

Przyszłość jest dziś

Trendy
kształtujące
biznes,
społeczeństwo
i przywództwo

redakcja naukowa
Mariola Ciszewska-Mlinarič



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

KOZ
MIN
SKI
UNIVERSITY

Przyszłość
jest
dziś

Przyszłość jest dziś

Trendy
kształtujące
biznes,
społeczeństwo
i przywództwo

redakcja naukowa
Mariola Ciszewska-Mlinarič



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO



Recenzenci

Prof. dr hab. Wojciech Dyduch, Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Dr hab. Grzegorz Tchorek, Uniwersytet Warszawski

Redakcja

Anna Goryńska

Korekta

Anna Żółcińska

Projekt okładki

Amadeusz Targoński, targonski.pl

Grafika na okładce

© Andrey Suslov | shutterstock.com

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© 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 2023

Wydanie I

DOI: 10.7206/978-83-66502-11-6

ISBN 978-83-66502-11-6

30 lat Akademii Leona Koźmińskiego – słowo od Rektorów

Uczelnia z marzeń. Andrzej K. Koźmiński | 9

Budujemy naszą antykruchłość. Witold T. Bielecki | 15

A New School for a New World. Grzegorz Mazurek | 20

Wprowadzenie

Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące nowy świat

Mariola Ciszewska-Mlinarič | 23

Część I. TRANSFORMACJA CYFROWA

Rozdział

1

Współpracująca sztuczna inteligencja w zastosowaniach
biznesowych

Aleksandra Przegalińska, Dariusz Jemielniak | 31

Rozdział

2

Duże zbiory danych (*big data*) i rozwój technologii
– szanse i zagrożenia dla gospodarki światowej

Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk | 43

Rozdział

3

Od cyfryzacji medycyny do suwerenności pacjenta

Katarzyna Kolasa | 55

Rozdział

4

Przemysł 4.0 – wielopoziomowe cyfrowe usieciowienie

Katarzyna Nosalska, Robert Rządca | 69

Rozdział

5

Innowacje modeli biznesowych – wyzwania strategiczne

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik, Krzysztof Obtój | 83

Rozdział

6

Klient i marketing w erze transformacji cyfrowej

Lechośław Garbarski, Jolanta Tkaczyk | 105

Rozdział

7

4P Cyberbezpieczeństwa: Personalizowane cyberataki, Pole Bitwy,
Przyszłość technologii i Prawo

Karolina Małagocka, Roman Bieda | 119

Część II. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Rozdział

8

Odnawialne źródła energii z peryferii do centrum systemu:
poszukiwanie rozwiązań na czas przyspieszającej transformacji

Agata Stasik, Agata Dembek | 133

Rozdział

9

Bezpieczeństwo energetyczne i Europejski Zielony Ład w kontekście
transformacji energetycznej

Michał Kurtyka, Bartłomiej Nowak, Aleksandra Knap | 147

Rozdział

10

Przejście na zieloną gospodarkę: wyzwania związane ze zmianami
technologicznymi na rzecz zrównoważonego rozwoju

Waldemar Karpa, Joanna Lam, Dominika Wojtowicz | 157

Rozdział

11

(De)Globalizacja: stabilność makroekonomiczna w zmieniającym się
świecie

Jacek Tomkiewicz | 171

Rozdział

12

W kierunku tworzenia zrównoważonej wartości. Trzy perspektywy
trzech kapitałów

Franjo Mlinarič, Bolesław Rok, Przemysław Wasilewski | 183

Rozdział

13

Zrównoważone miasta dla lepszej przyszłości: koncepcja, praktyka
i nowe trendy

Dorota Dobija, Giuseppe Grossi | 201

Część III. SPOŁECZEŃSTWO

Rozdział

14

Megatrendy na globalnym rynku pracy: demografia,
kapitał ludzki i migracje

Izabela Grabowska, Agata Jastrzębowska | 217

Rozdział

15

Ochrona praw człowieka w czasach zagrożeń i kryzysów
– perspektywa europejska i kontekst globalny

Patrycja Dąbrowska-Kłosińska, Anna Pudło-Jaremek | 229

Rozdział

16

Systemowe podejście do budowania dobrostanu
w miejscu pracy – przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu
i kryzysom psychicznym

Lidia D. Czarkowska, Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska | 249

Rozdział

17

Praca zdalna – praca przyszłości?

Monika Latos-Miłkowska, Krzysztof Przybyszewski, Gavin Rae | 271

Rozdział

18

Umocowanie kobiet (*women empowerment*).
Pokolenie utraconego postępu – osiągnięcie równości płci

Anna M. Górka, Ilona Hunek | 285

Rozdział

19

Informacyjna (nie)rzeczywistość: wybrane myśli i obserwacje

Stanisław Jędrzejewski, Krzysztof Kuźmicz | 299

Rozdział

20

Wykorzystanie danych osobowych: aspekty prawne i społeczne

Arleta Nerka, Krzysztof Kuźmicz | 311

Rozdział

21

Historia jako zasób w biznesie: przeszłość, teraźniejszość,
przyszłość

Tomasz Olejniczak, Anna Pikos | 325

Rozdział

22

Nowa architektura zaufania: ludzie i technologie

Dominika Latusek-Jurczak | 339

Część IV. PRZYWÓDZTWO, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I EDUKACJA

Rozdział

23

Przywództwo w XXI wieku

Andrzej K. Koźmiński, Anna Baczyńska, Paweł Korzyński | 353

Rozdział

24

Przedsiębiorczość kobiet i przedsiębiorczość rodzinna

Eugeniusz Kąciak, Izabela Kołodkiewicz | 367

Rozdział

25

Ewolucja przedsiębiorczości w kierunku tworzenia wartości społecznej i środowiskowej: przedsiębiorczość społeczna i start-upy pozytywnego wpływu

Svetlana Gudkova, Bolesław Rok | 383

Rozdział

26

Edukacja i przedsiębiorczość

Jerzy Cieślík, Jan Dąbrowski, Marcin Wardaszko | 397

Rozdział

27

Nowe pokolenia na uczelni

Witold T. Bielecki, Maciej Madziński | 411

Rozdział

28

Poli-technika prawnicza w XXI wieku

Jolanta Jabłońska-Bonca | 427

Rozdział

29

Umiędzynarodowienie studiów prawniczych w Polsce – fikcja czy realna przyszłość?

Łukasz Gruszczyński, Mateusz Woiński | 439

Rozdział

30

Kompetencje przyszłości i przyszłość edukacji

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Sylwia Hałas-Dej, Grzegorz Mazurek | 451

Notki o autorach | 469

30 LAT AKADEMII LEONA KOŹMIŃSKIEGO – słowo od Rektorów

Uczelnia z marzeń

Andrzej K. Koźmiński

Kiedy spotykam się z pytaniem, skąd się w ogóle wzięła Akademia Leona Koźmińskiego, odpowiadam: z marzeń. Bo na początku była skłádanka marzeń ojców założycieli (Oktaw Koczuba, Stefan Kwiatkowski, Witek Bielecki, Robert Rządca i ja), którzy spotkali się w tym szczególnym czasie (koniec jednego ustroju, początek drugiego i start transformacji) i szczególnym miejscu, na Wydziale Zarządzania UW (w pawilonie „Lipsk” na dalekim Służewcu), i postanowili zrobić coś razem, sprostać wymogom czasu.

To były różne marzenia: o solidnej uczelni dla naszych dzieci i wnuków, o poważnej pracy badawczej, o tym, żeby nie trzeba było wstydzić się na Zachodzie i czuć kompleksu niższości, o otwarciu na świat, o międzynarodowej społeczności studentów i kadry, o stabilnej wysokiej pozycji, jaką cieszyła się wśród europejskich szkół ekonomicznych przedwojenna SGH. Mój ojciec, przyszły patron Uczelni, Profesor Leon Koźmiński, przekazał mi swoje życzenie odbudowy misyjnej polskiej uczelni, służącej potrzebom przedsiębiorców i menedżerów, odradzającej się polskiej klasy średniej, jednoznacznie zorientowanej na Europę i na świat. Uczelnię zarejestrowaliśmy na miesiąc przed Jego śmiercią. Chcieliśmy żyć i działać na europejskim poziomie, w Europie, a nie na postsocjalistycznych, zapyziałych peryferiach. Na początku lat 90., gdy w Warszawie królował „kapitalizm łózek polowych”, na których prowadzono sprzedaż wszystkiego, to były wielkie marzenia, nieprzystające

do siermieżnej rzeczywistości, i jako ich nosiciele bywaliśmy często przedmiotem kpin i docinków. Może dlatego zawzięliśmy się i w ciągu następnych dziesiątków lat nie ustąpiliśmy z naszych marzeń ani o jotę.

Marzenia rzadko się spełniają, między innymi dlatego, że marzyciele na ogół nie potrafią się zorganizować i konsekwentnie dążyć do celu. My nie mieliśmy innego wyjścia, bo od początku musieliśmy spełniać publicznie przyjęte zobowiązania wobec naszych studentów, partnerów, środowiska naukowego i szeroko rozumianej publiczności. Tak było od czasu, gdy jesienią 1989 roku w zakurzonej salce konferencyjnej Zakładów Kasprzaka na Woli Międzynarodowa Szkoła Zarządzania (komercyjna firma szkoleniowa i przyszły założyciel Uczelni) uruchomiła uroczyste i w świetle jupiterów pierwszy w Polsce program MBA. Opracowaliśmy nowoczesny program, zapewniliśmy wykładowców, przeprowadziliśmy rekrutację, inaugurowaliśmy program w obecności władz i przedstawicieli ambasad, tylko... nie mieliśmy gdzie go prowadzić. Ale mieliśmy szczęście, jak wielokrotnie w ciągu tych lat, i niemal w ostatniej chwili, dzięki kontaktom Stefana Kwiatkowskiego, pozyskaliśmy nasze pierwsze „magiczne miejsce”: ośrodek szkoleniowy spółdzielni ogrodniczych w Teresinie pod Warszawą. Tam skoszarowani przez jeden tydzień w miesiącu poprowadziliśmy dwie pierwsze legendarne „nitki” programu MBA. Myślę, że nauczyliśmy się tam tyle samo od naszych studentów, ile oni od nas. Poczuliśmy edukację menedżerską, nauczyliśmy się rozmawiać z menedżerami i to stało się naszą siłą, naszą trwałą i stabilną przewagą konkurencyjną. Po wielu latach w 2023 roku „Financial Times” zaliczył nas, jako jedyny ośrodek z tej części świata, do kilkudziesięciu najlepszych na świecie w zakresie Executive Education. Opłaciły się cierpliwość, upór i konsekwencja.

Międzynarodowa Szkoła Zarządzania stała się założycielem Uczelni i pozostaje nim do dzisiaj. I to jest jeden z ważnych wskaźników naszej stabilności instytucjonalnej, która pozwala nam realizować marzenia. Dyskusja nad nazwą Uczelni trwała długo i przyniosła efekt w postaci trudnej do wymówienia nazwy Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, której po kilku latach (gdy uzyskała uprawnienia doktorskie) dodano imię Patrona: Leona Koźmińskiego. Marzenie się spełniło, choć nie uzyskało materialnej formy: nie mieliśmy siedziby i korzystaliśmy

z wynajmowanych pomieszczeń Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i dużej sali na ul. Rozbrat, która należała do SLD. Zajęcia ruszyły, obsadzone znanymi nam dobrymi i świetnymi wykładowcami i jakość nauczania stawała się naszą kolejną przewagą konkurencyjną. Niestety nasze funkcjonowanie w obiektach innej uczelni zwróciło słusznie uwagę Rektora UW i znowu był „wóz albo przewóz”. Musieliśmy w końcu skończyć z bezdomnością i znaleźć sobie siedzibę.

Poszukiwania trwały długo i nie przynosiły rezultatów, a wyznaczony przez Rektora UW termin wyprowadzki zbliżał się nieubłaganie. Raz jeszcze nam się poszczęściło i na ulicy Jagiellońskiej na Pradze kupiliśmy będącą w stanie upadku Fabrykę Aparatury Pomiarowej ZOPAN, która zatrudniała wcześniej ponad 500 osób i produkowała sprzęt pomiarowy do obwodów elektrycznych, opierając się na technologii z lat 60. Staliśmy się właścicielami kilku nieogrzewanych od dwóch lat budynków zawalonych gruzem i maszynami, których przeznaczenia nie usiłowaliśmy dochodzić, magazynów wypełnionych dziwaczными urządzeniami, które fabryka produkowała, i najróżniejszymi materiałami (łącznie z drutem kolczastym i cyjankiem potasu). Zostało też kilku pracowników, którzy ukojenia poszukiwali od rana w „gorzałce pocieszycielce”. Skonfrontowanie naszych marzeń z tą ruiną wymagało hartu ducha. Ale daliśmy radę.

Zaczęło się postępowanie układowe z wierzycielami, które Oktaw Koczuba prowadził szybko i sprawnie. Większość dłużników ZOPAN-u z radością akceptowała niewielkie nawet kwoty, bo od dawna nie liczyli na nic. Jedynym wyjątkiem okazał się miejski dostawca ciepła SPEC, który uparcie żądał całej kwoty i musieliśmy monopoliście zapłacić. Stało się to przed świętami Bożego Narodzenia 1994 roku. W jedynej wyremontowanej sali (wokół nadal był gruz) przy suto zastawionym przez Mirkę Łukasiewicz stole spotkała się grupa kilkudziesięciu wykładowców, którzy się znali i lubili i mieli przekonanie, że póki co chętnie chałturzą w prywatnej szkółce na dalekiej Pradze. Wygłosiłem wówczas toast, że tutaj, w tej zrujnowanej fabryce powstanie najlepsza szkoła biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej. Przez chwilę zrobiła się cisza, a potem wybuchnął gromki śmiech. Zaraz po tym Oktaw zawiadomił

mnie po cichu, że po zapłaceniu SPEC-owi nie mamy pieniędzy na wypłatę grudniowej pensji dla pracowników. Ale coś zrobimy... uśmiechnął się po swojemu. Realista-marzyciel. I rzeczywiście następnego dnia uzyskał prywatną pożyczkę od zaprzyjaźnionego przedsiębiorcy, a do kasy zaczęły napływać przychody ze sprzedaży majątku po ZOPAN-ie. Ze zdziwieniem stwierdziłem, że nawet wojsko kupowało urządzenia produkcji tej firmy. Zebrało się tego całkiem sporo i już w styczniu pozbyliśmy się długu. Ciekawy był proces dochodzenia do tego wyniku. Dyrektor państwowej firmy w likwidacji stanowczo protestował przeciwko obniżaniu ustalonych przez państwo cen i po dwóch dniach stracił pracę. Zatrudniliśmy na umowę zlecenie i na prowidzę kilku młodych ludzi z zadaniem sprzedaży wszystkiego, za ile się da. I po kilku tygodniach magazyny można było przeznaczać na sale wykładowe, a młodzi ludzie odjechali od nas niezłymi samochodami. I tak miejscem realizacji naszych marzeń stała się Jagiellońska.

W miarę jak upływały lata 90., Uczelnia wyglądała coraz lepiej, była coraz lepiej wyposażona w sprzęt IT, miała coraz lepszą pozycję wśród krajowych uczelni ekonomicznych, regularnie wypłacała pracownikom przyzwoite zarobki. Uzyskiwaliśmy kolejne uprawnienia do nadawania stopni magisterskich, doktorskich i habilitacyjnych. Można było odtrąbić sukces. Dla marzycieli to nie wchodziło w grę. Kiedy rektorzy wielkich uczelni publicznych prawili mi, na ogół nieszczerze, komplementy, gratulując osiągnięć Uczelni, odpowiadałem po warszawsku: „jak na garbatego, to przystojny”. I rzeczywiście, my marzyliśmy o wielkim świecie, który znaliśmy nieźle. Tam nikt nie identyfikował w jakikolwiek sposób Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, a po naszych budynkach znać było, że to trochę odpicowana socjalistyczna fabryka. Musieliśmy koniecznie wedrzeć się do ekskluzywnego grona najlepszych europejskich szkół biznesu.

Od początku uczestniczyliśmy w pracach EFMD (European Foundation for Management Development) w Brukseli. Furtka otworzyła się dla nas, gdy rozpoczęto proces akredytowania najlepszych uczelni akredytacją EQUIS (European Quality Improvement System). To było szaleństwo zgłosić się po tę akredytację już na początku, wśród euro-

pejskich tuzów edukacji menedżerskiej. Niezwykłym talentom dyplomatycznym Stefana Kwiatkowskiego zawdzięczamy to, że w ogóle zostaliśmy dopuszczeni do tego procesu jako kilkuletnia zaledwie uczelnia z postsocjalistycznego kraju z jednym zaledwie rocznikiem absolwentów na poziomie magisterskim. Zredagowaliśmy ze Stefanem *Self-Assessment Report*, przygotowaliśmy wszystkich do rozmów z akredytatorami, zamówiliśmy piękną makietę budynków, które zamierzamy zbudować, i czekaliśmy na przyjazd międzynarodowego zespołu. Przez trzy dni zbadali w Uczelni wszystko i rozmawiali ze wszystkimi, zwłaszcza ze studentami i absolwentami (w tym studiów podyplomowych), obejrzeli anglojęzyczne publikacje i raporty badawcze. I o dziwo... udało się! Otrzymaliśmy akredytację EQUIS jako 16. uczelnia w Europie i na długie lata jedyna w Europie Środkowo-Wschodniej. Nie była to jednogłośnie decyzja Rady – pamiętam, że czekałem na nią niemal dwie godziny w czasie konferencji w Edynburgu. Odtąd najpierw co trzy, a potem co pięć lat uzyskujemy ją regularnie i nie musimy już „malować trawy na zielono”. Staliśmy się rozpoznawalni i weszliśmy do elity. Przez pierwsze lata nasi rozmówcy często biegli do komputera, żeby sprawdzić, czy mówimy prawdę, że mamy międzynarodową akredytację. Tak zaczęliśmy realizować nasz sen europejski i zdobyliśmy pozycję w Europie. W Polsce przez długie lata patrzono na nas jak na kogoś, kto kupił sobie indiański pióropusz i poszedł w nim do kościoła. To nas jedynie bawiło, bo zgodnie z naszymi marzeniami graliśmy już w innej lidze.

Makieta naszych budynków stanowiła jednak poważne zobowiązanie wobec akredytatorów. Próbowaliśmy je zrealizować w dwóch etapach. Pierwszy, za czasów mojego rektorstwa, to zakup położonej na sąsiedniej działce pustej szkoły „tysiąclatki”, rozbudowanie jej (podwojenie metrażu) i nowoczesne wyposażenie. Ten skok na głęboką wodę był w pewnym sensie wymuszony, bo nieruchomość była z punktu widzenia interesów Uczelni wyjątkowa, znajdowała się po sąsiedzku, tak że można było połączyć budynki „kładką”. Musieliśmy finansować się kredytem, a wykonawcy oczywiście przekraczali kosztorysy i nie dotrzymywali terminów. Na koniec okazało się, że warunkiem otrzymania pozwolenia na użytkowanie budynku jest budowa parkingu, i na ten parking poszły ostatnie rezerwy finansowe. Osiągnęliśmy sukces, zrealizowaliśmy

część marzenia, ale czekała nas brutalna restrukturyzacja finansowa, którą przeprowadziliśmy sami, bez znieczulenia, na żywym organizmie. Złożyły się na nią między innymi: racjonalizacja zatrudnienia (zwłaszcza „drugoetatowców”, czyli zwolnienie około 70 osób, zastosowanie systemu PPBS (Planning, Programming, Budgeting System), czyli rygorystycznego budżetowania działalności i kontroli wykonania budżetów, dobrowolne czasowe ograniczenia wysokości zarobków na zasadzie pożyczki od pracowników. To był szok, który okazał się dobroczynny w skutkach, bo zapewnił nam w następnych latach pełną finansową stabilność. Marzenia muszą się opierać na solidnych podstawach finansowych. Drugi etap rozbudowy infrastruktury przeprowadził Rektor Witold Bielecki bez żadnych problemów, w idealnej zgodzie z budżetem i harmonogramem. Polegał on na gruntownej przebudowie i rozbudowie wszystkich budynków bez przerywania normalnego toku zajęć. I tak stan faktyczny zbliżył się do marzeń.

Pierwsza akredytacja EQUIS i kolejne międzynarodowe (brytyjska AMBA i amerykańska AACSB) były następnymi okazjami do „spoczywania na laurach” i cieszenia się sukcesami. Nie w Uczelni, która powstała z marzeń. My walczyliśmy o coraz wyższą i lepszą pozycję wśród międzynarodowej elity szkół biznesu. Od 2010 roku bierzemy udział w rankingach „Financial Times” w zakresie: Master in Finance, Master in Management, EMBA, a ostatnio także Executive Education. Trzymamy się tam jako jedyni z tej części świata solidnej „drugiej ligi” (w okolicach #30). I pukamy w ten szklany sufit, którego nie udaje się nam jeszcze przebić. I mamy kolejne marzenie...

Budujmy naszą antykruchość

Witold T. Bielecki

Od samego początku staraliśmy się, aby Akademia była w awangardzie uczelni akademickich. Jako jedni z pierwszych postulowaliśmy i zrealizowaliśmy rzeczywiste umiędzynarodowienie jako wzór standardu dla polskich uczelni. Jako pierwsi podjęliśmy trud i starania o uzyskanie prestiżowych akredytacji międzynarodowych, EQUIS, AACSB, AMBA czy CEEMAN, i otrzymaliśmy je. Słynne *triple crown* wyróżniało nas przez wiele lat aż do dzisiaj. W tym miejscu chciałbym przypomnieć, że są to najbardziej prestiżowe akredytacje dla uczelni ekonomiczno-biznesowych.

Trzeba przyznać, że twórcą i konsekwentnym realizatorem tych wizji był profesor Andrzej K. Koźmiński, który bez wątplenia reprezentował na początku lat 90. najwszechstronniejszy ogląd ekonomicznego szkolnictwa wyższego na świecie.

Przed wszystkim chciałbym przeprosić Państwa, że moje słowo, jako od byłego rektora ALK, nie mieści się w przewidywanych dla tego typu wystąpień, standardach i czytelnicy mogą poczuć się zawiedzeni.

Uznałem, że kondycyjnie nie stać mnie na kolejne powtarzanie wspomnień o naszym (wszystkich pracowników i studentów) „heroicznie” pionierskich lat tworzenia naprawdę wielkiego dzieła, jakim jest dzisiaj ALK.

W związku z powyższym, wykorzystując udostępnione łamy, postanowiłem podzielić się z Państwem kilkoma refleksjami wiążącymi się z naszym uczelnianym środowiskiem. Refleksjami nawiązującymi do tytułowego przesłania całej książki, ale jednocześnie wynikającymi z doświadczeń mojej wieloletniej pracy w ALK.

Właśnie wróciłem z Akademickich Mistrzostw Polski w Brydżu Sportowym, na który zabrałem oprócz kadrowiczów 10 studentek i studentów, którzy zaliczają wf, grając w brydża. Parę lat temu wprowadziliśmy taką opcję dla studentów, że mogą zaliczać wf, trenując szachy lub brydża, ale dopiero teraz zainteresowanie takim rozwiązaniem stało się popularniejsze. Jeżdżę na te mistrzostwa od wielu lat i zauważyłem,

że znajomość naszej uczelni wśród studentów wielu uczelni (szczególnie technicznych i tych spoza Warszawy) jest bardzo znikoma. Dlatego udział naszych studentów, w wyróżniających się jednakowych koszulkach z logo ALK, ma bardzo ważne znaczenie dla budowania poczucia dumy ze swojej Alma Mater i jej promowania. Obserwując naszych studentów w warunkach międzyuczelnianego środowiska akademickiego, zauważyłem wyróżniającą ich antykruchosć w sensie, w jakim zdefiniował ją Nassim Nicholas Taleb.

Żyjemy i działamy dzisiaj w warunkach VUCA, czyli zmienności, niepewności, złożoności i nieoznaczoności. W takich warunkach bycie „antykruchymi” pozwala na wychodzenie obronną ręką ze spotkań z „czarnymi łabędziami”, czyli z bardzo przykrymi w skutkach zdarzeniami, które pojawiają się niespodziewanie w naszym życiu, a których nie jesteśmy w stanie przewidzieć.

Studenci wybierający ALK, lub podobne uczelnie o wielodyscyplinarnym profilu, stworzyli sobie podświadomie wspaniałe warunki pod budowanie swojej „antykruchości”. Przykładowo prowadzone u nas zajęcia oparte na symulacji, grywalizacji, wirtualne laboratoria czy laboratorium Bloomberga wciągają studentów w tematykę bardzo trudną do przyswojenia metodami tradycyjnymi, budując jednocześnie ich antykruchosć.

Ostatnio mieliśmy do czynienia z dwoma czarnymi łabędziami, które wstrząsnęły środowiskiem akademickim (i nie tylko). Pierwszy to epidemia covidowa (na szczęście już za nami), drugi to najnowsze zastosowania sztucznej inteligencji. Obydwa te zjawiska wiążą się ze sobą bardzo ściśle z punktu widzenia skutków. Covid zmusił nas do szybszego osvajania się z wszelkiego rodzaju rozwiązaniami cyfrowych komunikatorów, a sztuczna inteligencja do praktycznego jej zastosowania przy wykorzystaniu owych najnowszych rozwiązań technicznych.

Przypomniałem sobie powieść Jamesa Clavella *Król szcurów* i uświadomiłem sobie, że tytułowy bohater powieści, kapral armii amerykańskiej, może zostać uznany za przykład sprytnego wykorzystania swojej antykruchości w oflagu przepełnionym różnej maści oficerami, o wszystkich możliwych stopniach, ale będącymi w gruncie rzeczy bardzo

kruchymi, ponieważ nieumiejącymi nic poza bezrefleksyjnym wypełnianiem rozkazów.

Przypomnę, że akcja powieści rozpoczyna się na początku 1945 roku w obozie jenieckim Changi. Tytułowy Król szczurów w obozie zajmuje się pośrednictwem w czarnorynkowym handlu między więźniami, strażnikami i miejscową ludnością. Z tego powodu prowadzi bardzo wygodne – jak na warunki obozowe – życie, podczas gdy pozostali jeńcy cierpią z powodu niewygody i przede wszystkim głodu. Nasz bohater miał umiejętności łapania i przygotowywania bardzo smacznych dań ze szczurów (których tam nie brakowało), co przy panującym w obozie powszechnym głodzie pozwoliło mu zdobywać coraz znacniejszą pozycję wśród więźniów. O jego względy zaczęli zabiegać również wysocy rangą oficerowie.

Nagle pojawia się informacja o zakończeniu wojny. Jedynym człowiekiem, który się nie ucieszył się z jej zakończenia, był nasz bohater, który musiał wrócić do swojego dawnego „niskiego” miejsca w obozowej społeczności.

Piszę o tym, bo „wojna” z koronawirusem była również środowiskiem sprzyjającym ujawnianiu się takich „królów szczurów” w sensie stworzenia możliwości aktywowania się dla ludzi kreatywnych i pomysłowych. Ludzi, którzy nie są motywowani nagrodami, jak „sfora psów Pawłowa” w większości korporacji. Tu mieli również swoje szanse ludzie będący „turkusowymi” z natury (o charytatywnych i empatycznych charakterach) oraz dodatkowo działający w warunkach organizacji samoorganizujących się. A więc w organizacjach o specyficznej antykorporacyjnej kulturze organizacyjnej, w której można empatycznie zrozumieć sytuację, w jakiej znalazła się organizacja.

ALK udowodniła swoją antykruchłość jako organizacja. Mieliśmy tylko jeden dzień przerwy w zajęciach. Część naszych pracowników już znała platformę Teams, ponieważ wcześniej planowaliśmy częściowe zdalne nauczanie. Na drugi dzień po oficjalnym zamknięciu uczelni niemal setka nauczycieli akademickich wzięła udział w warsztatach poświęconych umiejętności korzystania z Teams. Tu kryterium antykruchłości był czas, jak mówią studenci, na jego „ogarnięcie” czy „rozkminienie”.

To odwołanie się do przeżytej niedawno epidemii pozwala mi na stworzenie analogii dla pojawienia się sztucznej inteligencji. Robot zdał test Turinga, co oznacza, że nie można odróżnić jego inteligencji od inteligencji człowieka. Konsekwencje tego postępu technologicznego już odczuwamy: roboty „buszują” w internecie, udając ludzi.

O ile sama AI nie może być traktowana jako czarny łabędź (roboty przez wiele lat próbowały bezskutecznie zdać ten test), o tyle oprogramowanie typu ChatGPT już jak najbardziej. Zaskoczeni są wszyscy, dla których powszechne użycie tego oprogramowania może mieć katastrofalne skutki. Świadomie używam popularnej dzisiaj metafory czarnego łabędzia, ponieważ zaskoczenie jest powszechne (nawet wśród studenckiej braci, ale tu szybko zaległości zostaną nadrobione) i powszechne jest zrozumienie powstałych zagrożeń dla wielu zawodów, w których ludzie mogą być skutecznie zastąpieni.

Z tego faktu wynika oczywista konieczność pomyślenia o „oswojeniu” robotów poprzez zaproszenie ich do asystowania nam nie tylko w procesach badawczych, ale także w procesie kształcenia. W licznych webinarach zwrócono uwagę na szczególną rolę, jaką ChatGPT i inne narzędzia zaczną odgrywać, wspomagając pisanie prac magisterskich. Pojawiły się propozycje polegające na „zabawie w policjantów i złodziei”, czyli zmodyfikowana analogiczna wersja walki z plagiatami.

Ja natomiast proponuję „zabawę w króla szczurów”, czyli świadome wykorzystanie intuicji, wiedzy, emocji, logiki, czyli ogólnie kompetencji i kreatywności, do wymyślania działań wykorzystujących sztuczną inteligencję dla rozwoju Uczelni, a przede wszystkim nowoczesnych sposobów nauczania. To się już dzieje samoistnie. Zostaliśmy „zmuszeni” do oswojenia się z najnowszymi osiągnięciami technologii komunikacyjno-informatycznej. Zmuszeni zostaliśmy do przyspieszonej edukacji cyfrowej.

Moim pierwszym pomysłem było zaproponowanie studentom hackatonów (w naszym przypadku Leathonów), w których musieliby się zastanowić i zaproponować pozytywne sposoby wykorzystania oprogramowania typu ChatGPT przede wszystkim w nauczaniu czy, szerzej, „życiu” akademickim. Pierwszy taki Leathon odbył się 28–29 maja i został bardzo pozytywnie przyjęty przez studentów.

Reasumując, student mógłby w dowolnym zakresie wykorzystywać wszelkie dostępne na rynku formy AI do przygotowania projektu spełniającego merytoryczne z góry zadane kryteria. Ten projekt mógłby się nazywać, przez szacunek i przywiązanie do tradycji akademickiej, „pracą magisterską”. Ale egzamin magisterski polegałby na faktycznej „obronie” tego projektu, czyli na odpowiedziach na szczegółowe pytania dotyczące zaproponowanych w nim przez studenta rozwiązań. Ta metodyka (po opracowaniu specyficznych wymogów dla różnych dyscyplin) mogłaby znaleźć zastosowanie w większości wydziałów na wyższych uczelniach. Proponowane rozwiązanie musiałoby oczywiście znaleźć zrozumienie i poparcie władz ministerialnych, bez którego uczelnie nie odważą się na takie nowatorskie działanie, którego, moim zdaniem, i tak nie unikniemy. Pozwoliłoby to na wykorzystanie AI do tzw. personalizacji studiowania.

Te sugerowane przyszłościowe tendencje rozwojowe, bez względu na to, w którą stronę pójdzie ich rozwój, bez wątpienia będą oddziaływać na działalność ALK, a jej efekty wpływać na postrzeganie naszej Uczelni.

Pozwolę sobie przytoczyć uniwersalne słowa Czesława Miłosza: „Lawina bieg od tego zmienia, po jakich toczy się kamieniach”. Słowa, które doskonale opisują naszą przeszłość, ale także stanowią przesłanie dla naszej Uczelni na przyszłość.

A New School for a New World

Grzegorz Mazurek

Obejmując funkcję rektora po dwóch doskonałych poprzednikach – profesorze Andrzeju Koźmińskim i profesorze Witoldzie Bieleckim, którzy uczynili z Akademii Leona Koźmińskiego uczelnię światowej klasy, pierwszoligową pośród ponad 10 tysięcy szkół biznesu na świecie – zastanawiałem się, co dalej. Jaka będzie moja rola? Co mogę uczynić dla dalszego rozwoju uczelni? Jak zostanę zapamiętany przez moich następców?

Jednego byłem pewien. Nie zamierzałem spocząć na laurach wypracowanych przez wcześniejsze pokolenie wspaniałych wykładowców i uczonych i jedynie odcinać kupony od ich osiągnięć. Chciałem wykorzystać najlepiej, jak się da, dobrą pozycję rynkową uczelni, jej nieposzlakowaną reputację, entuzjazm i zaangażowanie pracowników, by zbudować nową uczelnię na nowe czasy – „A new school for a new world”.

Ten nowy, konstytuujący się świat wydawał się niezwykle fascynujący. Łamał stare porządki, także w biznesie, nawołując do wprowadzenia zasad etycznych, inkluzywności, równego traktowania wszystkich uczestników rynku, troski o kurczące się zasoby naturalne, które stary świat bezwzględnie eksploatował. Nasza uczelnia z pełnym przekonaniem wdrożyła cele zrównoważonego rozwoju i dostosowała swoje procedury, a jeszcze bardziej styl pracy do zasad ESG. Jako ich zwolennicy rozwinęliśmy kierunki studiów związane z ESG, by ideę nowego świata szeroko wdrażać w biznesie i administracji.

Nasze wysiłki zostały dostrzeżone na świecie – trafiliśmy do rankingu uczelni pozytywnego wpływu PIR, zdobyliśmy certyfikację BSIS Impact. Nieustannie wdrażamy rozwiązania podporządkowane idei wywierania pozytywnego wpływu – od monitorowania i redukcji śladu węglowego, przez wykorzystywanie energii słonecznej, po pasiekę na dachu uczelni. Chcemy być liderem wdrażania ESG wśród uczelni i chcemy dawać dobry przykład studentom, partnerom biznesowym i instytucjonalnym.

Niebywale szybkie tempo rozwoju nowych technologii teleinformatycznych stało się kolejnym wyzwaniem dla nowej szkoły. Nie szczędziliśmy środków na zakup i wdrażanie najnowocześniejszych systemów pozwalających prowadzić zdalną edukację, zarządzać dziekanatami, relacjami z kandydatami na studia, studentami i absolwentami. Podjęliśmy pierwsze w Polsce eksperymenty z wykorzystaniem gogli VR i rozszerzonej rzeczywistości w procesie dydaktycznym. Do programów sportowych, które zawsze były silną stroną uczelni (nasz AZS aż 14-krotnie uzyskał tytuł mistrza Polski), odważnie wprowadziliśmy rozgrywki e-sportowe.

Współpracę strategiczną z uczelnią podjęły pierwsze globalne firmy nowych technologii i krajowe start-upy, dla których staliśmy się partnerem merytorycznym. Zbudowana baza technologiczna, która miała przygotować naszych studentów do lepszego wchodzenia w nowy świat, miała swoją błyskawiczną premierę w dniu, w którym z dnia na dzień byliśmy zmuszeni przejść na zdalne nauczanie z powodu wybuchu pandemii Covid-19. Udało się, przetrwaliśmy pandemię, co więcej, wyszliśmy z niej zwycięsko, bo wdrożone procedury i techniki zdalnego komunikowania stały się ważną częścią naszej popandemicznej codzienności.

Nowy świat zaskoczył nas swoją brutalnością 24 lutego 2022 roku. Inwazja Rosji na Ukrainę stała się ważnym testem nie tylko naszych zasad ESG, ale przede wszystkim naszej wrażliwości jako społeczności akademickiej ALK. Jesteśmy uczelnią międzynarodową, w której kształcą się półtora tysiąca cudzoziemców, a najliczniejszą ich grupę stanowią Ukraińcy. Nasi studenci, ich rodziny i wszyscy rodacy w chwili wybuchu wojny potrzebowali pilnego wsparcia. Otworzyliśmy naszą uczelnię dla uchodźców już pierwszej nocy po wybuchu wojny i prowadziliśmy 24-godzinny punkt informacyjno-logistyczny do czasu przejęcia całej pomocy humanitarnej przez organizacje pozarządowe i instytucje publiczne. Zaangażowanie studentów i pracowników w tę pomoc pokazało, że jesteśmy spójną organizacją i wspólnotą ludzi wyznających podobne zasady.

Nowy świat nieustannie odsłania swoje kolejne oblicza. Cieszą odpowiedzialne, inkluzywne rozwiązania przywracające sprawiedliwe zasady równego traktowania kobiet, mężczyzn, wszystkich mniejszości

w środowisku pracy, w ekonomii, w technologii. Jesteśmy na nie gotowi od dawna. Cieszy rozwój sztucznej inteligencji. Jej najmłodsze dziecko – ChatGPT – już pokazało ogromne możliwości wykorzystania AI w edukacji i w środowisku pracy. Z drugiej strony nasuwają się refleksje, że nie wszystkie rozwiązania technologiczne nowego świata są bezpieczne dla ludzi. Yuval Noah Harari, izraelski filozof, autor książki *Sapiens*, uważa, że ChatGPT, mieszając fakty z fikcją bez możliwości ich weryfikacji i niejako „outsoursując” myślenie, zhakował wręcz cywilizację ludzką opierającą się na dążeniu do poznania prawdy. Wcześniej Shoshana Zuboff skrytykowała nieetyczny handel nadwyżką behawioralną przez operatorów mediów społecznościowych, a dziennikarz „New York Times” Max Fisher udowodnił w swojej książce *W trybach chaosu*, jak wirtualny świat mediów negatywnie wpływa na psychikę człowieka. Nieograniczone możliwości masowego rozpowszechniania fake newsów stały się poważnym zagrożeniem dla demokracji.

Nowy świat niesie nie tylko szanse, lecz także zagrożenia. Jesteśmy tego świadomi, dlatego w nowej szkole uczymy nie tylko zarządzania nastawionego na wypracowanie wartości dodanej, które zawsze było i jest celem biznesu. Uczymy też zarządzania emocjami, krytycznego myślenia i etycznej postawy. Uczymy też nowego biznesu, w którym oprócz tradycyjnej ekonomii wprowadzamy wycenę bezpłatnie eksploatowanych zasobów, takich jak czyste powietrze i woda, jak bezpłatna praca, głównie kobiet w gospodarstwach domowych, monitoring etycznych finansów, śladu węglowego itp.

Mam pełne przekonanie, że tylko takie holistyczne podejście do edukacji biznesowej czyni naszą uczelnię nową szkołą na nowe czasy. Wierzę, że choć dziś takie podejście nie podlega ocenie formalnych gremiów akredytacyjnych, to dobrze przygotowuje studentów i studentki do kariery zawodowej i do bycia szczęśliwymi ludźmi w nowym świecie. Wierzę również, że to jedyna strategia, jaką może realizować najlepsza uczelnia biznesowej w Europie Środkowej, którą od lat jesteśmy. Dlatego z optymizmem patrzę w przyszłość i z ciekawością czekam na – jak śpiewał kiedyś Marek Grechuta – „dni, których jeszcze nie znamy”.

Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące nowy świat

Mariola Ciszewska-Mlinarič

*Sapere aude (Miej odwagę być mądrym)*¹

Horacy

Człowiekowi mającemu odwagę być mądrym od zawsze towarzyszy pytanie o to, jaka przyszłość nas czeka. I chyba najprostsza, nawet jeśli nieco naiwna, jest odpowiedź, że taka, jaką sobie stworzymy. Dzisiaj fundamentalne zagadnienia naszej przyszłości, które dominują w debatach, dotyczą między innymi zmian klimatycznych i wykorzystania zasobów naturalnych, praw, wolności i godności człowieka, wyróżniających się koncepcji rozwoju gospodarczego, transformacji cyfrowej w biznesie i społeczeństwie oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyzwanie polega jednak na tym, że ludzkość zasiedlająca kulę ziemską nie wykształciła uniwersalnej wizji przyszłości, spójnego systemu wartości czy powszechnie uznawanego sposobu sprawowania władzy. A znaczna jej część nadal żyje w mniej lub bardziej opresywnych systemach, gdzie władza ogranicza wolność jednostki i nauki, lub w regionach, gdzie dzień zaczyna się i kończy od pytania, jak przeżyć, bowiem codziennością jest głód, wojna lub zaraza. Mimo deklaracji

¹ Horacy, *Listy* (ok. 19–18 r. p.n.e.). Pełna sentencja brzmi *Dimidium facti, qui bene coepit, habet, sapere aude, incipe*, w tłumaczeniu Marecellego Lotty (1896) – *Zrobił połowę kto zaczął, odważ się przeciw mieć rozum! Zacznij!* W: Horacy (1896). *Ody, epody, satyry i listy*. Druk i nakład Jarosława Leitgebra, Poznań. Pozyskano z: <https://polona.pl/item-view/89f1b484-8f2c-4078-b789-2397799e8448?page=192> (dostęp: 27.07.2023). Współczesna wersja: *Połowę pracy ma za sobą, kto dobrze zaczął, miej odwagę być mądrym, zacznij*.

instytucji ponadnarodowych realna solidarność ludzkości w rozwiązywaniu problemów globalnych i regionalnych jest nader często kontestowana – mocarstwa, rozgrywając regionalne interesy, chętnie zastępują się ideałami solidarnościowymi jak listkiem figowym. Dla oddania sprawiedliwości, są też grupy aktywistów z organizacji pozarządowych i innych, które, walcząc o ideały humanitaryzmu, mają przynajmniej w jakiejś części zapewnione finansowanie z instytucji ponadnarodowych.

Wiele trendów społecznych, ekonomicznych, politycznych i technologicznych ma nadal wymiar regionalny, a nie globalny. Uwzględniając odmienność instytucjonalną, politykę zasobową, społeczną i zróżnicowane lokalnie reguły konkurencyjności przedsiębiorstw, widzimy, że rozwój społeczno-gospodarczy będzie różnił się regionalnie i lokalnie, z wyjątkiem kilku trendów, głównie technologicznych, które demokratyzują (lub – w zależności od perspektywy – techno-autokratyzują) glob.

W kontrze do defetyzmu i dystopijnej narracji należy jednak uznać niewątpliwe osiągnięcia współczesnego świata, nie tylko w perspektywie ostatniego stulecia czy dwóch, ale ostatnich 50–60 lat. Nigdy wcześniej w historii ludzkości nie było tak niskich wskaźników odnoszących się do: śmiertelności dzieci, osób żyjących w skrajnym ubóstwie, analfabetyzmu czy wykorzystania pracy dzieci w wieku 5–14 lat². Zatem z perspektywy historycznej sytuacja na świecie poprawia się: ludzi przybywa, a głodu jest coraz mniej, medycyna czyni postępy, średnia długość życia wydłuża się, dostęp do edukacji podstawowej jest gwarantowany w większości państw, podobnie jak prawo kobiet do głosowania. Ten postęp był i jest napędzany rozwojem technologicznym (w tym rozwojem ICT), zmianami społecznymi i polityczno-gospodarczymi, globalizacją – pod koniec lat 80. XX opadła żelazna kurtyna, nieco wcześniej Chiny wdrożyły swój idiosynkratyczny model rozwoju społeczno-gospodarczego i dołączyły do gospodarki światowej, a wraz z początkiem

² Rosling, H., Rosling-Ronnlund, A., Rosling, O. (2018/2022). *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*. Poznań: Media Rodzina; Pinker, S. (2018). *Nowe Oświecenie. Argumenty za rozumem, nauką, humanizmem i postępem*. Poznań: Zysk i S-ka.

XXI wieku nastąpiło rozszerzenie UE. I mimo radości, która towarzyszy nam, kiedy poznajemy fakty ukazujące, że statystycznie świat staje się lepszy, pozostaje jednak szereg trudnych i bolesnych kwestii – ciągle niemal 10% ludności świata żyje poniżej granicy ubóstwa, a fakt, że większość populacji nie głoduje, nie oznacza jeszcze godnych warunków życia. I jeszcze jedno – kraje „na dorobku”, korzystają zazwyczaj z nieodnawialnych źródeł energii, dokładnie takich samych, jakie stulecie temu wykorzystywały kraje rozwinięte. I pojawia się kolejny dylemat – w jakim stopniu państwa rozwinięte mogą lub powinny współfinansować transformację energetyczną państw rozwijających się? I dlaczego? W imię solidarności i zachowania ziemi dla przyszłych pokoleń? Spłaty historycznego długu?

W kontekście zarysowanych wyzwań pragmatyzm dzisiejszego myślenia i działania na rzecz przyszłości sprawia, że – jak w wielkich (często wielkich tylko budżetem) produkcjach hollywoodzkich – uciekamy od trudnego i złożonego kontekstu globalnego w kierunku plemiennego. W narracji ludzi biznesu i polityki działających na rzecz budowy świadomości wyzwań przyszłości coraz częściej można usłyszeć: „nie chcę ocalić całego świata, a tylko moich najbliższych”. Zastanawiamy się zatem, jak działać dzisiaj, aby przyszłość, w której będą żyć nasze dzieci i ich dzieci, była godna, była lepsza niż teraźniejszość i przeszłość. Zastanawiamy się jako członkowie rodzin i jako uczestnicy organizacji, przedsiębiorstw i instytucji, w których funkcjonujemy.

Jako grupy ludzi połączonych interesami społeczno-ekonomicznymi tworzymy więc organizacje, których spoiwem są wartości wyrażające w prostych słowach sens ich istnienia. I coraz częściej wśród deklarowanych misji i wartości organizacji pojawiają się również wyzwania współczesnego świata. Oby za deklaracjami szły również czyny – *acta, non verba*.

Marzenie założycieli dzisiejszej Akademii Leona Koźmińskiego o stworzeniu uczelni kształcącej odpowiedzialnych liderów biznesu, wpisane w hasło przewodnie XXX-lecia Uczelni „A New School, for a New World”, towarzyszy kolejnym generacjom kadry naukowej, dydaktycznej i administracyjnej ALK. Misją Akademii jest *wykorzystanie (naszego) zmysłu przedsiębiorczości i doświadczenia w zakresie zrówno-*

ważonego rozwoju, transformacji cyfrowej i etycznego przywództwa, pomagając naszym interesariuszom sprostać współczesnym wyzwaniom.

Wyrazem działania w zgodzie z wartościami Akademii jest również niniejsza publikacja, trendbook ALK. W gronie sześćdziesięciu uznanych naukowców i naukowczyń ALK podjęliśmy próbę zarysowania trendów tego Nowego Świata, trendów, które kształtują i będą kształtować naszym zdaniem społeczeństwo, biznes i przywództwo w organizacjach XXI wieku. Patrzymy na kluczowe trendy lokalnie, regionalnie i globalnie, przedstawiając sytuację obecną, wyzwania przyszłości i możliwości reagowania na nie z poziomu decydentów organizacyjnych i instytucjonalnych. W każdym z trzydziestu rozdziałów stawiane są pytania skłaniające do refleksji, a także uwzględniona jest sekcja inspiracyjna, kierująca do wybranych źródeł i polecanych lektur. Ilustrując współczesne trendy i wyzwania, często korzystamy z wiedzy praktyków, włączając do poszczególnych rozdziałów ich perspektywę.

Trendbook jest zorganizowany wokół czterech grup tematycznych, zgodnych z obszarami naszej akademickiej ekspertyzy: transformacji cyfrowej, zrównoważonego rozwoju, społeczeństwa oraz przywództwa, przedsiębiorczości i edukacji.

W sekcji poświęconej transformacji cyfrowej przedstawione są zastosowania sztucznej inteligencji w biznesie, wykorzystanie dużych zbiorów danych (*big data*) oraz rozwój technologii, a także cyfryzacja medycyny i wielopoziomowe usieciowienie przemysłu 4.0. Następnie omówione są wyzwania strategiczne innowacji modeli biznesowych, wpływ transformacji cyfrowej na klienta i marketing oraz kwestie związane z cyberbezpieczeństwem.

W części dotyczącej zrównoważonego rozwoju omawiane są tematy związane z odnawialnymi źródłami energii, bezpieczeństwem energetycznym i transformacją energetyczną, zieloną gospodarką i stabilnością makroekonomiczną. Przedstawione są również trzy perspektywy trzech kapitałów – finansowego, środowiskowego i społecznego – w kierunku tworzenia zrównoważonej wartości oraz nowe trendy zrównoważonych miast.

W sekcji poświęconej społeczeństwu omawiane są megatrendy na globalnym rynku pracy, ochrona praw człowieka w czasach zagrożeń

i kryzysów, budowanie dobrostanu w miejscu pracy, praca zdalna, równość płci, informacyjna rzeczywistość, wykorzystanie danych osobowych oraz historia jako zasób w biznesie, a także nowa architektura zaufania, łącząca ludzi i technologie.

W ostatniej części publikacji przedstawione są tematy związane z przywództwem, przedsiębiorczością i edukacją. Omówione są różne aspekty przywództwa w XXI wieku, przedsiębiorczość kobiet i rodzinna, przedsiębiorczość społeczna i tworzenie wartości społecznej i środowiskowej, a także kwestie związane z edukacją przedsiębiorczości, wyzwaniem z nowymi pokoleniami studentów oraz przyszłość i umiędzynarodowienie studiów prawniczych w Polsce. W końcowej części poruszane są także kwestie dotyczące kompetencji przyszłości i przyszłości edukacji.

Trendbook ALK kierujemy szczególnie do tych odbiorców, którzy są spragnieni refleksji i szerszej perspektywy – spojrzenia z lotu ptaka – na zachodzące procesy ekonomiczno-technologiczno-społeczne. Po pierwsze, publikację kierujemy do decydentów w organizacjach i instytucjach (również do polityków) oraz przedsiębiorców i menedżerów. Publikacja zawiera analizę aktualnej sytuacji oraz przyszłych wyzwań i możliwości, stanowiąc cenne źródło wiedzy i inspiracji dla osób na stanowiskach decyzyjnych w różnych organizacjach i instytucjach, w tym dla tych, którzy prowadzą firmy lub nimi zarządzają szczególnie w kontekście transformacji cyfrowej i zrównoważonego rozwoju. Po drugie, do studentów i doktorantów – osoby studiujące lub badające zagadnienia nauk społecznych związane z transformacją cyfrową, zrównoważonym rozwojem, społeczeństwem, przywództwem, przedsiębiorczością i edukacją mogą skorzystać z analizy i przemyśleń zawartych w tej publikacji. Po trzecie, do wszystkich osób zainteresowanych przyszłością społeczeństwa, w tym naukowców i badaczy spoza nauk społecznych. Trendbook ALK będzie interesujący dla tych, którzy chcą zrozumieć, jakie mogą być przyszłe trendy i przed jakimi wyzwaniami stoją społeczeństwo, biznes i edukacja.

Jaka przyszłość wyłania się po lekturze trendbooka? Moim zdaniem umiarkowanie optymistyczna. Ostateczna ocena należy do czytelnika, bowiem zdolność posługiwania się własnym rozumem, bez obcego

kierownictwa, w tym sztucznej inteligencji, to – według Kanta³ – esencja dojrzałości:

Oświeceniem nazywamy wyjście człowieka z *niedojrzałości*, w którą popadł z własnej winy. *Niedojrzałość* to niezdolność człowieka do posługiwania się swym własnym rozumem, bez obcego kierownictwa. Zawinioną jest ta *niedojrzałość* wtedy, kiedy przyczyną jej jest nie brak rozumu, lecz decyzji i odwagi posługiwania się nim bez obcego kierownictwa.

³ Kant, I. (1784). *Was ist Aufklärung?* W: Kant, I. (2005). *Rozprawy z filozofii historii*. Kęty.

Część I

TRANSFORMACJA CYFROWA

WSPÓŁPRACUJĄCA SZTUCZNA INTELIGENCJA W ZASTOSOWANIACH BIZNESOWYCH

Aleksandra Przegalińska, Dariusz Jemielniak¹

ABSTRAKT

- Generatywna AI już tu jest – ale jak efektywnie korzystać z niej w rzeczywistości biznesowej?
- Generatywna AI to obszar najbardziej ekscytujący szerokie rzesze użytkowników i użytkowniczek, ale istotne są również zastosowania z zakresu dużych zbiorów danych (*big data*), Industry 4.0 i kompleksowych modeli predykcyjnych.
- Demokracja technologii, będąca jednym z aspektów społeczeństwa współpracy, a także podejście *low code* i *no code* do budowy i implementacji rozwiązań AI mogą stanowić sposób na masowe upowszechnienie wykorzystywania tej technologii.
- Generatywna AI może prowadzić do gwałtownego wzrostu jednoosobowej przedsiębiorczości, która jednocześnie będzie niezwykle lukratywna (*one person unicorn*).
- Rozwój AI wymaga świadomości etycznej, transparentności i odpowiedzialności.

¹ Przy wsparciu generatywnego narzędzia ChatGPT+ w oparciu o model GPT-4 z funkcją browsingu oraz z zastosowaniem plug-inów do wyszukiwania rekordów oraz wizualizacji danych.

WPROWADZENIE

Zrozumienie potencjału AI nie jest już tylko domeną technologów. Coraz więcej przedsiębiorców dostrzega ogromne możliwości, jakie niesie ze sobą ta technologia, wykorzystując AI do przyspieszenia innowacji, poprawy efektywności i tworzenia nowych modeli biznesowych. Jako badacze i zwolennicy demokratyzacji AI podkreślamy w niniejszym opracowaniu istotność nowego podejścia *low-code*, które upraszcza proces budowy i implementacji rozwiązań AI, umożliwiając organizacjom na różnych poziomach doświadczenia skorzystanie z tej przełomowej technologii (Jemielniak i Przegalinska, 2020; Przegalinska i Jemielniak, 2023).

Dzisiaj szczególnie interesującym i obiecującym obszarem rozwoju AI jest generatywna sztuczna inteligencja. Ta technologia, wykorzystująca zaawansowane modele uczenia maszynowego, takie jak GPT-4, Lambda czy Llama, jest w stanie tworzyć nowe, niewidziane wcześniej dane – od tekstu, przez obrazy, po muzykę – w oparciu o wzorce, których nauczyła się z wcześniej dostępnych danych. Globalni gracze, tacy jak OpenAI, Google i Facebook, już teraz wykorzystują generatywną AI do tworzenia nowych produktów i usług, od automatycznych tłumaczeń po personalizowane rekomendacje (Brown i in., 2020; Russell i Norwig, 2016).

Pewna ekscytacja (choć także nasilone ostatnio obawy) związana z rozwojem AI w biznesie jest zrozumiała, ale trzeba pamiętać, że jest to również obszar, który wymaga ram działania, świadomości i troski. Właśnie dlatego skupiamy się także na etycznych kwestiach AI, podkreślając znaczenie transparentności, odpowiedzialności i zasady „godnej zaufania AI”. Naszym celem jest, żeby korzyści płynące z AI były szeroko rozpowszechnione, a potencjalne negatywne skutki – zminimalizowane.

Przedstawimy najciekawsze naszym zdaniem trendy w dziedzinie sztucznej inteligencji, kładąc nacisk na generatywną sztuczną inteligencję i jej zastosowanie w biznesie. Będziemy analizować zarówno globalne firmy, które są na czele tych innowacji, jak i mniejsze podmioty, które zaczynają korzystać z tych technologii. Zobaczymy, jak AI przekształca nasz świat.

Obecnie AI przechodzi przez etap dynamicznego rozwoju. Możemy go podzielić na kilka kluczowych obszarów:

1. Generatywna sztuczna inteligencja (GAI)

GAI to narzędzie, które pozwala na tworzenie nowych, unikalnych treści, takich jak tekst, obrazy, muzyka czy filmy. Przykładowo, OpenAI z sukcesem wykorzystuje GPT-4 do generowania tekstu o wysokiej jakości, który jest trudno odróżnić od tekstu napisanego przez człowieka.

2. AI i analiza danych (big data)

Wielkie korporacje, jak Google, Amazon czy Facebook, zbierają i analizują ogromne ilości danych, co pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb użytkowników i dostarczanie im spersonalizowanych treści i usług.

3. AI w przemyśle (Industry 4.0)

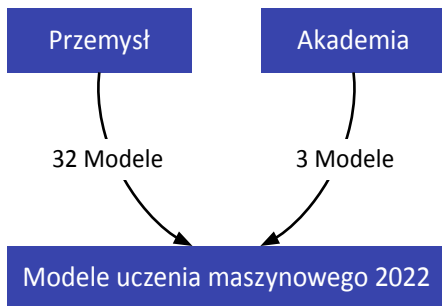
Firmy takie jak Siemens czy General Electric wykorzystują AI do optymalizacji procesów produkcyjnych, przewidywania awarii i zapobiegania im oraz do poprawy jakości produktów. Wspomagają się także internetem rzeczy (IoT).

4. AI w medycynie czy logistyce oraz innych sektorach na bazie kompleksowych modeli predykcyjnych

AI jest wykorzystywana do pomocy w diagnozowaniu chorób, analizowaniu wyników badań, a także tworzenia spersonalizowanych planów leczenia. DeepMind, należąca do Alphabet Inc., stworzyła model AI, który potrafi przewidywać strukturę białek, co może znacząco przyspieszyć rozwój nowych leków.

Rysunek 1 prezentuje powstałe w ciągu ostatnich 5 lat kompleksowe modele uczenia maszynowego w podziale na komercyjne oraz powstałe w wyniku aktywności akademickiej.

Rysunek 1. Kompleksowe modele uczenia maszynowego, które powstały w ciągu ostatnich 5 lat



Wyliczenie modeli wg ChatGPT+	
PRZEMYSŁ	
1. BERT (Google)	17. Fast R-CNN (Microsoft)
2. GPT-3 (OpenAI)	18. Mask R-CNN (Facebook)
3. Transformer (Google)	19. DeepSpeech (Mozilla)
4. ResNet (Microsoft)	20. Tacotron (Google)
5. EfficientNet (Google)	21. WaveNet (DeepMind)
6. MobileNet (Google)	22. DALL-E (OpenAI)
7. YOLO (OpenAI)	23. CLIP (OpenAI)
8. RoBERTa (Facebook)	24. DETR (Facebook)
9. T5 (Google)	25. DeiT (Facebook)
10. ALBERT (Google)	26. Vision Transformer (Google)
11. DistilBERT (Hugging Face)	27. M2M-100 (Facebook)
12. Electra (Google)	28. LayoutLM (Microsoft)
13. BigGAN (DeepMind)	29. Prophet (Facebook)
14. StyleGAN (Nvidia)	30. NeuralProphet (Facebook)
15. U-Net (Olaf Ronneberger, University of Freiburg – though not a company, it was developed for an industry application)	31. DeepAR (Amazon)
16. SSD (Google)	32. T-NLG (Microsoft)

AKADEMIA
1. LeNet (Yann LeCun, NYU)
2. AlexNet (Alex Krizhevsky, University of Toronto)
3. VGGNet (Visual Geometry Group, University of Oxford)

Źródło: grafika wykonana została z wykorzystaniem plug-inu ShowMe dostępnego w usłudze ChatGPT+ na bazie promptu dotyczącego wyliczenia istniejących modeli AI, które powstały od 2018 roku.

KLUCZOWE TRENDY W ROZWOJU AI DLA BIZNESU I OTOCZENIA

W tej części przedstawimy 4 istotne trendy dotyczące rozpowszechnienia sztucznej inteligencji (AI) w środowisku biznesowym.

Citizen developers, otwarta AI

Citizen developers to termin, który zyskał na popularności w ostatnich latach, w kontekście rosnącej roli technologii informacyjnych w codziennym życiu i biznesie. Oznacza osoby, które nie mają formalnego wykształcenia informatycznego, ale tworzą aplikacje lub skrypty do rozwiązywania problemów biznesowych lub codziennych, korzystając z narzędzi do tworzenia oprogramowania, które nie wymagają znajomości języków programowania. Ich fenomen ściśle wiąże się z rozwojem „społeczeństwa współpracy” (zob. Jemielniak i Przegalińska, 2020).

Koncept *citizen developers* jest ściśle związany z ideą demokratyzacji technologii. W miarę jak narzędzia do tworzenia oprogramowania stają się coraz bardziej dostępne i łatwe do użycia, coraz więcej osób może tworzyć własne aplikacje, nie mając nawet formalnego wykształcenia informatycznego. To zjawisko ma potencjał do przyspieszenia innowacji i zwiększenia efektywności w wielu dziedzinach.

Jednym z kluczowych aspektów *citizen developers* jest to, że są oni zazwyczaj głęboko zanurzeni w kontekście problemu, który próbują rozwiązać. W przeciwieństwie do tradycyjnych programistów, którzy

mogą nie mieć bezpośredniego doświadczenia z problemem, *citizen developers* często mają to doświadczenie i są dobrze zorientowani w potrzebach użytkowników.

Mimo że niesie ze sobą wiele potencjalnych korzyści, koncepcja *citizen developers* nie jest pozbawiona pewnych kontrowersji. Krytycy argumentują, że tworzenie oprogramowania przez osoby niemające formalnego wykształcenia informatycznego może prowadzić do problemów z jakością oprogramowania, bezpieczeństwem i skalowalnością, a także integracją architektury systemów w przyszłości. Ponadto istnieje obawa, że *citizen developers* mogą nie być w stanie efektywnie zarządzać złożonością projektów oprogramowania na większą skalę. Mimo to wydaje się, że rola *citizen developers* będzie nadal rosła. W miarę jak narzędzia do tworzenia oprogramowania stają się coraz bardziej zaawansowane i łatwe do użycia, coraz więcej osób będzie w stanie tworzyć własne aplikacje i rozwiązania. Kluczem do sukcesu będzie znalezienie odpowiedniego balansu między demokratyzacją technologii a utrzymaniem wysokiej jakości i bezpieczeństwa oprogramowania.

One-Person-Unicorn a generatywna AI

Termin *one person unicorn* odnosi się do unikalnej kategorii przedsiębiorców, którzy samodzielnie tworzą i prowadzą firmy o wartości przekraczającej 1 miliard dolarów. Ta koncepcja jest stosunkowo nowa i wynika z ewolucji ekosystemu start-upów oraz rosnącej dostępności narzędzi i zasobów, które umożliwiają jednostkom tworzenie i skalowanie firm, zwłaszcza zaś generatywnej AI.

Podejście *one person unicorn* w kontekście rozwoju generatywnej sztucznej inteligencji odnosi się do idei, że jedna osoba może stworzyć i prowadzić innowacyjne i wpływowe projekty AI. Termin ten odzwierciedla dążenie do demokratyzacji dostępu do narzędzi i technologii, które umożliwiają tworzenie zaawansowanych modeli generatywnych.

Tradycyjnie rozwój generatywnej AI był zarezerwowany dla dużych korporacji, laboratoriów badawczych lub zespołów naukowców z dostępem do znacznych zasobów. Jednak wraz z postępowaniem technologicznym

i wzrostem popularności AI, w tym generatywnych modeli, pojawiają się narzędzia i platformy, które umożliwiają indywidualnym osobom eksperymentowanie i tworzenie własnych rozwiązań.

W koncepcji *one person unicorn* podkreśla się, że pojedyncza osoba może mieć znaczący wpływ na rozwój generatywnej AI. Dzięki dostępowi do otwartych bibliotek, narzędzi i zasobów jednostka może zgłębiać tajniki uczenia maszynowego, trenować modele i tworzyć zaawansowane aplikacje generatywne, a następnie samodzielnie przekuwać je na rozwój własnego biznesu. Może to obejmować generowanie tekstu, obrazów, muzyki, a nawet interaktywnych doświadczeń.

AI nie tylko w procesach, ale i w strategii biznesu

Sztuczna inteligencja (AI) przestaje być tylko elementem science fiction, stając się coraz bardziej integralną częścią naszej codzienności. Zaczyna odgrywać coraz większą rolę w biznesie, pomagając firmom w analizie rynku, segmentacji klientów oraz optymalizacji marketingu i sprzedaży – jest tak dlatego, że obszary te stanowią „nisko wiszące owoce”, od których przedsiębiorstwa szukające sposobu na rozpoczęcie działań z AI mogą łatwo zacząć. Dla przykładu, sieci handlowe, takie jak Amazon, używają AI do analizy zachowań zakupowych swoich klientów, przewidując, które produkty mogą ich zainteresować w przyszłości. Dzięki temu firma jest w stanie lepiej dostosować swoje oferty do indywidualnych potrzeb klientów, co zwiększa skuteczność marketingu i sprzedaży.

W przypadku segmentacji klientów AI pozwala firmom na tworzenie precyzyjnych profili klientów na podstawie ich zachowań, preferencji i danych demograficznych.

Na przykład firma Netflix wykorzystuje AI do analizy preferencji filmowych swoich użytkowników, co pozwala na polecanie filmów i seriali, które najprawdopodobniej im się spodobają. Dzięki temu Netflix jest w stanie zaoferować bardziej spersonalizowaną ofertę, co zwiększa lojalność klientów.

Drugi, trudniejszy etap strategicznego wykorzystania AI dotyczy optymalizacji obsługi klienta, procesów organizacyjnych oraz zarządza-

nia zmianą. Na przykład Google używa AI w swoim systemie wsparcia klienta. Za pomocą chatbotów Google jest w stanie szybko odpowiedzieć na wiele zapytań klientów, co pozwala na zaoszczędzenie czasu i zasobów. Co więcej, AI pomaga Google w analizie zgłoszeń klientów, identyfikując częste problemy i pomagając w ich rozwiązaniu.

W obszarze optymalizacji procesów organizacyjnych AI może pomóc firmom w automatyzacji wielu zadań, które wcześniej wymagały interwencji człowieka. Firma Tesla wykorzystuje AI w swoim procesie produkcyjnym, co pozwala na zwiększenie efektywności i redukcję kosztów. AI pomaga też w zarządzaniu zmianą, analizując dane i przewidyując możliwe skutki różnych decyzji strategicznych.

Najtrudniejsze, ale jednocześnie najbardziej obiecujące zastosowania AI dotyczą rozwoju rynków i produktów oraz tworzenia produktów i usług „AI-driven”. Firma DeepMind, należąca do Alphabet (spółki-matki Google), stworzyła system AI, AlphaGo, który pokonał mistrza świata w grze Go. Ten sukces pokazuje potencjał AI w tworzeniu nowych produktów i rynków. Podobnie, firma OpenAI stworzyła system GPT-4, który jest w stanie generować teksty na podstawie podanych mu informacji. AI-driven może natomiast znaleźć zastosowanie w wielu dziedzinach, od edukacji po biznes (Sutskever i in., 2014).

Nowe platformy i ekosystemy oparte na AI stwarzają ogromne możliwości dla biznesu. Na przykład platforma IBM Watson umożliwia firmom wykorzystanie zaawansowanych narzędzi AI do analizy danych, przewidywania trendów i optymalizacji procesów. Ponadto ekosystemy AI, takie jak ten stworzony przez firmę Microsoft wokół jej usługi Azure AI, oferują szeroki zakres narzędzi i usług, które firmy mogą wykorzystać do przyspieszenia swojej transformacji cyfrowej.

Podsumowując, sztuczna inteligencja staje się coraz bardziej integralną częścią strategii biznesowych firm, począwszy od analizy rynku, przez optymalizację procesów, aż po tworzenie nowych produktów i usług, AI oferuje wiele możliwości dla firm chcących zdobyć przewagę konkurencyjną w dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu.

Wyzwania etyczne a generatywna AI

Choć sztuczna inteligencja (AI) może przynieść organizacjom wiele korzyści, istnieją również ryzyka związane z jej wdrożeniem (Bostrom, 2014). Wśród nich znajdują się: poleganie na jednym datasetcie, brak transparentności, *analysis paralysis*, niedopasowanie do kultury i wartości organizacji, zagrożona prywatność i bezpieczeństwo danych oraz oderwanie od kontekstu.

Pierwszym wspomnianym ryzykiem jest poleganie na jednym datasetcie. AI działa na podstawie danych, które otrzymuje. Jeżeli te dane są błędne, niekompletne lub obciążone, wyniki generowane przez AI również takie będą. Przykładem może być system AI Microsoft o nazwie Tay, który został nauczony na podstawie danych z Twittera. Niestety, ze względu na toksyczne treści, które są często obecne na tej platformie, Tay zaczął generować obraźliwe i niewłaściwe komentarze. Pokazuje to, jak ważne jest zrozumienie, jakie dane są używane do treningu AI i jakie mogą być konsekwencje ich błędów.

Drugim ryzykiem jest brak transparentności. AI to często „czarne skrzynki”, które generują wyniki bez klarownego wyjaśnienia, jak do nich doszły. Może to prowadzić do sytuacji, w której organizacje polegają na wynikach generowanych przez AI, nie rozumiejąc, jak te wyniki zostały wygenerowane. Przykładem może być system oceny kredytowej, który odrzuca wnioski o kredyt bez jasnego przedstawienia powodów.

Trzecie ryzyko to *analysis paralysis*, czyli paraliż analityczny. Jest to sytuacja, w której organizacje mają tak dużo danych do analizy, że nie są w stanie podjąć decyzji. Przykładem może być firma, która używa AI do analizy danych klientów. Jeżeli firma ma miliony klientów i każdy z nich generuje dziesiątki lub setki punktów danych każdego dnia, analiza tych danych może być przytłaczająca.

Czwarte ryzyko to niedopasowanie AI do kultury i wartości organizacji. Jeżeli AI jest wykorzystywane w sposób niezgodny z kulturą i wartościami organizacji, może to prowadzić do niezadowolenia pracowników, klientów i innych interesariuszy. Przykładem może być firma, która używa AI do monitorowania wydajności pracowników. Jeżeli ta praktyka jest niezgodna z kulturą firmy, która ceni prywatność

i autonomię pracowników, może to prowadzić do niezadowolenia i obniżenia morale.

Piątym ryzykiem jest zagrożona prywatność i bezpieczeństwo danych. AI często wymaga dużych ilości danych, które mogą zawierać informacje wrażliwe lub prywatne. Jeżeli te dane nie są odpowiednio chronione, mogą wystąpić poważne konsekwencje, takie jak naruszenie prywatności lub kradzież danych. Przykładem może być skandal z firmą Cambridge Analytica, która wykorzystywała dane użytkowników Facebooka w sposób niezgodny z ochroną ich prywatności.

Ostatnim ryzykiem jest oderwanie od kontekstu. AI może nie zawsze rozumieć kontekst, w którym działa. Przykładem może być AI używana do moderacji treści na platformach społecznościowych. AI może nie być w stanie zrozumieć subtelnych niuansów języka i kultury, co może prowadzić do błędów, takich jak usunięcie niewłaściwych treści lub pozostawienie obraźliwych komentarzy.

Podsumowując: mimo że AI oferuje wiele możliwości dla organizacji, istnieją również poważne ryzyka związane z jej wdrożeniem (zob. European Commission, 2019). Dlatego organizacje muszą podchodzić do AI z rozwagą, zrozumieć te ryzyka i podjąć kroki, aby je zminimalizować.

OKIEM EKSPERTA

Generatywna AI już tu jest

Pamela Krzykowska, Cloud Solution Architect, Microsoft

Generatywna sztuczna inteligencja to technologia wykorzystująca zaawansowane modele uczenia maszynowego, jest w stanie tworzyć nowe, niewidziane wcześniej dane – od tekstu, przez obrazy, po muzykę – w oparciu o wzorce, których nauczyła się z wcześniej dostępnych danych. Otwiera to niesamowite możliwości dla biznesu, ale także stawia przed nami nowe wyzwania. Musimy być świadomi, jak te technologie są wykorzystywane i jakie mogą mieć konsekwencje. W Microsoft jesteśmy zdecydowani na odpowiedzialne i etyczne wykorzystanie AI.

PODSUMOWANIE

Zrozumienie i wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji (AI) nie jest już wyłącznie domeną technologów. Coraz więcej przedsiębiorców dostrzega ogromne możliwości, jakie niesie ta technologia.

Istotne jest podejście *low-code*, które upraszcza proces budowy i implementacji rozwiązań AI, umożliwiając organizacjom na różnych poziomach doświadczenia skorzystanie z tej przełomowej technologii. Szczególnie interesującym i obiecującym obszarem rozwoju AI jest generatywna sztuczna inteligencja, która wykorzystuje zaawansowane modele uczenia maszynowego do tworzenia nowych danych na podstawie wcześniej dostępnych wzorców. Podsumowując, trzeba stwierdzić, że AI ma ogromny potencjał do przyspieszenia innowacji i poprawy efektywności w biznesie, ale jednocześnie nie można zapominać o potrzebie etycznego podejścia do jej rozwoju i implementacji.

LITERATURA

- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, T.B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., ... i Agarwal, S. (2020). Language models are few-shot learners. W: *Advances in neural information processing systems* (s. 3104–3112). MIT Press.
- European Commission (2019). *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. Pozyskano z: <https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-12/ai-ethics-guidelines.pdf> (dostęp: 22.05.2023).
- Jemielniak, D. i Przegalińska, A. (2020). *Collaborative Society, MIT Essential Knowledge Series* (wyd. polskie *Spółeczeństwo współpracy*). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Przegalińska, A. i Jemielniak, D. (2023). *Strategizing AI in Business and Education*. Cambridge University Press.
- Russell, S. i Norvig, P. (2016). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.
- Sutskever, I., Vinyals, O. i Le, Q.V. (2014). Sequence to sequence learning with neural networks. W: *Advances in neural information processing systems* (s. 3104–3112). MIT Press.

Inspiracje

AI Alignment – podcast z Samem Harrisem i Eliezerem Yudkowskim, <https://samharris.org/podcasts/116-ai-racing-toward-brink/>

Artificial Intelligence – blog MIT Technology Review, <https://www.technologyreview.com/topic/artificial-intelligence/>

Artificial Intelligence and Life in 2030 – Raport One Hundred Year Study on Artificial Intelligence (AI100), <https://ai100.stanford.edu/2016-report>

Coś Osobliwego, podcast Aleksandry Przegalińskiej o AI w Newonce Radio, <https://open.spotify.com/show/63UrMSOg1UIz95XrwwmVpm>

Ethically Aligned Design: A Vision for Prioritizing Human Well-being with Autonomous and Intelligent Systems, Raport IEEE, https://standards.ieee.org/wp-content/uploads/import/documents/other/ead_v2.pdf

Facebook AI Research, <https://ai.facebook.com/>

Google AI, <https://ai.google/>

OpenAI Charter, OpenAI, 2016 Report, <https://ai100.stanford.edu/2016-report>

The AI Alignment Problem: Why It's Hard, and Where to Start, Blog (openai.com)

The Business of Artificial Intelligence, <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>

PS: Poza częścią wprowadzającą oraz podsumowaniem nasz tekst, zwłaszcza w części prezentującej trendy, w przeważającej mierze powstał z użyciem modelu ChatGPT. Jako oryginalne prompty wykorzystaliśmy fragmenty naszej książki, *AI w strategii: rewolucja sztucznej inteligencji w zarządzaniu* (2023, Cambridge University Press oraz – w wersji polskiej – Poltext), jedynie nieznacznie je później modyfikując. Uznaliśmy, że ta formuła pisania tekstu o AI najlepiej pokazuje potęgę tej technologii.

DUŻE ZBIORY DANYCH (BIG DATA) I ROZWÓJ TECHNOLOGII – SZANSE I ZAGROŻENIA DLA GOSPODARKI ŚWIATOWEJ

Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk

ABSTRAKT

- Nowe techniki modelowania, wykorzystujące duże zbiory danych (*big data*) i sztuczną inteligencję, mają potencjał do zwiększenia precyzji estymacji, a tym samym podejmowania bardziej skutecznych decyzji.
- Ostatnie wyniki badań wskazują jednak, że wykorzystanie dobrodziejstwa ery cyfrowej nie we wszystkich przypadkach generuje lepsze efekty, a niektóre modele algorytmiczne są obciążone wysokim błędem statystycznym.
- W celu zwiększenia skuteczności nowych technik modelowania konieczne jest ciągłe doskonalenie algorytmów i narzędzi oraz dbałość o jakość danych wejściowych.
- Chociaż nowe technologie mają potencjał do poprawy precyzji modelowania i podejmowania decyzji, należy zachować ostrożność i regularnie walidować modele w celu uniknięcia błędów statystycznych i niepożądanych konsekwencji.

WSTĘP

Rewolucję przemysłową można zdefiniować jako szybką, gwałtowną i wielką zmianę w ekonomii, napędzaną przekształceniem metody i rodzaju podjętej pracy. Podczas pierwszej rewolucji przemysłowej

nastąpiło zjawisko urbanizacji – przejście od życia wiejskiego do społeczeństw miejskich, uprzemysłowionych gospodarstw. Moc parowa i postęp w rozwoju maszyn przekształciły zarówno rolnictwo, jak i cały przemysł rzemieślniczy. Na skutek tego nastąpiła zasadnicza zmiana podstaw ówczesnej gospodarki. Druga rewolucja przemysłowa napędzana węglem, parą, żelazem pobudziła gwałtowny rozwój w obszarach energetycznych, naftowych i stalowych. Był to okres rozkwitu wielkich korporacji i globalizacji. Trzecia rewolucja jest powszechnie uznawana za rozpoczętą w 1969 roku (Roberts, 2015). Stanowiła podstawę przejścia od technologii mechanicznej do analogowej. Rozwój usprawnień w komunikacji, komputerach i wprowadzenie internetu stanowią kluczowe determinanty zmiany w tym okresie. Każda rewolucja wpłynęła na społeczeństwo oraz na badania naukowe w swój własny sposób, kierując się własną naturą postępu. Obecnie jesteśmy świadkami i czynnymi uczestnikami kolejnej rewolucji przemysłowej, która została przewidziana i określona przez Klause Schwaba. Czwarta rewolucja przemysłowa, często określana też jako przemysł 4.0, została po raz pierwszy przedstawiona w artykule opublikowanym w 2015 roku, a później opisana w książce wspomnianego autora (Schwab, 2015). Jak napisał: „Stoimy u progu rewolucji technologicznej, która fundamentalnie zmieni sposób, w jaki żyjemy, pracujemy i odnosimy się do siebie nawzajem. W swojej skali, zakresie i złożoności transformacja ta nie będzie podobna do niczego, czego ludzkość doświadczyła wcześniej...” (Schwab, 2015). Istnieje kilka powodów, dla których dzisiejsze przemiany nie są tylko przedłużeniem poprzedniej rewolucji, ale raczej nadejściem kolejnej ery, różniącej się pod względem szybkości, skali i wpływu systemów. Prędkość, z jaką doświadczamy zmiany, nie ma historycznego przełożenia. Czwarta rewolucja rozwija się raczej wykładniczo niż liniowo. Rozmiar tych zmian zwiastuje transformację całych systemów na poziomie produkcji, zarządzania, analityki, modelowania i podejmowania decyzji. Nadchodzą przełomy technologiczne w dziedzinach takich jak sztuczna inteligencja, robotyka, internet rzeczy, pojazdy autonomiczne, druk 3D, nanotechnologia, obliczenia kwantowe, duże zbiory danych, i wiele innych. Wszystkie te technologie, leżące u podstaw rewolucji digitalizacji, skorzystały z trzech potężnych trendów

w komunikacji, procesowaniu informacji i przetwarzaniu danych (World Trade Organization, 2018).

To właśnie ostatnia rewolucja stwarza ogromne możliwości dla naukowców – ich modele będą dużo bardziej dokładne, a dostęp do danych pozwoli na dużo wcześniejsze przewidywania negatywnych zdarzeń w różnych sektorach gospodarki. W ciągu ostatnich kilku dekad pojawiły się nowe sposoby wytwarzania, przechowywania i analizowania danych, które w połączeniu z nowymi technikami obliczeniowymi i algorytmicznymi pozwalają na dużo większą ekstrapolację wiedzy. Jednocześnie ruch otwartych danych – wyłaniający się z trendów takich jak dążenie do otwartej nauki – zachęca do udostępniania i łączenia heterogenicznych danych badawczych za pośrednictwem dużych infrastruktur cyfrowych. Dostępność ogromnych ilości danych w formatach do odczytu maszynowego stanowi zachętę do tworzenia wydajnych procedur gromadzenia, organizowania, wizualizacji i modelowania tych danych. Infrastruktury te z kolei służą jako platformy do rozwoju sztucznej inteligencji, mającej na celu zwiększenie niezawodności, szybkości i przejrzystości procesów tworzenia wiedzy. Badacze ze wszystkich dyscyplin dążą do wykorzystania nowej rewolucji do łączenia i porównywania danych z różnych źródeł do poprawy dokładności i mocy predykcyjnej odkryć naukowych oraz pomocy w określaniu przyszłych kierunków badań, co ostatecznie zapewnia nowy punkt wyjścia dla badań empirycznych.

Czy jednak nowa rewolucja pozwoli nam „zrewolucjonizować” naukę i nie tylko dokonywać nowych odkryć, lecz także poprawić modele, które do tej pory były obciążone wysokim błędem z racji braku dostępu do danych, niskiej jakości danych, czy też krótkich szeregów czasowych? Czy szeroko pojęte uczenie maszynowe pozwoli nam na poprawę precyzji estymacji i złagodzenie założeń, które często warunkowały prawidłowość modeli regresji? Czy sztuczna inteligencja pozwoli nam przewidzieć zjawiska, które do tej pory były nie do przewidzenia? I w końcu: w jakim stopniu różne dyscypliny, a przede wszystkim dyscyplina ekonomia i finanse, mogą stać się beneficjentami nowej rewolucji? Odpowiedź na te pytania wciąż jest niejasna. Chociaż literatura akademicka dowodzi, że sztuczna inteligencja i techniki uczenia

maszynowego mogą oferować wyższą precyzję w szacunkach, istnieje wiele badań, które pokazują, że nowe technologie są również obciążone pewnymi wadami, co skutkuje błędami we wnioskowaniu.

Dlatego celem autorki jest przegląd nowych trendów w szeroko pojętym obszarze data science, zaprezentowanie ich dotychczasowego zastosowania oraz ocena ich skuteczności, szczególnie w finansach.

■ DOSTĘP DO DUŻYCH ZBIORÓW DANYCH (*BIG DATA*)

■ Duże zbiory danych (*big data*)

W wyniku przejścia od informacji analogowych do cyfrowych całkowita liczba danych cyfrowych gwałtownie wzrosła. Do 2016 r. ilość danych wygenerowanych w danym roku została oszacowana na 16,1 trylionu gigabajtów, a według prognoz ekspertów do 2025 r. ilość danych będzie dziesięciokrotnie wyższa niż w 2016 r. – około 163 trylionów gigabajtów (Reinsel i in., 2017, s. 33). Szerszy dostęp do danych stwarza cenne źródło informacji dla podmiotów zarówno prywatnych, jak i publicznych, jednakże o ich wartości świadczą dopiero ich jakość i odpowiednia analiza. Z tego względu rozpoczął się wyścig w poszukiwaniu rozwiązań do efektywnego zarządzania, przechwytywania i przetwarzania różnorodnych danych w celu uzyskania wartościowych informacji. Mimo że termin „big data” jest powszechnie znany i używany, do tej pory nie ma uniwersalnej definicji. Według firmy McKinsey¹ termin „big data” odnosi się do zbiorów danych, których rozmiar przekracza możliwości typowych narzędzi w zakresie ich przechwytywania, przechowywania, zarządzania i analizowania. Gartner (2012) zaproponował popularną definicję big data jako „3V”. Definicja ta związana jest z cechami big data, takimi jak wolumen (*Volume*), wysoka prędkość (*Velocity*) oraz wysoka wartość informacyjna (*Veracity*), które wymagają efektywno-kosztowych, innowacyjnych form przetwarzania informacji. Współcześnie, pisząc o big data, nie można pominąć kwestii związanych z ich cechami okreś-

¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation> (dostęp: 8.11.2022).

lonymi jako „4V”. Skrót ten odnosi się do początkowych liter czterech angielskich wyrazów: *Volume*, *Velocity*, *Variety* i *Veracity*:

- *Volume*

Volume odnosi się do wolumenu zbioru danych, które są przechwytywane, przetwarzane i analizowane. Wielkość tych zbiorów danych jest ogromna i wymaga specjalnych technologii przeznaczonych do ich obróbki.

- *Velocity*

Postęp w zarządzaniu danymi, w szczególności przetwarzaniu danych w chmurze, ułatwia rozwój platform do bardziej efektywnego pozyskiwania, przechowywania i manipulowania dużymi ilościami danych. Dzięki tej charakterystyce dane są gromadzone w czasie rzeczywistym i w rzeczywistym tempie. Efektywne usprawnianie szybkości pobierania danych doprowadzi do lepszego podejmowania decyzji na podstawie aktualnych danych wejściowych.

- *Variety*

Ogólna różnorodność dużej ilości danych o różnych cechach, takich jak: strukturyzowane, niestrukturyzowane i częściowo strukturyzowane dane pochodzące z różnych źródeł, to kolejny aspekt, który sprawia, że badacze czy też decydenci mogą korzystać z dobrodziejstw dzisiejszych czasów. Podczas gdy w przeszłości dane mogły być gromadzone jedynie w arkuszach kalkulacyjnych czy bazach danych, dziś dane występują w wielu formach, takich jak: e-maile, pliki PDF, zdjęcia, filmy, nagrania audio, wskaźniki z telefonu komórkowego i wiele innych. Pozwala to na gromadzenie i porównywanie różnych struktur danych, co wzbogaca procesy analizy oraz dostarcza wielu cennych informacji. Należy jednak zaznaczyć, że kwantyfikacja tych danych i ich analiza oraz porównywalność wciąż stwarzają ogromne problemy dla badaczy.

- *Veracity*

Czwartym wymiarem, na który należy zwrócić uwagę, jest kwestia wiarygodności. Oznacza ona, że dane i ich analityka powinny być wolne od błędów i można na nich polegać. Dlatego *Veracity*

odnosi się do jakości danych, które są wykorzystywane. Podejmowanie decyzji na podstawie mało wiarygodnych danych bądź też danych o wątpliwej jakości może doprowadzić do wnioskowania obciążonego wysokim błędem statystycznym.

Duże zbiory danych nie są czymś nowym. Ich zastosowanie można było od dawna znaleźć w takich dziedzinach jak: astronomia, meteorologia, taksonomia i demografia. Podobnie badania biomedyczne – zwłaszcza w takich poddziedzinach jak epidemiologia, farmakologia i zdrowie publiczne – mają rozległą tradycję wykorzystywania danych o dużej objętości, szybkości, różnorodności i zmienności, a wiarygodność tych danych i wyniki są regularnie dyskutowane i poddawane pod weryfikację przez pacjentów, rządy, firmy farmaceutyczne, ubezpieczycieli i instytucje publiczne (Bauer, 2008). Poszerzenie dostępu do danych stwarza duże możliwości dla takich dziedzin jak finanse i ekonomia. Z racji wrażliwości sektora finansowego na zachowanie podmiotów gospodarczych wiele danych dotyczących kredytobiorców, wielkości finansowania, bankructw czy też zachowań inwestorów było tajnych, a naukowcy musieli pracować na bardzo ograniczonych próbach, co często miało bezpośredni wpływ na wnioskowanie statystyczne. Otwarty dostęp do danych o większej ilości, częstotliwości, jak również różnorodności stwarza możliwości ulepszenia obecnych modeli w finansach, a algorytmika – większej precyzji prognozowania. Efektem tego może być szybsza i dokładniej celowana reakcja decydentów na różne nieprzewidziane zjawiska, szybsze przewidywania kryzysów finansów czy recesji gospodarczych.

Rozwój mediów społecznościowych

W ostatnim czasie rośnie znaczenie mediów społecznościowych jako źródła dużej ilości danych. Media społecznościowe dały też platformę do szybkiego i nieocenzurowanego² wypowiedziania się przez ludzi ze świata finansów, show-biznesu czy polityki. Osoby znane i popularne

² <https://edition.cnn.com/2019/11/03/media/trump-twitter-typos/index.html> (dostęp: 5.11.2022).

mogą publikować swoje przemyślenia na temat obecnej sytuacji ekonomicznej i finansowej, a ich opinie znajdują zawrotny zasięg. Co ciekawe, mogą mieć one znaczący wpływ na zachowanie się rynków akcji czy też kryptowalut. Popularnym przykładem jest Elon Musk, jedna z najpopularniejszych osób na Twitterze, z ponad 69 milionami obserwatorów. Ante (2021) przeanalizował blisko 50 różnych zdarzeń, które skutkowały tweetami bądź zmianami na koncie Elona Muska, i ocenił ich wpływ na rynek kryptowalut. W wypadku pojawienia się jakiegokolwiek posta napisanego przez Muska występowała obserwowalna znacząca korelacja ze wzrostem wolumenu obrotów na rynku bitcoina. Na przykład: 30 minut po tym, jak Elon Musk dodał na swoim Twitterze hashtag „#bitcoin”, skumulowany ponadprzeciętny zysk z kapitału (ang. CAR – Cumulative Abnormal Return) wyniósł 6,31%; 13,2% godzinę po tym wydarzeniu, a po 7 godzinach osiągnął aż 18,99%. Takie wydarzenia pokazują, jak cennym źródłem informacji mogą być media społecznościowe i jak ważną rolę mogą odgrywać w zachowaniu się rynków finansowych. Na portalu Statista.com³ raportuje się, że w 2021 r. 4,6 miliarda ludzi korzystało z mediów społecznościowych; liczba ta od 2017 r. cały czas wzrasta. Portal prognozuje, że do 2027 r. wyniesie 6 miliardów.

CZY DUŻE ZBIORY DANYCH (*BIG DATA*) POZWALAJĄ PROGNOZOWAĆ RÓŻNE ZDARZENIA LEPIEJ?

Większy dostęp do różnych rodzajów danych (zarówno strukturalnych, jak i niestructuralnych) pozwolił na rozwinięcie się różnych technik modelowania, które, jak sądzono, pozwolą na precyzyjniejsze wnioskowanie. Mowa tutaj przede wszystkim o modelach uczenia maszynowego, modelach przetwarzających język naturalny czy też sieciach neuronowych.

Wyniki badań analizujących skuteczność tych metod względem tradycyjnych metod są niejedoznaczne. Niektóre badania wskazują

³ <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/#:~:text=How%20many%20people%20use%20social,almost%20six%20billion%20in%202027> (dostęp: 5.11.2022).

na większą siłę prognostyczną nowych technik modelowania przy wykorzystywaniu zarówno sztucznej inteligencji, jak i uczenia maszynowego. Gao i in. (2020) porównywali wyniki prognoz zachowania rynku akcji dla czterech modeli – perceptronu wielowarstwowego (MLP), sieci długiej pamięci krótkotrwałej (LSTM), splotowej sieci neuronowej i sieci neuronowej opartej na uwadze. Wyniki badań dowiodły, że sztuczne sieci neuronowe dobrze sprawdzają się w wyjaśnianiu nieliniowych zależności w długich szeregach czasowych, jednakże wyniki nie były już takie jednoznaczne w przypadku innych typów danych. Fischer i Krauss (2017) wykorzystali modele LSTM do prognozowania rynku akcji. Badacze wykazali, że precyzja wyników modelu była dużo wyższa aniżeli w przypadku tradycyjnych modeli ekonometrycznych. Anghel i in. (2019) przetestowali skumulowaną sieć LSTM na różnych kryptowalutach i danych dotyczących kursów wymiany walut. Wyniki pokazały wysoką dokładność przewidywanych wartości kursów walut przy wykorzystaniu tych metod. Również nowoczesne modele do przewidywania bankructwa przedsiębiorstw okazały się dużo precyzyjniejsze aniżeli tradycyjne modele. Zhang i in. (1999) porównali sztuczne sieci neuronowe z regresją logistyczną, włączając do modeli dodatkowe wskaźniki finansowe. Zastosowana w konstrukcji modelu 5-krotna technika walidacji krzyżowej przewyższyła poprawność prognoz tworzonych przez tradycyjne modele probabilistyczne (77%) o 11 punktów procentowych i wyniosła 88%. Wiele badań pokazało, że sztuczne sieci neuronowe przewyższają klasyczne metody w swojej precyzyjności prognoz (Tam i Kiang, 1992; Medsker i in., 1993; Coats i Fant, 1993; Zahedi, 1996; Adya i Collopy, 1998). Wraz z osiągnięciami przetwarzania języka naturalnego (tzw. NLP – *natural language programming*), uczenia maszynowego oraz uczenia głębokiego, a także wraz z rozwojem sieci społecznościowych, które okazały się bogatym źródłem danych, możliwe stało się badanie korelacji pomiędzy opiniami wygłaszanymi w sieci a wahaniem obserwowanymi na rynkach. Obecnie metody przetwarzania języka naturalnego pozwalają na analizę wiadomości oraz komentarzy w mediach społecznościowych w celu przewidywania zachowań rynków finansowych. Deveikyte i in. (2020) zbadali związek pomiędzy sentymentem z Twittera odnoszącym się do spółek z FTSE100 (do ba-

dania zostały wybrane tylko wpisy z odpowiednimi tagami) a wahaniami indeksu FTSE100 i udowodnili istnienie silnej negatywnej korelacji.

NIE WSZYSTKO JEDNAK JEST TAKIE KOLOROWE

Pomimo wielu przykładów ukazujących zalety dostępu do dużej ilości danych umożliwiających zastosowanie kompleksowych modeli do przewidywania różnych zdarzeń czy podejmowania decyzji, istnieje wiele dowodów na to, że istniejące modele wciąż nie są „perfekcyjne”, a ich skuteczność w dużej mierze zależy od danych „wsadowych” oraz ich jakości czy też osób projektujących różne procesy.

Na przykład istnieją naukowe dowody wskazujące na to, że algorytmy sterujące asystentami wirtualnymi (Alexą w przypadku firmy Amazon czy Siri – autorstwa Apple) charakteryzują się dyskryminacją. Badania pokazują, że podczas gdy biały Amerykanin ma 92% wskaźnik dokładności, jeśli chodzi o zrozumienie przez asystenta głosowego, to już biała Amerykanka posiada ten wskaźnik na poziomie 79%. Natomiast Amerykanka rasy mieszanej ma tylko 69% szans na zrozumienie jej przez Alexę. Jednym z powodów różnic w rozpoznawaniu głosów jest dostarczenie stronniczych danych wsadowych, co przypisuje się lokalizacji siedziby tych firm (Amazon – Alexa, Google – Home i Apple – Siri – wszyscy mają siedzibę w Kalifornii) i dominującej w tym regionie grupie etnicznej i męskiej płci. Dane wskazują, że zaledwie 13,5% pracowników w dziedzinie uczenia maszynowego to kobiety, a zbiory danych wykorzystywane do budowania algorytmów są dużo bardziej skoncentrowane na białych mężczyznach⁴.

Podobne przypadki dyskryminacji płciowej zauważa się w komputerowych systemach wizyjnych, które zgłaszały wyższy poziom błędów w rozpoznawaniu kobiet, szczególnie tych o ciemniejszych odcieniach skóry, aniżeli mężczyzn. Coraz większa część badań dokumentuje błędy w decyzjach algorytmicznych w odniesieniu do płci, koloru skóry, danych

⁴ <https://www.designweek.co.uk/issues/13-19-january-2020/unconscious-bias-ai-voice-assistants/> (dostęp: 8.11.2022).

demograficznych, pochodzenia etnicznego lub narodowości. Wciąż jednak nie do końca wiadomo, jaka jest przyczyna takiego stanu. Co ważniejsze, większość badań pochodzi z sektora HR, marketingu, mediów społecznościowych, opieki zdrowotnej czy przestępczości, natomiast wciąż relatywnie mała część badań jest przeprowadzana w dziedzinie ekonomii i finansów. Wciąż nie do końca wiadomo, w jakich obszarach szerszy dostęp do danych i algorytmika mogą przysłużyć się lepszemu zrozumieniu mechanizmów sterujących rynkami finansowymi, wykrywaniu nadużyć, kryzysów finansowych czy też recesji gospodarczych. A co najważniejsze, wciąż nie wiemy, jakimi błędami są obarczone modele stosujące „rewolucyjne” metody.

ZAKOŃCZENIE

Rozwój nowych technologii i dostępu do danych stwarza ogromne możliwości zarówno dla nauki, jak i dla świata biznesu. Wyniki badań wskazują, że w wielu przypadkach są dużo precyzyjniejsze aniżeli dotychczasowe techniki i narzędzia wspierające procesy decyzyjne, a dodatkowe źródła danych, takie jak tweety z social mediów, potrafią mieć wysoką wartość prognostyczną. Zachowanie modeli jest jednak w dużym stopniu uzależnione od danych wejściowych i osób je tworzących. O ile modelowanie zachowań na rynkach finansowych jest oparte na twardych danych historycznych, o tyle modele algorytmiczne dotyczące inwestycji czy też bankructwa zależne są od atrybutów danych podanych przez samego naukowca (analityka), jak również dobranej próby. Powoduje to, że tego typu modele mogą również generować błędne wyniki. Dlatego ważny jest dalszy rozwój badań wskazujący na szanse, ale również na zagrożenia wykorzystywania dużych zbiorów danych (*big data*) i technik algorytmicznych w różnych dziedzinach, aby minimalizować negatywne skutki dynamizacji nowej ery przemysłowej nie tylko w odniesieniu do firm, gospodarki, ale również całego społeczeństwa.

- Adya, M. i Collopy, F. (1998). How effective are neural networks at forecasting and prediction? A review and evaluation. *Journal of Forecasting*, 17, 481–495. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-131X\(1998090\)17:5/6<481::AID-FOR709>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-131X(1998090)17:5/6<481::AID-FOR709>3.0.CO;2-Q).
- Ante, L. (2021). How Elon Musk’s Twitter Activity Moves Cryptocurrency Markets. *SSRN Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3778844>.
- Bauer, S. (2008). Mining data, gathering variables and recombining information: the flexible architecture of epidemiological studies. *Studies in History and Philosophy of Science Part C: Studies in History and Philosophy of Biological and Biomedical Sciences*, 39, 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.shpsc.2008.09.008>.
- Coats, P.K. i Fant, L.F. (1993). Recognizing Financial Distress Patterns Using a Neural Network Tool. *Financial Management*, 22, 142. <https://doi.org/10.2307/3665934>.
- Deveikyte, J., Geman, H., Piccari, C. i Proveti, A. (2020). A Sentiment Analysis Approach to the Prediction of Market Volatility. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2012.05906>.
- Fischer, T. i Krauss, C. (2018). Deep learning with long short-term memory networks for financial market predictions. *European Journal of Operational Research*, 270, 654–669. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.054>.
- Gao, P., Zhang, R. i Yang, X. (2020). The Application of Stock Index Price Prediction with Neural Network. *MCA*, 25, 53. <https://doi.org/10.3390/mca25030053>.
- Gartner report (2012). *The Importance of „Big Data”: Definition*.
- Medsker, L., Turban, E. i Trippi, R.R. (1993). Neural Network Fundamentals for Financial Analysts. *JOI*, 2, 59–68. <https://doi.org/10.3905/joi.2.1.59>.
- Reinsel, D. i in. (2017). *Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical Don’t Focus on Big Data; Focus on the Data That’s Big*. Pozyskano z: <https://www.import.io/wp-content/uploads/2017/04/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf> (dostęp: 8.11.2022).
- Roberts, B.H. (2015). *The third Industrial Revolution: Implications for Planning Cities and Regions*. ResearchGate.
- Schwab, K. (2015). The Fourth Industrial Revolution What It Means and How to Respond. Pozyskano z: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (dostęp: 8.11.2022).
- Tam, K.Y. i Kiang, M.Y. (1992). Managerial Applications of Neural Networks: The Case of Bank Failure Predictions. *Management Science*, 38, 926–947. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.7.926>

- World Trade Organization (2018). *The Future of World trade: How digital technologies are transforming global commerce*. Pozyskano z: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf (dostęp: 8.11.2022).
- Zahedi, F. (1996). A Meta-Analysis of Financial Applications of Neural Networks. *International Journal of Computational Intelligence and Organizations*, 1(3), 164–178.
- Zanc, R., Cioara, T. i Anghel, I. (2019). *Forecasting Financial Markets using Deep Learning*, 2019 IEEE 15th International Conference on Intelligent Computer Communication and Processing (ICCP), IEEE, Cluj-Napoca, Romania, 459–466. <https://doi.org/10.1109/ICCP48234.2019.8959715>.
- Zhang, Z., Shi, C., Zhang, S. i Shi, Z. (2006). Stock Time Series Forecasting Using Support Vector Machines Employing Analyst Recommendations. W: J. Wang, Z. Yi, Zurada, J.M., B.-L. Lu, H. Yin (red.), *Advances in Neural Networks – ISNN 2006*, Lecture Notes in Computer Science. Springer, 452–457. https://doi.org/10.1007/11760191_66.

Strony internetowe

- <https://www.designweek.co.uk/issues/13-19-january-2020/unconscious-bias-ai-voice-assistants/> (dostęp: 8.11.2022).
- <https://edition.cnn.com/2019/11/03/media/trump-twitter-typos/index.html> (dostęp: 8.11.2022).
- <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/#:~:text=How%20many%20people%20use%20social,almost%20six%20billion%20in%202027> (dostęp: 5.11.2022).
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation> (dostęp: 8.11.2022).

OD CYFRYZACJI MEDYCyny DO SUWERENNOŚCI PACJENTA

Katarzyna Kolasa

ABSTRAKT

- Rewolucja cyfrowa uczy nas, że medycyna to nie tylko poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak leczyć, ale również jak przeciwdziałać.
- Opieka zdrowotna oparta na danych pozwala nam wykorzystywać technologie cyfrowe do obserwacji naszych zachowań, zanim choroba wystąpi, dzięki algorytmom uczenia maszynowego. Może uratować życie i system ochrony zdrowia przed bankructwem, przenosząc punkt ciężkości z leczenia na profilaktykę. Niesie to ze sobą następujące pytania:
 - Jaka przyszłość czeka lekarzy rodzinnych w dobie wirtualnych asystentów AI? Czy IoT (Internet of Things) zmieni granice systemu ochrony zdrowia?
 - Czy jesteśmy w stanie zaakceptować dominację algorytmów uczenia maszynowego, gdy przewidują zdarzenia medyczne lepiej niż lekarz, skoro funkcjonujemy w systemie zdefiniowanym przez ograniczone zasoby ochrony zdrowia?
 - Czy w dobie konsumenckiego rynku opieki zdrowotnej nadal potrzebujemy zewnętrznych płatników?
 - Czy pacjentocentryzm zniweluje asymetrię informacji?

WPROWADZENIE

Jak dotąd niewiele uwagi poświęcono wpływowi rewolucji cyfrowej na organizację systemu ochrony zdrowia. Od czasu publikacji Arrow ponad 60 lat temu zasady przewodnie opieki medycznej zostały mocno ugruntowane na przesłankach asymetrii informacji między lekarzami a pacjentami. Ideę gospodarki wolnorynkowej zastąpiono odpowiedzialnością ubezpieczyciela za redystrybucję zasobów ochrony zdrowia. Paternalizm i perspektywa decydenta stały się kluczowymi filarami organizacji systemu ochrony zdrowia. W dobie transformacji cyfrowej powstaje pytanie, w jakim stopniu dostęp do danych nakaże nam na nowo zdefiniować owe przewodnie zasady.

Jaka przyszłość czeka lekarzy rodzinnych w dobie wirtualnych asystentów AI? Czy IoT (Internet of Things) zmieni granice systemu ochrony zdrowia? Czy jesteśmy w stanie zaakceptować dominację algorytmów uczenia maszynowego (ML), gdy przewidują zdarzenia medyczne lepiej niż lekarz, skoro funkcjonujemy w systemie zdefiniowanym przez ograniczone zasoby ochrony zdrowia? Czy w dobie konsumeneckiego rynku opieki zdrowotnej nadal potrzebujemy zewnętrznych płatników? Czy pacjentocentryzm zniweluje asymetrię informacji? Takie pytania można mnożyć wraz z pojawieniem się nowych, innowacyjnych rozwiązań cyfrowych, których nie da się zasufladkować w starym systemie finansowania świadczeń zdrowotnych, skoncentrowanym głównie na wsparciu pracy personelu medycznego, działających w imieniu pacjentów.

ANALOGOWY SYSTEM OCHRONY ZDROWIA

Wychodzimy naprzeciw cyfrowej transformacji z analogową historią wielu sukcesów klinicznych, ale także mnóstwem przykładów nieefektywności i ograniczonego dostępu do usług zdrowotnych z powodu niewystarczającego budżetu. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) szacuje, że w latach 2000–2016 całkowite wydatki na opiekę medyczną

wzrosły od 4% do 6% w krajach o niskich/średnich oraz wysokich dochodach (Xu i in., 2018). Średnie wydatki na opiekę zdrowotną wynoszą w krajach EU nawet 10% PKB, a koszty opieki zdrowotnej w USA sięgają nawet 18% PKB. Tak więc odmowa dostępu do niektórych świadczeń zdrowotnych ma swoje uzasadnione powody finansowe.

Patrząc retrospektywnie, trzeba też przyznać, że sposób funkcjonowania systemu ochrony zdrowia był do tej pory głównie reaktywny. Dla tych, którzy się z tym nie zgadzają, przypomnę kilka podstawowych statystyk. W UE wydatki publiczne i prywatne na profilaktykę stanowiły zaledwie 2,8% budżetu na zdrowie w 2018 roku (Eurostat, 2021). W USA wskaźnik ten był porównywalny (Vandebrouck, 2020). Czy to oznacza, że nie poświęcamy wystarczającej uwagi profilaktyce? Czy system opieki zdrowotnej działa jedynie od momentu wystąpienia choroby?

Założenie leżące u podstaw asymetrii informacji doprowadziło do upodmiotowienia klinicystów, którzy w rzeczywistości stali się decydentami stawiającymi pacjentom wymóg przestrzegania zaleceń klinicznych. Ponieważ misja lekarzy zawsze była ukierunkowana na leczenie, celem systemu ochrony zdrowia stało się głównie zapewnienia dostępu do skutecznych i bezpiecznych metod leczenia, a nie metod profilaktyki. Jest to struktura, która została utworzona w celu zapewnienia lekarzom i pielęgniarcom odpowiednich narzędzi do leczenia pacjentów. Organizacja systemu opieki zdrowotnej koncentruje się wokół relacji między pracownikami służby zdrowia a pacjentami. Poza sporadycznymi programami nastawionymi na wczesne wykrywanie chorób działania profilaktyczne dedykowane powszechnie osobom zdrowym były pozostawione poza systemem opieki zdrowotnej i zwykle postrzegane jako rekomendacje modyfikacji stylu życia.

Ze względu na pojęcie nieprzewidywalności chorób wprowadziliśmy instytucję agenta zewnętrznego, który może ubezpieczyć osoby od katastrofalnych kosztów opieki zdrowotnej, gdy wydarzy się najgorsze. Kierując się zasadą solidarności, zdefiniowaliśmy indywidualny wkład finansowy, opierając się na statusie dochodowym, bez żadnych zachęt finansowych dla osób proaktywnych w samoopiece zdrowotnej. W końcu oddzieliliśmy również profilaktykę od finansowania opieki zdrowotnej.

CYFROWY SYSTEM OCHRONY ZDROWIA

W ostatnich latach pojawia się coraz więcej dowodów, które wskazują, jak duże znaczenie ma profilaktyka. Na przykład udowodniono, że modyfikowalne zachowania i ekspozycje na ryzyka zdrowotne odegrały znaczącą rolę w przypadku aż 60% zgonów, którym można było zapobiec (McGinnis i in., 2022). Według Światowej Organizacji Zdrowia choroby cywilizacyjne, takie jak nadciśnienie, udary mózgu, cukrzyca, rak, przewlekłe choroby płuc, bóle krzyża i zły stan zdrowia psychicznego, stanowiły do 85% globalnego obciążenia systemu ochrony zdrowia w Europie w 2013 roku¹. Co więcej, aż 36% przedwczesnych zgonów z powodu chorób układu krążenia (głównie zawału serca i udaru mózgu) może być uleczalnych dzięki wczesnemu wykryciu (*Health at a Glance 2019*, 2019).

Czy nadszedł czas, aby zmienić rolę profilaktyki w naszym życiu? Czy era cyfrowa zrewolucjonizuje sposób, w jaki organizujemy służbę zdrowia? Nie można zaprzeczyć, że rosnące bogactwo danych pozwala nam dokładniej określić ilościowo zagrożenia dla zdrowia. Już dziś jesteśmy w stanie zbadać 143 geny predysponujące do zachorowania na raka. Do tej pory opublikowano ponad 10 tys. algorytmów uczenia maszynowego do przewidywania wyników zdrowotnych oraz udostępniono ponad 350 tys. aplikacji mobilnych wspierających poprawę zdrowia (*Digital health apps balloon...*, http). Wydaje się, że era cyfrowa wprowadziła trzeciego partnera do relacji między pracownikiem służby zdrowia a pacjentem. Ten partner to dane.

Czy to oznacza, że zmieni się sposób organizacji systemu ochrony zdrowia z reaktywnego na proaktywny? Czy mamy uwierzyć, że era cyfrowa przyniosła nam wyjątkową okazję do odejścia od pojęcia ograniczonych zasobów, jeśli przerzucimy się z leczenia na profilaktykę? Jeśli dane są nieograniczone, czy nadal powinniśmy martwić się o ograniczone zasoby finansowe?

¹ https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/235966/e96956.pdf (dostęp: 21.06.2023).

Od ponad 20 lat pracuję w ekonomice zdrowia – w przemyśle zarówno farmaceutycznym, jak i medycznym, w różnych lokalizacjach geograficznych. Nigdy nie doświadczyłam tak rewolucyjnych zmian, jakie obserwujemy dzisiaj. Jeśli ktoś wątpi w mój entuzjazm, to pozwolę sobie przybliżyć podstawowe statystyki dotyczące liczby patentów udzielanych każdego roku w UE. W 2020 r. dwie najliczniejsze kategorie to wyroby medyczne i technologie cyfrowe (około 14 tys. w każdej z tych dwóch), podczas gdy nowe leki nagromadziły zaledwie 8500 patentów (*Trends in patenting*, [http](http://)). To nie wszystko. Większość firm farmaceutycznych powołała już działy zajmujące się *digital health*. Według CB Insights inwestycje w start-upy związane z cyfrowym zdrowiem osiągnęły 57 miliardów dolarów w 2021 r., czyli dwukrotnie więcej niż w 2020 r. (*The Economist*, 2022). Jest to wyraźna wskazówka, że dane są motorem zmian w opiece zdrowotnej. Czas na zmianę systemową dla zdrowia!

Pomyślne wdrożenie innowacji, jakie niesie ze sobą rewolucja cyfrowa, wymaga czegoś więcej niż tylko zrozumienia postępu technologicznego. Zmiana skoncentrowana na wykorzystaniu danych jest zmianą wielowymiarową. Dzięki danym tworzą się nowe ekosystemy oparte na szeregu urządzeń mobilnych. Ochrona zdrowia staje się dziedziną interdyscyplinarną i wymaga zaangażowania nie tylko ekspertów klinicznych, lecz także ekspertów od analityki danych i liderów zmiany. Wzajemne powiązania urządzeń medycznych oparte na przepływie danych to nowy paradygmat systemu ochrony zdrowia. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury, obejmującego 58 badań opublikowanych w latach 2001–2019, ustalono, że pomyślna transformacja cyfrowa musi obejmować wiele płaszczyzn, w tym budowanie nowego przywództwa, tworzenie nowych kwalifikacji i zawodów, rekonfigurację procesów podejmowania decyzji i struktur organizacyjnych oraz wreszcie wdrożenie kultury obrotu danymi zdrowotnych (Nadkarni i Prüggl, 2021). Aby objąć wszystkie aspekty tej wielowymiarowej zmiany, należy opracować nowy sposób myślenia. Jest to klucz do wprowadzenia nowego paradygmatu leczenia. Masterman ustalił, że zmiana sposobu myślenia wymaga uwzględnienia aż 21 różnych aspektów w takich obszarach jak na przykład metafizyczny (przekonania, standardy lub

spekulacje); socjologiczny (zmiana sposobu gromadzenia wiedzy) i wreszcie metodologiczny (narzędzia, techniki, metody czy podejścia kierujące badaniami) (Masterman, 1970). Aby rewolucja cyfrowa wprowadziła realne zmiany, końcowi użytkownicy technologii digitalnych muszą być gotowi nie tylko na użycie innowacyjnego świadczenia zdrowotnego, lecz także na akceptację takiej wielowymiarowej zmiany.

W tym miejscu warto wspomnieć o wizji *smart society* 5.0 promowanej przez Keidanren (Japońska Federacja Biznesu), która ma zastąpić społeczeństwo 4.0 (informacyjne). Podstawowym motorem zmiany są dane napędzane nielimitowanym dostępem do technologii cyfrowych dostarczanych i wykorzystywanych w świecie wirtualnym. Keidanren definiuje społeczeństwo 5.0 jako „Społeczeństwo skoncentrowane na człowieku, które równoważy postęp ekonomiczny z rozwiązywaniem problemów społecznych przez system, który w dużym stopniu integruje cyberprzestrzeń i przestrzeń fizyczną” (Japan Business Federation, 2016). *Data science* ma stać się paliwem społeczeństwa 5.0. Ścieżka wzrostu jest określona przez ogólne wykorzystanie sztucznej inteligencji i udostępnianie danych w różnych usługach. Dzięki internetowi rzeczy, robotyce, sztucznej inteligencji i dużym zbiorom danych społeczeństwo 5.0 idzie o krok dalej od cyfryzacji gospodarki w kierunku cyfryzacji społeczeństwa. Dane całkowicie zmienią sposób, w jaki żyjemy! Wizja jest taka, że nowoczesne technologie informacyjne pozwolą ostatecznie uwolnić jednostki od wyczerpującej rutynowej pracy. Dzięki poprawie wykorzystania dostępnych informacji społeczeństwo 5.0 ma stać się bardziej kreatywne i innowacyjne, ale też bardziej wydajne. Podobnym podejściem dzielą się Henry Kissinger, Eric Schmidt i Daniel Huttenlocher w swojej książce *The Age of AI*. Dostęp do technologii cyfrowych prowadzi do rozwoju nowego holistycznego ekosystemu dzięki integracji różnych sektorów skupionych dotychczas na różnych potrzebach jednostek. Społeczeństwo 5.0 opiera się na tworzeniu nowych łańcuchów społecznych i biznesowych, a ostatecznie także na generowaniu nowych wartości dla samego społeczeństwa. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest dostęp do danych.

Wszystko zaczyna się od aktu poznania

„Nie miałem żadnych klasycznych czynników ryzyka, takich jak starszy wiek lub urazowe uszkodzenie mózgu. Nie miałem żadnego ze znanych, rzadkich wariantów ALS” (*Polygenic risk: What’s the score?*, [http](http://)), powiedział Rahul po zdiagnozowaniu u niego agresywnej postaci stwardnienia zanikowego bocznego (ALS). „Zanim zachorował, Rahul pasjonował się muzyką, jego hobby było DJ-owanie” – powiedział jego przyjaciel. „Przybrał ten brytyjski akcent. Mówił: »Właśnie przyleciałem z Londynu, byłem też w Tokio«”. Był znany ze znakomitych zdolności do prowadzenia imprez okolicznościowych. Jego najważniejszą pasją była jednak nauka. Rahul był w rzeczywistości neurobiologiem, klinicystą i adiunktem neuroradiologii. Jako współdyrektor Laboratorium Precyzyjnego Neuroobrazowania na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Francisco poświęcił swoją karierę poszukiwaniu przyczyn najbardziej wyniszczających chorób zwyrodnieniowych mózgu, takich jak choroba Alzheimera, otępienie czołowo-skroniowe i... ALS. Pod koniec życia żałował, że nie próbował wcześniej zrozumieć swojej rzadkiej choroby. „Zacznij się do tego przygotowywać i spraw, aby każda godzina się liczyła” – powiedział kilka miesięcy przed śmiercią.

Świadcstwo Rahula – zarówno w podróży naukowej, jak i choroby – jest czystym dowodem na to, co jest najważniejsze w dziedzinie opieki zdrowotnej – dostęp do informacji. On i jego zespół analizowali różnego rodzaju dane z obrazowania, biobanków i wykorzystania świadczeń opieki zdrowotnej i realizowali jedną prostą misję: przewidywać postęp choroby i zapobiegać jej rozwojowi.

Już dziś, dzięki postępowi technologicznemu w łączeniu różnych źródeł danych, możemy oszacować ryzyko nie tylko chorób wrodzonych, lecz również tych, które są efektem zmian genetycznych nabytych, a także czynników środowiskowych i związanych ze stylem życia. Przyszłość oparta na danych pozwala nam pomóc ludziom takim jak Rahul przygotować się wcześniej na konsekwencje rzadkich chorób, ale także zapobiegać przynajmniej części z nich dzięki wczesnemu leczeniu. Mimo że Rahul nie był w stanie znaleźć predyktorów jego rzadkiego przypadku ALS, jego praca wzbogaca o osobiste doświadczenia

znacząco przyczynia się do poszukiwania skutecznych terapii przez gromadzenie nowych danych.

Przewidywanie jest ważne nie tylko w celu złagodzenia stresu emocjonalnego związanego z późną diagnozą i niepewnością wyniku, ale ma również swoją korzyść finansową. Pomimo małej populacji, jakiej dotyczą, choroby rzadkie stanowią duże obciążenie dla systemu opieki zdrowotnej. Jednym z najdroższych leków, jakie kiedykolwiek testowano w praktyce klinicznej, jest farmakoterapia dla rdzeniowego zaniku mięśni – SMA. SMA to poważny i wciąż nieuleczalny przypadek zaniku i osłabienia mięśni. Szacuje się, że lek kosztuje około 1,9 mln euro na cykl leczenia (Nuijten, 2021). Konsekwencjami braku danych na temat takich rzadkich schorzeń są brak leczenia i niezaspokojone potrzeby medyczne. Stąd wysoka cena leków sierocych. Jest to bezpośredni skutek złożoności procesu badawczo-rozwojowego rozpoczynającego się od nieznannej etiologii, trudności z rekrutacją pacjentów i ograniczonej wiedzy na temat objawów chorobowych. Dostępność danych może zmienić proces leczenia i pozwolić na wczesną diagnozę. Znowu mam na myśli przewidywanie i zapobieganie, a przynajmniej gotowość na konsekwencje chorobowe. Kosztowałoby to mniej zarówno pod względem obciążenia emocjonalnego chorych i ich opiekunów, jak i opieki zdrowotnej. Oba te aspekty mają swoją wartość pieniężną.

Wiemy, że blisko 80% rzadkich chorób ma podłoże genetyczne, dlatego jeśli dostępne są odpowiednie informacje, istnieje duża szansa, że większość z nich będzie przewidywalna. Obecnie najczęściej stosowanym testem do diagnozowania rzadkich chorób jest sekwencjonowanie całego genomu (WES) (Baylor Genetics, 2021). Rosnące zainteresowanie badaniami genetycznymi nabrało rozpędu dopiero kilka lat temu dzięki inicjatywom naukowym takim jak projekt The 1+ Million Genomes, zwany także „1+MG”, który wystartował 10 kwietnia 2018 r. (Digital Health Europe, 2020). Rola medycyny spersonalizowanej w wysiłkach na rzecz przewidywania chorób nie pojawiła się z dnia na dzień. Pierwsze sekwencjonowanie genów zajęło 13 lat i kosztowało około 3 miliardów dolarów. Doprowadziło to jednak do tego, że testy genetyczne stały się dostępne dla przeciętnego człowieka. Według „The Economist”

w 2021 r. można było je zrobić w ciągu tygodnia, wydając zaledwie 600 dolarów (The Economist, 2021).

Jeden z liderów rynku, Illumina, twierdzi, że może ocenić aż 48 pełnych ludzkich genomów zaledwie w dwa i pół dnia (Mullin, 2017). Taka innowacja wynika z faktu, że oprócz WGS (*whole-genome sequencing*, sekwencjonowanie całego genomu) istnieje obecnie nowa, tania i szybka metoda sekwencjonowania nowej generacji (NGS – *next-generation sequencing*). Wgląd w dane genetyczne może zapewnić wczesne diagnozowanie dzięki ocenie mutacji w genomie pacjenta, rzadkich wariantów genetycznych, profilowaniu genów, porównaniom danych różnych pacjentów. Jednym z wielu innych przykładów tego, jak sekwencjonowanie genów może pomóc nie tylko w diagnostyce, lecz także w zapobieganiu skutkom choroby, jest identyfikacja genu odpowiedzialnego za monogenową osteoporozę o wczesnym początku (EOOP – *early-onset osteoporosis*) (da Silva, 2022). Jest to rzadka choroba charakteryzująca się niską gęstością mineralną kości (BMD – *bone mineral density*), która powoduje zwiększone ryzyko złamań u dzieci i młodych dorosłych.

Przewidywanie i zapobieganie rozwojowi choroby dzięki testom genetycznym to nie tylko strategiczny imperatyw w przypadku schorzeń rzadkich. Przejdźmy dalej w stronę bardziej powszechnych problemów zdrowotnych. W ostatnim czasie bardzo dużo uwagi poświęca się ocenie ryzyka poligenicznego (PRS – *polygenic risk score*). Jest to pojedyncza wartość szacunkowa genetycznej odpowiedzialności jednostki za cechę lub chorobę.

PRS to nowa koncepcja, która może określić skumulowany wpływ milionów małych zmian genetycznych na ryzyko wystąpienia określonych chorób. Pierwszym badaniem podkreślającym możliwości takiego podejścia były analizy Khery i in. w 2018 roku. Poświęcono im wiele uwagi, ponieważ autorom udało się genetycznie scharakteryzować populację o trzykrotnie zwiększonym ryzyku choroby wieńcowej, migotania przedsionków, cukrzycy typu 2, zapalenia jelit i raka piersi (Khera i in., 2018). Przełomy naukowe tego rodzaju są możliwe dzięki gromadzeniu danych, a w tym konkretnym przypadku dzięki takim inicjatywom, jak brytyjski Biobank (<https://www.ukbiobank.ac.uk>), który posiada dane ponad 500 tys. brytyjskich obywateli.

Jeżeli mamy tak spektakularny postęp, dlaczego nadal nie obserwujemy powszechnego stosowania testów genetycznych do przewidywania i zapobiegania chorobom? Problem polega na tym, że na całym świecie trudno jest znaleźć system refundacji badań genetycznych. Zostało to podniesione w badaniach opublikowanych przez Robillarda i in. w kontekście wyzwań związanych z finansowaniem publicznym takiej praktyki w Kanadzie (Robillard i in., 2021). Brak zachęty ekonomicznej do rozwoju praktyki klinicznej opartej na takich testach został zauważony również w Europie przez Judith Kruse w 2022 roku.

Ostatnie doświadczenia związane z pandemią Covid-19 pokazują jednak wyraźnie, że przewidywanie i zapobieganie na ogromną skalę jest nie tylko hipotetycznie możliwe, ale można je naprawdę skutecznie osiągnąć. Ponad 56% światowej populacji było w pełni zaszczepionych (co najmniej dwie dawki) pod koniec lutego 2022 r., a więc nieco ponad rok od czasu, gdy szczepienia stały się dostępne. Kluczowym czynnikiem sukcesu była nie tylko troska o własne zdrowie, ale także troska o zdrowie innych oraz rosnące zrozumienie ciężaru finansowego wynikającego z konsekwencji chorób.

Godne uwagi jest również to, że niektóre kraje, takie jak Austria czy Grecja, wprowadziły obowiązkowe szczepionki przeciwko Covid-19 z karami finansowymi za nieprzestrzeganie przepisów. Uważam, że była to jak dotąd największa kampania na rzecz zapobiegania chorobom w historii ludzkości. Z pewnością zadecydowały o tym nadzwyczajne okoliczności – tryb kryzysowy. Czego nauczyliśmy się dzięki obowiązkowym szczepionkom przeciw Covid-19? Czy zaakceptujemy profilaktykę jako obowiązkową metodę zwalczania chorób? Jak stwierdził Thomas Kuhn już w 1962 r.: nie ma zmiany bez kryzysu. Co by się stało, gdybyśmy użyli trybu kryzysu pandemicznego i kontynuowali tę podróż w kierunku przewidywania i zapobiegania? Co by było, gdybyśmy chcieli rozszerzyć obowiązkową politykę szczepień na inne choroby, którym można zapobiegać? Wczesne wykrycie może prowadzić do wczesnej profilaktyki – było to promowane w przypadku Angeliny Jolie. Czy powinniśmy wprowadzić obowiązek takich badań dla kobiet, u których w rodzinie występował rak piersi, skoro wprowadziliśmy obowiązkowe szczepionki przeciwko Covid-19? Może czas pójść krok dalej

i wprowadzić zasadę, aby wszyscy narażeni na podwyższone ryzyko chorób przewlekłych byli włączani obowiązkowo w programy profilaktyki mające na celu niwelowanie nawyków związanych ze stylem życia? Przegląd systematyczny badań obejmujący ponad 20 tys. uczestników ze średnim wiekiem 63 lata wykazał, iż wykonywanie przynajmniej od 6000 do 9000 kroków dziennie skutkuje zmniejszeniem ryzyka chorób układu krążenia o 40–50% wśród osób starszych (Barger i Howe-Heyman, 2023). Wykorzystując takie wyniki badań, Ministerstwo Zdrowia Singapuru wprowadziło bonusy do supermarketów dla pacjentów z problemem nadwagi stosujących się do zaleceń lekarskich odnośnie do aktywności fizycznej. Z kolei uczestnicy programu HealthPrize cierpiący na przewlekłą obturacyjną chorobę płuc (POChP) otrzymują codziennie monity za pośrednictwem aplikacji mobilnej dotyczące samoopieki. Uczestnicy zdobywają punkty za zaangażowanie w treści edukacyjne i działania motywujące do zmiany zachowań i mogą wymieniać zgromadzone punkty na e-karty podarunkowe do Amazon (Health Hub, <http>).

PODSUMOWANIE

Rewolucja cyfrowa uczy nas, że medycyna to nie tylko poszukiwanie odpowiedzi na pytanie nie tylko jak leczyć, lecz także jak przeciwdziałać. Opieka zdrowotna oparta na danych pozwala nam wykorzystywać technologie cyfrowe do obserwacji naszych zachowań, zanim choroba wystąpi, dzięki algorytmom uczenia maszynowego. Może uratować życie i system ochrony zdrowia przed bankructwem, przenosząc punkt ciężkości z leczenia na profilaktykę. W systemie opieki zdrowotnej opartym na danych dowody naukowe gromadzone są przez pacjentów dla pacjentów. Dzięki danym każdy może żyć pełnią życia, zapobiegając negatywnym konsekwencjom choroby wtedy, kiedy jest to możliwe. Cyfryzacja buduje pacjentocentryczność i samoświadomość. Pozostaje pytanie, jak zaangażować pacjentów i zapewnić współdziałanie, aby zapobieganie było skuteczne, a prozdrowotne zachowania stały się naszą codziennością. To ogromne wyzwanie już nie tylko dla ekspertów

ds. ekonomiki zdrowia, ale również dla socjologów oraz psychologów. Budowanie nowych postaw i obyczajów jest czymś więcej niż reformą systemową. Ochrona zdrowia potrzebuje nowego podejścia, ale zmianę paradygmatu zdrowia możemy zrobić jedynie wspólnym wysiłkiem!

LITERATURA

- Barger, M.K. i Howe-Heyman, A. (2023). Systematic Reviews to Inform Practice. *Journal of Midwifery & Woman's Health*, 68(2), 294–299.
- Baylor Genetics (2021). *Rare Diseases: What Makes Them Rare and What Testing Is Available*. Pozyskano z: <https://www.baylorgenetics.com/news/rare-diseases-what-makes-them-rare-and-what-testing-is-available/> (dostęp: 21.06.2023).
- da Silva, C. i in. (2022). WNT11, a new gene associated with early onset osteoporosis, is required for osteoblastogenesis. *Human Molecular Genetics*, 31(10), 1622–1634.
- Digital Health Europe (2020). *2020–2022 Roadmap of the 1+Million Genomes Initiative*. Pozyskano z: <https://digitalhealtheuropa.eu/results-and-publications/2020-2022-roadmap-of-the-1million-genomes-initiative/> (dostęp: 21.06.2023).
- Digital health apps balloon to more than 350,000 available on the market, according to IQVIA report*, <https://www.mobihealthnews.com/news/digital-health-apps-balloon-more-350000-available-market-according-iqvia-report> (dostęp: 21.06.2023).
- Eurostat (2021). *3% of healthcare expenditure spent on preventive care*. Pozyskano z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210118-1> (dostęp: 21.06.2023).
- Health at a Glance 2019* (2019). OECD. Pozyskano z: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/3b4fdbf2-en.pdf?expires=1619375209&id=id&accname=guest&checksum=693C6C4966D3D3296393407298B1B6E2> (dostęp: 21.06.2023).
- Health Hub, <https://www.healthhub.sg/programmes/37/nsc> (dostęp: 21.06.2023).
- Japan Business Federation (Keidanren) (2016). *Toward Realization of the New Economy and Society. Reform of the Economy and Society by the Deepening of "Society 5.0"*. Keidanren, Tokyo.
- Khera, A.V. i in. (2018). Genome-wide polygenic scores for common diseases identify individuals with risk equivalent to monogenic mutations. *Nature Genetics*, 50, 1219–1224.
- Kissinger, H., Schmidt, E. i Huttenlocher, D. (2022). *The Age of AI*. John Murray Press.
- Nadkarni, S. i Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341.

- Masterman, M. (1970). The nature of a paradigm. W: I. Lakatos, A. Musgrave (red.), *Criticism and the growth of knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGinnis, J.M., Williams-Russo, P. i Knickman, J.R. (2002). The case for more active policy attention to health promotion. *Health Affairs*, 21(2), 78–93.
- Mullin, E. (2017). *50 Smartest Companies: Biomedicine*. Pozyskano z: www.technologyreview.com/2017/08/07/150087/the-5-smartest-companies-analyzing-your-dna/ (dostęp: 21.06.2023).
- Nuijten, M. (2021). Pricing Zolgensma – the world's most expensive drug. *Journal of Market Access & Health Policy*, 10(1), 2022353.
- Polygenic risk: What's the score?*, <https://www.nature.com/articles/d42473-019-00270-w> (dostęp: 21.06.2023).
- Robillard, J.M., Feng, T.L. i Kabacińska, K. (2021). Access to genetic testing for rare diseases: Existing gaps in public-facing information. *World Medical & Health Policy*, 13, 518–525.
- The Economist (2021). *An ambitious unicorn hopes to up-end DNA analysis*. Pozyskano z: <https://www.economist.com/science-and-technology/2021/10/02/an-ambitious-unicorn-hopes-to-up-end-dna-analysis> (dostęp: 21.06.2023).
- The Economist (2022). *Move fast and heal things*, January.
- Trends in patenting*, [https://documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/837DBDFC91C99042C12586950032FDBD/\\$FILE/epo_patent_index_2020_infographic_en.pdf](https://documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/837DBDFC91C99042C12586950032FDBD/$FILE/epo_patent_index_2020_infographic_en.pdf) (dostęp: 21.06.2023).
- Vandebrouck, L. (2020). *What the U.S. gets right about healthcare*. Pozyskano z: <https://medcitynews.com/2020/03/what-the-u-s-gets-right-about-healthcare/> (dostęp: 21.06.2023).
- Xu, K., Soucat, A. i Kutzin, J. (2018). *Public spending on health: a closer look at global trends*. World Health Organization.

Inspiracje

- <https://www.amazon.com/Digital-Transformation-Healthcare-System-5-0/dp/1032393343>
- <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32209988/>
- <https://www.ispor.org/conferences-education/calendar/event/2023/02/09/default-calendar/digital-endpoint-adoption-the-how-what-and-why>
- <https://hbr.org/2022/01/how-digital-transformation-can-improve-hospitals-operational-decisions>
- <https://www.kozminski.edu.pl/en/programs/courses-and-training/digital-health-start-me-dh-smu>

PRZEMYSŁ 4.0 – WIELOPOZIOMOWE CYFROWE USIECIOWIENIE

Katarzyna Nosalska, Robert Rządca

ABSTRAKT

- W przemyśle 4.0 kluczowym trendem jest integracja poszczególnych technologii w łańcuchu wartości oraz wielopoziomowe usieciowienie na poziomie fabryki, rynków, łańcuchów wartości, łańcuchów dostaw oraz społeczeństwa.
- Celem zastosowań technologii składających się na P4.0 jest na poziomie organizacji gospodarczych dokładnie to samo, co zawsze w historii przemysłu: osiągnięcie lepszych wyników ekonomicznych. Ale nie zawsze rachunek ekonomiczny przemawia za ich wdrażaniem.
- Dzięki powszechnemu dostępowi do cyfrowych kanałów komunikacji i rozwojowi sieci społecznościowych w cyfrowym ekosystemie zmienia się również rola i oczekiwania klientów, którzy włączani są do procesu tworzenia wartości.
- Zmiana perspektywy skoncentrowanej na produktywności na perspektywę humanocentryczną odzwierciedlona jest w koncepcji przemysłu 5.0, definiowanego przez trzy obszary: humanocentryzm i tworzenie wartości dla człowieka, zielona gospodarka (*green economy*) oraz zrównoważony rozwój i odporność na turbulencje.
- Ważnym wyzwaniem zarówno na poziomie firmy, jak i sieci (otoczenia) jest zapewnienie interoperacyjności oraz bezpieczeństwa sieci współpracujących urządzeń (IoT), ludzi (pracowników, klientów, dostawców) oraz organizacji.

- Na poziomie społeczeństwa wyzwaniem jest pojawianie się nowych zawodów, profesji i specjalizacji, a tym samym zanikanie starych. Wyzwaniem jest też utrzymanie (względnej) spójności społecznej, niedopuszczenie do bardzo znacznego rozwarstwienia.

W ostatnich latach przedsiębiorstwa produkcyjne mierzą się z wyzwaniami spowodowanymi oddziaływaniem cyfrowego ekosystemu. Transformacja cyfrowa oznacza zmiany w sposobie pracy, ofercie biznesowej, modelu biznesu, środowisku operacyjnym, kulturze organizacji oraz roli, jaką odgrywają obecnie w globalnych usieciowionych łańcuchach wartości. Transformację tę odczuwają wszyscy interesariusze rynku – od producentów, przez klientów, dostawców, po usługodawców.

■ ISTOTA I ZNACZENIE PRZEMYSŁU 4.0

Koncepcja przemysłu 4.0 (*Industry 4.0*) została po raz pierwszy zdefiniowana w 2011 r. jako strategia dla osiągnięcia nowego poziomu uprzemysłowienia i konkurencyjności. Ogłoszona strategia miała wyjaśniać, jak cyfryzacja i automatyzacja mogą zmienić organizację globalnych łańcuchów wartości. Cyfrowe zmiany w przemyśle najczęściej nazywane są generalnymi terminami „przemysł 4.0” lub „czwarta rewolucja przemysłowa”. Określenie to jest bezpośrednim nawiązaniem do zmian, jakie zachodziły w historii świata pod wpływem rozprzestrzeniania się w przeszłości ówczesnych nowych technologii. Ich symbolami były maszyna parowa i mechanizacja, następnie elektryfikacja oraz linia produkcyjna, a później automatyzacja i informatyzacja. Każdy z tych procesów zmian był rewolucją, bo powodował diametralne zmiany w produkcji, społeczeństwie, gospodarce, kulturze i biznesie. Trzeba jednak pamiętać, że te rewolucje trwały wiele lat, a i dzisiaj mamy do czynienia z firmami znajdującymi się w fazie przedrewolucyjnej (nie tylko w stosunku do ostatniej rewolucji). Wspólnym mianownikiem

technologii powodujących dzisiaj rewolucyjne zmiany w środowisku biznesowym i życiu codziennym jest inteligentna cyfryzacja. Do najważniejszych technologii tworzących czwartą rewolucję przemysłową należą internet rzeczy (ang. *Internet of Things*), algorytmy sztucznej inteligencji (ang. *Artificial Intelligence*), systemy analityczne, duże zbiory danych (*big data*), uczenie maszynowe (ang. *Machine Learning*), przetwarzanie w chmurze (ang. *Cloud Computing*), rozszerzona i wirtualna rzeczywistość (ang. *Augmented Reality/Virtual Reality*), druk 3D (ang. *Additive Manufacturing; 3D printing*), inteligentna robotyzacja, roboty współpracujące i autonomiczne, systemy symulacji, technologie mobilne. Kluczowym trendem w rozwoju przemysłu 4.0 jest integracja poszczególnych technologii w łańcuchu wartości, pozwalająca na osiągnięcie jakościowych zmian w przedsiębiorstwie, przejście z produkcji masowej na spersonalizowaną (ang. *mass-customization*), wielopoziomowe usieciowienie na poziomie fabryki, rynków, łańcuchów wartości, łańcuchów dostaw oraz społeczeństwa. Celem zmiany technologicznej i organizacyjnej w przedsiębiorstwach jest zatem zwiększenie elastyczności produkcji i produktywności, przy założeniu utrzymania kosztów wytwarzania na poziomie odpowiadającym produkcji masowej.

Cztery główne zasady przemysłu 4.0 (ang. *Design Principles for Industry 4.0*) (Hermann i in., 2015), ułatwiające transformację cyfrową przedsiębiorstw, to:

1. wzajemne połączenia (ang. *Interconnection*),
2. transparentność informacji (ang. *Information Transparency*),
3. decentralizacja systemów i decyzji (ang. *Decentralized Decisions*),
4. specjalistyczne wsparcie innych inteligentnych rozwiązań (ang. *Technical Support – Virtual and Physical Assistance*).

Zasady te mogą odnosić się do działań przedsiębiorstwa zarówno w obszarze planowanych zmian w obrębie produkcji, jak i zmian strategicznych i organizacyjnych.

Często przedsiębiorstwa utożsamiają przemysł 4.0 z automatyzacją i robotyzacją, ale przecież to była istota trzeciej rewolucji przemysłowej.

W czwartej rewolucji główną rolę odgrywają inteligentne roboty, roboty współpracujące z człowiekiem oraz hiperautomatyzacja – to jest zaawansowana automatyzacja wykorzystująca inteligentne technologie, np. AI, duże zbiory danych (*big data*). W tym względzie Polska gorzej wykorzystywała korzyści z zaawansowanej automatyzacji niż kraje sąsiadujące: Czechy, Węgry, Słowacja. Powodem może być nie tylko zapóźnienie technologiczne fabryk, lecz także mentalność menedżerów oraz świadomość kadry zarządzającej co do korzyści płynących z przemysłu 4.0 oraz skłonność do wdrażania strategii szybkiego rozwiązywania problemów wynikających z niedoborów siły roboczej.

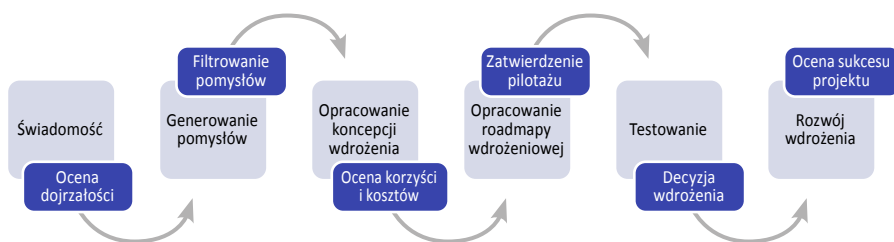
Wśród szeregu korzyści wdrażania rozwiązań przemysłu 4.0 wymienia się wzrost konkurencyjności na rynku, zwiększenie wydajności i obniżenie kosztów operacyjnych, co prowadzi do zwiększenia zysków, wzrostu przychodów, zwiększenia możliwości zatrudnienia, ulepszenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi i informatycznymi, optymalizacji procesów produkcyjnych, zwiększenia efektywności energetycznej, rozwoju technologii i zasobów przedsiębiorstwa, poprawy jakości produktów, usprawnienia procesu decyzyjnego, zapewnienia lepszej obsługi klienta, nowych możliwości generowania wartości poprzez wprowadzanie nowych modeli biznesowych, zwiększenia bezpieczeństwa pracowników, skrócenia czasu wejścia na rynek produktów, poprawy zrównoważonego rozwoju.

Wdrożenia innowacji cyfrowych napotykają również bariery, takie jak: wysokie koszty wdrożenia, brak wykwalifikowanych pracowników, niejasny wpływ cyfryzacji na wyniki przedsiębiorstwa, obawy o bezpieczeństwo danych, brak standardów, problemy z integracją systemów, obawa pracowników przed zmianami, brak wizji rozwoju, strategii i wskaźników korzyści czy też obawa ludzi przed utratą pracy (IDG, 2019; Siemens, 2019). Doświadczenia praktyk wdrożeniowych wskazują, że jednym z kluczowych wyzwań rozwoju przemysłu 4.0 w Polsce jest brak kultury organizacji akceptującej zmianę i wspierającej ją oraz brak szkoleń dla pracowników, przez co ich kompetencje nie przystają do zmian powodowanych innowacjami cyfrowymi.

Badania wskazują, że droga do wdrożenia przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwie wiedzie przez analizę stanu obecnego i określenie poziomu

dojrzałości cyfrowej oraz mapowania zasobów, poprzez generowanie pomysłów zmiany, ocenę wysiłku i korzyści zmiany, pilotażowe wdrożenia oraz ostateczną ocenę sukcesu wdrożeniowego (Schuh i in., 2018) (rysunek 1). Samo wdrożenie poprzedzone jest szczegółowym planem wdrożenia (tzw. roadmapą).

Rysunek 1. Etapy wdrożenia koncepcji przemysłu 4.0



Źródło: Schuh i in. (2018).

Wyjątkowo istotna jest faza budowania planu wdrożenia, który definiuje szczegółowo rodzaj wprowadzanych technologii, etapy, czas wdrożenia oraz istotne wskaźniki projektu (KPI). Plany technologiczne są metodą stosowaną w średnio- i długoterminowym planowaniu rozwoju nowych technologii w przedsiębiorstwach. Budowanie roadmapy inteligentnej produkcji bazuje na prognozowaniu rozwoju technologii z zakresu rozwiązań nowoczesnej produkcji, zależnych również od dojrzałości danego rynku, a także pojawiających się nowych trendów rozwoju technologii.

Dla zrozumienia trendów związanych z P4.0 warto spojrzeć na nie z trzech głównych perspektyw – przedsiębiorstwa, otoczenia i rynku oraz społeczeństwa.

PRZEDSIĘBIORSTWO: FABRYKA PRZYSZŁOŚCI

Urzeczywistnieniem koncepcji przemysłu 4.0 jest inteligentna fabryka (ang. *smart factory*), której działanie oparte jest na systemach cyberfizycznych (ang. *cyber-physical systems* – CPS). Systemy CPS łączą

komponenty obliczeniowe (przetwarzanie informacji) i procesy fizyczne, współdziałające za pośrednictwem sieci. Tworzą one wirtualną kopię obiektów fizycznych, wyposażonych w czujniki i inteligentne systemy wbudowane, które umożliwiają im podejmowanie autonomicznych decyzji. Kwintesencją zmiany w fabryce jest zatem decentralizacja systemów i nadanie im autonomii. Usieciowione systemy cyberfizyczne współpracują w czasie rzeczywistym i wymieniają dane między sobą, pracownikami oraz, idąc dalej w kierunku sieciowego tworzenia wartości, innymi inteligentnymi fabrykami. Tworzy się swoisty inteligentny ekosystem internetu rzeczy. Warstwa informacyjna przetwarzana jest w otoczeniu chmurowym.

Rozwój cyfrowych fabryk wyłonił nowy etap rozwoju produktu, czyli cyfrowego bliźniaka (ang. *digital twin*). Jest on wirtualną kopią produktu fizycznego. Cyfrowy bliźniak pokazuje stan obiektu fizycznego w przestrzeni wirtualnej w czasie rzeczywistym. Cyfrowy bliźniak umożliwia również symulację fizycznego obiektu w złożonych systemach symulujących proces produkcyjny. Daje to możliwość ograniczania ryzyka inwestycyjnego poprzez weryfikację funkcjonalności produktu w warunkach rzeczywistego procesu. Cyfrowy bliźniak może być zatem odzwierciedleniem zarówno produktu, jak i samej fabryki i jej procesów, tworząc wirtualną kopię inteligentnej fabryki.

W kontekście realizacji produkcji najistotniejszą zmianą jest przejście z systemów centralnego zarządzania procesami do rozproszonych sieci złożonych z autonomicznych systemów cyberfizycznych. Zarządzanie produkcją przechodzi z liniowych procesów do sieciowych połączeń systemów cyberfizycznych i nieliniowych zautonomizowanych procesów zarządzanych w czasie rzeczywistym. Ta zmiana jest zasadniczym źródłem korzyści, jakie wnosi wdrożenie rozwiązań przemysłu 4.0 w obszarze produkcji w uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

W ramach wdrożeń rozwiązań przemysłu 4.0 najczęściej implementowane w fabrykach są technologie umożliwiające pionową integrację procesów – czujniki, sterowniki PLC (ang. *Programmable Logic Controller*), oprogramowanie do planowania zasobów przedsiębiorstwa ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), systemy realizacji produkcji MES (ang. *Manufacturing Execution System*), systemy kontroli i zarządza-

nia danymi w produkcji SCADA (ang. *Supervisory Control And Data Acquisition*), systemy monitorowania i poprawy efektywności energetycznej, rozwiązania identyfikacji surowców do produkcji i produktów, symulacja procesów produkcyjnych. Kolejną grupą technologii wdrażaną przez dojrzałe przedsiębiorstwa są technologie umożliwiające wirtualizację fabryk i automatyzację (technologie łączności M2M – ang. *Machine to Machine*), roboty przemysłowe, sztuczna inteligencja w produkcji, predykcyjna konserwacja, automatyczna identyfikacja zagrożeń i niezgodności, wirtualna symulacja uruchomienia produkcji. Najbardziej wdrażane technologie w grupie przedsiębiorstw dojrzałych to rozwiązania umożliwiające elastyczne przezbieranie linii produkcyjnych, będące podstawą do realizacji personalizacji produktów. Jest to zatem jedno z najważniejszych wyzwań. Problem z wdrożeniem elastycznego rozwiązania leży nie tylko na poziomie technologicznym. Może również wynikać z replikacji wzorca wdrażania koncepcji przemysłu 4.0 z innych wcześniejszych doświadczeń biznesowych skoncentrowanych na korzyściach skali i zwiększaniu produktywności. Stąd też zasadne jest, oprócz czerpania z dobrych praktyk, indywidualne strategiczne podejście do wdrożeń koncepcji P4.0.

Podkreślmy to bardzo mocno: celem zastosowań różnego typu technologii składających się na P4.0 jest na poziomie organizacji gospodarczych dokładnie to samo, co zawsze w historii przemysłu. Technologie te mają służyć poprawie wykorzystania surowców, ograniczeniu kosztów, zwiększeniu produktywności, doskonaleniu produktów, czyli osiągnięciu lepszych wyników ekonomicznych. I dlatego – co niekiedy dziwi niektórych entuzjastów – wdrażanie P4.0 nie idzie tak szybko i tak łatwo. Komponenty technologiczne już są, niektóre od wielu lat. Ale nie zawsze rachunek ekonomiczny przemawia za ich wdrażaniem. Jednym z impulsów mogą być zmiany zachodzące na poziomie sieci, a przede wszystkim na poziomie społeczeństwa.

■ OTOCZENIE I RYNEK: SIĘC ZALEŻNOŚCI

Rozwój P4.0 oznacza także zastosowanie technologii w optymalizacji sieci łańcucha dostaw. Zastosowanie systemów ERP, bieżące zbieranie i analiza danych oraz automatyzacja pozwalają na usprawnienie dostaw surowców, realizacji płatności, logistyki, bieżącego dostosowania dostaw do potrzeb produkcyjnych. Umożliwia to rozszerzenie łańcucha wartości – sięgnięcie do dostawców, a także odbiorców.

Ten trend został jednak bardzo poważnie zaburzony w czasie pandemii Covid-19. Warto podkreślić, że właśnie w takich warunkach coraz większe znaczenie ma żywotność (*viability*) łańcucha dostaw (Ivanov, 2023), czyli zdolność do działania w warunkach różnych zakłóceń. Taki łańcuch oparty jest na sieci powiązań, która dostosowuje się do popytu i podaży, łącznie z elastyczną produkcją lokowaną tam, gdzie jest to optymalne.

Również z perspektywy produktów możemy mówić o tworzeniu kolejnego ekosystemu. Wytwarzanie inteligentnych produktów, które mogą reagować na zmiany otoczenia w czasie rzeczywistym, decydować o swoim działaniu, dokonywać samokontroli, prowadzi do tworzenia nowych możliwości kreowania wartości poprzez nowe modele biznesowe. W kontekście kreowania wartości inteligentne produkty są nowym źródłem danych dla przedsiębiorstw, których skuteczna analiza umożliwia oferowanie nowych wartości, np. w formie usług wbudowanych w produkt. Zacieśnia się stopniowo granica pomiędzy produktem fizycznym a usługą, gdyż stanowią one nierozdzielalną część nowych modeli biznesowych.

Dzisiaj kreowanie wartości nie polega na samym dostarczaniu fizycznego produktu do klienta, ale dostarczaniu mu funkcjonalności produktu w modelu usługowym (ang. *as a service, aaS*). Nieocenioną wartością dla przedsiębiorstwa są zatem dane z wykorzystania produktów w czasie rzeczywistym, które pozwalają na tworzenie nowych produktów i usług komplementarnych, odpowiadanie szybko na potrzeby klienta, odkrywanie nieuświadomionych potrzeb klientów, oferowanie niższych cen za użytkowanie produktów. Usieciowienie produktów daje firmie możliwość optymalizacji cen, modeli biznesowych

oraz jest unikalnym źródłem danych pierwotnych o grupie docelowej swoich klientów.

Dzięki powszechnemu dostępowi do cyfrowych kanałów komunikacji i rozwoju sieci społecznościowych w cyfrowym ekosystemie zmieniają się również rola i oczekiwania klientów. Z jednej strony nigdy wcześniej przedsiębiorstwa nie miały szansy wiedzieć tyle o swoich klientach i ich potrzebach, co dziś dzięki cyfryzacji. Z drugiej strony klienci mogą uczestniczyć w kreowaniu produktu już od etapu projektowania oraz mają silniejsze relacje z producentami. Cyfrowa transformacja pozwala na pogłębienie relacji z klientem i włączenie go do procesu tworzenia wartości.

SPOŁECZEŃSTWO: CZŁOWIEK I NOWA GOSPODARKA

W ostatnich latach nastąpiła ewolucja postrzegania przemysłu 4.0, który początkowo traktowany był głównie jako środek do zwiększenia produktywności, natomiast obecnie coraz bardziej podkreśla się wielopoziomowe usieciowienie procesów oraz rolę człowieka i społeczeństwa w procesie realizacji tych zmian (Castagnoli i in., 2021). Przemysł 4.0 ma być rozwiązaniem wychodzącym naprzeciw zmianom społecznym i demograficznym. Korzyści płynące z wykorzystania technologii cyfrowych mają być postrzegane głównie przez pryzmat korzyści dla człowieka. Oprócz dużej roli cyfryzacji niwelującej negatywne zmiany klimatyczne poprzez m.in. zwiększanie efektywności energetycznej, technologie inteligentne mają być lekarstwem na megatrend starzejącego się społeczeństwa. Wykorzystanie robotów do pomocy ludziom w trudnych warunkach pracy, egzoskieletów w fabrykach i opiece nad starszymi, wirtualnym szkoleniu pracowników i żołnierzy do realizacji działań w ekstremalnych warunkach to kilka z przykładów wykorzystania cyfrowych rozwiązań. Zmiana perspektywy skoncentrowanej na produktywności na perspektywę humanocentryczną zaowocowała ogłoszeniem przez Komisję Europejską w 2021 r. koncepcji przemysłu 5.0 (European Commission, 2021).

Przemysł 5.0 nie oznacza, że zapominamy o przemyśle 4.0. Procesy i zjawiska, o których pisaliśmy na poziomie przedsiębiorstwa, ulegają wzmocnieniu, na czele z systemami cyberfizycznymi i internetem rzeczy. Jednak zmiana zachodzi na poziomie pytań: po co? Dla kogo? W jakich obszarach? Można wskazać trzy takie obszary: humanocentryzm i tworzenie wartości dla człowieka (Adel, 2022;) zielona gospodarka (*green economy*) oraz zrównoważony rozwój i odporność na turbulencje. I dlatego zmiany i konsekwencje zjawiska nazywanego P5.0 warto umiejscowić właśnie na poziomie społeczeństwa. Na poziomie makro pojawiają się powiązane ze sobą sieci łańcuchów dostaw i łańcuchów wartości, w których istotnym kryterium staje się zrównoważone użytkowanie zasobów i energii, przy równoczesnym zapewnieniu zaopatrzenia w produkty i usługi, zwłaszcza w czasie zakłóceń i kryzysów. W przestrzeni innowacji pojawia się innowacja napędzana wyzwaniem (ang. *Challenge Driven Innovation*), której celem jest rozwiązanie długookresowych wyzwań społecznych, związanych z osiągnięciem celów Agendy 2030.

W przestrzeni społecznej pojawiają się nowe zawody, skracają się cykle ich powstawania, dojrzewania i starzenia się. Wymusza to zmiany w edukacji na każdym szczeblu systemu, a także w szkoleniu typu *life-long-learning*. Daje to potencjalnie bardzo dużo korzyści, ale może także prowadzić do zwiększenia generalnego poziomu niepewności wśród ludzi. Ta niepewność i poczucie zagrożenia są dobrze widoczne w wielu dyskusjach poświęconych przyszłości pracy, pozycji człowieka w nowej rzeczywistości, zwłaszcza w obliczu dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji.

Na poziomie społeczeństwa mamy do czynienia z usieciowionym społeczeństwem, które jak nigdy dotąd ma dostęp do tak szerokiego strumienia informacji poprzez technologie mobilne i łączność. W tej mierze nietrudno dostrzec szereg korzyści, chociażby w dostępie do rynków, poszukiwaniu najniższych cen, dostępie do usług, czy po prostu możliwości znajdowania informacji. Należy jednak zwrócić uwagę na nowe zagrożenia, które pojawiają się przy tych zmianach. Jednym z nich jest powszechny zalew informacyjny. Kolejnym – zagrożenie dezinformacją. Mówiąc o społeczeństwie inteligentnym, nie sposób nie podkreślić

konieczności rozwoju podstawowych kompetencji społeczeństwa w zakresie m.in. krytycznego myślenia, analizy danych, umiejętności weryfikacji danych itp. Ten wątek został rozwinięty w innych rozdziałach tej książki.

OKIEM EKSPERTA

Przemysł 4.0 dziś i w przyszłości

dr **Zbigniew Piątek**, absolwent ALK,
założyciel portalu www.przemysl-40.pl

Wśród menedżerów firm produkcyjnych przemysł 4.0 już dawno nie jest tylko hasłem czy odległą koncepcją. Zależnie od poziomu organizacyjnego jest to zestaw praktycznych, nowoczesnych narzędzi i technologii; to cyfryzacja stanowiąca element strategii przedsiębiorstw i jednocześnie wehikuł pozwalający na tworzenie wartości w usieciowanej gospodarce. Tak jest również w firmach krajowych, dla których zwiększanie wydajności produkcji, optymalizacja kosztów i inne wyzwania biznesowe realizowane są właśnie poprzez cyfryzację i budowę rozwiązań przemysłu 4.0.

A co w przyszłości? Sądzę, że ekspotencjalny wzrost, który obserwujemy w obszarze sztucznej inteligencji, przyniesie kolejne przełomy także w sektorze przemysłowym. W praktyce to już się dzieje, bowiem AI jest pełnoprawną składową czwartej rewolucji przemysłowej.

PODSUMOWANIE

Zmiany zachodzące pod wpływem wykorzystania nowych technologii cyfrowych dotyczą dwóch integralnych obszarów – produkcyjnego (technologicznego) i biznesowego (zarządczo-organizacyjnego) – i mają skutki również w wymiarze społecznym.

Po pierwsze, na poziomie przedsiębiorstwa (fabryki) podstawowy trend to dalsza cyfryzacja procesów, integracja procesów fizycznych i cyfrowych, dążenie do pełnej kustomizacji produkcji i wykorzystania danych do lepszego projektowania nowych produktów. Po drugie, na poziomie sieci to wykorzystanie wszelkich dostępnych danych do poszerzenia wiedzy o kliencie, interakcji produkt–klient oraz ulepszanie powiązań pomiędzy firmami w ramach rozszerzonego łańcucha wartości. Po trzecie, na poziomie społeczeństwa, to rosnące znaczenie miejsca człowieka w przedsiębiorstwie oraz zrównoważonego rozwoju jako punktu odniesienia dla wdrażania nowych rozwiązań.

Najważniejszym dylematem, a równocześnie wyzwaniem z punktu widzenia firmy, jest określenie właściwego tempa wprowadzania technologii składających się na przemysł 4.0.

Strategia cyfryzacji nie jest tylko strategią funkcjonalną. Jest strategią biznesową, która wykorzystuje potencjał cyfryzacji. Skuteczne wdrożenie przemysłu 4.0 wymaga zatem zmian na poziomie strategicznym i indywidualnego określenia celów dla każdego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego zdolności, zasobów, charakteru rynku, na którym operuje, oraz poszukiwania szans w wykorzystaniu cyfrowych rozwiązań. Równocześnie integracja stosowanych rozwiązań technologicznych wymaga znacznych nakładów kapitałowych. Nie zawsze jest to uzasadnione.

Ważne wyzwanie zarówno na poziomie firmy, jak i sieci (otoczenia) to zapewnienie interoperacyjności oraz bezpieczeństwa sieci współpracujących urządzeń (IoT), ludzi (pracowników, klientów, dostawców) oraz organizacji. Wycieki danych będą tym bardziej niebezpieczne, im bardziej złożone i powiązane będą systemy współpracy i wymiany danych.

Wyzwań na poziomie społeczeństwa jest bardzo wiele. Chcielibyśmy wymienić tylko dwa. Po pierwsze, to pojawianie się nowych profesji i specjalizacji i równoczesne zanikanie starych. Nie jest to wyzwanie nowe, bo pojawiało się przy każdej rewolucji przemysłowej. Obecnie rośnie jednak tempo zmian w tym obszarze, co tworzy wyzwania dla systemu edukacji, zarówno szkolnej, jak i ciągłej. Po drugie, wyzwaniem jest utrzymanie (względnej) spójności społecznej, niedopuszczenie do bardzo znacznego rozwarstwienia.

- Adel, A. (2022). Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing*, 11.
- Castagnoli, R., Büchi, G., Coeurderoy, R. i Cugno, M. (2021). Evolution of industry 4.0 and international business: A systematic literature review and a research agenda. *European Management Journal*. doi: 10.1016/j.emj.2021.09.002.
- European Commission. (2021). *Industry 5.0 Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Brussels.
- Hermann, M., Pentek, T. i Otto, B. (2015). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review*, 01/2015; Working Paper, Issue 01.
- IDG (2019). *Dojrzałość technologiczna polskich firm. Raport branżowy*. Pozyskano z: www.snt.pl (dostęp: 6.07.2023).
- Ivanov, D. (2023). The Industry 5.0 framework: viability-based integration of the resilience, sustainability, and human-centricity perspectives. *International Journal of Production Research*, 61(5), 1683–1695.
- Schuh, G., Boos, W., Kelzenberg, C., Lange, J. De, Stracke, F., Helbig, J., Boshof, J. i Ebbecke, C. (2018). *Industrie 4.0: Implement it! – Ein Leitfaden zur erfolgreichen Implementierung von Industrie 4.0-Lösungen*. Pozyskano z: https://werkzeugbau-akademie.de/wp-content/uploads/sites/17/2015/06/WZL_I4.0_Studie_Webversion.pdf (dostęp: 6.07.2023).
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Siemens. (2019). *Raport Smart Industry Polska 2019*.

Inspiracje

<https://automatykab2b.pl/>

<https://www.i-scoop.eu/>

<https://przemysl-40.pl/>

<https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/przemysl-5-0/>

<https://www.pwc.pl/>

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir>

<https://www.weforum.org/>

INNOWACJE MODELI BIZNESOWYCH – WYZWANIA STRATEGICZNE¹

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik, Krzysztof Obłój

ABSTRAKT

- W dynamicznym otoczeniu zewnętrznym innowacje modeli biznesowych są warunkiem przetrwania organizacji i przedsiębiorstw.
- Innowacje modeli biznesowych mogą przybierać formę zmian zarówno radykalnych i niepunktowych, jak i bardziej stopniowych i inkrementalnych.
- W polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych w decyzje strategiczne inicjujące innowacje modelu biznesowego zaangażowani są przedstawiciele wielu szczebli zarządzania. Im sprawniej przedsiębiorstwa potrafią wprowadzać zmiany o większej skali i zakresie w modelu biznesowym, tym lepsze wyniki osiągają. Szczególnie wyraźne jest to w przypadku przedsiębiorstw bipolarnych, które wyraźnie definiują logikę zmian modelu biznesowego jako *jednocześnie eksploracyjną i eksploatacyjną* – osiągają one najwyższy poziom zmian modelu biznesowego, co wiąże się z wyższym poziomem umiędzynarodowienia i wyższym poziomem wyników finansowych, w porównaniu z przedsiębiorstwami bez wyraźnie określonej logiki zmian modelu biznesowego czy przyjmujących tylko logikę eksploatacyjną.

¹ W opracowaniu prezentujemy wyniki badań przeprowadzonych w ramach realizacji grantu badawczego OPUS-17 pt. *Innowacja modeli biznesowych: strategie odnowy organizacyjnej w erze czwartej rewolucji przemysłowej*, nr 2019/33/B/HS4/03140, finansowanego ze środków NCN.

- Główne trendy innowacji modeli biznesowych w Polsce i na świecie – dzisiaj i w przyszłości – to:
 - digitalizacja i serwicyzacja,
 - inkluzywność i społeczna odpowiedzialność biznesu,
 - hybrydyzacja modelu innowacji.

WPROWADZENIE

Dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym z jednej strony często dezaktualizują dotychczasowe wybory strategiczne w triadzie rynek–produkty–technologie, z drugiej zaś – tworzą nowe możliwości. Co zatem w trudnym do przewidzenia świecie może stanowić o adaptacyjnej efektywności przedsiębiorstwa? Teoria i praktyka wskazują, że koniecznością staje się transformacja istniejących modeli biznesowych lub opracowanie zupełnie nowych. W tym kontekście kluczowe z punktu widzenia zarówno teorii, jak i praktyki stają się następujące pytania: Kto inicjuje zmiany w modelach biznesowych przedsiębiorstw? Co sprzyja zmianom w modelach biznesowych? Jakie aspekty modeli biznesowych podlegają najgłębszym zmianom? Jaka jest dominująca logika zmian modeli biznesowych (eksploracja czy eksploatacja)? Jak pod względem rozwiązań strukturalnych zmiany w modelach biznesowych są wdrażane? I w końcu: w jaki sposób są adresowane na poziomie przedsiębiorstw trzy główne ogólnoswiatowe trendy innowacji modeli biznesowych: digitalizacja i serwicyzacja; inkluzywność i społeczna odpowiedzialność biznesu; oraz hybrydyzacja modelu innowacji? W niniejszym opracowaniu podejmujemy próbę udzielenia odpowiedzi na te pytania, wychodząc od przedstawienia wyników badań przeprowadzanych na próbie polskich przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej, a następnie przedstawiając te wyniki na tle trendów ogólnoswiatowych.

INNOWACJE MODELI BIZNESOWYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Od początku XXI wieku organizacje działają w coraz bardziej dynamicznym otoczeniu, w którym tempo zmian natury politycznej, ekonomicznej, technologicznej i społecznej niezmiennie przyspiesza, prowadząc do zacierania się granic branż i migracji wartości między nimi. W takich warunkach transformacja organizacji i ich dotychczasowych modeli biznesowych (określana także mianem odnowy strategicznej) jest warunkiem przetrwania. I jest tematem wzbudzającym od wielu lat zainteresowanie zarówno praktyków, jak i akademików (Obłój, 1987; Foss i Saebi, 2017).

Potrzeba lepszego zrozumienia logiki tego zjawiska była zaczynem do podjęcia przez nas w 2022 r. badań kwestionariuszowych poświęconych tematyce innowacji modeli biznesowych. Badania przeprowadzono na próbie 400 przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych: dużych, małych i średnich. Dwa aspekty były jednak wspólne dla wszystkich: po pierwsze, są to przedsiębiorstwa polskie (udział kapitału polskiego powyżej 50%); a po drugie – wszystkie zdecydowały się na wzrost również na rynkach zagranicznych, osiągając odsetek przychodów zagranicznych co najmniej na poziomie 10% obrotów. I z tego powodu nie jest to próba reprezentatywna, a raczej próba przedsiębiorstw zarządzanych przez menedżerów gotowych do podjęcia dodatkowych ryzyk i wyzwań związanych z ekspansją zagraniczną. Poniżej prezentujemy wyniki badań wokół kilku wątków: inicjatora zmian, charakteru zmian w modelach biznesowych i ich powiązania z wynikami przedsiębiorstw, oraz rozwiązań strukturalnych wspierających wdrażanie zmian w modelach biznesowych przedsiębiorstw.

Inicjowanie zmian w modelu biznesowym. Z przeprowadzonych badań wynika, że zmiany strategiczne (np. związane ze zmianą zakresu produktowo-rynkowego, źródłami przewagi konkurencyjnej, stosowanymi technologiami, kanałami dystrybucji) są obecnie inicjowane zarówno ze strony zarządu, jak i menedżerów najwyższego szczebla (287 wskazań), menedżerów średniego szczebla (283 wskazań) oraz pracowników na stanowiskach specjalistycznych (279 wskazań), i to

w ponad 70% przedsiębiorstw! Znak czasów – inicjowanie zmian nie tylko jest domeną najwyższego kierownictwa, lecz także stanowi zespołową kompetencję.

Zmiany w modelu biznesowym i wyniki przedsiębiorstw. Zdolność przedsiębiorstw do wdrażania zmian w modelu biznesowym w sposób istotny wiąże się z wyższym poziomem wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa, bez względu na ich wiek, wielkość czy branżę (Ciszewska-Mlinarič i Wójcik, 2023). Niemniej jednak czynnikiem różnicującym intensywność zmian w modelu biznesowym jest przyjęta logika zmian modelu biznesowego. Przedsiębiorcy i menedżerowie zostali mianowicie poproszeni o wskazanie, w jakim stopniu kładą nacisk na replikację/eksploatację (tj. powielanie sprawdzonego modelu biznesowego oraz sprawdzonej na rynku oferty na inne rynki geograficzne) oraz na innowację/eksplorację (tj. dostarczenie zupełnie nowej wartości określonym klientom oraz tworzenie nowej wartości poprzez zakwestionowanie dotychczasowych modeli biznesowych, w wybranych obszarach geograficznych). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi wyodrębniliśmy kilka grup przedsiębiorstw, z czego dwie są szczególnie kontrastujące²: (i) przedsiębiorstwa z bardzo wysoką orientacją zarówno na eksplorację, jak i eksploatację (29 przedsiębiorstw); (ii) przedsiębiorstwa z niską (i bardzo niską) orientacją w obu wymiarach (59 przedsiębiorstw). Na rysunku 1 przedstawiono intensywność zmian w poszczególnych elementach modelu biznesowego w podziale dla całej próby oraz z wyodrębnieniem wyników dla grupy **przedsiębiorstw bipolarnych** (*high amidexterity*; wysoka orientacja na eksplorację i eksploatację) oraz dla grupy, która nie ujawniła wyraźnej logiki swoich modeli biznesowych na skali replikacja–innowacja.

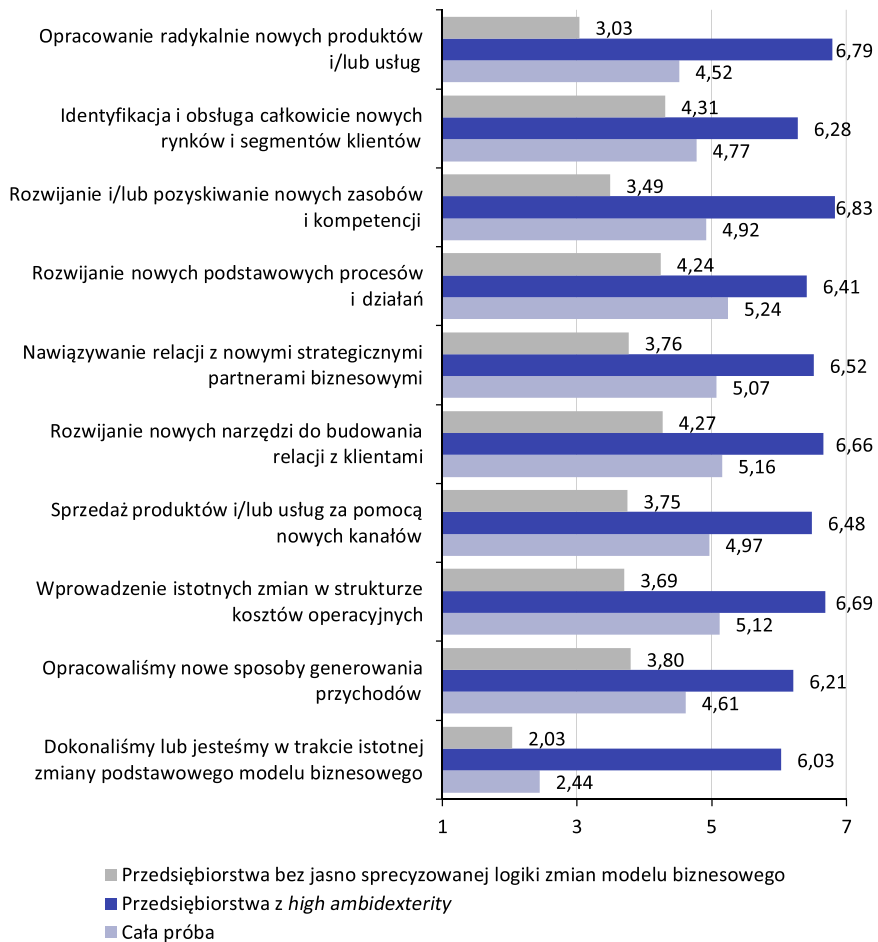
W porównaniu z przedsiębiorstwami bez jasno sprecyzowanej logiki zmian przedsiębiorstwa bipolarne charakteryzuje wyraźnie wyższa intensywność zmian w każdym z elementów modelu biznesowego. Ponadto osiągają one wyraźnie wyższy poziom przychodów zagranicznych

² W pozostałych kategoriach znalazły się przedsiębiorstwa z bardzo wysoką (118 wskazań) i wysoką orientacją (161 wskazań) na eksploatację i zarazem niską na eksplorację, a także grupa przedsiębiorstw z umiarkowanie wysoką jednoczesną orientacją na eksplorację i eksploatację (28 wskazań).

w przychodach ogółem (37% w por. z 30%); wszystkie odnotowały wzrost sprzedaży co najmniej o 11% w okresie 2019–2021 (w por. z zaledwie 4 podmiotami, tj. niecałe 7%, z drugiej grupy przedsiębiorstw); są obecne na większej liczbie rynków zagranicznych (średnio 7,45 w por. z 5,83); a także istotnie częściej wychodzą na pozaeuropejskie rynki rozwinięte (45% w por. z 32%) oraz rynki rozwijające się (28% w por. z 12%).

Rysunek 1. Innowacje modeli biznesowych

(Skala od „1 = Korzystamy w bardzo małym stopniu”, do „7 = Korzystamy w bardzo dużym stopniu”)



Źródło: badanie własne, grant NCN nr 2019/33/B/HS4/03140.

Przedsiębiorstwa bipolarne inaczej odczytują także sygnały z otoczenia (rysunek 2) w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami. Negatywne zjawiska o przejściowym charakterze („bieżące bolączki”) takie jak inflacja czy wzrost kosztów energii są przez nie odbierane jako mniej dokuczliwe (wyjątkiem jest polityka gospodarcza rządu). Z kolei trendy technologiczne związane z rozwojem przemysłu 4.0, wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, automatyzacją procesów czy rozwojem mediów społecznościowych są przez nie zdecydowanie pozytywniej oceniane niż w drugiej grupie przedsiębiorstw (rysunek 2).

Rozwiązania strukturalne wspierające zmiany w modelach biznesowych przedsiębiorstw. Jednym z istotnych wątków badań nad innowacjami modeli biznesowych wspierającymi odnowę strategiczną przedsiębiorstw jest kwestia stosowanych rozwiązań strukturalnych. Menedżerowie wybierają między *pivotem* istniejącego modelu (tj. sekwencyjną zmianą podstawowego modelu biznesowego firmy) a wprowadzeniem odrębnego modelu biznesowego, równoległego do podstawowej działalności. *Pivoting* jest zalecanym podejściem w warunkach szybko migrującej wartości między branżami i firmami, ponieważ nie prowadzi do wzrostu złożoności organizacyjnej i pozwala na szybką reakcję. Natomiast wprowadzenie równoległego modelu biznesowego może być lepszym wyborem dla sytuacji rynkowych charakteryzujących się niższym stopniem migracji wartości, umożliwiając rozszerzenie zakresu działania bez zakłócania dobrze funkcjonującego podstawowego modelu biznesowego (Hacklin i in., 2018).

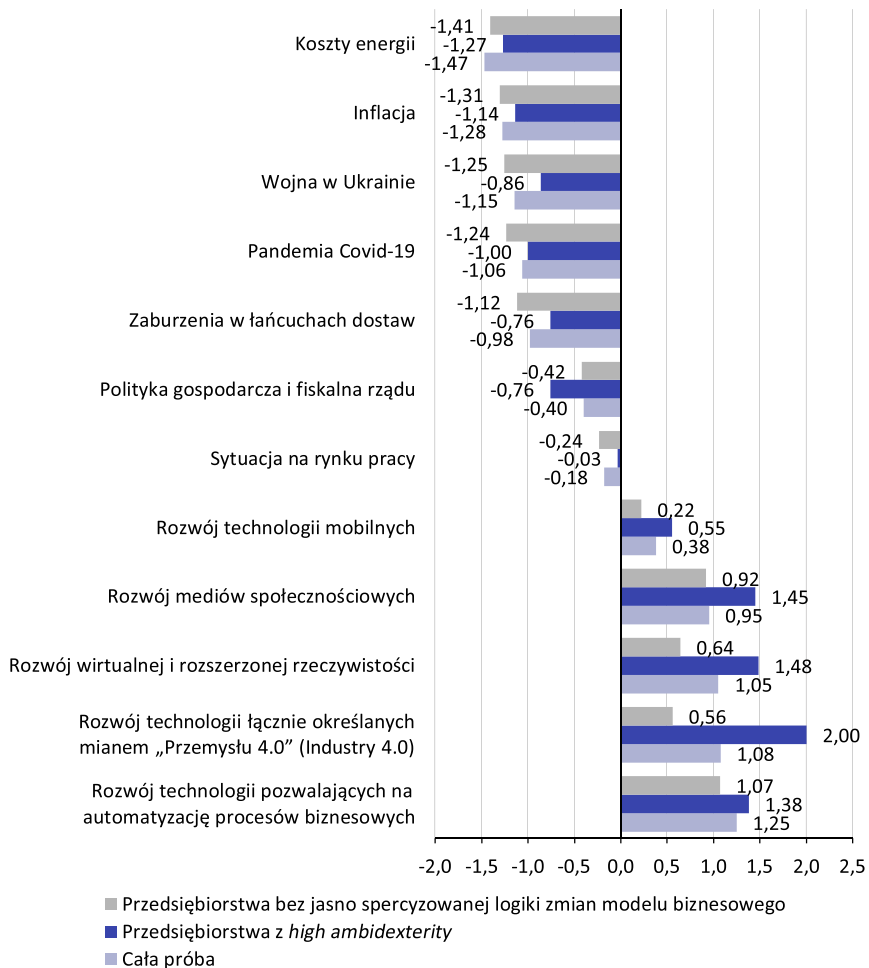
Ogólnie w całej próbie wyraźnie dominuje podejście sekwencyjne do zmian w modelu biznesowym, przy czym:

- 136 przedsiębiorstw tworzy jednostki rozwojowe/działy w ramach istniejącej struktury organizacyjnej;
- 38 przedsiębiorstw inwestuje w spółki typu start-up i/lub angażuje się w działalność inkubacyjną i akceleracyjną;
- 45 przedsiębiorstw deklaruje doświadczenie w tworzeniu nowych spółek z niezależnymi od spółki-matki procesami/zasadami;
- 31 przedsiębiorstw wskazuje na tworzenie nowych spółek, które mają jednak podobne procesy, standardy postępowania i wykorzy-

stują te same wspólne procesy wsparcia (np. księgowość, HR, IT) co spółka matka;

- zaledwie 7 przedsiębiorstw raportuje przejęcia spółek z innych branż niż podstawowa (wszystkie przypadki przejęć były raportowane przez przedsiębiorstwa bipolarne).

Rysunek 2. Wpływ zmian w otoczeniu technologiczno-ekonomicznym na sytuację polskich przedsiębiorstw w ostatnich 3 latach (Skala od -3 = silny negatywny wpływ, 0 = brak wpływu, +3 = silny pozytywny wpływ)



Źródło: badanie własne, grant NCN nr 2019/33/B/HS4/03140.

W kolejnej części opracowania omawiamy trzy główne ogólnosiątkowe trendy innowacji modeli biznesowych, wskazując, w jaki sposób są adresowane w przedsiębiorstwach.

ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY, EKOSYSTEMY ORAZ WRAŻLIWOŚĆ NA PROBLEMY SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE

W następstwie rozwoju technologii cyfrowych i komunikacyjnych nastąpiło skrócenie cykli technologicznych, komercjalizacji nowych produktów i usług, zatarły się granice wielu branż, prowadząc do wzmocnienia zjawiska hiperkonkurencji. Badania z ostatnich kilkunastu lat pokazują, że nie tylko zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ale także ich przetrwanie, stało się trudniejsze niż jeszcze 30 lat temu (Reeves i Pueschel, 2015). Nabierające coraz większego tempa zmiany technologiczne dały asumpt do czwartej rewolucji przemysłowej, która charakteryzuje się wzajemnym przenikaniem świata cyfrowego, fizycznego i biologicznego. Dzięki innowacjom technologicznym wartość może być tworzona i przechwytywana na zupełnie nowe sposoby. Natura konkurencji zmieniła się – od konkurencji między pionowo zintegrowanymi firmami do zdezagregowanych łańcuchów dostaw.

Globalizacja i cyfryzacja doprowadziły do ewolucji konkurencji w kierunku platform, które ułatwiają dzielenie się zasobami między luźno połączonymi dostawcami i odbiorcami. Zarządzające nimi przedsiębiorstwa są specyficzną formą organizacyjną ery cyfrowej. Paradoks polega na tym, że o ile tworzenie wartości stało się rozproszone, o tyle modele biznesowe platform doprowadziły do koncentracji przechwytywania wartości. W konsekwencji coraz częstsze stało się nadużywanie siły ekonomicznej przez kontrolujących platformy w stosunku do uczestników ekosystemu platform. To z kolei zrodziło obawy dotyczące przejmowania władzy także w innych wymiarach życia społeczno-gospodarczego, w tym prywatności i stosunków pracy. Możemy mówić o stworzeniu kilku głównych ekosystemów należących do konkurują-

cych korporacji, które kształtują nasze – użytkowników – zachowania, przy jednoczesnym podporządkowaniu sobie dostawców i wywieranej na nich presji cenowej. Do największych należy zaliczyć ekosystemy Amazona, Microsoftu, Google i Apple w świecie zachodnim oraz Tencent i Alibaba Group w Azji.

Ten intensywny rozwój technologiczny, zmieniający naturę konkurencji, towarzyszy kryzysowi klimatycznemu i narastającym nierównościom społecznym. W konsekwencji, obok bezwzględności i monopolistycznych zachowań firm-platform, obserwujemy także zwiększającą się wrażliwość społeczną przejawiającą się we wspólnych inicjatywach międzysektorowych, a także w szacunku dla różnorodności w miejscu pracy i jej lewarowaniu. Wyrazem tego jest zjawisko charytatywnego crowdfundingu.

Dlatego te trzy trendy – **rozwój technologiczny, ekosystemy oraz wrażliwość na problemy społeczne i środowiskowe** – uważamy obecnie i w najbliższej przyszłości za kluczowe wyzwania dla biznesu, bowiem wymuszają one konieczność odnowy strategicznej. W naszym odczuciu u podstaw tej odnowy leżą innowacje modeli biznesowych, które – w przeciwieństwie do reaktywnej i krótkotrwałej adaptacji – budują elastyczność, a jednocześnie trwałą odporność na trudne do przewidzenia szoki. Tym, co stanowi o istocie tych innowacji, będzie dążenie do powszechności i modułowości modelu biznesowego oraz uwzględnianie w jego projektowaniu interesów różnych grup interesariuszy. Naszym zdaniem odzwierciedleniem tych charakterystyk będą trzy główne trendy innowacji modeli biznesowych:

- digitalizacja i serwicyzacja biznesów tradycyjnych,
- inkluzywność, tj. włączanie szerokiego spektrum grup interesariuszy w innowacje modeli biznesowych,
- hybrydyzacja modelu innowacji.

WYZWANIA STRATEGICZNE W INNOWACJACH MODELI BIZNESOWYCH

Digitalizacja i serwicyzacja biznesów tradycyjnych

Rozwój technologii cyfrowych będzie powodował transformację tradycyjnych biznesów i zmiany wielu elementów modeli biznesowych. Przykładowo, innowacja oferowanej wartości, polegająca na zmianie w kierunku posiadania używania, wymaga zmian modelu monetyzacji: od pojedynczej transakcji do powracających płatności (subskrypcji), ale także zmian w sposobie dostarczania wartości. Nowy model prowadzenia działalności przez Hilti, który zmienił sposób zaspokajania oczekiwań klientów, stanowi dobry przykład innowacji modelu biznesowego, który może stanowić punkt odniesienia dla innych przedsiębiorstw w tradycyjnych branżach. Hilti zrewolucjonizowało sposób myślenia o tworzeniu, dostarczaniu i przejmowaniu wartości dzięki wprowadzeniu modelu zarządzania flotą (*fleet management*). Punktem wyjścia było zaobserwowanie trudności klientów (deweloperów/firm budowlanych) związanych z bezpośrednim kosztem nabycia i konserwacji narzędzi budowlanych, ale także z kosztami przestoju na budowie związanych z ich brakiem. Odpowiedzią Hilti była zmiana propozycji wartości ze sprzedaży na leasing narzędzi. Płatności cykliczne stworzyły nowe źródła przychodów dzięki sprzedaży krzyżowej i dodatkowej, a także wpłynęły na poprawę płynności finansowej. Nie byłoby to możliwe bez inwestycji Hilti w infrastrukturę (magazyny, warsztaty napraw) i logistykę oraz posiadanie istotnych zmian zasobów i kompetencji. Przykładowo, w nowym modelu konieczne stało się negocjowanie długoterminowych kontraktów oraz posiadanie umiejętności nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami.

Jeszcze 10 lat temu mało kto mógłby przypuszczać, że sprzedaż dóbr szybkozbywalnych ulegnie tak istotnym zmianom. W tej branży zaobserwować można dwa modele: (1) dokonanie innowacji w istniejącym modelu biznesowym, co wymaga znacznych zasobów i jest domeną największych przedsiębiorstw, takich jak Amazon, który wprowadził do oferty produkty Elements w ramach subskrypcji (Subscribe

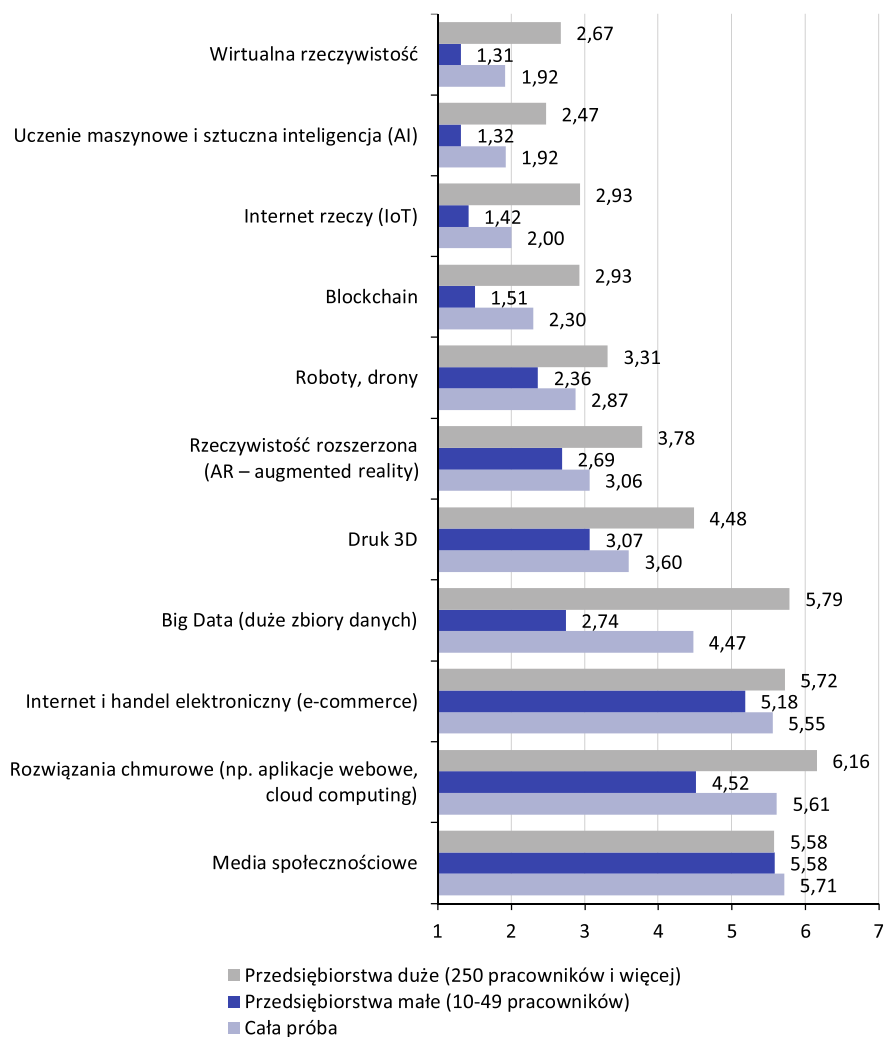
& Save). Mniejsze przedsiębiorstwa natomiast zdały się na usługi pośredników, inicjując trend Q-commerce (*quick delivery*), realizowany przez Glovo, JOKR, Gorillas czy polskiego Liska. Możliwość zamówień i dostaw w ciągu 15 minut wymaga nie tylko inwestycji w rozwiązania cyfrowe, ale także utrzymywania infrastruktury w postaci sieci magazynów (tzw. *dark stores*), floty skuterów i zatrudniania kierowców.

Wyzwaniem dla tradycyjnych biznesów w kontekście innowacji modelu biznesowego jest nadrabianie zaległości w sferze cyfrowej. Wieloletnie zaniedbania inwestycyjne prowadzą do powstania długu technologicznego. Świadome odkładanie na przyszłość lub niewłaściwa modernizacja infrastruktury informatycznej, aplikacji i procesów prowadzą nie tylko do narażania się na ryzyko utraty cyberbezpieczeństwa w wyniku braku wsparcia oferowanego przez dostawców, ale także do braku kompetencji cyfrowych, niezbędnych do utrzymywania konkurencyjności. Branże produkcyjne, logistyczna, ale także szeroko pojęta ochrona zdrowia, są wyjątkowo podatne na powstanie długu technologicznego, gdyż w ich przypadku mówimy już nie tylko o rozwiązaniach informatycznych, ale także o łączeniu różnych zaawansowanych technologii w celu optymalizacji procesów w organizacji, łącznie nazywanych rozwiązaniami z obszaru przemysłu 4.0. Jak pokazało niedawne badanie kilkuset menedżerów wysokiego szczebla przeprowadzone przez International Institute for Management Development (2022), wdrażanie tych rozwiązań jest zdecydowanie zbyt powolne.

Wyniki naszych badań wskazują jednak, że w próbie 400 polskich przedsiębiorstw umiędzynarodowionych blisko połowa (49%) wysoko ocenia uważność najwyższego kierownictwa na transformację cyfrową, a łącznie ponad 90% przedsiębiorstw ocenia ją dobrze w takich obszarach jak trafność przewidywań w odniesieniu do odpowiedniego dla firmy kierunku transformacji cyfrowej, uwzględnienia korzyści z transformacji cyfrowej w strategii przedsiębiorstwa czy informowania zespołu menedżerskiego o potencjalnych technologiach wspierających kolejne etapy transformacji cyfrowej. Świadomość znaczenia transformacji cyfrowej wśród naczelnej kadry kierowniczej jest szczególnie wysoka w dużych przedsiębiorstwach (bez względu na branżę), co znajduje swoje odzwierciedlenie w działaniach przedsiębiorstw

związanych z wdrożeniem rozwiązań technologicznych (rysunek 3); firmy duże (250 pracowników i więcej), dysponując większymi zasobami, są zdecydowanie bardziej zaawansowane niż firmy małe (10–49 pracowników).

Rysunek 3. Rozwiązania technologiczne stosowane w przedsiębiorstwach (Skala od „1 = Korzystamy w bardzo małym stopniu”, do „7 = Korzystamy w bardzo dużym stopniu”)



Źródło: badanie własne, grant NCN nr 2019/33/B/HS4/03140.

Inkluzywność modeli biznesowych (włączanie szerokiego spektrum grup interesariuszy w innowacje modeli biznesowych)

Naturalną konsekwencją zmian klimatycznych i wzrostu nierówności społecznych, a jednocześnie immanentną cechą konkurencji w najbliższej przyszłości, będzie konieczność transformacji modelu biznesowego w kierunku uwzględniania aspektów społecznych i środowiskowych, które do niedawna nie były priorytetem menedżerów. Ocenia się, że zmiany w modelach biznesowych obejmą wykorzystanie „miękkich umiejętności” wzmacniających zaufanie, a także wykorzystanie siły społeczności lokalnych i angażowania całego społeczeństwa. Biznes może być jednym z głównych motorów napędowych rozwiązywania wymienionych wyzwań (Wójcik i in., 2022). Kluczowe w tym zakresie są bodźce ekonomiczne, tzn. zbieżność interesów społecznych i ekonomicznych, a więc zdefiniowanie propozycji wartości, która umożliwi tworzenie i przejęcie wartości wspólnie przez przedsiębiorstwo i interesariuszy społecznych. Wydaje się przy tym, że koniecznością będzie organizowanie zasobów i kompetencji nie tylko w ramach partnerstw międzysektorowych, ale wręcz całych ekosystemów złożonych z przedsiębiorstw, instytucji publicznych, badawczych (w tym uczelni wyższych) i organizacji pozarządowych, posiadających komplementarne zasoby i kompetencje. Oznacza to potrzebę włączania różnych grup interesariuszy w definiowanie, tworzenie, dostarczanie i przejmowanie wartości. Za przykład innowacji w tworzeniu wartości może posłużyć niemiecki SAP AG zatrudniający osoby z mniej nasilonymi wariantami zespołu Aspergera w dążeniu do zapewnienia wyższej jakości testów swojego oprogramowania. Osoby ze spektrum autyzmu i zespołem Aspergera, pomimo trudności w interakcjach społecznych, posiadają kompetencje mające zastosowanie w branży IT. Do elementów zespołu Aspergera należą: pedantyzm, wysoka koncentracja na zadaniu, pamięć do faktów i liczb oraz wysoka tolerancja dla powtarzalnych czynności, a więc wszystko to, co jest istotne w testowaniu oprogramowania. Z kolei innowacją obejmującą wszystkie praktycznie elementy modelu biznesowego jest realizacja koncepcji *Bottom of the Pyramid* (Prahalad, 2005).

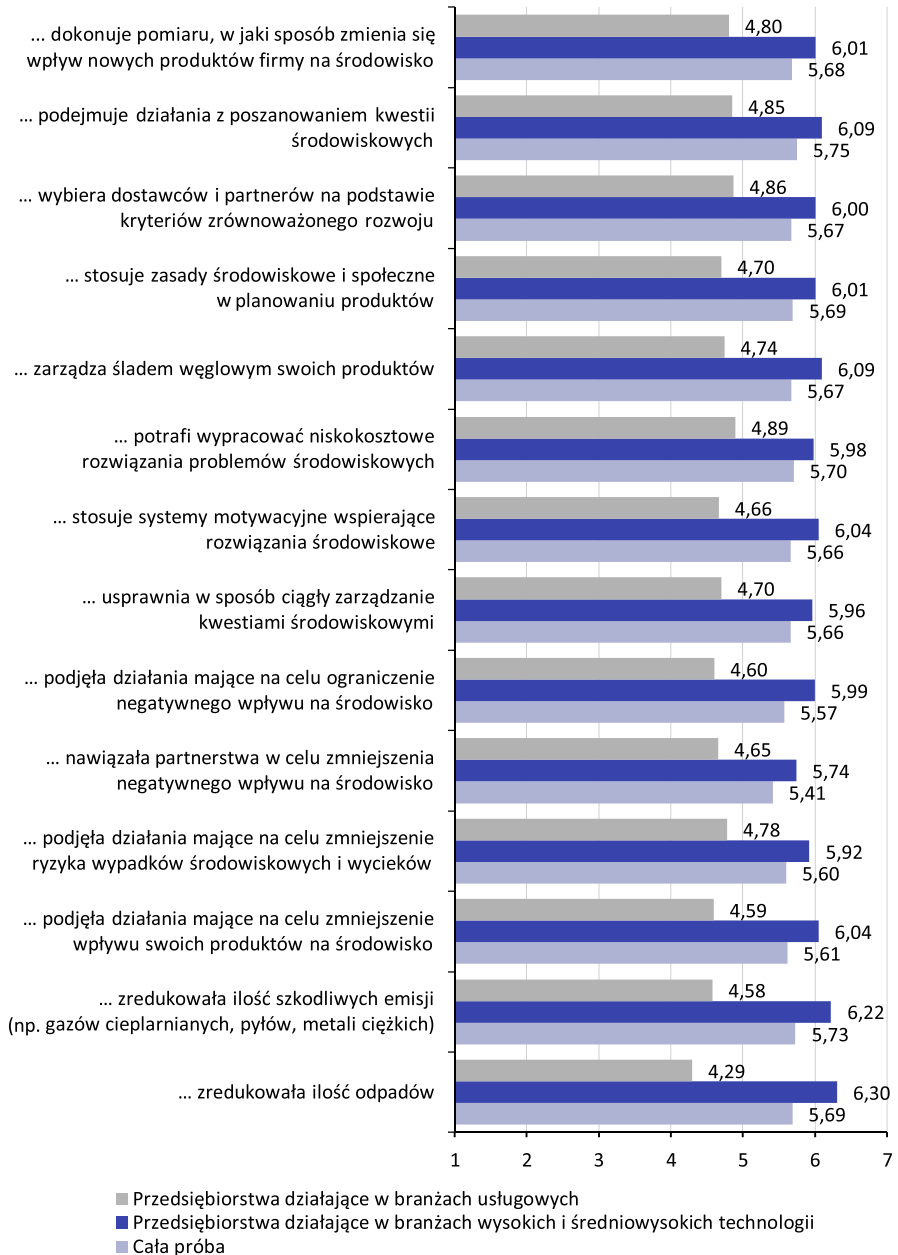
Głównym jej założeniem jest przeniesienie punktu ciężkości w propozycji wartości ze stylu życia na zaspokajanie bazowych potrzeb życiowych i pozytywne zmiany społeczne. Przykładem jest Project Shakti Hindustan Lever w Indiach realizowany od ponad 20 lat. Obejmuje on zarówno propozycję, tworzenie, jak i dostarczanie wartości nastawionej na zaspokajanie potrzeb społeczności o niskich dochodach. Indyjski oddział Unilevera oferuje niezamownym Hindusom artykuły pierwszej potrzeby w niewielkich opakowaniach (produkty higieny osobistej, chemia gospodarcza), których cena powoduje, że stały się one dostępne nawet dla nabywców z budżetem miesięcznym nieprzekraczającym kilku dolarów. Aby sprostać wymaganiom lokalnego rynku, Hindustan Lever opracował nową formułę produktów chemii gospodarczej, która nie generuje negatywnego śladu środowiskowego (mając na uwadze, że na terenach wiejskich pranie odzieży odbywa się w rzekach). W dotarcie do lokalnych nabywców indyjski oddział korporacji zaangażował przedsiębiorcze kobiety z małych wiosek i miasteczek³. Podobną inicjatywą na polskim rynku jest projekt Mleczny Start realizowany przez konsorcjum Danone Polska, Lubella i Instytut Matki i Dziecka, w ramach którego głównym kanałem dystrybucji jest sieć sklepów Biedronka.

Coraz ważniejsze i powszechniejsze stają się modele biznesowe obiegu zamkniętego, których naturalnymi elementami są redukcja odpadów i recykling. W modelach tych nacisk położony jest na zrównoważoną produkcję i dystrybucję, efektywne gospodarowanie zasobami i długoterminowe tworzenie wartości zarówno dla firm, jak i środowiska. W tym kontekście ponownie ciekawie prezentują się wnioski z naszych badań dotyczące istotności działań w obszarze strategii środowiskowej oraz to, czy i jak wiążą się one z innowacjami modeli biznesowych. Dwa aspekty są warte podkreślenia.

Po pierwsze, najistotniejszą linią podziału różnicującą zaawansowanie przedsiębiorstw we wdrażanie proaktywnych strategii środowiskowych jest przynależność do branży – firmy działające w branżach

³ Projekt ten wzbudza także kontrowersje w niektórych środowiskach lokalnych, ponieważ zmienia kanony kulturowe w społeczeństwie indyjskim, zwłaszcza rolę kobiet w rodzinie, a nawet społeczeństwie.

Rysunek 4. Zaangażowanie przedsiębiorstw w działania prośrodowiskowe (Skala od „1 = Korzystamy w bardzo małym stopniu”, do „7 = Korzystamy w bardzo dużym stopniu”)



Źródło: badanie własne, grant NCN nr 2019/33/B/HS4/03140.

wysokich/średniowysokich technologii raportują największe zaangażowanie, z kolei firmy usługowe – najniższe.

Po drugie, zaangażowaniu firm w działania prośrodowiskowe towarzyszy wyższa zdolność do innowacji modelu biznesowego, co jest szczególnie wyraźne wśród przedsiębiorstw działających w branżach podlegających głębokim i nieprzewidywalnym zmianom technologicznym. (Ciszewska-Mlinarič i Wójcik, 2023) (rysunek 4).

OKIEM EKSPERTA

Technologia i innowacje modelu biznesowego Ardigen

Janusz Homa, prezes i współzałożyciel Ardigen

Działamy na rynku AI in Drug Discovery. Pozycjonujemy się jako *preclinical CRO* (*contract research organizations*), czyli świadczymy usługi bioinformatyczne, *data science*, *custom services* w procesie rozwoju leków. Większość naszych projektów dotyczy *drug discovery* i *preclinical development*. Mówimy o sobie, że jesteśmy AI CRO. Nie mamy laboratorium, ale prowadzimy badania tzw. *in-silico*. W świecie biotechnologicznym, można powiedzieć, że prowadzimy eksperymenty w krzemie, tj. przy pomocy komputerów. Wykorzystujemy AI dla celów odkrywania leków, czyli wykorzystujemy metody obliczeniowe, w tym m.in. uczenie maszynowe, które mają zastosowanie na etapach *target identification*, *target validation*, *hit id*, *hit-to-lead*, *lead optimization*.

Podczas gorączki złota były dwa modele biznesowe. Jeden model biznesowy polegał na tym, że szuka się złota. Drugi model polegał na tym, że sprzedawało się kilofy tym, którzy szukają złota. Oba modele działały, jakkolwiek różniły się poziomem ryzyka i potencjalnym zyskiem. Każdy jednak zrobił interes na dzinsach i kilofach. My chcemy w przyszłości znaleźć złoto, ale na razie sprzedajemy kilofy. Mamy w tej chwili kilofy, czyli technologię AI i odpowiedni poziom narzędzi oraz kompetencje rozwinięte w ostatnich 7 latach.

W kolejnym kroku chcemy tworzyć platformy do analiz na etapie *early drug discovery*. Chcemy zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu

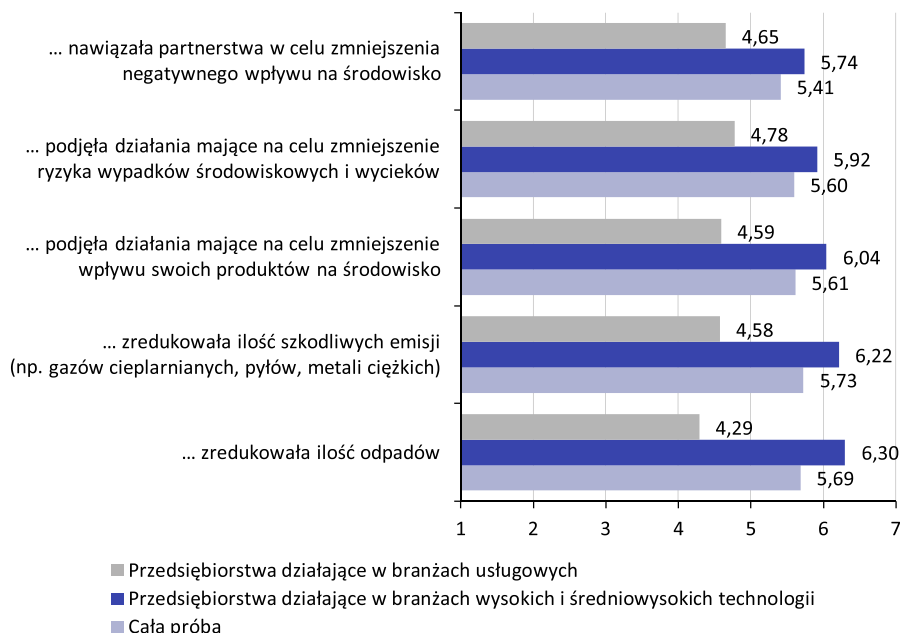
odkrycia leku. Jeszcze tego nie udowodniliśmy, ale mam nadzieję, że kiedyś będziemy mogli powiedzieć, że zwiększymy prawdopodobieństwo sukcesu na początku procesu tworzenia nowego leku przykładowo z 8% do 20%. W ten sposób możemy znacząco pomagać zespołom R&D firm biotechnologicznych i farmaceutycznych w rozwoju ich projektów odkrywania leków, ponosząc zdecydowanie mniejsze ryzyko. Przykładowo pracujemy nad budową modelu do predykcji receptorów komórek T (TCR), które są istotne w nowotworowych terapiach komórkowych. Obecnie stoimy przed decyzją, czy tę platformę udostępnić innym firmom biotechnologicznym w realizacji ich projektu (sprzedaż kilofów), czy na bazie tej platformy próbować samemu zrobić terapię (szukanie złota).

Hybrydyzacja modelu innowacji: w kierunku otwartej innowacji

Przenikanie się wielu aspektów działalności biznesowej, naukowej i społecznej sprzyja eksperymentom przedsiębiorstw z modelem otwartych innowacji, który polega na koordynacji rozproszonej wiedzy i innych zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstw, ich dostawców, klientów, instytucji naukowych, laboratoriów badawczych i konsultantów. Taki sposób organizacji procesów innowacji przyczynia się do skrócenia czasu potrzebnego do opracowania i komercjalizacji nowych produktów. Korzyści płynące z modelu otwartych innowacji dostrzegło m.in. Lego, które opanowało współtworzenie wartości wraz z użytkownikami i klientami w zamian za udział w zyskach („Lego Ideas”). Niedawno opublikowany przez „The Economist” *Barometr Otwartych Innowacji* ujawnił, że 90% badanych organizacji już stosuje praktyki rozproszonej innowacji albo planuje je wdrożyć (The Economist Group, 2022). Podobnie wyniki naszych badań wskazują, że wraz ze wzrostem otwartości przedsiębiorstw na innowacje z zewnątrz rośnie także ich zdolność w zakresie wdrażania innowacji modeli biznesowych (Ciszewska-Mlinarič i Wójcik, 2023). Otwartość na innowację z zewnątrz raportuje większość

przedsiębiorstw, przy czym jest ona najwyższa w grupie przedsiębiorstw dużych (rysunek 5).

Rysunek 5. Otwartość na innowację z zewnątrz
(Skala od „1 = Zdecydowanie nie zgadzam się”
do „7 = Zdecydowanie zgadzam się”)



Źródło: badanie własne, grant NCN nr 2019/33/B/HS4/O3140.

Trend ten zawiera oczywiście immanentne ryzyka, które wyraźnie widać w obszarze współpracy korporacji i start-upów technologicznych. Okazuje się, że – choć potencjalnie korzystna dla obu stron – taka współpraca, z uwagi na asymetrię relacji, niesie ze sobą ryzyko przywłaszczenia przez wielkie korporacje innowacji i technologii tworzonych przez start-upy. Pokazują to nasze badania akceleratorów korporacyjnych, które wykazały, że barierą wspólnej komercjalizacji nowych produktów i usług jest niedopasowanie korporacji i start-upów w wymiarze zasobów, przygotowania merytorycznego i emocji uczestników (Wójcik i in., 2020). W efekcie współpraca ma charakter bardziej ceremonialny i sym-

boliczny niż menedżerski i stosunkowo rzadko prowadzi do prawdziwych innowacji i zmian w modelach biznesowych korporacji. Ponadto bardzo często zdarza się, że chęć partnerstwa między przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi (np. organizacjami rządowymi i pozarządowymi) nie przekłada się na wymierne efekty, ze względu na braki w zdolnościach cyfrowych i wiedzy tych drugich.

W ostatnich latach nabierającym tempa trendem poszukiwania takiego modelu biznesowego, który maksymalizuje zalety, przy jednoczesnym ograniczaniu wad innowacji otwartych i zamkniętych, jest model hybrydowy, albo półotwarty, w postaci „fabryki start-upów” (*startup factories/studios*). Fabryka start-upów pełni funkcję pośrednika i facylitatora innowacji. Koncentruje się bowiem na podniesieniu efektywności procesu wdrażania innowacji. Do tej pory wykształciło się kilka modeli budowy takich innowacyjnych hybryd, ale ich główna, wspólna idea polega na stworzeniu maksymalnie korzystnych warunków dla start-upów, wspierając je centrami usług wspólnych, oferując usługi prawne, informatyczne, księgowo-administracyjne, obsługi klienta, ale także wnosząc kapitał zakładowy i służąc doradztwem. Mając na uwadze niski współczynnik sukcesu wszelkich projektów innowacyjnych, fabryki start-upów dążą do lepszego zarządzania start-upami, ograniczania niepotrzebnych ryzyk i typowych błędów. Są one jednocześnie komplementariuszami oraz udziałowcami start-upów, licząc, że jeden lub dwa ostatecznie odniosą sukces. Zdarza się także, że start-upy mające na celu rozwój konkretnych produktów, usług lub technologii tworzone są na zamówienie korporacji z możliwą późniejszą opcją ich wykupienia przez zamawiającego. Fabryka może także zostać jedynym inwestorem i założycielem start-upu, wynajmując zawodowych interim menedżerów, ostatecznie sprzedając zyskowną spółkę innemu inwestorowi (np. korporacji). Innowacja modelu biznesowego w postaci fabryki start-upów przechodzi obecnie próbę rynkową, a wiele z nich stało się zyskowne. Czas pokaże, czy ten hybrydowy model tworzenia innowacji przyjmie się i stanie stałym elementem wzrostu gospodarczego, czy też pozostanie eksperymentalnym modelem biznesowym.

PODSUMOWANIE

Otoczenie biznesowe w wielu branżach tworzy obecnie silną presję na zmiany modeli biznesowych. Powodów jest wiele. Trwająca od dekad deregulacja sprzyja zarówno wchodzeniu na rynki nowych graczy, umiędzynarodawianiu się firm, jak i systematycznym eksperymentom wewnątrzbranżowym. Zmiany technologiczne stosunkowo szybko migrują między branżami. Cyfryzacja i nowa logistyka (poczty kurierskie, paczkomaty itd.) stworzyły nowe możliwości obsługi klientów. Wsparcie zarówno polityczne, techniczne, organizacyjne, jak i finansowe zapewniło start-upom bardzo dobre warunki rozwojowe. Kraje, które do niedawna były na peryferiach światowej gospodarki – począwszy od Azji aż po Europę Centralną, Afrykę i Amerykę Południową – stały się naturalnym elementem światowych łańcuchów wartości, docelowymi miejscami wielkich inwestycji, centrami produkcji i usług. Wszystko to spowodowało u menedżerów i przedsiębiorców praktycznie na całym świecie wzrost poczucia niepewności i dynamiki zmian w otoczeniu i zwiększyło presję adaptacji modeli biznesowych. Czasami mają one charakter inkrementalnych dostosowań, ale coraz częściej firmy stają w obliczu potrzeby radykalnych i innowacyjnych zmian. Ich wdrożenie niesie ze sobą najczęściej dwie klasyczne konsekwencje – poprawę wyników i podwyższone ryzyko porażki. W pewnym sensie można więc powiedzieć, że, jak w starym przysłowiu, im bardziej coś się zmienia, tym bardziej pozostaje takie samo – dynamika zmian modeli biznesowych prowadzi bowiem do klasycznego dylematu wyborów strategicznych. Dążenie do stabilnego modelu biznesowego lub inkrementalnych zmian zmniejsza ryzyko błędów, ale może prowadzić do porażki w zderzeniu z szybciej działającymi konkurentami, nowymi graczami lub po prostu zmianą dominującego modelu biznesowego w branży. Z kolei dążenie do innowacji wprowadza organizacje w obszar potencjalnie nadzwyczajnych wyników ekonomicznych, ale za cenę wysokiego ryzyka. Nie ma prostej dyrektywy praktycznej, jak sobie z tym dylematem radzić. Wymaga on raczej całego szeregu dostosowań modeli biznesowych, które rekomenduje teoria i które już obserwujemy w praktyce:

- a) starannego śledzenia słabych sygnałów zmian oraz trendów w otoczeniu,
- b) zaangażowania szerokiego grona menedżerów oraz interesariuszy organizacji w proces przygotowania i wprowadzania zmian,
- c) systematycznych eksperymentów,
- d) większej wrażliwości biznesu na presje społeczne i problem zmian klimatycznych,
- e) umiejętności tworzenia aliansów i współpracy ze start-upami,
- f) zmian architektury organizacyjnej w taki sposób, aby łatwiej i szybciej wykorzystywać nowe technologie, zwłaszcza w obszarze digitalizacji oraz serwicyzacji.

LITERATURA

- Ciszewska-Mlinarič, M. i Wójcik, P. (2023). Firm-level and Environmental Drivers of Business Model Innovation and its Significance for Firm Performance. Artykuł przyjęty na doroczną konferencję *Strategic Management Society*, Toronto, 30.09–3.X. 2023.
- Foss, N.J. i Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Hacklin, F., Bjorkdahl, J. i Wallin, M.W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82–110.
- International Institute for Management Development (2022). <https://www.imd.org/ibyimd/supply-chain/the-supply-chain-agenda-keeps-growing-how-will-you-adapt/> (dostęp: 20.05.2023).
- Oblój, K. (1987). *Strategia przetrwania organizacji*. Warszawa: PWN.
- Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
- Reeves, M. i Pueschel, L. (2015). *Die Another Day: What Leaders Can Do About the Shrinking Life Expectancy of Corporations*, Bruce Henderson Institute analysis. Pozyskano z: <https://www.bcg.com/publications/2015/strategy-die-another-day-what-leaders-can-do-about-the-shrinking-life-expectancy-of-corporations> (dostęp: 13.06.2023).
- The Economist Group (2022). *The open innovation barometer. Assessing the collaborative spirit of a world in flux*. Pozyskano z: <https://impact.economist.com/projects/open-innovation/Open%20Innovation%20Briefing%20Paper.pdf> (dostęp: 19.05.2023).

Wójcik, P., Oblój, K., Wąsowska, A. i Wierciński, S. (2020). Corporate acceleration process: a systems psychodynamics perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1163–1180.

Wójcik, P., Oblój, K. i Buono, A.F. (2022). Addressing social concern through business-nonprofit collaboration: Microfoundations of a firm's dynamic capability for social responsibility. *Journal of Business Research*, 143, 119–139.

Inspiracje

Business Model Navigator, <https://businessmodelnavigator.com/explore>

Gassmann, O., Frankenberger, K. i Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

Kramer, M.R. i Pfitzer, M.W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80–89.

Shared Value Initiative, <https://www.sharedvalue.org/about/what-is-shared-value/#:~:text=They%20define%20shared%20value%20as,communities%20in%20which%20it%20operates> StartupAkademia, <https://startupakademia.pl/2016/02/08/10-rodzajow-pivotow-i-kiedy-pivotowac/>

KLIENT I MARKETING W ERZE TRANSFORMACJI CYFROWEJ

Lechośław Garbarski, Jolanta Tkaczyk

ABSTRAKT

- Era transformacji cyfrowej wpływa na zachowania konsumentów i działania marketingowe przedsiębiorstw.
- Nowe technologie tworzą nowe możliwości i wyzwania.
- Kluczowe jest dostosowanie działań do zmieniających się rynków.
- Trendy w zachowaniach konsumentów tworzą nowe reguły dla organizacji.
- Wzrasta popularność prostszych i tańszych produktów, większych opakowań i zmniejsza się lojalność wobec marek.
- Wzrasta znaczenie urządzeń mobilnych ułatwiających zakupy.
- Szybka dostawa staje się coraz ważniejsza.
- Wzrastają m-commerce i stabilizacja e-commerce.
- Pojawia się koncepcja omnichannel.
- Wykorzystanie przez przedsiębiorstwa automatyzacji procesów marketingowych i sztucznej inteligencji zmieniło sposób projektowania działań marketingowych.

WPROWADZENIE

W erze transformacji cyfrowej zachowania konsumentów i działania marketingowe przedsiębiorstw ulegają w szybkim tempie zmianom, a nowe technologie tworzą zupełnie nowe możliwości i wyzwania.

Zmienność zachowań konsumentów jest czynnikiem pierwotnym, dynamizującym zachowania przedsiębiorstw, które, w myśl koncepcji marketingu, muszą dostosowywać swoje działania do sytuacji zachodzących w obrębie obsługiwanych przez nie rynków docelowych. Zmiany w zachowaniach konsumentów są najsilniejszym czynnikiem wpływającym na sposób funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Pojawiające się trendy w zachowaniach konsumentów tworzą nowe reguły funkcjonowania organizacji.

Można odnaleźć pewne trendy występujących zmian. **Analiza tych trendów** pozwala zrozumieć kierunki przekształceń w dzisiejszym świecie i sugerować strategie, które mogą pomóc przedsiębiorstwom w osiąganiu sukcesu w nowej rzeczywistości. Trend bywa definiowany jako proces zmiany, który może być ujmowany z różnych perspektyw – psychologicznej, socjologicznej, ekonomicznej. Z tego punktu widzenia trend w zachowaniach konsumentów można określić jako kierunek zmiany w stylu ich życia. Trendy najczęściej powstają na skutek oddziaływania otoczenia w wymiarze ekonomicznym, demograficznym, społecznym, prawnym i politycznym oraz technologicznym. Trendy mogą mieć charakter krótko- lub długookresowy; mieć zasięg globalny lub tylko regionalny. Specyficzne cechy współczesnych trendów to współwystępowanie (wzajemne nakładanie się na siebie trendów), dywergencja (powstawanie jednoczesne kontrtrendów, np. przyspieszona cyfryzacja wywołała trend antytech – postawę silnego sprzeciwu wobec dużych firm technologicznych i ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie jednostek i społeczeństw) oraz nadmierne mnożenie – coraz więcej trendów powstaje w tym samym czasie (Tkaczyk, 2012).

ZMIANY W ZWYCZAJACH ZAKUPOWYCH KLIENTÓW

Zwyczaje zakupowe klientów podlegają zazwyczaj ciągłym zmianom pod wpływem zróżnicowanych okoliczności zewnętrznych. W ostatnich latach w Polsce dokonywały się one głównie **pod wpływem pandemii oraz bardzo wysokiej**, niespotykanej od lat, **inflacji**. Obecnie prawie połowa Polaków oczekuje pogorszenia się własnej sytuacji ekonomicznej

w ciągu najbliższych 6 miesięcy, a ponad 85% spodziewa się dalszego wzrostu cen.

Oba te zjawiska skłoniły wielu klientów do zwiększenia swojej aktywności domowej związanej z przygotowywaniem posiłków i wykonywaniem wielu domowych czynności. To z kolei, wraz z obniżeniem siły nabywczej wywołanej wysoką inflacją, spowodowało większą skłonność do oszczędzania, zmniejszanie zakupów, wybieranie produktów prostszych i tańszych, kupowanie w większych opakowaniach (obniżających cenę jednostkową), zmniejszanie lojalności wobec marek produktów. Utrzymująca się wysoka inflacja spowoduje utrzymanie powyższych tendencji w 2023 i w pewnym zakresie w 2024 roku. Można również spodziewać się ograniczania marnotrawstwa żywności, co będzie także konsekwencją zwiększania liczby konsumentów kierujących się w swoich wyborach rynkowych kwestią ekologii, ochrony środowiska. Z badań firmy Euromonitor International wynika, że dla ponad $\frac{3}{4}$ klientów podstawowym kryterium wyboru produktu jest stosunek jakości do ceny, a zdecydowanie niższe ceny są ważne dla prawie połowy kupujących.

Wskazany powyżej zjawiskom towarzyszy szereg trendów konsumenckich, które będą zyskiwać na znaczeniu w najbliższym czasie. Trzy najistotniejsze spośród nich to:

- 1) trend proekologiczny,
- 2) nowy model pracy i życia osobistego,
- 3) preferowanie wygodnych zakupów.

Ograniczanie zakupu i spożycia wielu produktów, niezależnie od kwestii finansowych wywołanych inflacją, jest także pochodną coraz bardziej istotnego **trendu proekologicznego**. Jest on związany z coraz większą świadomością klimatyczną klientów oraz koniecznością ograniczania zużycia energii. Powoduje to zmniejszanie spożycia mięsa na rzecz jego zamienników – produktów pochodzenia roślinnego, częstsze korzystanie z lokalnych źródeł zaopatrzenia, zainteresowanie tzw. zrównoważoną produkcją i konsumpcją. W coraz większym zakresie część klientów dokonuje zakupu produktów od przedsiębiorstw, które aktywnie rozwiązują wyłaniające się problemy społeczne i ekologiczne.

Ta tendencja prawdopodobnie będzie umacniała się w kolejnych latach, głównie dzięki młodym klientom, dla których kwestie ochrony środowiska i zapobiegania katastrofie klimatycznej zyskują na znaczeniu.

Zmiany w sposobach pracy i korzystania z czasu wolnego w okresie pandemii, dorastanie młodego pokolenia, które nie musiało borykać się z problemami finansowymi, spowodowały **inne spojrzenie na kwestie pracy i życia osobistego**. Ponad połowa Polaków chce wyraźnie odróżniać te dwie sfery aktywności. Na rynek pracy wkroczyło pokolenie Z. Dokonuje ono także zakupu wielu produktów. Pokolenie Z, wykorzystujące aktywnie nowe technologie cyfrowe, w mniejszym stopniu ulega tradycyjnej reklamie, a dokonywane przez nie wybory są w dużym stopniu pochodną wyznawanych wartości i innego stylu życia, zakładającego intensywne zaangażowanie i relacje z preferowanymi markami produktów. Wiąże się to również z wielogodzinnym wykorzystywaniem każdego dnia smartfonów oraz aplikacji zakupowych dla wybranych przez siebie produktów.

Coraz większe zaangażowanie i umiejętności cyfrowe klientów powodują, że ogromnie wzrosło znaczenie urządzeń mobilnych, co w znacznym stopniu przyczynia się do **wygody zakupów**. Do poszukiwania interesujących produktów i usług dość intensywnie jest wykorzystywany *scrolling* stron z ofertami. Oferenci muszą zatem obserwować tzw. ścieżki zakupowe klientów i je kształtować. Jedną z istotnych innowacji w tym zakresie w ostatnich latach, nadal zyskującą na znaczeniu, są tzw. zakupy *one-click*. Jest to formuła szybkiego i responsywnego przeglądania ofert oraz podejmowania błyskawicznych decyzji zakupowych niezależnie od miejsca przebywania, bez konieczności stałego, na ogół żmudnego, uzupełniania danych służących finalizowaniu transakcji. Towarzyszą temu szybka płatność i dostawa. Wygoda zakupu już stała się rzeczywistością, a będzie zyskiwała na znaczeniu dla tych, którzy nie chcą tracić zbyt dużo czasu i nie są skłonni do dużego wysiłku zakupowego.

W ślad za rozwojem zakupów typu *one-click* wzrosło znaczenie opcji szybkiej dostawy. Niezbędne są zatem istotne wysiłki oferentów związane ze skróceniem czasu wyboru i czasu dostawy produktu do klienta. Naprzeciw temu wychodzą koncepcje tzw. *quick-commerce* oraz *rapid*

delivery. Coraz częściej klienci otrzymują szybkie informacje, na jakim etapie przygotowania do wysyłki i samej dostawy znajduje się wybrany przez nich produkt. Obecnie dostawy zamówień realizowanych za pośrednictwem sklepów internetowych są zazwyczaj realizowane w przeciągu 24 godzin, co traktowane jest jako rynkowy standard, zgodny z oczekiwaniami konsumentów. Firmy coraz częściej budują swoją propozycję wartości w oparciu o dostawy bazujące na własnej sieci sklepów stacjonarnych lub lokalnych magazynów (tzw. *model dark stores*), które pozwalają skrócić czas realizacji dostaw nawet do kilkunastu minut w przypadku największych aglomeracji miejskich. Ten kierunek rozwoju w istotny sposób wpływa na ponadprzeciętne tempo wzrostu udziału sprzedaży online w branżach FMCG, health & beauty czy leków bez recepty (OTC – *over-the-counter drugs*). Ten trend konsumencki w tym zakresie będzie się rozwijał także w najbliższym czasie.

OKIEM EKSPERTA

Badania rynkowe w erze cyfrowej

Piotr Sadowski, Chief Evangelist w Webankieta.pl

Z perspektywy klienta absolutnie istotnym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa, które chce działać zgodnie z orientacją rynkową, jest realizacja komunikacji zwrotnej. Brak informacji zwrotnej za pomocą różnych form, w tym badań ankietowych, może powodować jego niezadowolenie. Badania rynkowe i badania klientów muszą być reprezentatywne, ale feedback od nich nie musi spełniać tego wymogu. Ważne jest wyciąganie wniosków z danych deklaratywnych i łączenie ich z danymi operacyjnymi, aby lepiej zrozumieć perspektywę klienta i przewidzieć jego zachowania. Dane deklaratywne nie są wystarczające i należy uzupełnić je danymi behawioralnymi i operacyjnymi. Z drugiej strony tylko w danych deklaratywnych znajdziemy emocje wyrażane przez klientów. Zmienność świata biznesu wymaga elastyczności i adaptacji. Wiele firm nadal jednak działa w tradycyjnych modelach biznesowych. Dzięki cyfrowej transformacji i integracji danych

finansowych, behawioralnych i deklaracyjnych będzie możliwe lepsze zrozumienie klientów i skuteczniejsze przewidywanie ich zachowań. Badania klientów nie powinny opierać się tylko na deklaracjach, powinny uwzględniać również ich zachowania. Ważne jest zrozumienie kontekstu klienta i „czytanie między wierszami”. Połączenie różnych rodzajów danych i analizy kontekstu może przynieść lepsze rezultaty niż opieranie się tylko na deklaracjach.

W cyfrowym świecie nie warto zapominać o istotności dwustronnej komunikacji z klientami, znaczeniu danych behawioralnych i operacyjnych oraz adaptacji do zmienności i dynamiki dzisiejszego świata biznesu. Badania klientów powinny uwzględniać różne rodzaje danych i kontekst klienta, aby zapewnić bardziej kompleksową perspektywę i lepsze rezultaty podejmowanych działań.

ZMIANY W DZIAŁANIACH MARKETINGOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wskazanim powyżej trendom w zachowaniach zakupowych klientów towarzyszą działania przedsiębiorstw, będące odpowiedzią na nie. Do najważniejszych zmian w sposobach działania przedsiębiorstw można zaliczyć:

- 1) szerokie wykorzystanie koncepcji omnichannel,
- 2) szybszy wzrost m-commerce, przy stabilizacji e-commerce,
- 3) umocnienie pozycji platform sprzedażowych,
- 4) pojawienie się opcji handlu subskrypcyjnego i re-commerce,
- 5) pojawienie się płatności odroczonej i błyskawicznych,
- 6) wykorzystanie automatyzacji procesów i sztucznej inteligencji.

Koncepcja omnichannel (Garbarski i Krzyżanowska, 2023) wynika z akceptacji przez konsumentów możliwości dokonywania zakupów w różnych kanałach sprzedażowych – zarówno stacjonarnych, jak

i wirtualnych. Dzięki niej przedsiębiorstwa zyskują możliwości zwiększenia wielkości sprzedaży oraz większego zaangażowania zakupowego klientów. Oczywiście każdy z kanałów sprzedaży wymaga innego podejścia do klienta i ma inne znaczenie w procesie zakupu. Kanały wirtualne, w tym mobilne, dostarczają istotnych informacji zakupowych dla prawie $\frac{3}{4}$ liczby klientów, generują prawie $\frac{2}{3}$ zamówień online.

Warto tu podkreślić, że istnieje bardzo szybko rosnący trend zakupów w formule **m-commerce** (poprzez urządzenia mobilne). Z kolei zakupy **e-commerce** za pomocą komputerów stacjonarnych i laptopów ustabilizowały się na dość wysokim poziomie. Według raportu Gemius w roku 2022 mobilne zakupy w Polsce wyprzedziły te dokonywane za pomocą urządzeń stacjonarnych. Dotyczy to zwłaszcza klientów w grupie wiekowej 25–50 lat. Odsetek internautów, którzy dokonują zakupów w sieci, ustabilizował się na poziomie ok. $\frac{3}{4}$ ogólnej liczby. Warto pamiętać jednak o nadal występujących efektach ROPO, odwróconego ROPO i ROTOPO. Pomimo ogromnego wzrostu zakupów za pomocą kanałów wirtualnych oferenci borykają się z coraz to większymi ograniczeniami prawnymi; klasycznym przykładem tego roku są ograniczenia wywołane przez Dyrektywę Omnibus. Powyższe tendencje wymagają od przedsiębiorstw innego projektowania sklepów stacjonarnych i e-sklepów, zwłaszcza w odniesieniu do klientów korzystających w zakupach z urządzeń mobilnych.

W ostatnich latach w Polsce bardzo zyskały na znaczeniu **platformy sprzedażowe** (tzw. marketplace). Do najbardziej znanych można zaliczyć Allegro, Olx, Vinted oraz Empik. Ocenia się, że ta formuła będzie się nadal intensywnie rozwijała; w ciągu najbliższych 4–5 lat ma szansę stać się formułą dominującą. Dotyczy to przede wszystkim sprzętu AGD, elektroniki użytkowej, książek i mediów, artykułów kosmetycznych, produktów z szeroko rozumianej kategorii zdrowia i mody. Dzięki platformom klienci mają bardzo szeroki wybór produktów oraz dużą wygodę zakupu.

Jednym z bardzo interesujących działań na rynku jest pojawienie się tzw. **handlu subskrypcyjnego**. Jest on związany ze sprzedażą produktów lub usług, które mają charakter powtarzalny, ale nadal wymagają zindywidualizowanego wyboru. Dotychczas największą popular-

nością wśród usług oferowanych online w modelu subskrypcyjnym cieszyły się m.in. serwisy VOD (*video-on-demand*), aplikacje oraz oprogramowanie w modelu abonamentowym (SaaS – *software as a service*) oraz dostęp do wiedzy, tj. szkolenia, kursy, treści cyfrowe, e-booki i audiobooki. Obecnie z potencjału modelu subskrypcyjnego korzystają takie branże jak FMCG, health & beauty, petfood czy fashion. Powtarzalne, regularne zakupy klientów w formule handlu subskrypcyjnego stają się dla nich wygodne, przyspieszają wybór i zakup oraz szybkość dostawy. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa taka formuła handlu ogranicza koszty pozyskiwania klientów, zmniejsza koszty utrzymywania klientów oraz podtrzymuje i kształtuje relacje z nimi. W przypadku branż wrażliwych na ceny stanowi doskonałą alternatywę dla klasycznej walki cenowej skutkującej znaczącym obniżeniem rentowności przedsiębiorstw, a w wielu przypadkach powodujących ich upadek. Jest zatem istotnym składnikiem poprawy efektywności działania na rynku.

Rosnące znaczenie proekologicznego trendu w zachowaniach konsumentów i docenianie firm, które działają na rzecz zrównoważonego rozwoju, powodują, że nie tylko same produkty są przedmiotem zainteresowania; liczy się także np. ekologiczny sposób ich opakowania. Według badań GFK jest to istotne dla ponad połowy klientów. Na znaczeniu zyskuje też zakup produktów w outletach oraz kupowanie produktów używanych. Bardzo wiele produktów używanych (sprzęt AGD, elektronika użytkowa, meble, ubrania) cechuje się dobrą jakością i w powiązaniu z proekologicznym, proklimatycznym trendem jest kupowanych przez kolejnych nabywców. Wyłania się zatem formuła **re-commerce**, odsprzedaży używanych produktów na specjalnych platformach online (np. Olx, Allegro, Vinted) lub dzięki mediom społecznościowym. Formuła ta powoli pozwala na dokonywanie zakupów nie tylko w Polsce, lecz także w innych krajach.

Przyspieszeniu transakcji zakupowych służą **płatności odroczone i błyskawiczne**. Przyjmują one formę płatności typu BLIK, stanowiącej jedną z najszybszych płatności, lub też coraz bardziej popularnej formuły „kup teraz, zapłać później”. Dzięki tej formule klienci mają większe możliwości zakupowe (powiększenie siły nabywczej), presja płatności ulega zmniejszeniu (płatność następuje znacznie później,

często w terminie do 30–60 dni). Niestety sprzyja ona zakupowi mniej potrzebnych produktów, a decyzje są podejmowane szybko, często pod wpływem chwilowego, emocjonalnego impulsu.

Cyfrowe zmiany technologiczne spowodowały także wiele konsekwencji w działaniach firm. Dotyczą one przede wszystkim **automatyzacji** wielu procesów zakupowych oraz uatrakcyjnienia sposobów prezentacji produktów. Coraz większe jest znaczenie chatbotów umożliwiających obsługę klienta przez 24 godziny w ciągu 7 dni tygodnia. Rozwój w tym zakresie powoduje, że często klient odczuwa, że jego kontakt ma charakter wybitnie spersonalizowany, a nie jest rozmową z wirtualnym podmiotem. W ostatnim roku na znaczeniu zyskała szczególnie formuła Chatu GPT (nadal intensywnie rozwijana).

W zakresie prezentacji oferty sprzedażowej w formule e-commerce coraz powszechniej wykorzystuje się technologie **VR (Virtual Reality)** i **AR (Augmented Reality)**. Dzięki niej klienci dowiadują się znacznie więcej o produkcie za pomocą filmów demonstracyjnych i instruktażowych. Dzięki cyfrowej technologii klient może zobaczyć wiele produktów, o których zakupie myśli, we własnym domu, a np. oglądane ubrania może przymierzyć w wirtualnej przymierzalni. Pojawiła się także technologia **Metaverse**, w której rzeczywistości fizyczna, wirtualna i rozszerzona są ze sobą łączone. Stwarza to wyjątkowo atrakcyjne oferty i skutkuje nowymi doświadczeniami klientów. Przykładem zastosowania tej technologii jest PKO Bank Polski, który przeniósł swój oddział PKO Rotunda do metawersum przy wykorzystaniu platformy Decentraland. Odwiedzający cyfrową rotundę mogą obejrzeć wystawę polskiej sztuki współczesnej zgromadzonej przez PKO Bank Polski, wystawę o historii tego banku oraz galerię kart płatniczych. Bank przygotowuje się w przyszłości także do obsługi klienta w metawersum.

Przedsiębiorstwa coraz szerzej wykorzystują też **sztuczną inteligencję (AI)**. Dzięki niej drastycznie wzrosła możliwość analizowania i wykorzystywania informacji o kliencie, jego zwyczajach zakupowych. W konsekwencji jest możliwe tworzenie spersonalizowanych ofert, spersonalizowanych komunikatów i precyzyjnie ukierunkowanych kampanii promocyjnych (Jarek i Mazurek, 2019).

W ten sposób Starbucks aktywuje długo nieaktywnych klientów, wysyłając im reklamę (zaproszenie) wtedy, kiedy znajdują się w pobliżu jednej z ich kawiarni.

Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji pojawiają się nowe możliwości i narzędzia do tworzenia i analizowania treści marketingowych. Dzięki temu firmy mogą generować spersonalizowane treści dostosowane do preferencji i zachowań swoich klientów. Jednocześnie AI może służyć do analizowania danych i wyodrębniania trendów, co pozwala na lepsze zrozumienie zachowań konsumentów i dostosowanie strategii marketingowych do wymagań rynkowych. Wprowadzenie sztucznej inteligencji w proces tworzenia treści marketingowych budzi jednak także wiele pytań i wyzwań, takich jak utrzymanie autentyczności i oryginalności w generowanych treściach oraz kontrola nad algorytmami i danymi.

OKIEM EKSPERTA

Trendy w handlu internetowym

Konrad Zach, Founder&CEO thinkhub.pl

Sprzedaż internetowa rozwija się dynamicznie ze względu na istotny wzrost aktywności zakupowej konsumentek i konsumentów z grupy silver, tj. osób w wieku 50+. Według raportu *E-commerce w Polsce 2022*, opublikowanego przez gemius.pl, 30% konsumentów regularnie dokonujących zakupów w sieci to osoby 50+, które przełamały barierę mentalnego i technologicznego wykluczenia cyfrowego, co powoduje, że z rosnącym zaangażowaniem dokonują regularnych zakupów produktów i usług w sklepach internetowych. Jest to segment klientów bardzo istotny z punktu widzenia budowania rozpoznawalności marek online oraz utrzymywania lojalności klientów sklepów internetowych. Jego reprezentanci chętnie wykorzystują innowacyjne rozwiązania oferowane przez sklepy internetowe i platformy marketplace w zakresie sposobów dostawy, odroczonej płatności czy modeli subskrypcyjnych, przenosząc dotychczasowe zakupy tradycyjne do internetu.

Równie istotnym trendem wpływającym na wzrost znaczenia handlu internetowego w gospodarce jest zwiększanie sprzedaży produktów i usług na rynkach zagranicznych. Dostęp do informacji na temat potencjału rynków zagranicznych, profesjonalizujące się wsparcie instytucji publicznych i rządowych, rosnąca liczba firm usługowych wyspecjalizowanych w procesie *cross-border*, a także dostęp do szerokiego portfolio narzędzi, platform i rozwiązań wspierających transgraniczną sprzedaż internetową powodują, że przedsiębiorcy, niezależnie od obecnego poziomu digitalizacji kanałów sprzedaży, z coraz większą uwagą przyglądają się zarówno rynkowi Unii Europejskiej, jak i szybko rosnącym gospodarczo rejonom świata, tj. Afryce czy Azji. Nie bez znaczenia jest również rozwój globalnych oraz lokalnych platform marketplace, które w znaczącym stopniu ułatwiają stawianie przez firmy pierwszych kroków i zaznaczenie obecności na większości rynków zagranicznych, również tych trudno dostępnych ze względu na liczne bariery mentalne, formalne czy administracyjne. Trend ten pozwala wielu producentom, dystrybutorom czy resellerom zarówno docierać do konkretnych rynków zagranicznych o potencjale wielokrotnie większym niż rynek rodzimy, jak i budować globalne internetowe kanały sprzedaży i dystrybucji pozwalające na dotarcie z ofertą do ponad 5 mld internautów na całym świecie.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa powinny obserwować i wdrażać trendy z kilku powodów. Po pierwsze, jest to kluczowe dla lepszego zrozumienia klienta, co może przekładać się na lepsze dopasowanie oferty. Po drugie, umożliwia to efektywne wykorzystanie posiadanych wyników badań, co może pomóc w generowaniu pomysłów i stymulowaniu innowacji. Po trzecie, pozwala być na bieżąco z nowymi trendami, co może być korzystne dla zarządzania kategorią produktu i marką oraz dla zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Nowe trendy konsumenckie oraz zmieniające się podejście przedsiębiorstw do prowadzenia biznesu stawiają przed nimi wiele wyzwań i dylematów, które muszą rozwiązać w celu dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości rynkowej. Najważniejsze z nich, to:

- 1) wyzwania związane z trendem proekologicznym, wymagające wprowadzenia bardziej ekologicznych produktów i procesów produkcji, przy jednoczesnym utrzymaniu konkurencyjności i zwiększeniu zysków;
- 2) konieczność dostosowania modelu pracy i życia osobistego pracowników do nowych trendów, takich jak praca zdalna i elastyczne godziny pracy, przy jednoczesnym utrzymaniu produktywności i motywacji pracowników oraz jakości obsługi klientów;
- 3) wyzwania związane z preferowaniem wygodnych zakupów zapewniające łatwy dostęp do produktów i usług oraz szybką i wygodną obsługę klienta, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa i ochrony danych;
- 4) konieczność wykorzystania koncepcji omnichannel i umocnienia pozycji na platformach sprzedażowych, przy jednoczesnym zapewnieniu spójnego wizerunku i dobrej jakości obsługi klienta we wszystkich kanałach sprzedaży;
- 5) wyzwania związane z automatyzacją procesów i wykorzystaniem sztucznej inteligencji zapewniające odpowiednie szkolenia pracowników i zabezpieczenie danych przed ich naruszeniem, przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności i poprawie jakości obsługi klienta.

LITERATURA

Garbarski, L. i Krzyżanowska, M. (2023). *Marketing. Sztuka konkurowania i współpracy*. Warszawa: Poltext.

Inspiracje

Jarek, K. i Mazurek, G. (2019). Marketing and Artificial Intelligence. *Central European Business Review*, 8(2).

Tkaczyk, J. (2012). Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe. *Handel Wewnętrzny*, 2, 126–134.

<https://infuture.institute/mapa-trendow/#null>

<https://www.trendhunter.com/>

<https://www.trendwatching.com/trend-updates>

<https://www.gemius.pl>

<https://www.ideo.pl/e-commerce>

4P CYBERBEZPIECZEŃSTWA: PERSONALIZOWANE CYBERATAKI, POLE BITWY, PRZYSZŁOŚĆ TECHNOLOGII I PRAWO

Karolina Małagocka, Roman Bieda

ABSTRAKT

- Personalizowane cyberataki stają się coraz bardziej powszechne i wymagają większego zaangażowania użytkowników w ochronę.
- Rosnące zagrożenia cybernetyczne wymagają zjednoczonych wysiłków w ochronie osób, firm i społeczeństwa.
- Cyberwojny mają bezpośredni wpływ na gospodarkę, bezpieczeństwo narodowe i reputację firm.
- Rozwój technologii kwantowych stawia przed nami nowe wyzwania w dziedzinie kryptografii.
- Prawo musi dostosować się do rosnącej liczby urządzeń i zależności od cyfrowych systemów, aby zapewnić ochronę prywatności i bezpieczeństwa danych.
- Organizacje muszą przyjąć proaktywną postawę w zakresie cyberbezpieczeństwa i inwestować w świadomość i umiejętności pracowników.
- Zdolności obronne i świadomość zagrożeń cybernetycznych są niezbędne dla utrzymania bezpieczeństwa w erze cyfrowej.

WSTĘP

W świecie coraz bardziej zdominowanym przez technologię zagrożenia związane z cyberprzestrzenią stają się istotnym elementem, często już uznawanym za krytyczny. Ich konsekwencje mogą być katastrofalne zarówno dla osób fizycznych, jak i organizacji, i prowadzić do znaczącej zmiany paradygmatu strategii ochrony w wirtualnym świecie. Kolejną implikacją coraz większej zależności od cyfrowej infrastruktury są cyberwojny, które mają bezpośredni wpływ na gospodarkę, bezpieczeństwo narodowe i reputację firm, co czyni je istotnymi dla wszystkich zaangażowanych stron, podobnie jak przy tradycyjnych konfliktach. Przyszłość technologii w cyberbezpieczeństwie to zagadnienie coraz bardziej palące. Rozwój technologii kwantowych, a w szczególności ich potencjalny wpływ na kryptografię, która stanowi podstawę bezpieczeństwa w sieci, stawia przed nami nowe wyzwania i konieczność adaptacji do szybko zmieniającego się krajobrazu technologicznego. Wreszcie prawo stwarza określone ramy działalności w świecie cyfrowym, w tym nakłada szczególne obowiązki w zakresie zapewnienia cyberbezpieczeństwa. Rosnąca liczba urządzeń i zależność od cyfrowych systemów wymagają opracowania odpowiednich ram prawnych, które zapewnią ochronę prywatności, bezpieczeństwo danych i etyczną użyteczność technologii.

4P Cyberbezpieczeństwa, czyli Personalizowane ataki, Pole Bitwy, Przyszłość technologii i Prawo stanowią cztery kluczowe aspekty, którymi powinniśmy się zainteresować. Ochrona naszej prywatności, bezpieczeństwo danych i odpowiednie przygotowanie na ewentualne zagrożenia to nie tylko konieczność, lecz także szansa na lepsze funkcjonowanie w świecie pełnym technologii.

PERSONALIZOWANE CYBERATAKI: UŻYTKOWNIK JAKO PIERWSZA LINIA OCHRONY

Wraz z dynamicznym rozwojem technologii nastąpiła era spersonalizowanych cyberataków, gdzie zagrożenia zostały dostosowane do indywidualnych użytkowników. Wieloaspektowy powód tego zjawiska leży

w szybkim postępie technologicznym, który umożliwia cyberprzestępcom coraz bardziej precyzyjne i ukierunkowane ataki. Ta nowa rzeczywistość niesie ze sobą znaczące konsekwencje dla jednostek i firm, co podkreśla wagę poświęcenia jednego z 4P Cyberbezpieczeństwa właśnie Personalizowanym Cyberatakam. Dzięki coraz większej ilości informacji dostępnych w sieci oraz wykorzystaniu technik analizy danych cyberprzestępcy są w stanie tworzyć dedykowane ataki, które są bardziej skuteczne i trudniejsze do wykrycia.

Technologia w coraz większym stopniu przenika codzienne życie, zarówno osobiste, jak i zawodowe, a pandemia jedynie przyspieszyła inicjatywy cyfrowe w organizacjach. W związku z tym firmy zostały zmuszone do szybkiego dostosowania się i zarządzania zdarzeniami związanymi z cyberbezpieczeństwem, które stanowią poważne zagrożenie dla ich działalności. Badanie Deloitte *2023 Global Future of Cyber Survey* ujawnia, że zakłócenia operacyjne pozostają najważniejszą konsekwencją incydentów cybernetycznych. Inne konsekwencje to erozja zaufania klientów i zauważalne straty finansowe, związane zwłaszcza z tzw. długim ogonem cyberataku, szczególnie dotkliwym w wyciekach danych, których następstwa mogą być odnotowane przez kolejne 3 lata. Natomiast Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum) już od 2019 r. konsekwentnie ostrzega przed negatywnymi skutkami gospodarczymi wynikającymi z cyberataków. W rzeczywistości przestoje spowodowane takimi incydentami są obecnie uważane za bardziej prawdopodobne ryzyko niż pożary, co odzwierciedla zwiększone prawdopodobieństwo materializacji cyberzagrożeń. Zaskakujące w tym kontekście być może, że mimo iż te trendy są znane, szkolenia BHP są obowiązkowe, natomiast te związane z cyberbezpieczeństwem jedynie zalecane.

Wśród najważniejszych trendów w cyberbezpieczeństwie na pierwszy plan wysuwa się bezpieczeństwo urządzeń i aplikacji mobilnych. Szeroki wachlarz usług mobilnych oferowanych przez firmy stworzył kuszącą okazję dla hakerów ze względu na braki w obszarze świadomości, zalecanych praktyk czy firmowych standardów odnośnie do instalowania różnych rozwiązań i korzystania z nich. Co więcej, telefony osobiste przekształciły się w kompleksowe centra różnych działań, takich

jak bankowość, rozrywka i inne. Połączenie ograniczonego rozmiaru ekranu, ciągłego rozpraszania uwagi i pośpiesznych interakcji z technologią mobilną stanowi doskonałą pożywkę dla wielu wektorów cyberataków. Należą do nich fałszywe wiadomości SMS, rosnąca liczba ataków phishingowych, oszustwa i rozprzestrzenianie się fałszywych aplikacji. Dodatkowo powszechna praktyka korzystania z jednego telefonu zarówno do celów osobistych, jak i zawodowych sprawiła, że urządzenia te stały się potencjalnymi bramami do infiltracji firmowych i domowych systemów sieciowych.

Złożoność zagrożeń, coraz większe obawy z nimi związane, rosnący profesjonalizm cyberataków oraz głęboka integracja technologii z każdym aspektem życia sprawiły, że cyberbezpieczeństwo jest tematem coraz częściej poruszonym w przestrzeni publicznej. Niemniej nadal masową wyobraźnię dominują obrazy eskalującej bitwy między hakerami, przestępcami i ekspertami ds. bezpieczeństwa. Wizerunek człowieka w bluzie z kapturem o niemalże magicznych zdolnościach, wciąż obecny w serialach i filmach, prawdziwie oddaje niektóre aspekty biznesu. W rzeczywistości jednak zagrożenia mogą wynikać z niewłaściwie zabezpieczonych sieci, przypadkowego ujawnienia wrażliwych danych lub pracowników, którzy nieświadomie korzystają z niezabezpieczonych urządzeń podczas pracy zdalnej. W miarę rozprzestrzeniania się kultury pracy hybrydowej, przyspieszonej przez pandemię Covid-19, oraz w czasie, gdy internet rzeczy (IoT) przenika każdy aspekt biznesu i społeczeństwa, naruszenia bezpieczeństwa nigdy nie były tak liczne. „Branża cyberprzestępczości” również przeszła przyspieszoną cyfryzację, połączoną z automatyzacją i optymalizacją działań. Dziś coraz częściej to nie ludzie, lecz boty, działające według zasady zdobywania celów łatwych i tym samym tanich, są stosowane do ataków. Użytkownicy, którzy nie stosują żadnych barier, idealnie się do tego nadają. Każdy ma coś wartościowego do wykradzenia: dane, dostęp do systemów firmy, moc obliczeniową czy wreszcie pieniądze albo wirtualne dobra. Dlatego też każdy może stać się celem, niezależnie od stopnia ucyfrowienia swojej codzienności.

W erze cyfrowej transformacji, w której technologia przenika naszą egzystencję, ochrona przed spersonalizowanymi cyberatakami stała

się wspólną troską. Złożony i stale ewoluujący charakter tych zagrożeń wymaga zjednoczonych wysiłków na rzecz ochrony osób, firm i całego społeczeństwa. W miarę jak świat kontynuuje swoją cyfrową transformację, firmy muszą zdawać sobie sprawę, że cyberbezpieczeństwo nie jest samodzielną kwestią; przenika każdy aspekt działalności. Od ochrony danych klientów po ochronę własności intelektualnej, organizacje muszą przyjąć proaktywną postawę, wyposażając swoich pracowników w wiedzę i umiejętności niezbędne do ograniczania ryzyka. To strategiczne zaangażowanie w świadomość cyberbezpieczeństwa nie tylko zabezpieczy przed potencjalnymi zagrożeniami, ale także zwiększy zaufanie klientów, partnerów i interesariuszy. Przyszłość zależy od zbiorowego zaangażowania w walkę z tym stale się zmieniającym i rozrastającym zagrożeniem.

Aby skutecznie poruszać się w tym krajobrazie, organizacje muszą nadać priorytet inicjowaniu i kultywowaniu kultury świadomości w obszarze ochrony w sieci. Obecnie konieczne jest, aby wszystkie osoby aktywnie wdrożyły podstawowe środki ostrożności i posiadały umiejętności, a także nawyki, takie jak stosowanie silnych haseł i zrozumienie znaczenia uwierzytelniania dwuskładnikowego (2FA), regularne aktualizacje oprogramowania czy ograniczone zaufanie do otrzymywanych komunikatów oraz obietnic powiązanych z ofertami dostępnymi online. Włączenie tych podstawowych zabezpieczeń do codziennych praktyk wspiera kulturę świadomości cyberbezpieczeństwa, która musi być integralną częścią strategii biznesowej organizacji. Przyjmując takie podejście, firmy mogą wzmocnić swoją odporność.

POLE BITWY: CYFROWE WOJNY NA NOWO DEFINIUJĄ KONFLIKTY

Cyberwojny stały się jednym z najważniejszych obszarów w dziedzinie cyberbezpieczeństwa. W dobie przenikania technologii do wszystkich sfer naszego życia cyfrowe pole bitwy staje się areną, na której toczą się walki o poufność danych, integralność systemów, a nawet stabilność społeczeństwa. Ataki na infrastrukturę krytyczną, taką jak elektrownie,

sieci telekomunikacyjne czy systemy transportowe, mogą mieć skutki daleko wykraczające poza obszar bitów i bajtów. Mogą również prowadzić do bardziej złożonych konsekwencji niż czasowy *blackout*, czyli okresowy brak dostępności zasilania. Dlatego rozwinięcie zdolności obronnych i świadomość zagrożeń cybernetycznych są nieodzowne dla utrzymania stabilności i bezpieczeństwa w erze cyfrowej, a za jedno z 4P Cyberbezpieczeństwa uznaliśmy właśnie Pole Bitwy.

W stale ewoluującym krajobrazie działań wojennych cyberwojna stała się jednym z rosnących w siłę sposobów wyrządzania znacznych szkód poprzez serię ukierunkowanych cyberataków. Tym samym stanowi ona nowy wymiar konfliktu toczonego tym razem poza granicami świata realnego. Aby naprawdę wyprzeć tradycyjne sposoby prowadzenia konfliktów zbrojnych, cyberwojna musi być zgodna z celami politycznymi, do których zazwyczaj dąży się poprzez użycie siły. Obecne możliwości nie pozwalają jednak na osiągnięcie tego zamierzenia, zatem starcie cybernetyczne służy bardziej jako uzupełnienie konwencjonalnych działań niż ich bezpośrednie zastąpienie. Zamiast zagrażać istniejącym strukturom władzy, cyberwojna ma tendencję do zwiększania przewagi sił w istniejącym *status quo*.

Warto też podkreślić, że retoryka odgrywa istotną rolę w opisywaniu zjawisk związanych z cyberprzestrzenią. Od dawna używamy zwrotów wojennych, takich jak atak, ochrona czy firewall, w kontekście cyberbezpieczeństwa. Te terminy skojarzeniowo łączą działania w strefie wirtualnej z tradycyjnymi konfliktami zbrojnymi. Istnieje jednak istotna różnica między działaniami wojennymi a tym, co obecnie postrzegamy jako cyberwojna. Działania wojenne tradycyjnie miały miejsce na polu bitwy, gdzie zaangażowane były siły militarne przeciwnika. W przypadku cyberwojny toczona jest wirtualna walka, często przez różne nieskoordynowane podmioty, takie jak hakerzy, grupy przestępcze czy agenci państwowi.

Cyberwojna polega na prowadzeniu operacji w cyberprzestrzeni, mających na celu osiągnięcie przewagi nad przeciwnikiem przez infiltrację, szpiegostwo, sabotaż czy dezinformację. Jest to nowa forma konfliktu, która wykorzystuje technologię do atakowania i obrony, a jej konsekwencje mogą być równie poważne, jak w tradycyjnych działa-

niach wojennych. W najnowszej historii mieliśmy do czynienia z przypadkami potyczek na cyfrowym polu bitwy. Godne uwagi przykłady obejmują atak Stuxnet w 2010 r., który był wymierzony w irański program nuklearny, oraz rozproszony atak typu „odmowa usługi” (*distributed denial of service* – DDoS) przeprowadzony przez Rosję przeciwko Ukrainie w marcu 2014 roku. Incydenty te pokazują potencjał fizycznych szkód i zakłóceń spowodowanych przez broń cybernetyczną, które obejmowały w pierwszym przypadku wyłączenie z działania elektrowni jądrowej (w której prowadzono program wzbogacania uranu), a w drugim miały na celu dewastację sieci elektrycznej w kraju. Jednym z najbardziej niepokojących aspektów cyberwojny jest trudność w przypisaniu ataków konkretnym podmiotom. Niełatwo jest określić, kto walczy z kim, co często prowadzi do niepewności i potencjalnych błędnych osądów. Ten problem atrybucji wprowadza znaczną złożoność w podejmowaniu decyzji o tym, jak i kiedy reagować na cyberataki. Dodatkowo sam charakter broni cybernetycznej również odróżnia ją od broni tradycyjnej. Jest ona stosunkowo niedroga w opracowaniu i wykorzystaniu, dając różnym podmiotom, w tym wielkim, a także średnim mocarstwom i państwom pariasom, możliwość angażowania się w cyberwojnę. Ta swoista demokratyzacja zdolności cybernetycznych dodatkowo przyczynia się do złożoności krajobrazu konfliktu.

W obliczu przenikania się cyberwojny i konfliktów geopolitycznych zrozumienie tej tematyki staje się niezwykle istotne nie tylko dla rządów i organizacji, lecz także dla menedżerów, osób związanych z biznesem oraz zwykłych obywateli. Przede wszystkim cyberwojny mają potencjał wywołania znacznych szkód na poziomie zarówno państwowym, jak i gospodarczym. Ataki na infrastrukturę krytyczną, systemy telekomunikacyjne czy dane biznesowe mogą prowadzić do strat finansowych i utraty zaufania klientów. Dla obywateli świadomość zagrożeń jest kluczowa w celu ochrony prywatności, danych osobowych i unikania oszustw internetowych, jak również nieulegania panice związanej z celowo dystrybuowanymi informacjami, potencjalnie fałszywymi i mającymi na celu wprowadzenie ludności w błąd. Rozwijanie umiejętności cyfrowych i stosowanie podstawowych zasad bezpieczeństwa cyfrowego pomaga chronić się przed atakami i utratą danych.

W miarę jak świat zмага się ze złożonością tego cyfrowego pola bitwy, strategiczne podejmowanie decyzji i zdolność dostosowywania się do szybko ewoluujących zagrożeń stają się najważniejsze.

PRZYSZŁOŚĆ TECHNOLOGII: TECHNOLOGIA KWANTOWA – MIECZ I TARCZA CYBERBEZPIECZEŃSTWA

Niewątpliwie jedno z najważniejszych aktualnych wyzwań dla cyberbezpieczeństwa stanowi technologia kwantowa. Rozwój technologii opartych na zasadach mechaniki kwantowej generuje zarówno zagrożenia dla szeroko rozumianego cyberbezpieczeństwa, jak i nadzieję na suberbezpieczną infrastrukturę telekomunikacyjną.

Tradycyjny komputer dokonuje obliczeń, operując tzw. bitami – czyli jednostkami informacji, która może przybierać w danym momencie tylko jeden z dwóch stanów (0 albo 1). Informacja zapisywana jest w postaci ciągu bitów zero-jedynkowych. Przez to działanie tradycyjnego komputera sprowadza się do działań opartych na logice dwuwartościowej.

Komputer kwantowy operuje na tzw. kubitach, które w wielkim uproszczeniu mogą znajdować się w licznych stanach równocześnie podczas przeprowadzania obliczeń (tzw. superpozycja stanów). Dzięki szczególnym właściwościom mechaniki kwantowej komputery kwantowe zyskują niezwykłą moc obliczeniową, pozwalającą prowadzić obliczenia w sposób nieporównywalnie szybszy, wydajniejszy niż w przypadku tradycyjnych komputerów. Wykorzystanie tego rodzaju maszyn stwarza ryzyko przełamania tradycyjnych matematycznych reguł szyfrowania (przede wszystkim tzw. kryptografii asymetrycznej, zwanej też kryptografią klucza publicznego).

Już w latach 90. ubiegłego wieku opracowano tzw. kwantowy algorytm Shora, którego uruchomienie na odpowiednio wydajnym komputerze kwantowym pozwoli na złamanie głównych algorytmów stosowanej obecnie kryptografii asymetrycznej. Wyzwaniem jest jednak zbudowanie odpowiednio wydajnego komputera kwantowego, tj. komputera operującego odpowiednio dużą liczbą kubitów, pozwalającego

na przełamanie zabezpieczeń kryptograficznych. Mając na uwadze dynamiczny rozwój tej technologii, możemy przypuszczać, że na zbudowanie takiej maszyny nie będziemy musieli czekać zbyt długo. Niektórzy badacze wskazują na perspektywę kilku najbliższych lat...

W konsekwencji, dzięki wykorzystaniu komputera kwantowego, możliwe będzie rozszyfrowanie danych – zaszyfrowanych przy wykorzystaniu algorytmów asymetrycznych, które uważaliśmy do niedawna za bezpieczne i których złamanie dotychczas wymagało setek, a nawet tysięcy lat pracy tradycyjnego komputera.

Rzeczywiście, rozwój technologii kwantowych rodzi przy tym nie tylko zagrożenia dla poufności danych i bezpieczeństwa w życiu prywatnym i w biznesie (np. bezpieczeństwa transakcji bankowych), lecz przede wszystkim wyzwania w kontekście bezpieczeństwa czy wręcz suwerenności państwa. Nietrudno bowiem wyobrazić sobie, jak daleko idące konsekwencje spowodować może rozszyfrowanie informacji wymienianych przez organy państwowe, wojsko czy służby specjalne.

Nie jesteśmy jednak zupełnie bezradni wobec tego rodzaju zagrożeń. Już dziś rozwijana jest tzw. kryptografia postkwantowa, czyli algorytmy kryptograficzne, które z założenia mają być odporne na ataki z wykorzystaniem komputerów kwantowych. Co więcej, zastosowanie fizyki kwantowej otwiera nowe możliwości w zakresie stworzenia bezpiecznej infrastruktury telekomunikacyjnej, opartej na tzw. kwantowej dystrybucji klucza (ang. *quantum key distribution* – QKD). Bezpieczeństwo tego rodzaju infrastruktury nie będzie opierać się na matematycznych metodach szyfrowania, które można by przełamać przy zastosowaniu odpowiednio wydajnych komputerów, lecz niepodlegających „przełamani” właściwościami fizyki kwantowej. W konsekwencji, dzięki zastosowaniu zasad mechaniki kwantowej, tego rodzaju infrastruktura telekomunikacyjna zapewni bezpieczne przesyłanie informacji, nawet w obliczu rozwoju mocy obliczeniowej komputerów kwantowych.

Dostrzegając tego rodzaju wyzwania, w 2019 r. Unia Europejska powołała projekt EuroQCI, którego celem jest budowa bezpiecznej kwantowej infrastruktury komunikacyjnej obejmującej cały obszar UE. Oprócz inwestowania w nowe rozwiązania techniczne konieczne jest uświadamianie społeczeństwa w zakresie istniejących zagrożeń oraz wspieranie,

w szczególności organów publicznych i przedsiębiorców, w procesie implementacji rozwiązań odpornych na zagrożenia kwantowe.

PRAWO

Rozwój zagrożeń związanych z cyberprzestrzenią, w tym zagrożeń godzących w interesy zarówno jednostki, jak i całych organizacji, biznesu, czy suwerenność państwa, spowodował konieczność podjęcia odpowiednich działań legislacyjnych. W przeciągu ostatnich lat na poziomie europejskim, a także krajowym przyjęto szereg regulacji prawnych mających zapewnić szeroko rozumiane cyberbezpieczeństwo, w tym ochronę prywatności, tajemnic handlowych czy niezakłócone funkcjonowanie systemów informatycznych.

Wydaje się, że pierwszym istotnym krokiem w tym zakresie na gruncie prawa polskiego było wprowadzenie odpowiedzialności karnej za szereg cyberprzestępstw, m.in. za: hacking (art. 267 § 1 kk), nieuprawniony dostęp do systemu informatycznego (art. 267 § 2 kk), podsłuch elektroniczny (art. 267 § 3 kk) czy różne rodzaje sabotażu komputerowego (art. 269 kk). Nie można również pominąć ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (RODO). Mimo że regulacja ta nakierowana jest na ochronę danych osobowych, bez wątpienia wpłynęła na ogólne podniesienie cyberbezpieczeństwa w UE.

Prawdziwym krokiem milowym, otwierającym zupełnie nowy rozdział w budowie cyberbezpieczeństwa na poziomie UE, było przyjęcie w 2016 r. tzw. Dyrektywy NIS, której celem było zapewnienie minimalnego poziomu cyberbezpieczeństwa we wszystkich państwach członkowskich. Dyrektywa NIS określiła konkretne obowiązki w zakresie bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych, jakie państwa członkowskie nałożyć mają na tzw. operatorów usług kluczowych i dostawców usług cyfrowych. Na mocy Dyrektywy NIS państwa członkowskie zostały zobowiązane do przygotowania narodowej strategii w zakresie cyberbezpieczeństwa oraz powołania organów krajowych ds. bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych. Dyrektywa określiła również zasady współpracy pomiędzy państwami członkowskimi

(sieć CSIRT i grupa współpracy). Dyrektywa NIS została implementowana do polskiego systemu prawnego ustawą o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa z dnia 5 lipca 2018 roku.

Szybko okazało się jednak, że dynamiczna transformacja cyfrowa, w tym coraz szersze wykorzystywanie systemów informatycznych, wiąże się z ogólną zmianą krajobrazu cyberzagrożeń, a w szczególności ze wzrostem ilości incydentów. Ponadto przegląd dyrektywy NIS wykazał, iż istnieją daleko idące rozbieżności w zakresie wdrożenia postanowień dyrektywy w poszczególnych systemach prawnych państw członkowskich. Powstało zatem ryzyko, że mozaika regulacji negatywnie wpłynie na działalność transgraniczną czy cyberbezpieczeństwo poszczególnych państw, a w konsekwencji całej Unii.

W odpowiedzi na tego rodzaju wyzwania w grudniu 2022 r. na poziomie UE przyjęta została nowa regulacja, tzw. Dyrektywa NIS 2, która zastępuje Dyrektywę NIS. Jej wdrożenie ma zapewnić dalej idące ujednoczenie przepisów dot. cyberbezpieczeństwa w poszczególnych państwach UE. Dyrektywa NIS 2 rozszerza stosowanie regulacji na szereg nowych podmiotów i sektorów, jak również wzmacnia i na nowo definiuje obowiązki w zakresie zapewnienia cyberbezpieczeństwa (np. obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem, zarządzania incydentami). Ponadto wzmacnia mechanizmy nadzoru i egzekucji przepisów (np. kontrole, audyty bezpieczeństwa, kary pieniężne) oraz mechanizmy współpracy pomiędzy państwami członkowskimi. Do 17 października 2024 r. państwa członkowskie zobowiązane są do implementacji postanowień Dyrektywy NIS 2 do krajowych systemów prawnych. Aktualnie stoimy zatem przed wyzwaniem wdrożenia postanowień Dyrektywy NIS 2 do polskiego systemu prawnego.

Wzmiankowane powyżej regulacje prawne to tylko drobny fragment coraz szerszego i bardziej złożonego systemu krajowych i europejskich regulacji prawnych dot. cyberbezpieczeństwa. Dodatkowo na szczególną uwagę zasługuje na pewno pochodzący z 2019 r. Akt w sprawie cyberbezpieczeństwa czy przyjęte w 2022 r. tzw. rozporządzenie DORA. Akt w sprawie cyberbezpieczeństwa ustanawia europejskie ramy certyfikacji cyberbezpieczeństwa oraz określa zasady funkcjonowania Agencji Unii Europejskiej ds. Cyberbezpieczeństwa (ENISA).

Z kolei Rozporządzenie DORA określa szczególne wymagania w zakresie cyberbezpieczeństwa dla podmiotów z sektora finansowego. Nie jest to jednak koniec działań legislacyjnych w zakresie cyberbezpieczeństwa. Należy spodziewać się kolejnych regulacji prawnych, np. regulacji sektorowych czy dotyczących cyberbezpieczeństwa systemów AI, a może kiedyś nawet regulacji dotyczących wykorzystania czy udostępnienia technologii kwantowych. Szczególnie istotne jest również zapewnienie dostępu do różnego rodzaju wytycznych czy dobrych praktyk określających sposób wdrożenia wymagań wynikających z poszczególnych aktów prawnych.

LITERATURA

- Bieda, R. i Skrodzka-Kwietniak, D. (2023). Kierunki prac legislacyjnych oraz wybrane wyzwania prawne dotyczące technologii kwantowej. W: R. Bieda i Z. Okoń (red.), *Metaświat. Prawne i techniczne aspekty przełomowych technologii*. Warszawa: Harde.
- Bunt maszyn jest możliwy. AI musi mieć postawione granice*, Radio Supernova 20.04.2023. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=7fw-eu3V8BM> (dostęp: 2.07.2023).
- Ekert, A., *Webinar „Kryptografia kwantowa – jak fizyka chroni przed podsłuchami?”*, kanał Radio Naukowe. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=UBOmw5P7-Qw> (dostęp: 28.06.2023).
- Ekert, A., *W poszukiwaniu szyfru doskonałego*, kanał Centrum Fizyki Teoretycznej PAN. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=-x4z1TEksQc> (dostęp: 28.06.2023).
- Epidemia jest kryzysem, który cyberprzestępcy starają się monetyzować, *Nowy Marketing*, 3.04.2020. Pozyskano z: <https://nowymarketing.pl/a/25809,karolina-malagocka-akademia-leona-kozminskiego-epidemia-jest-kryzysem-ktory-cyberprzestepcy-staraja-sie-monetyzowac> (dostęp: 2.07.2023).
- Jak technologia kwantowa wpłynie na bezpieczeństwo informatyczne – rozmowa z gen. Włodzimierzem Nowakiem*. W: R. Bieda i Z. Okoń, *Metaświat. Prawne i techniczne aspekty przełomowych technologii*. Warszawa: Harde.
- Mazurek, G. i Małagocka, K. (2019). What if you ask and they say yes? Consumers' willingness to disclose personal data is stronger than you think. *Business Horizons*, 62(6), 751–759.
- Przybyłowicz, P. i Wiącek, M., *Webinar – komputery kwantowe – aktualna technologia czy pieśń przyszłości?*, kanał AI LAW TECH. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=XK0Vi9KxkpE> (dostęp: 28.06.2023).

Część II

ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ

ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII Z PERYFERII DO CENTRUM SYSTEMU: POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ NA CZAS PRZYSPIESZAJĄCEJ TRANSFORMACJI

Agata Stasik, Agata Dembek

ABSTRAKT

- Dotychczasowy model transformacji energetycznej w Polsce wyczerpał się. Transformacja wkracza w nową fazę: konieczna jest gruntowna przebudowa systemu, tak by mógł on spełniać swoje funkcje, opierając się na źródłach zeroemisyjnych.
- Wymaga to opracowania działań pozwalających na integrację innowacji z systemem, wykorzystanie potencjału integracji różnych sektorów oraz wprowadzenie holistycznych rozwiązań w politykach publicznych.
- Przyspieszająca transformacja wymaga gotowości do eksperymentowania z nowymi technologiami, modelami biznesowymi i innowacjami społecznymi, korzystnymi z punktu widzenia zarówno stabilności systemu, jak i różnych grup użytkowników. Uczelnie wyższe mają do odegrania szczególną rolę w tworzeniu platformy do wspólnego działania różnych aktorów.
- Wypracowując nowe rozwiązania, trzeba mieć na uwadze znaczenie społecznego poparcia dla transformacji energetycznej: innowacje powinny generować zrozumiałe korzyści dla różnych grup społecznych, szczególnie dla społeczności lokalnych.

WPROWADZENIE

Transformacja energetyczna w Europie i w Polsce wkroczyła w nową fazę. Wynika to, między innymi, ze skali naszych obecnych ambicji: zgodnie z przyjętymi na poziomie Unii Europejskiej celami dążymy nie tylko do zmniejszenia udziału energii wytwarzanej z paliw kopalnych o 20% czy 30%, lecz także do zastąpienia jej niemal w całości przez źródła zeroemisyjne, tak żeby osiągnąć cel ograniczenia emisji o 55% do 2030 r. i osiągnięcia zerowych emisji netto do 2050 roku. Jeśli chcemy to osiągnąć, nie wystarczy instalowanie kolejnych paneli fotowoltaicznych i budowanie nowych wiatraków – choć to również powinniśmy robić, i to coraz szybciej. W kolejnej dekadzie OZE nie mogą być kłopotliwym czy ciekawym dodatkiem do systemu, ale powinny stać się jego rdzeniem. Dlatego musimy wspólnie opracowywać i wdrażać rozwiązania, które umożliwią technologiom opartym na OZE przejąć w pełni funkcje, które obecnie wciąż zależą od spalania paliw kopalnych. Chodzi o stały, niezakłócony dostęp do energii wtedy, kiedy jej potrzebujemy – i w akceptowalnej cenie. Wymaga to kolejnej wielkiej mobilizacji zasobów: kapitału, wiedzy, ale również zdolności do współpracy i koordynacji działań na rzecz wspólnego celu.

Jak można zrozumieć ten etap i szanse, które otwiera? Proponujemy przyrzeć się im przez pryzmat wybranych wyzwań przyspieszającej transformacji opisanych przez Jochana Markarda i in. (2020), szczególnie integracji innowacji z systemem, interakcjom z przyległymi systemami oraz koordynacji na poziomie zarządzania i polityk publicznych. Poszukiwanie odpowiedzi na te wyzwania wyznaczy trendy w energetyce w kolejnej dekadzie. Analizujemy je w odniesieniu do prowadzonych przez nas w ostatnich latach badań nad innowacjami społecznymi w energetyce rozwijanymi w Europie (*Social Innovation in Energy Transitions*, [http](#)), nad klastrami energii w Polsce (*Oddolne innowacje...*, [http](#)), oraz działaniami na rzecz dekarbonizacji ciepłownictwa na poziomie lokalnym (*Green Heat*, [http](#)).

Choć nasze badania skupiają się na aktywności nowych aktorów w sektorze energetyki i potencjale oddolnej mobilizacji, podkreślamy, że transformacji nie da się dokonać oddolnie: ani wysiłkiem rozpro-

szonych, najbardziej nawet zdeterminowanych i świadomych jednostek działających jako konsumenci i obywatele, ani siłą najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Ze względu na znaczenie usług energetycznych, rolę regulacji oraz skalę niezbędnych inwestycji w sektorze, transformacja potrzebuje przywództwa politycznego oraz rozwijania zdolności zarządczych państwowych instytucji, by odblokować i wielokrotnie potencjał jednostek i przedsiębiorców oraz odpowiednio nim pokierować. Działania aktywistów, innowatorek i pionierów na rzecz rozwiązań dla zeroemisyjnej energetyki pozostają zatem powiązane ze sferą polityczną: nie mniej ważne od wytwarzania działających urzędzeń pozostaje skuteczne zabieganie o korzystne regulacje i przychyłność opinii publicznej.

OSIĄGNIĘCIA PIERWSZEJ FAZY TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ W POLSCE

Zrównoważone transformacje – w porównaniu z innymi zmianami społeczno-technologicznymi – są normatywnie ukierunkowane, i co za tym idzie, zależne od roli uzgodnionych wizji przyszłości, którym mają służyć. Inaczej mówiąc, zmiany w energetyce nie są przypadkowym wynikiem innowacji i inwestycji, ale realizują wspólnie ustalony cel oparty na decyzji dołożenia wszelkich starań, by uniknąć katastrofy klimatycznej (Kern i Rogge, 2016). Pierwsza faza zrównoważonej transformacji jest wyznaczana przez pojawienie się nowych aktorów i rozwiązań, zmiany w modelach biznesowych, łańcuchach wartości, politykach i praktykach użytkowników (Markard i in., 2020). Nowe rozwiązania – na przykład masowe zastosowanie paneli fotowoltaicznych czy pomp ciepła – dojrzewają i rozpowszechniają się między innymi dzięki inwestycjom w badania i rozwój, subsydiom i innym zachętom. Upowszechnienie nowych rozwiązań, oprócz stosowania technologii, wymaga zrozumiałych i korzystnych modeli biznesowych, których kształt zależy od regulacji: zarówno tego, co jest dozwolone, jak i od zachęt – na przykład dotacji czy odpisów podatkowych. Przyjrzyjmy się osiągnięciom wczesnej fazy transformacji energetycznej w Polsce:

stosunkowi opinii publicznej do transformacji oraz wzrostowi energii ze źródeł odnawialnych w miksie energetycznym.

OPINIA PUBLICZNA

Wśród ekspertów, polityków i opinii publicznej w Polsce panuje szeroka zgoda co do tego, że zrównoważona transformacja energetyczna jest właściwym kierunkiem rozwoju polskiej energetyki. Dowodzą tego wyniki sondaży opinii publicznej (CBOS, 2023), stanowisko większości partii politycznych uwzględniające perspektywę odejścia od węgla oraz kierunek dyskusji wśród ekspertów i decydentów (zob. np. KlastER, 2022). Ten stan rzeczy jest wielkim osiągnięciem i efektem dekad pracy. Również biznes i przemysł przywiązują coraz większą wagę do tego, by zapewnić możliwość korzystania z energii pochodzącej ze źródeł niskoemisyjnych, odpowiadając w ten sposób na unijne regulacje. Wysiłek na rzecz utrzymania i ciągłego wzmacniania szerokiej społecznej legitymizacji zmian w energetyce jest jednak konieczny: nawet najlepsze rozwiązania techniczne mogą okazać się niemożliwe do zaimplementowania w przypadku załamania się społecznej zgody.

Pod wpływem obecnych kryzysów widzimy tąpnięcie w trendzie stałego zwiększania się społecznego poparcia dla szybkiej transformacji energetyki w Polsce. Badanie CBOS z 2023 r. pokazuje, że stosunek do celu neutralności klimatycznej zmienił się w porównaniu z 2021 r.: w 2023 r. odsetek respondentów uważających, że „Polska powinna dochodzić do neutralności klimatycznej w swoim tempie, nawet jeśli będzie to oznaczało, że osiągniemy ją po 2050 roku” wzrósł aż o 12 punktów procentowych, z 43% do 55%. Rosnący wpływ polityk energetycznych na życie codzienne oraz fakt, że niektóre z nich będą uciążliwe, mogą prowadzić do załamania się poparcia dla transformacji oraz do zwiększenia społecznej i politycznej polaryzacji wokół tej kwestii.

Warunkiem powodzenia kolejnej, bardziej wymagającej fazy transformacji są zatem rozwiązania kreujące realne i zrozumiałe korzyści dla wielu grup społecznych, a przez to zwiększające legitymizację przyjętego kierunku działania. Ważna jest sprawiedliwa dystrybucja

owych korzyści, a także tworzenie przekonujących narracji, pokazujących wartość wspólnego wysiłku na rzecz transformacji.

SPADEK EMISJI, WZROST OZE

W odniesieniu do celów klimatycznych punktem wyjścia w Polsce było znaczące obniżenie emisji gazów cieplarnianych na początku lat 90. XX wieku wskutek potransformacyjnego upadku przemysłu ciężkiego i wzrostu efektywności energetycznej. Kluczowym osiągnięciem pierwszej fazy transformacji energetycznej w Polsce jest jednak rozwój bezemisyjnych źródeł, finansowanych przede wszystkim w ramach aukcji energii oraz w ramach wsparcia dla prosumentów (Iskandrova i in., 2021).

W 2022 r. 38,2% mocy zainstalowanej pochodziło ze źródeł odnawialnych, z czego 53% zapewniała fotowoltaika, a 40% moce wiatrowe. Pozwoliło to po raz pierwszy przekroczyć 20% udziału energii z OZE w produkcji energii elektrycznej (Dusiło, 2023). Stało się tak pomimo obowiązywania surowych restrykcji dotyczących odległości pomiędzy turbinami a zabudowaniami. „Ustawa antywiatrakowa” z 2016 r., istotnie spowalniająca rozwój energetyki wiatrowej, pozwala dostrzec wagę wyzwań związanych ze społeczną i polityczną legitymizacją.

W ostatnich latach szczególnie spektakularny był rozwój indywidualnej prosumpcji. Korzystne zasady dla prosumentów (netmetering – rozliczanie ilościowe, nazywane też systemem opustów), wraz z systemem dopłat w ramach programu „Mój Prąd” i ulgą podatkową, zbiegły się z obawami przed nieuchronnymi podwyżkami cen prądu. Wskutek sprzężenia tych czynników cel 10 GW mocy zainstalowanej w fotowoltaice osiągnięto już w 2022 r., czyli 20 lat przed datą wyznaczoną w uchwalonej rok wcześniej (w 2021 r.) „Polityce energetycznej Polski”. Radykalne niedoszacowanie tempa rozwoju prosumpcji wobec przewidzianej dla niej roli w systemie doprowadziło do obecnego kryzysu. Choć do pewnego momentu system elektroenergetyczny był w stanie przyłączać coraz więcej nowych źródeł rozproszonych, w końcu przestał nadążać za rozwojem OZE: dalsze przyłączanie prosumentów wymaga rozbudowy sieci i nowych sposobów bilansowania.

W 2022 r. korzystny dla prosumentów sposób rozliczania w ramach systemu opustów został zastąpiony systemem rozliczania wartościowego, wiążącym warunki dla prosumenta z giełdowymi cenami energii. Zmiana ta wskazuje na wyczerpanie się dotychczasowego modelu. Przyspieszenie transformacji wymaga bowiem eksperymentowania z rozwiązaniami, które umożliwią integrację kolejnych mocy OZE z systemem, pokonując pojawiające się ograniczenia ze strony sieci dystrybucyjnych. Zmiany te wymagają integracji nowych technologii i nowych modeli biznesowych. Stwarzają również możliwość rozwijania innowacji społecznych: tworzenia rozwiązań, które zapewnią szeroką i sprawliwą dystrybucję korzyści z transformacji.

Ważną przestrzenią eksperymentowania jest poszukiwanie rozwiązań dla lokalnych społeczności. Przykładem takich działań jest tworzenie klastrów i spółdzielni energetycznych. W dalszej części przyjrzymy się wyzwaniom obecnej fazy transformacji, rozważając doświadczenia innowatorów skupionych w klastrach energii czy realizujących eksperymenty w ramach laboratoriów miejskich.

ZADANIA NA DEKADĘ: ŹRÓDŁA ODNAWIALNE Z PERYFERII DO CENTRUM SYSTEMU

Dotychczasowy model rozwoju OZE w Polsce pozwalał na przyłączanie nowych źródeł, nie zmieniając znacząco architektury systemu ani zasad rządzących rynkami energii. Ten model wyczerpał się. Kolejny krok będzie wymagał bardziej radykalnych działań; bez tego transformacja może utknąć w martwym punkcie.

Czego potrzebujemy, żeby skutecznie przezwyciężyć kryzys i przyspieszyć proces transformacji energetycznej? Jochen Markard i in. (2020) wyszczególnili charakterystyczne dla obecnego jej etapu wyzwania, które powinny znaleźć się w centrum zainteresowania polityki publicznej. Obecne wyzwania transformacji to:

- 1) integracja innowacji z systemem;
- 2) interakcje z przyległymi systemami;

- 3) stopniowe wyłączenie (ang. *phase-out*) i opór upadających przemysłów związanych z paliwami kopalnymi;
- 4) zmiany zachowań konsumentów; oraz
- 5) koordynacja na poziomie zarządzania i polityk publicznych.

Choć wszystkie te wyzwania są obecne w polskim kontekście, tutaj skupimy się na wyzwaniach pierwszym, drugim i ostatnim. Pokażemy, na czym polega ich specyfika oraz w jaki sposób prowadzone dziś w Polsce eksperymenty próbują się z nimi mierzyć.

INTEGRACJA INNOWACJI Z SYSTEMEM: ROLA SPOŁECZNOŚCI ENERGETYCZNYCH

Radykalne innowacje przestają się rozprzestrzeniać, jeśli ich wprowadzenie nie uruchomi zmian w ramach systemu – lub jeśli nie dopasują się do istniejących reguł. Doskonale pokazuje to przypadek indywidualnych fotowoltaicznych instalacji prosumenckich czy pomp ciepła: moment, w którym podpięcie kolejnych instalacji do istniejącej sieci staje się ryzykowne dla systemu, oznacza konieczność ich wstrzymania do czasu pokonania trudności. Dalszy rozwój tej ścieżki wymaga więc radykalnych zmian w systemie, którego częścią stały się panele fotowoltaiczne, na przykład przez rozwój magazynowania, wirtualnych elektrowni, czy przez modernizację i digitalizację sieci. Istotne jest również zarządzanie popytem czy tworzenie lokalnych rynków elastyczności. Dla dalszej integracji innowacji z systemem niezbędne są zatem zarówno kolejne, uzupełniające się innowacje technologiczne, społeczne i biznesowe, jak i zmiany w samej architekturze systemu (por. McMeekin i in., 2019).

Elementem służącym integracji OZE z systemem mogą być różne formy lokalnej współpracy. Interesariusze z lokalnych społeczności – na przykład jednostki samorządu terytorialnego, podległe im spółki komunalne, lokalni przedsiębiorcy, wspólnoty mieszkaniowe, a w końcu członkowie gospodarstw domowych – mogą wspólnie inwestować w infrastrukturę energetyczną i zarządzać nią. W modelu, który odpo-

wiada na wyzwanie integracji innowacji z systemem, członkowie społeczności z jednej strony cieszą się niższymi cenami, z drugiej zaś ułatwiają bilansowanie energii na poziomie systemu. Dodatkowo lokalne społeczności czerpią inne korzyści: oferując dostęp do niskoemisyjnej energii, stają się konkurencyjną lokalizacją dla biznesu; cieszą się także czystym powietrzem. Taka idea stoi za koncepcją klastrów energii. Klaster jako forma umowy regulującej lokalną współpracę jest obecny w polskim prawie od 2016 roku.

Wraz z ogłoszeniem przez Ministerstwo Energii konkursu na certyfikowane klastry energii pojawiło się wiele lokalnych inicjatyw; w latach 2017 i 2018 aż 66 otrzymało ministerialny certyfikat. W kolejnych latach okazało się jednak, że nie uruchomiono dedykowanego strumienia finansowania dla nowych inicjatyw. Ramy prawne regulujące funkcjonowanie klastrów, niezapewniające klastrów osobowości prawnej ani dedykowanej taryfy czy ułatwień w wymianie energii elektrycznej między członkami klastra, sprawiły, że zbudowanie modelu biznesowego klastra okazało się niezwykle trudne. Projekt badawczy *Oddolne innowacje społeczno-technologiczne w energetyce: przypadek klastrów energii* pozwolił ustalić, że pomimo tych przeszkód niektóre klastry energii prowadzą eksperymenty testujące możliwości lokalnej współpracy na rzecz wytwarzania i bilansowania energii: dotyczą one wprowadzania innowacji technologicznych, biznesowych i społecznych. Co istotne, na czele owych czołowych klastrów stoją zdeterminowani liderzy – przedsiębiorcy lub samorządowcy. Ponadto w lokalizacjach, gdzie zabrakło zasobów do prowadzenia inwestycji, prace nad zawiązaniem klastra energii otworzyły przestrzeń dialogu o zasobach i szansach lokalnych społeczności w dobie transformacji energetycznych (Stasik, 2023). Uruchomienie potencjału lokalnej energetyki dla integracji innowacji z systemem – stworzenie „400 regionów autonomicznych energetycznie”, o których można przeczytać w strategii PEP2040, może zatem oprzeć się na doświadczeniach klastrów. W kolejnych latach, wraz z wkraczaniem w etap przyspieszającej transformacji, oczekujemy rozwoju społeczności energetycznych umożliwiających integrację innowacji z systemem.

INTERAKCJE Z PRZYLEGŁYMI SYSTEMAMI: POTRZEBA TRANSDYSCYPLINARNYCH EKSPERYMENTÓW

Wyzwania integracji z przyległymi systemami dotyczą nieoczekiwanego wpływu nowych rozwiązań w jednym sektorze na inne branże. Na przykład rozwój biopaliw ma niekorzystne skutki dla rolnictwa i bioróżnorodności. Akceptacja celu neutralności klimatycznej przez kolejne branże zwiększy takie wzajemne zależności. Z jednej strony, może dojść na przykład do konkurencji o zasoby mineralne niezbędne do tworzenia magazynów energii. Z drugiej strony, szansą jest wykorzystanie innych sektorów zintegrowanych na bazie energii elektrycznej (ang. *sector coupling*): rozwój transportu elektrycznego, produkcji zielonego wodoru na rzecz przemysłu czy łączenia potencjału systemów ciepłowniczych i elektroenergetycznych – nie tylko przez wykorzystanie energii elektrycznej do ogrzewania, ale też przez zastosowanie na przykład sezonowych magazynów ciepła.

Tego rodzaju rozwiązania są eksplorowane w ramach transdyscyplinarnego projektu Green Heat, gdzie wraz z badaczami z różnych dyscyplin oraz szeregiem interesariuszy szukamy sposobów na obniżenie emisyjności lokalnego ciepłownictwa i ogrzewnictwa – z korzyścią dla użytkowników oraz z uwzględnieniem możliwości systemu. Podobne transdyscyplinarne projekty, które mają na celu wypracowanie nowych modeli oraz identyfikację barier – prawnych, finansowych, technologicznych, ale również mentalnych – są obarczone dużym ryzykiem, ponieważ ich ambicje sięgają poza wdrożenie sprawdzonych rozwiązań. Ponieważ przyspieszająca transformacja wymaga integracji rozproszonej wiedzy, mobilizacji różnych interesariuszy, a także pozyskania nowych sojuszników, przewidujemy, że wyzwanie zarządzania relacjami między transformującą się energetyką a przyległymi systemami będzie w kolejnej dekadzie wymagało wdrożenia różnorodnych, transdyscyplinarnych eksperymentów.

KOORDYNACJA NA POZIOMIE ZARZĄDZANIA I POLITYK PUBLICZNYCH: ZADANIA MIAST I REGIONÓW

Transformacja zakłada uruchomienie potencjału jednostek, przedsiębiorców i sieci działających na rzecz zeroemisyjnej przyszłości. Nie powiedzie się jednak bez spójnych i zintegrowanych polityk publicznych. Przewidujemy, że w kolejnej dekadzie polityka energetyczna i klimatyczna będzie miała coraz większy wpływ na wszystkie inne sektory i dziedziny życia. Będzie wymagała zarówno koordynacji poziomej, a więc koordynacji polityk sektorowych (na przykład transportu, energetyki i rolnictwa), polityk przekrojowych (na przykład polityki fiskalnej i edukacyjnej), jak i integracji pionowej pomiędzy poziomami rządzenia: od decyzji lokalnych, przez regionalne i krajowe, aż po europejskie i międzynarodowe.

Dla instytucji publicznych oznacza to konieczność wyważenia pomiędzy spójną, trwałą, wiarygodną i inspirującą wizją neutralnej energetycznie przyszłości a elastycznością pozwalającą na tworzenie dobrych warunków do skalowania wyników obiecujących eksperymentów. Ten wysiłek powinniśmy podejmować nie tylko na poziomie instytucji centralnych. Coraz większą rolę do odegrania mają również regiony i miasta. Jedną z technik eksperymentowania na rzecz nowych rozwiązań w energetyce są miejskie laboratoria – city labs. W ramach projektu SONNET koordynowałyśmy sześć takich eksperymentów prowadzonych przez europejskie miasta, w tym Warszawę (Dembek i in., 2022). To i inne doświadczenia pokazują, że zarówno na poziomie państwa, jak i w miastach wyzwaniem pozostaje zdolność do uczenia się z eksperymentów, tj. tworzenie instytucjonalnych ram, dzięki którym ciekawe rozwiązania mogą przyczynić się do zmiany systemu. Przewidujemy, że w kolejnej dekadzie instytucje publiczne różnego szczebla, chcąc odpowiedzieć na wyzwanie zarządzania złożonym procesem transformacji, będą poszukiwać nowych sposobów, uwzględniających zarówno głos interesariuszy, jak i rygorystyczną analizę danych oraz konieczność mobilizowania poparcia dla wypracowywanych

rozwiązań – w tym pracy z oporem przedstawicieli instytucji, dla których zmiany mogą być niewygodne lub niekorzystne.

OKIEM EKSPERTA

Transformacja energetyczna – wyzwania

Sebastian Bykuć, KEZO Centrum Badawcze PAN,
Instytut Maszyn Przepływowych PAN

Transformacja energetyczna w Polsce bezsprzecznie dokonuje się już dziś i ma wielowymiarowy charakter: od lokalnego, w którym pewna społeczność czy też właściwie pojedynczy jej członkowie (w tym też przedsiębiorstwa) decydują się na zmianę swojego źródła wytwarzania energii elektrycznej, ciepła czy też środka transportu, po globalny (krajowy), w którym główną rolę odgrywają największe przedsiębiorstwa energetyczne oraz operatorzy sieci przesyłowych i dystrybucji. Poszczególne grupy są odmienne pod względem celów i obowiązków, różni je dynamika zmian i decyzyjność. Indywidualnym gospodarstwom zależy zazwyczaj na niskich kosztach i komforcie, przedsiębiorcy dbają o zyski i ciągłość procesów, samorządy walczą o czyste powietrze, od grup energetycznych wraz z sieciami oczekuje się natomiast zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, efektywności kosztowej oraz ciągłości dostaw energii.

Ze względu na skalę problemu i strukturę systemu energetycznego wydaje się, że największe wyzwanie stoi dziś przed „dużą energetyką”. Zapotrzebowanie na energię elektryczną będzie rosło ze względu na postępującą elektryfikację i wzrost gospodarczy. Oczekiwany dynamiczny rozwój OZE wymusza duże inwestycje w sieci przesyłowe i dystrybucyjne oraz systemy magazynowania energii, a starzejące się węglowe jednostki wytwórcze będą musiały być systematycznie zastępowane, przejściowo najpierw przez nowo budowane elektrownie gazowe, a następnie przez źródła nisko- lub bezemisyjne. Nie da się powyższego scenariusza zrealizować bez **aktualizowanego na bieżąco planu** uwzględniającego m.in. rozwój lokalnych inicjatyw energetycznych,

ale też przede wszystkim – mądrogo i konsultowanego ze społecznością **wdrażania go w życie**. Najpełniejszym dokumentem uwzględniającym wszystkie niezbędne elementy jest dziś *Scenariusz 3. Do prekonsultacji aktualizacji KPEiK/PEP2040*, zawierający analizę dla sektora elektroenergetycznego z uwzględnieniem zmiany sytuacji polityczno-gospodarczej po inwazji Rosji na Ukrainę.

PODSUMOWANIE

Przyspieszenie transformacji energetycznej, niezbędne do osiągnięcia celów wyznaczonych w europejskich i krajowych strategiach, oznacza konieczność zmierzenia się z wyzwaniami nowej fazy. Uważamy, że pokonanie wyzwań będzie wymagać rozwijania umiejętności eksperymentowania w zróżnicowanych sieciach aktorów: współpracy pomiędzy interesariuszami z różnych sektorów, różniących się rodzajem właściwej im wiedzy, doświadczeń i innych zasobów. Transformacja oznacza konieczność opracowania nowych technologii, ale też „opakowania” ich w nowe, atrakcyjne i zrozumiałe modele biznesowe. Otwiera to szanse dla innowacyjnych przedsięwzięć. W najbliższym czasie dotyczyć to będzie przede wszystkim rozwiązań umożliwiających zarządzanie popytem i zapewniających elastyczność, w tym różnych form magazynowania energii wspieranych przez innowacje w dziedzinie IT. Największe szanse na sukces będą miały te rozwiązania, które nie tylko przyniosą korzyści użytkownikom, lecz także zwiększą zdolność systemu elektroenergetycznego do zachowania stabilności w okresie wymagającej zmiany, odpowiadając na wyzwania integracji innowacji z systemem i zarządzania relacjami z przyległymi sektorami. Transformacji nie można jednak przeprowadzić oddolnie: pokonanie złożonych wyzwań obecnej fazy wymaga rozwinięcia umiejętności koordynacji działań coraz bardziej złożonych sieci aktorów.

Ponadto, rozważając wyzwania techniczne i zarządcze, nie można tracić z oczu znaczenia społecznej i politycznej legitymizacji transfor-

macji energetycznej. Choć to przede wszystkim zadanie dla polityków odpowiedzialnych za zarządzanie systemem, również inni aktorzy, w tym innowatorzy, powinni dbać, aby proponowane przez nich modele wspierały sprawiedliwość energetyczną i generowały realne korzyści dla społeczeństwa i środowiska. Nie mniej ważna jest komunikacja – trzeba budować zarówno realnie korzystne rozwiązania, jak i przekonujące narracje o tych korzyściach.

Świadomość tych wyzwań pozwala nam lepiej zrozumieć nową rolę uczelni, także uczelni biznesowych. Nasze badania oraz działalność edukacyjna powinny tworzyć platformę do szerokiej dyskusji angażującej zarówno przedstawicieli wielu nauk, jak i otoczenia – przedsiębiorców, innowatorów i potencjalnych użytkowników chcących poszukiwać nowych rozwiązań dla zrównoważonej energetyki. Taki dialog to jednak dopiero początek – idzie za nim konieczność rozwijania umiejętności prowadzenia transdyscyplinarnych badań, działania w obliczu niepewności, translacji różnych perspektyw, godzenia się z tym, że nie wszystko wiemy. Naszą rolą jako przedstawicieli nauk społecznych jest też dbałość o uwzględnienie tematów, których wagi dla przyspieszającej transformacji inni badacze mogą nie zauważyć, takich jak perspektywa sprawiedliwości energetycznej i rola społecznej legitymizacji.

LITERATURA

- CBOS (2023). *Postawy wobec transformacji energetycznej*, 30.
- Dembek, A., Stasik, A., Strumińska-Kutra, M. i Dańkowska, A. (2022). *Building common urban futures: City Labs for urban energy transitions. City Lab Guide*. SONNET. Pozyskano z: https://sonnet-energy.eu/wp-content/uploads/2022/02/SONNET_CityLabGuide.pdf (dostęp: 19.05.2023).
- Dusiło, M. (2023). *Transformacja energetyczna w Polsce, Edycja 2023*. Forum Energii. Pozyskano z: <https://www.forum-energii.eu/pl/analizy/transformacja-2023> (dostęp: 19.05.2023).
- Green Heat, *Toward Collaborative Local Decarbonization; EEA Grants; 2021–2024*; <https://greenheat.kezo.pl/> (dostęp: 18.05.2023).
- Iskandarova, M., Dembek, A., Fraaije, M., Matthews, W., Stasik, A., Wittmayer, J.M. i Sovacool, B.K. (2021). Who finances renewable energy in Europe? Examining temporality, authority and contestation in solar and wind subsidies

- in Poland, the Netherlands and the United Kingdom. *Energy Strategy Reviews*, 38, 100730.
- Kern, F. i Rogge, K.S. (2016). The Pace of Governed Energy Transitions: Agency, International Dynamics and the Global Paris Agreement Accelerating Decarbonisation Processes? *Energy Research and Social Science*, 22, 13–17. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2016.08.016>.
- KlastER (2022). *Strategia Rozwoju Energetyki Rozproszonej w Polsce do 2040 roku*. Pozyskano z: <https://www.energetyka-rozproszona.pl/media/ckeditor/2023/01/13/strategia-rozwoju-energetyki-rozproszonej-w-polsce-do-2040-roku.pdf> (dostęp: 18.05.2023).
- Markard, J., Geels, F.W. i Raven, R. (2020). Challenges in the acceleration of sustainability transitions. *Environmental Research Letters*, 15(8), 081001.
- McMeekin, A., Geels, F.W. i Hodson, M. (2019). Mapping the winds of whole system reconfiguration: Analysing low-carbon transformations across production, distribution and consumption in the UK electricity system (1990–2016). *Research Policy*, 48(5), 1216–1231.
- Oddolne innowacje społeczno-technologiczne w energetyce: przypadek klastrów energii, NCN, 2019–2024 (2022); <https://www.kozminski.edu.pl/pl/oddolne-innowacje-spoeczno-technologiczne-w-energetyce-przypadek-klastrow-energii> (dostęp: 18.05.2023).
- Social Innovation in Energy Transitions (SONNET), *Co-creating a rich understanding of the diversity, processes, contributions, success and future potentials of social innovation in the energy sector*; Horyzont 2020; 2019–2022; <https://sonnet-energy.eu/> (dostęp: 18.05.2023).
- Stasik, A. (2023). Energetyka w modelu obwarzanka. Jasny cel, trudna Droga. W: M. Sutowski (red.), *Obwarzanek po polsku*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Inspiracje

- Marcin Popkiewicz, Symulator systemu energetycznego Polski, <https://ziemia.narozdrozu.pl/zrozumiec-transformacje-energetyczna/>
- Fundacja InStrat, Otwarta platforma analizy danych o polskiej energetyce, <https://energy.instrat.pl/>
- Zasoby projektu KlastER (Rozwój energetyki rozproszonej w klastrach energii), <https://www.er.agh.edu.pl/projekt-klaster/>

BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE I EUROPEJSKI ZIELONY ŁAD W KONTEKŚCIE TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ

Michał Kurtyka, Bartłomiej Nowak, Aleksandra Knap

ABSTRAKT

- „Bezpieczeństwo energetyczne” jest pojęciem szerokim i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Najczęściej w literaturze definiowane jest jako stan gospodarki, który zapewnia pokrycie bieżącego i przyszłego zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię, w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy minimalnym negatywnym oddziaływaniu na środowisko i społeczeństwo.
- Europejski Zielony Ład to plan działania dla Europy przygotowany przez Komisję Europejską, zakładający redukcje emisji o 55% do 2030 r. oraz osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 roku.
- *Fit for 55* – aby osiągnąć cele Europejskiego Zielonego Ładu, w 2021 r. Komisja Europejska zaproponowała pakiet zmian legislacyjnych dotyczących klimatu i energii, które mają zmienić lub uaktualnić dotychczasowe przepisy prawne w tym zakresie.
- Transformacja energetyczna jest procesem odchodzenia w Unii Europejskiej od paliw kopalnych na rzecz źródeł niskoemisyjnych opartych na odnawialnych źródłach energii, gdzie zasadniczą rolę odgrywają oszczędzanie energii i poprawa efektywności energetycznej.

WSTĘP

Współczesny świat stoi przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego przy jednoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju i walki z globalnym ociepleniem. Bezpieczeństwo energetyczne to kluczowy aspekt dla rozwoju każdej gospodarki. Dostępność źródeł energii, ich stabilność oraz odporność na kryzysy to ważne kwestie – nie tylko polityczne, lecz także ekonomiczne i społeczne. Obecnie tematy związane z ochroną środowiska naturalnego i walką ze zmianami klimatu stają się coraz bardziej ważne dla społeczeństwa oraz gospodarki. W Europie jest to jedno z największych wyzwań, z którymi musi zmierzyć się Unia Europejska w najbliższych latach.

ZARYS HISTORYCZNY

Problemy związane z ochroną środowiska i walką ze zmianami klimatu były poruszane w Europie już od kilku dziesięcioleci.

Już w latach 70. XX wieku, kiedy pojawiły się pierwsze sygnały dotyczące zmian klimatu i degradacji środowiska, Unia Europejska zaczęła podejmować działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego. W 1972 r. podpisano pierwszą konwencję dotyczącą ochrony środowiska – Konwencję w sprawie ochrony dzikiej fauny i flory oraz siedlisk naturalnych – zwaną potocznie konwencją berneńską.

Następnie Unia Europejska podpisywała umowy międzynarodowe oraz wdrażała liczne dyrektywy i regulacje dotyczące ochrony środowiska. W 2007 r. UE przyjęła pakiet klimatyczny, który miał na celu redukcję emisji gazów cieplarnianych do 2020 roku. Pakiet ten zakładał między innymi wprowadzenie systemu handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych oraz ustalenie celów redukcji emisji dla poszczególnych sektorów gospodarki państw członkowskich UE.

W 2015 r., podczas Konferencji Klimatycznej w Paryżu, 195 krajów podpisało porozumienie paryskie, w którym zobowiązano się do działań na rzecz redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz ograniczenia

globalnego ocieplenia do poniżej 2 stopni Celsjusza. Porozumienie to stało się punktem zwrotnym w debacie dotyczącej walki ze zmianami klimatu i podkreśliło potrzebę działań na rzecz ochrony środowiska.

W kolejnych latach temat ochrony środowiska i walki ze zmianami klimatu zyskał jeszcze większe znaczenie w Unii Europejskiej i stał się jednym z priorytetów politycznych. W grudniu 2019 r. Komisja Europejska ogłosiła plan Europejskiego Zielonego Ładu, który ma na celu osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. oraz zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny. Przewodnicząca Komisji Europejskiej Ursula von der Leyen zadeklarowała, że klimat stanowi „najpilniejsze wyzwanie” dla Europy (Yergin, 2021, s. 479). Plan ten zakłada liczne działania legislacyjne oraz inwestycje w odnawialne źródła energii, efektywność energetyczną, rozwój infrastruktury energetycznej, transportu i budownictwa zrównoważonego, a także wprowadzenie opodatkowania emisji gazów cieplarnianych oraz ochronę bioróżnorodności. Europejski Zielony Ład stanowi kontynuację i rozwinięcie dotychczasowej polityki Unii Europejskiej na rzecz ochrony środowiska naturalnego i walki ze zmianami klimatu.

BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE W KONTEKŚCIE EUROPEJSKIEGO ZIELONEGO ŁADU

Bezpieczeństwo energetyczne to jedno z kluczowych zagadnień, które wymaga szczególnej uwagi ze strony Unii Europejskiej. Bezpieczeństwo energetyczne to stan, w którym dostawy energii są zapewnione w sposób stabilny, bezpieczny, zrównoważony, przystępny cenowo oraz w poszanowaniu dla środowiska naturalnego. W kontekście Europejskiego Zielonego Ładu najważniejsze jest przyspieszenie transformacji energetycznej w celu osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku. W ramach tego celu Unia Europejska dąży do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 55% do 2030 r. oraz do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. (Józefiak, 2022, s. 364).

Wprowadzenie Europejskiego Zielonego Ładu powinno również pozytywnie wpłynąć na bezpieczeństwo energetyczne Europy. W dłuższej

perspektywie zwiększenie udziału energii odnawialnej może zmniejszyć zależność od importu ropy naftowej i gazu z Rosji oraz innych destynacji, co jest kluczowe dla bezpieczeństwa energetycznego UE (Kurtyka i Tomkiewicz, 2022). W krótszej perspektywie natomiast wprowadzenie Zielonego Ładu może powodować pewne perturbacje gospodarcze dla krajów, gdzie produkcja energii elektrycznej i gospodarka oparte są w dużej mierze na węglowodorach, szczególnie na węglu. Zmiany w sektorze energetycznym wymuszone przez Zielony Ład, w tym odejście od paliw kopalnych, wymagają ogromnych inwestycji w infrastrukturę energetyczną oraz zmianę koncepcji rozwoju przemysłu energochłonnego. W efekcie cena energii wzrośnie, co wpłynie na konsumentów i gospodarkę. Co więcej, zwiększenie udziału energii odnawialnej wymaga odpowiedniego zaplanowania przepływu energii w krajowym systemie elektroenergetycznym oraz wprowadzenia systemów magazynowania energii. Potrzebne są więc nowe technologie, aby umożliwić magazynowanie nadwyżek energii, a następnie uwalnianie jej w okresach, gdy źródła odnawialne nie są wystarczające.

Na koniec, z perspektywy jednostki, każdego obywatela UE realizacja Europejskiego Zielonego Ładu będzie miała pozytywny wpływ na wiele dziedzin życia, takich jak zdrowie, jakość powietrza czy rozwój zrównoważonej gospodarki. Zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii i zmniejszenie uzależnienia od tradycyjnych źródeł energii, takich jak węgiel czy gaz ziemny, pozwoli na zwiększenie niezależności energetycznej Unii Europejskiej i zmniejszenie ryzyka wystąpienia kryzysów związanych z niedoborem energii.

EUROPEJSKI ZIELONY ŁAD A TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA

Realizacja planu Europejskiego Zielonego Ładu wiąże się również z pewnymi wyzwaniami, takimi jak konieczność przeprowadzenia transformacji sektora energetycznego, co jest powiązane z inwestycjami w nowe technologie i infrastrukturę energetyczną oraz efektywnością energetyczną, w tym termomodernizacją już istniejących budynków, co

w ocenie Goldman Sachs może przynieść 3% ograniczenia zużycia energii. Transformacja energetyczna wymaga dużych inwestycji finansowych, co stanowi wyzwanie dla państw członkowskich Unii Europejskiej. Dlatego też realizacja Europejskiego Zielonego Ładu wymaga zdecydowanej i skoordynowanej polityki na poziomie europejskim, jak również wsparcia ze strony instytucji finansowych i sektora prywatnego. Według wyliczeń analityków z Goldman Sachs realizacja inwestycji w odnawialne źródła energii do 2030 r. będzie wynosić 150 mld euro rocznie. Natomiast w odniesieniu do cyfryzacji sieci została wskazana kwota 200 miliardów euro (*Goldman Sachs...*, 2022).

Europejski Zielony Ład stawia przed Europą wiele wyzwań, ale jednocześnie daje szansę na rozwój korzyści ekonomicznych, a także na poprawę jakości życia mieszkańców Europy. Wdrożenie Zielonego Ładu wymagać będzie zmian w polityce energetycznej, ale również zmian w zachowaniu konsumentów, którzy powinni być bardziej świadomi wpływu swoich decyzji na środowisko naturalne.

Przejęcie z energetyki opartej na węglu na odnawialne źródła energii wymaga złożonej transformacji całego systemu energetycznego. Istnieje kilka sposobów, które mogą pomóc w przyspieszeniu tego procesu:

1. Wspieranie odnawialnych źródeł energii poprzez dotacje i subsydia – wiele krajów wprowadziło programy finansowe, takie jak dotacje, ulgi podatkowe i subsydia dla inwestorów korzystających z odnawialnych źródeł energii, co zwiększa konkurencyjność tych źródeł w porównaniu do tradycyjnych paliw kopalnych.
2. Ustawodawstwo regulujące ograniczenia emisji CO₂ – wprowadzenie regulacji nakładających na elektrownie węglowe obowiązek ograniczenia emisji dwutlenku węgla zmusza do inwestycji w technologie, które pozwalają na zmniejszenie emisji, a także poszukiwanie alternatywnych źródeł energii.
3. Rozwój technologii w zakresie odnawialnych źródeł energii – postęp w dziedzinie badań nad technologiami odnawialnych źródeł energii, takich jak wiatr, słońce, woda, geotermia, pozwala na zwiększenie wydajności i konkurencyjności tych

źródeł w porównaniu do tradycyjnych metod pozyskiwania energii.

4. Elektromobilność i inteligentne sieci energetyczne – wdrażanie technologii elektromobilności i inteligentnych sieci energetycznych pozwala na wykorzystanie energii z odnawialnych źródeł i umożliwia gromadzenie energii w systemach magazynowania, co pozwala na efektywniejsze wykorzystanie energii z odnawialnych źródeł.
5. Edukacja i świadomość społeczna – wzrost świadomości społecznej na temat konieczności redukcji emisji CO₂, oszczędzania energii, a co za tym idzie zwiększenia efektywności energetycznej i promocji wykorzystywania energii ze źródeł odnawialnych może pomóc w przyspieszeniu transformacji energetycznej oraz redukcji zużycia energii.

■ FIT FOR 55

Fit for 55 to plan działań Unii Europejskiej mających za zadanie zrealizowanie celu klimatycznego, jakim jest redukcja emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 55% do 2030 r. w porównaniu do poziomu z 1990 roku. Plan zakłada szereg działań mających na celu przyspieszenie procesu transformacji energetycznej i ograniczenie emisji CO₂, m.in. poprzez wprowadzenie nowych regulacji i standardów dla sektorów takich jak transport, przemysł, budownictwo czy rolnictwo. *Fit for 55* to także propozycja wprowadzenia systemu handlu emisjami CO₂ dla sektora transportu, który obecnie nie jest objęty tym mechanizmem. Plan zakłada też wzrost udziału energii odnawialnej w produkcji energii elektrycznej i ciepła oraz promowanie inwestycji w projekty związane z transformacją energetyczną, w tym także poprzez unijny mechanizm tzw. zielonego podatku od importowanych towarów, który będzie nakładał na importerów odpowiedzialność za emisję CO₂ związaną z wytwarzaniem tych towarów.

Fit for 55 jest ważnym krokiem w realizacji celów klimatycznych Unii Europejskiej i stanowi jedno z narzędzi, które mają przyspieszyć

proces transformacji energetycznej. Wdrażanie planu będzie wymagało wprowadzenia szeregu zmian w różnych sektorach gospodarki, ale również zapewni wiele nowych możliwości dla innowacyjnych przedsiębiorstw i sektorów gospodarki, które będą realizować projekty związane z transformacją energetyczną. W tym kontekście dyskusja na temat sprawiedliwej transformacji energetycznej nabiera nowego wymiaru, szczególnie w odniesieniu do zmian klimatycznych oraz konieczności przejścia na „czystsze” źródła energii. Sprawiedliwa transformacja energetyczna to koncepcja, która zakłada, że proces ten powinien być realizowany w sposób równomierny i bezpieczny dla wszystkich społeczeństw, grup zawodowych oraz regionów, a także powinien uwzględniać potrzeby osób z mniejszymi zasobami finansowymi.

Transformacja energetyczna może mieć zatem różne skutki dla różnych grup społecznych i regionów, a w niektórych przypadkach może prowadzić do strat ekonomicznych i społecznych. Dlatego też ważne jest, aby polityka energetyczna UE uwzględniała potrzeby i interesy wszystkich grup społecznych, brała pod uwagę uwarunkowania geopolityczne w skali całego świata oraz była odpowiednio finansowana i wdrożona w sposób transparentny i partycypacyjny.

PODSUMOWANIE

Najbliższe lata to czas wyzwań, jakie stoją przed Unią Europejską w kontekście zapewnienia bezpiecznych dostaw energii do przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, szczególnie w okresie niepewności, jakie niesie ze sobą agresja Rosji na Ukrainę (Kurtyka i Tomkiewicz, 2022). Co więcej, rozpoczęta transformacja energetyczna niesie ze sobą również poważne wyzwania – techniczne i finansowe – dla państw członkowskich UE, przede wszystkim tych, których sektor energetyczny (szczególnie produkcja energii elektrycznej) oparty jest w dużej mierze na surowcach kopalnych.

Dobrym przykładem jest Polska, w której odejście od węgla, głównego węglowodoru wykorzystywanego w produkcji energii elektrycznej, wymaga wielu miliardów złotych inwestycji w infrastrukturę.

W związku z powyższym wyzwania transformacji energetycznej oraz osiągnięcie neutralności klimatycznej muszą być wspólnie realizowane przez państwa członkowskie w ramach Unii Europejskiej, a instytucje unijne, w tym Komisja Europejska, która inicjuje proces zmian (np. program *Fit for 55*), powinny brać pod uwagę różne zawansowanie gospodarcze i technologiczne sektorów energetycznych poszczególnych państw członkowskich.

OKIEM EKSPERTA

Czas na nową energię

dr **Michał Kurtyka** – były minister klimatu,
dyrektor Interdyscyplinarnego Centrum Badawczego
nad transformacją energetyczną „Energy for a new world” w ALK

Jak pokazał to europejski kryzys energetyczny w 2021 r., jeśli nie zapanujemy nad procesem transformacji, w taki sposób, aby pogodzić zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego epoki paliw kopalnych z gwarancją sprawnego funkcjonowania nowych źródeł energetycznych, zwłaszcza niesterownego wiatru i słońca, problemy się zwielokrotnią. Bardzo klasyczny szantaż gazowy, połączony z suchym, bezwietrznym latem, unaoczniał skalę wrażliwości europejskiego systemu energetycznego, znajdującego się „w środku rwącego nurtu rzeki”, pomiędzy dwoma paradygmatami energetycznymi. Jeden „brzeg” to coraz bardziej przestarzały i niechciany system produkcji energii z węgla, gazu, ropy. Na drugim „brzegu”, zależne od warunków pogodowych źródła nieciągłe, wiatraki i panele fotowoltaiczne. Ceny energii elektrycznej musiały eksplodować. Bez mostów w postaci wielkoskalowego magazynowania energii czy też wykorzystywanej na szeroką skalę energetyki jądrowej, ryzykujemy, że pozostawanie w środku tego nurtu jeszcze trochę potrwa. Z konsekwencjami szokowej terapii i pauperyzacji społeczeństw (Kurtyka, 2022, s. 190).

- Goldman Sachs: najlepsza droga do Fit for 55 to masowa elektryfikacja (2022).
 Pozyskano z: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Goldman-Sachs-najlepsza-droga-do-Fit-for-55-to-masowa-elektryfikacja-8267456.html> (dostęp: 6.07.2023).
- Józefiak, M. (2020). Europejski Zielony Ład jako nowa unijna strategia w zakresie ochrony klimatu. W: U. Kurczewska (red.), *Jaka przyszłość Unii Europejskiej? Wyzwania, problemy, szanse*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kurtyka, M. (2022). *Zwrot ku sprawiedliwej transformacji*. Warszawa.
- Kurtyka, M. i Tomkiewicz, J. (2023). *Kryzys energetyczny – wyzwanie, ale i szansa na stabilniejszą oraz czystsza gospodarkę*. Pozyskano z: <https://www.rp.pl/opinie-ekonomiczne/art37377851-kurtyka-tomkiewicz-oszczedzanie-energii-jest-dzis-najbardziej-efektywne> (dostęp: 6.07.2023).
- Yergin, D. (2021). *Nowa mapa. Jak energetyka zmienia geopolitykę*. Katowice: Wydawnictwo Sonia Draga.

Inspiracje

- Nyga-Łukaszewska, H. (2019). *Bezpieczeństwo energetyczne na międzynarodowym rynku gazu ziemnego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Nowacki, M. (2010). *Prawne aspekty bezpieczeństwa energetycznego w UE*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Nowak, A., Kurtyka, M. i Tchorek, G. (red.) (2021). *Transformacja energetyczna i klimatyczna – wybrane dylematy i rekomendacje*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania UW.
- Nowak, B. (2012). *Gas market liberalization and Energy security*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Nowak, B. (2009). *Wewnętrzny rynek energii w UE*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Popkiewicz, M. (2022). *Zrozumieć transformację energetyczną. Od depresji do wizji albo jak wykopywać się z dziury, w której jesteśmy*. Katowice: Wydawnictwo Sonia Draga.
- Wojtkowska-Łodej, G. (red.) (2022). *Transformacja rynków energii. Gospodarka. Klimat. Technologia. Regulacje*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

PRZEJŚCIE NA ZIELONĄ GOSPODARKE: WYZWANIA ZWIĄZANE ZE ZMIANAMI TECHNOLOGICZNYMI NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Waldemar Karpa, Joanna Lam, Dominika Wojtowicz

ABSTRAKT

- Autorzy analizują kluczowe aspekty dzisiejszej praktyki gospodarczej i jej otoczenia w kontekście wyzwań związanych z przejściem na zieloną gospodarkę.
- Potrzebne jest zachowanie równowagi między innowacyjnością a stabilnością firm; konieczne jest wprowadzenie elastycznych rozwiązań umożliwiających adaptację do zmieniającego się rynku; skuteczne zarządzanie ryzykiem.
- Obecne wyzwania są efektem przyjmowanych przez Unię Europejską prawnych rozwiązań w ramach realizacji celów strategii Zielonego Ładu.
- Autorzy przedstawiają listę praktycznych rekomendacji postulujących zrównoważone podejście do prowadzenia działalności gospodarczej, które umożliwia:
 - inwestowanie w innowacje przy jednoczesnym utrzymaniu stabilności operacyjnej,
 - elastyczność, przewidywanie zmian i zdolność do szybkiej adaptacji,
 - odpowiednie zarządzanie ryzykiem oraz
 - uwzględnienie w prowadzonej działalności czynników społecznych, środowiskowych i etycznych.

WPROWADZENIE

Wiosna 2023 r. nie jest łatwym czasem dla przedsiębiorstw. Po krótkotrwałym, popandemicznym odbiciu realizację scenariusza gospodarczego ożywienia hamują: inflacja, kryzys energetyczny, wielce niepewny kontekst geopolityczny oraz ponure nastroje konsumenckie. Firmy, szczególnie te europejskie, poddane są wyjątkowo silnej presji regulacyjnej związanej z zieloną transformacją, skądinąd niezbędną w obliczu klimatycznego fatum.

Niewątpliwie moment jest trudny: to czas próby dla przedsiębiorców i ich biznesowej intuicji; to także czas szansy na zmianę, na przedsiębiorcze *novum*, na wdrożenie zmian i rozwiązań, które już dziś nazywamy przemysłem 5.0¹. Warto zatem przeanalizować możliwe scenariusze tego nowego, przemyślowego rozdania.

JAK FENIKS Z POPIOŁÓW...

Spoglądając na niedaleką przeszłość – tę sprzed pandemii Covid-19 – aż trudno uwierzyć, w jak szybkim tempie przedsiębiorstwa udźwignęły cyfrową transformację i przeprowadziły ją, bezpowrotnie modyfikując nie tylko wewnętrzne struktury i procesy w firmach, lecz także relacje z klientami i otoczeniem. Dla przedsiębiorców i liderów biznesu zarządzanie tempem zmian stało się największym wyzwaniem. Dziś już wiemy, że wyzwania technologiczne czy też środowiskowe to sposób na lepsze, sprawniejsze prowadzenie działalności gospodarczej; to sposób na skokowy wzrost zdolności reakcyjnych firm na zmiany rynku i jego otoczenia tak, aby podnosić konkurencyjność, sprawniej zmieniać priorytety i bardziej koncentrować się na produktach, usługach i doświadczeniach, które oferują swoim klientom i pracownikom. Nowy sposób prowadzenia biznesu rodzi zasadnicze pytania: jak osiągnąć równowagę krótko-, średnio- i długookresowej strategii biznesowej

¹ Przemysł 5.0 opiera się na zasadzie synergii człowieka i maszyny, podnosząc ogólną wydajność struktury gospodarczej (Leng i in., 2022).

w kontekście galopującego postępu technologicznego i pełzającego ryzyka klimatycznego? Jak uniknąć pułapki przeszacowania lub niedoszacowania tego technologiczno-klimatycznego duetu?

Jedno jest pewne: współcześni liderzy biznesowi nie mają czasu na pogrążanie się w marazmie czy uleganie nostalgii. Kluczem do rozwoju w obliczu ciągłych zmian technologicznych oraz ryzyka klimatycznego jest budowanie i wdrażanie systemów, które zapewniają elastyczność oraz odporność na możliwe przyszłe kryzysy – środowiskowe, sanitarne czy też gospodarcze. Wydaje się więc, że koncepcja *Tech for good* – technologii w służbie dobra wspólnego – jest atrakcyjna dla przedsiębiorstw, konsumentów i środowiska.

NOWE ROZDANIE

Rynkowy sukces przedsiębiorstw jest nierozzerwalnie związany z efektywną alokacją zasobów, wśród których prym wie dzie kapitał ludzki. Na globalnym rynku obserwujemy walkę o cennego pracownika, o *global talents*. Wygrywają firmy, które uchodzą za atrakcyjne w ich oczach. Z sondaży przeprowadzonych wśród studentów czołowych szkół biznesu na świecie, a więc w kuźniach pracowniczych elit, wynika, że młode, dobrze wykształcone pokolenie szuka pracy, która ma dla nich sens („sens” rozumiany jako społeczne i środowiskowe zaangażowanie biznesu). Większość respondentów gotowa jest ponadto odrzucić ofertę pracy w firmie „niezaangażowanej”. Są to postawy, które kryzys sanitarny i klimatyczny tylko wzmocniły. Dziś zdecydowana większość młodego pokolenia oczekuje od firm tworzenia rozwiązań i technologii dla wspólnego dobra.

A technologia niezaprzeczalnie odgrywała, odgrywa i będzie odgrywać czołową rolę w budowaniu dobrostanu indywidualnego i społecznego. Wystarczy spojrzeć na sektor ochrony zdrowia: postęp technologii medycznych, biotechnologicznych i informatycznych skutecznie podniósł oczekiwaną długość życia na naszej planecie. Co więcej, dzięki innowacjom biomedycznym zdecydowanie polepszyła się jakość życia osób dotkniętych chorobami powszechnymi oraz rzadkimi; wreszcie,

dzięki nowym technologiom skutecznie prowadzimy prewencję chorób i polepszamy diagnostykę medyczną. Pamiętać należy także, że technologia jest również wsparciem dla bardziej ekologicznego rolnictwa, efektywniejszego zarządzania zasobami naturalnymi i energią, zmniejszenia śladu węglowego...

Technologia i jej postęp stały się zatem dźwignią celów środowiskowych i społecznych. W coraz większym stopniu znajduje to odzwierciedlenie w sferze regulacyjnej, obejmującej przyjęte przez Polskę zobowiązania międzynarodowe. Na poziomie międzynarodowym wzajemne związki pomiędzy rozwojem technologii a ochroną środowiska i przeciwdziałaniem zmianom klimatycznym zostały wyrażone wprost w przyjętej w 2015 r. Rezolucji Zgromadzenia Ogólnego ONZ A/RES/70/1: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. Wśród określonych wówczas 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, do których osiągnięcia do roku 2030 dąży społeczność międzynarodowa, znalazł się między innymi Cel 9 (budowanie stabilnej infrastruktury, zrównoważone uprzemysłowienie oraz wsparcie dla innowacyjności). Towarzyszący mu opis zadań przewiduje między innymi „zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów oraz stosowanie czystych i przyjaznych dla środowiska technologii i procesów produkcyjnych”. Podobnie Cel 13 (pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom) odwołuje się wprost do wykorzystania możliwości technologicznych i zmian wzorców zachowania dla obniżenia tempa wzrostu średniej temperatury na Ziemi.

Rozwój zrównoważonych technologii jest także od lat wspierany przez traktaty środowiskowe i klimatyczne. Instrumenty takie jak mechanizm finansowania oraz mechanizm technologiczny (por. artykuł 11 Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu; oraz artykuł 10 porozumienia paryskiego) służą wzmocnieniu współpracy międzynarodowej w zakresie rozwoju i transferu technologii, pomocnej w łagodzeniu zmian klimatu.

Wyzwania dotyczące przeciwdziałania zmianom klimatycznym oraz roli, jaką w tym zakresie może odegrać technologia, znalazły się także w centrum zainteresowania Unii Europejskiej (UE). UE aspiruje do roli globalnego lidera walki ze zmianami klimatu i w ramach polityki

Zielonego Ładu, realizowanej od 2019 r., dąży do osiągnięcia celów klimatycznych: pełnej neutralności klimatycznej (zgodnie z wytycznymi porozumienia paryskiego) w 2050 r.; oraz celu pośredniego – redukcji do roku 2030 emisji gazów cieplarnianych netto o przynajmniej 55% w porównaniu z rokiem 1990. Ten ostatni cel stał się podstawą sformułowania strategii *Gotowi na 55 (Fit for 55)*, której realizacji ma służyć obszerny pakiet unijnych aktów prawnych. To właśnie *Fit for 55* będzie w najbliższych latach znacząco wpływać na kierunki rozwoju gospodarek państw członkowskich UE w ramach zielonej transformacji.

Obszary objęte *Fit for 55* to w szczególności: reforma unijnego systemu handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS); graniczny podatek węglowy (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM); redukcja emisji dwutlenku węgla dla samochodów osobowych i dostawczych; dekarbonizacja lotnictwa i sektora morskiego; obniżenie poziomu emisji i pochłaniania gazów cieplarnianych w sektorze gruntów i leśnictwa; szereg propozycji dotyczących sektora energetycznego, zwiększenie wykorzystania energii odnawialnej oraz nowelizacja przepisów dotyczących opodatkowania energii; a także przekształcenie wszystkich budynków w UE w bezemisyjne do 2050 roku. Ponadto *Fit for 55* dąży do ograniczenia negatywnych skutków społecznych prowadzonej transformacji poprzez utworzenie Społecznego Funduszu Klimatycznego. Ma on zmniejszać ubóstwo energetyczne i wesprzeć gospodarstwa domowe, użytkowników transportu i mikroprzedsiębiorstwa najbardziej podatne na zwiększone koszty transformacji.

Warto zwrócić uwagę na znaczące poszerzenie w *Fit for 55* grona sektorów gospodarki objętych nowymi, wymagającymi standardami redukcji emisji. Jest to widoczne m.in. w odniesieniu do transportu lądowego, morskiego i lotniczego i będzie oznaczało w praktyce silną stymulację dla rozwoju technologii bezemisyjnych i opartych na zrównoważonych paliwach, przy jednoczesnym wygaszaniu rozwiązań opartych na paliwach kopalnych. Konsekwencje tej polityki dla przemysłu motoryzacyjnego były przedmiotem intensywnej dyskusji w UE i w krajach członkowskich w kontekście przyjętego 28 marca 2023 r. przez Radę UE rozporządzenia o emisjach CO₂ z nowych samochodów osobowych i dostawczych. Rozporządzenie to zakłada osiągnięcie

w latach 2030–2034 zmniejszenia poziomu emisji CO₂ w stosunku do poziomu z 2021 r. dla nowych samochodów osobowych o 55% oraz dla nowych samochodów dostawczych o 50%; a także osiągnięcie stanu całkowicie bezemisyjnego dla nowych samochodów obu rodzajów od 2035 roku.

W praktyce oznacza to, że po 2035 r. mają zniknąć z rynku pierwotnego tradycyjne samochody spalinowe, które zostaną zastąpione przez pojazdy o napędzie elektrycznym i wodorowym (a także – wskutek interwencji Niemiec w trakcie negocjacji rozporządzenia – prawdopodobnie samochody zasilane paliwami syntetycznymi, neutralnymi klimatycznie). Jedynym państwem członkowskim UE, które zagłosoowało przeciwko rozporządzeniu, była Polska. Mimo to skutki przyjętych regulacji mogą mieć bardzo korzystny wpływ na dalszy rozwój – już teraz znaczącej – polskiej branży produkcji baterii do samochodów elektrycznych. Ponadto przewidziany w rozporządzeniu mechanizm zachęt regulacyjnych dla producentów pojazdów może dodatkowo przyspieszyć wdrażanie przyjaznych środowisku innowacji w branży motoryzacyjnej.

Innym sektorem, dla którego wdrożenie reform *Fit for 55* będzie oznaczało daleko idące zmiany, jest budownictwo. Celem transformacji w tej dziedzinie jest skokowe poniesienie wydajności energetycznej budynków. Zgodnie z danymi Rady UE obecnie „budynki odpowiadają za 40% zużycia energii w UE i za 36% okołoenergetycznych bezpośrednich i pośrednich emisji gazów cieplarnianych”. (*Gotowi na 55...*, [http](http://)). W 2022 r. państwa członkowskie UE wypracowały w ramach Rady wspólne stanowisko i podjęto prace nad zmianą dyrektywy o charakterystyce energetycznej budynków. Zmiany te zostały przyjęte przez Parlament Europejski 14 marca 2023 roku. Planowane zadania to osiągnięcie stanu zeroemisyjności wszystkich nowych budynków na terenie Unii od roku 2028 (Komisja Europejska proponowała rok 2030), a także uzyskanie tego stanu przez wszystkie budynki (stare i nowe) do roku 2050. Konieczność przeprowadzenia daleko idących i powszechnych renowacji istniejących budynków obok wznoszenia nowych będzie oznaczała istotne ożywienie w branży budowlanej. Kierunek reform, podobnie jak przewidziane w przepisach dalsze wymogi szczegółowe

(takie jak obowiązek instalacji fotowoltaicznych, całkowita rezygnacja z ogrzewania paliwami kopalnymi do 2035 r., czy też likwidacja od 2024 r. dotacji do kotłów na paliwa stałe) bez wątpienia wpłyną na rozwój i upowszechnianie się nowych technologii i materiałów izolacyjnych oraz systemów grzewczych, wykorzystywanych w budownictwie.

Skąd jednak możemy mieć pewność, że technologia naprawdę działa dla wspólnego dobra? Wciąż przecież w gospodarce potrzebujemy rzadkich i energochłonnych materiałów, których pozyskanie wiąże się z degradacją środowiska naturalnego. Jak zatem ocenić wpływ technologii na środowisko i społeczeństwo w skali globalnej?

To ostatnie pytanie stało się tematem pogłębionej dyskusji publicznej w ramach porządku prawnego i instytucjonalnego Unii Europejskiej. Jej wymiernym rezultatem jest opublikowane w 2021 r. rozporządzenie SFDR Komisji Europejskiej (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), którego celem jest osiągnięcie większej przejrzystości w odniesieniu do sposobu analizowania ryzyk zrównoważonego rozwoju, które występują w ramach działalności prowadzonej przez uczestników rynku finansowego. Dzięki SFDR firmy muszą dostarczać inwestorom informacji na temat ich charakterystyki i wyników w zakresie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, aby umożliwić identyfikację działań, które mogą spowodować znaczne szkody, niezależnie od tego, czy są one dziełem własnym danej firmy, czy też działań podwykonawców. Widzimy więc, że cały łańcuch wartości związany z działalnością przedsiębiorstw musi uwzględniać aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem. W momencie, w którym piszemy te słowa, wdrażanie rozporządzenia napotyka liczne bariery legislacyjno-techniczne, takie jak: deklaratywny charakter samego rozporządzenia (stwarzający możliwość niestosowania się do sprawozdawczych wymogów oraz wzmacniania postaw greenwashingu i socialwashingu) oraz brak standardowych metod pomiaru, audytu i certyfikacji, które pozwoliłyby w sposób obiektywny i identyczny ocenić wpływ przedsiębiorstwa na środowisko i społeczeństwo.

W dyskusji o roli sektora prywatnego w dążeniu do budowy zielonej gospodarki nie możemy uniknąć tematu kosztów, z jakimi muszą liczyć się przedsiębiorstwa inwestujące w nowoczesne, przyjazne

środowisku technologie. Jak pokazują badania, inwestowanie w zielone technologie jest coraz bardziej opłacalne, a strategia *pay to be green* (a więc płacenia za bycie ekologicznym) już wkrótce może okazać się nieaktualna. Innowacje, które umożliwiają przedsiębiorstwom oferowanie dóbr przyjaznych dla środowiska, przyczyniają się bowiem do poprawy wyników firm na dwóch poziomach. Pierwszy poziom stanowi wydajność środowiskowa (*environmental performance*). Termin ten obejmuje aspekty związane z emisją gazów cieplarnianych, zużyciem zasobów naturalnych, produkcją odpadów, ochroną bioróżnorodności i innymi czynnikami wpływającymi na środowisko, a więc szeregiem działań mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Drugi poziom, ściśle związany z wydajnością środowiskową, dotyczy efektywności finansowej firm (*economic performance*). Osiągając większą wydajność środowiskową, firmy nie muszą ponosić kosztów wynikających z opisanych wcześniej rozwiązań wdrażanych przez UE. Dodatkowo wraz ze wzrostem świadomości społecznej na temat ochrony środowiska zmieniają się preferencje konsumentów, co winduje popyt na produkty i usługi przyjazne dla środowiska. W tym kontekście przedsiębiorstwa, które inwestują w zielone technologie, mogą zyskać przewagę konkurencyjną i większą liczbę klientów. Ponadto zielone technologie mogą pomóc przedsiębiorstwom zmniejszyć ich koszty operacyjne, na przykład poprzez zmniejszenie zużycia energii (instalacja paneli fotowoltaicznych, ulepszanie systemów ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji) lub wody (systemy dozowania, odzysku, recyrkulacji, monitoringu zużycia) wody, redukcję odpadów czy korzystanie z materiałów recyklingowych. Inwestycje w zielone technologie mogą przynieść wymierne finansowo korzyści wizerunkowe.

Mimo ewidentnych korzyści zielonych inwestycji pozostaje problem ich finansowania. Warto zaznaczyć, że o ile wysokość inwestycji w gospodarce w stosunku do PKB od 2020 r. spada i w 2022 r. wyniosła jedynie 16,8%, o tyle nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w sektorze prywatnym w stosunku do PKB nieznacznie rosną. Od trzech lat przedsiębiorstwa przeznaczają na inwestycje (nie tylko zielone) około 200 mld złotych (w 2022 r. inwestycje sektora prywatnego osiągnęły rekordową wartość 206 mld złotych). Ostatnio obserwowalne

trendy ekonomiczne, w tym przede wszystkim wysokie stopy procentowe (a wiec wysoki koszt pozyskania kapitału zewnetrznego), poziom inflacji i spadek plac realnych (a wiec presja placowa i realne ubozenie społeczeństwa) mogą jednak hamować decyzje inwestycyjne sektora prywatnego. Dlatego warto jest zastanowić się nad poszukiwaniem alternatywnych w stosunku do kapitału własnego i możliwości oferowanych na zasadach komercyjnych (kredyty bankowe) form pozyskania kapitału na zielone inwestycje. Tych jest naprawdę sporo. W pierwszej kolejności można rozważyć emisję zielonych obligacji².

Kluczowym elementem emisji zielonych obligacji jest określenie celu wykorzystania pozyskanych środków. Emitenci muszą jasno określić, że środki zostaną przeznaczone na projekty związane z energetyką odnawialną, efektywnością energetyczną, czystym transportem, zielonymi budynkami i innymi kategoriami projektów określonymi przez emitenta. W ten sposób sygnalizuje się rynkowi swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój, co może przyciągnąć zarówno inwestorów, jak i klientów. Co istotne, koszty emisji zielonych obligacji będą spadać w związku z rosnącym popytem rynków finansowych na tego typu instrumenty. Ponadto emitenci mają możliwość skorzystania z programów i inicjatyw wspierających emisję zielonych obligacji, co dodatkowo ułatwia proces. W Polsce rynek zielonych obligacji jest stosunkowo mały w porównaniu do Europy Zachodniej, ale – jak wskazują dane Ministerstwa Finansów – charakteryzuje się znaczącym potencjałem rozwoju (KPMG, 2021).

Ważnym źródłem finansowania zielonych innowacji technologicznych w kolejnych latach będą fundusze przeznaczone na realizację polityki spójności (w tym Europejski Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji) w latach 2021–2027³. Finansują one realizację tzw. programów operacyjnych, oferujących firmom wsparcie w postaci dotacji

² Istnieją różne wytyczne i standardy, takie jak ICMA Green Bond Principles, CBI Climate Bonds Standard i projekt unijnego rozporządzenia dotyczącego europejskich zielonych obligacji (EU GBS), które precyzują definicję i kryteria emisji zielonych obligacji.

³ Fundusze te będą dostępne dla firm do końca 2029 r., co wynika z tzw. zasady n+2.

i preferencyjnych instrumentów zwrotnych. W zależności od schematu korzystania z pomocy publicznej i wielkości przedsiębiorstwa dofinansowanie może wynieść od 20% do 85% kosztów inwestycji. Na szczególną uwagę zasługuje tu program FENG (Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki). W jego ramach przedsiębiorstwa mogą występować o inwestycje m.in. na: prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, rozwój infrastruktury, zakup zaawansowanych technologii, zazielenienie przedsiębiorstw, projekty w zakresie podwyższania efektywności energetycznej, szkolenia pracowników. Dotacje na inwestycje ukierunkowane na zmniejszenie śladu środowiskowego oferowane są firmom także w szesnastu programach regionalnych – tu jednak istnieje wymóg zlokalizowania projektu, na który pozyskujemy wsparcie, w województwie, które wdraża dany program.

Dodatkowe możliwości finansowania zielonych inwestycji stwarza program Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej, dostępny jednak tylko dla przedsiębiorstw realizujących projekty w województwach: warmińsko-mazurskim, podlaskim, lubelskim, podkarpackim, świętokrzyskim i mazowieckim (z wyjątkiem Warszawy i otaczających ją powiatów).

Nie należy zapominać o programach samej Europejskiej Komisji – istnieją programy, które oferują finansowanie dla projektów związanych z zielonymi technologiami i innowacjami. W ramach tych programów przedsiębiorstwa mogą aplikować o dotacje na badania i rozwój, rozwój prototypów czy wprowadzenie na rynek nowych zielonych technologii. Wymienić należy przynajmniej program Horizon Europe, który oferuje dotacje na badania i rozwój nowych zielonych technologii, czy program LIFE, który finansuje projekty związane z ochroną środowiska. W porównaniu do funduszy dostępnych w ramach realizacji polityki spójności dotacje oferowane firmom w programach Komisji Europejskiej wymagają jednak większego poziomu innowacyjności proponowanych do wdrożenia rozwiązań i najczęściej wiążą się z przeprowadzeniem wcześniej prac badawczo-rozwojowych.

OKIEM EKSPERTA

Silny trend transformacji biznesu w duchu ESG

Łukasz Kiliński, Country Manager Coface Poland

Obszar ogólnie pojętego CSR/ESG stał się w ostatnich latach strategicznym obszarem dla każdej międzynarodowej grupy, która świadomie podchodzi do wyzwań, jakie mamy przed sobą. Coface w tym względzie wdrożył politykę odpowiedzialności społecznej w ramach swojej wizji przedstawionej inwestorom już w 2017 roku. Od tego czasu wdrażane są w organizacji działania mające na celu m.in. redukcję emisji CO₂ w ramach prowadzonej działalności.

W roku 2022 przeszliśmy przez pogłębioną analizę zgodną ze standardem Francuskiej Agencji Ekologicznej Transformacji (ADEME). Obecnie organizacja przechodzi przez kolejny proces związany z ustaleniem konkretnego planu na lata 2023–2027, gdzie redukcja emisji CO₂ będzie efektywnie wdrożona w obszarach takich jak: przestrzeń biurowa, wspieranie form transportu do biura o niskiej emisji, zmiany flot samochodowych na elektryczne.

Z punktu widzenia biznesowego również zachodzą kluczowe zmiany. W efekcie prac następuje redukcja ekspozycji na sektory o wysokim poziomie emisji CO₂, jak również w tym samym czasie inwestycje o charakterze środowiskowym uzyskują duże wsparcie centralne (przykładem mogą być dystrybutorzy energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych).

W przyszłości Coface – jako dostawca informacji o firmach – zamierza uwzględniać w swoich raportach informacje o firmach działających w zgodzie z celami strategicznymi CSR/ESG. W najbliższych latach spodziewana jest również duża zmiana w polityce kredytowej instytucji finansowych związana z ogólnie pojętą polityką CSR/ESG. Spodziewamy się, że ratingi kredytowe dla poszczególnych sektorów i transakcji kredytowych będą w coraz większym stopniu uwzględniały politykę zrównoważonego podejścia danej firmy (w tym wypadku ryzyka), a dostęp do korzystnego finansowo kapitału będzie coraz trudniejszy dla tych branż, gdzie transformacja będzie najmniej widoczna.

PODSUMOWANIE

W kontekście dążenia do zielonej gospodarki współczesna praktyka gospodarcza stoi przed wieloma dylematami i wyzwaniem, które wymagają uwagi, rozważenia i podjęcia odpowiednich działań.

Pierwszym dylematem jest równowaga między innowacyjnością a stabilnością. Przedsiębiorstwa muszą zdecydować, jaką wagę przywiązać do poszukiwania nowych rozwiązań i technologii, a jednocześnie utrzymania stabilności swojej działalności.

Rekomenduje się podejście zrównoważone, w którym firma inwestuje w innowacje, dbając o utrzymanie stabilności swoich podstawowych operacji.

Kolejnym wyzwaniem jest konieczność dostosowania się do zmian rynkowych. Praktyka gospodarcza musi być elastyczna i gotowa na zmienne warunki rynkowe. Wskazane jest, aby przedsiębiorstwa monitorowały trendy i preferencje klientów, a następnie dostosowywały swoje strategie i oferty. Może to wymagać szybkiej reakcji i umiejętności przewidywania zmian.

Istotnym wyzwaniem dla praktyki gospodarczej jest również zarządzanie ryzykiem. Firmy muszą identyfikować, oceniać i zarządzać różnymi rodzajami ryzyka, takimi jak ryzyko finansowe, ryzyko operacyjne i ryzyko związane z reputacją. Rekomenduje się, aby przedsiębiorstwa miały dobrze zdefiniowane strategie zarządzania ryzykiem oraz plany awaryjne w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji.

Wreszcie zrównoważony rozwój jest kluczowym aspektem praktyki gospodarczej. Firmy powinny uwzględniać w swoich działaniach czynniki społeczne, środowiskowe i etyczne. Rekomenduje się, aby przedsiębiorstwa inwestowały w zrównoważone technologie i praktyki, a także angażowały się w społeczne inicjatywy, korzystając przy tym z instrumentów innych niż tradycyjne kredyty bankowe. Działania te mogą przynieść korzyści zarówno dla firm, jak i społeczeństwa.

- Gotowi na 55. Plan UE na rzecz Europejskiego Zielonego Ładu. Pozyskano z: <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/> (dostęp: 6.07.2023).
- Leng, Jiewu i in. (2022). Industry 5.0: Prospect and Retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 279–295. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>.
- KPMG (2021). *Perspektywy rozwoju rynku zielonych obligacji w Polsce 2021*. Pozyskano z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2021/12/pl-Raport-KPMG-na-zlecenie-MF-Perspektywy-rozwoju-rynku-zielonych-obligacji-w-Polsce.pdf> (dostęp: 6.07.2023).

Inspiracje

- Cox, M. i Davis, M.A. (2015). Beyond Pays to be Green: Examining Industry-Level Influences on Environmental/Financial Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 15607–15607.
- Chiti, E. (2022). Managing the ecological transition of the EU: The European Green Deal as a regulatory process. *Common Market Law Review*, 59.
- Johnson, D.K. i Lybecker, K.M. (2012). Paying for Green: An economics literature review on the constraints to financing environmental innovation. *Electronic Green Journal*, 1.
- King, A.A. i Lenox, M.J. (2001). Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance: An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5.
- Kotecki, L. (red.) (2021). *Zielone finanse w Polsce*. Instytut Odpowiedzialnych Finansów i UN Global Compact Network Poland. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/attachment/7c3bc86a-d19e-4a6e-8aa1-38e72bb31c32> (dostęp: 6.07.2023).
- Kutwa, K. i Maj, M. (2022). *Wplyw pakietu Fit for 55 na przemysl motoryzacyjny w Grupie Wyszehradzkiej*. Polski Instytut Ekonomiczny. Warszawa. Pozyskano z: https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/10/PIE-Raport_Wplyw_Fit_55_2022-poprawiony_v.2-logo.pdf (dostęp: 6.07.2023).
- Noga, A. (2022). *Teoria konkurencji. Ekonomiczna teoria wszystkiego*. Warszawa: Poltext.
- Ovaere, M. i Proost, S. (2022). Cost-effective reduction of fossil energy use in the European transport sector: An assessment of the Fit for 55 Package. *Energy Policy*, 168.
- Pyrka, M., Jeszke, R. i Tobiasz, I. (2022). *Koszty i wyzwania w osiagnieciu celow polityki klimatycznej dla polskiej gospodarki do 2050 roku*. GO250 2022, 3.

- Pozyskano z: https://www.kobize.pl/uploads/materialy/materialy_do_pobrania/aktualnosci/2023/GO2'50_Publikator_vol.3.pdf#page=33 (dostęp: 6.07.2023).
- Raporty World Economic Forum, dostępne na: https://www.weforum.org/reports?gclid=CjwKCAjwyeujBhA5EiwA5WD7_eMZm5c7PgDGspDFxXgjeJH1LqEScrEaSemE9tyNpqFkuMri67bVRxoCHQ8QAvD_BwE
- Schlacke, S., Wentzien, H., Thierjung, E., Köster, M. (2022). Implementing the EU Climate Law via the 'Fit for 55' package. *Oxford Open Energy*, 1.
- Tirole, J. i Rendall, S. (2017). *Economics for the Common Good*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77hng>
- Yu, C., Wu, X., Zhang, D., Chen, S. i Zhao, J. (2021). Demand for green finance: Resolving financing constraints on green innovation in China. *Energy Policy*, 153, 112255.

(DE)GLOBALIZACJA: STABILNOŚĆ MAKROEKONOMICZNA W ZMIENIAJĄCYM SIĘ ŚWIECIE

Jacek Tomkiewicz

ABSTRAKT

- Ostatnie 30 lat to w światowej gospodarce postępująca integracja za sprawą rosnących przepływów handlowych i kapitałowych, czego efektem był szybki wzrost gospodarczy, dzięki czemu zasadniczo zwiększyła się jakość życia większości mieszkańców naszej planety.
- Wzrost wymiany międzynarodowej obniżył światową presję inflacyjną, co pozwoliło na prowadzenie luźnej polityki makroekonomicznej, która wspierała wzrost gospodarczy.
- Skutki pandemii, wojna handlowa USA *vs* Chiny i sankcje będące konsekwencją rosyjskiej agresji to mechanizmy cofające procesy światowej integracji gospodarczej.
- Stosunkowo szybkie procesy dostosowawcze w gospodarce światowej pokazują, że globalizacja sprzyja powrotowi do stabilności makroekonomicznej.
- Zasadnicze wyzwania, jakie stoją przed światową gospodarką, czyli nierównowaga demograficzna i konieczność powstrzymania zmian klimatycznych, mogą być podjęte tylko w szerokim porozumieniu międzynarodowym.

WPROWADZENIE

Globalizacja oznacza coś innego dla socjologa, politologa, antropologa kultury czy psychologa społecznego. Ekonomiści przez globalizację rozumieją proces integrowania się światowych rynków – dóbr i usług, siły roboczej i kapitału. Oczywiście dynamika w tych trzech obszarach kształtuje się zgodnie z ich specyfiką. O ile możemy mówić o światowym rynku wielu produktów (np. większość surowców ma swoją światową cenę) i kapitału (rentowność obligacji amerykańskich czy stan indexu S&P 500 to podstawowe wskaźniki globalnego rynku finansowego), o tyle rynek pracy pozostaje zdecydowanie „w tyle”. Nie ma sensu wyliczanie globalnej średniej płacy, skoro tylko niecałe 5% mieszkańców naszej planety mieszka i pracuje w innym kraju niż się urodziło. Taki kształt obecnej fazy globalizacji, tj. szybko rosnące przepływy kapitału oraz dóbr i usług, ma swoje konsekwencje dla stabilności makroekonomicznej na poziomie zarówno całego świata, jak i poszczególnych gospodarek narodowych. Nie brakuje opinii (np. Stiglitz, 2002), że postępująca liberalizacja globalnych rynków była przyczyną niestabilności i kryzysów, które obserwowaliśmy w ostatnich 30 latach. Czy faktycznie globalizacja zwiększa niepewność i niestabilność w światowej gospodarce? Czy mechanizmy, które obserwujemy w ciągu ostatnich lat, tj. zaburzenia łańcuchów dostaw spowodowanych pandemią Covid-19, protekcyjnistyczna retoryka władz USA i przede wszystkim kryzys gospodarczo-polityczny wywołany agresją Rosji na Ukrainę, można uznać za deglobalizację? Czy faktycznie jest potwierdzenie, że skala integracji światowych rynków się zmniejsza? Czy lekarstwem na obserwowaną w ostatnich 2 latach niestabilność rozumianą jako przyspieszenie inflacji i pojawienie się niedoborów na niektórych rynkach powinno być „odwrócenie” mechanizmów integracyjnych? Czy zatem deglobalizacja faktycznie może przyczynić się do zwiększenia się stabilności makroekonomicznej?

GLOBALIZACJA = DESTABILIZACJA?

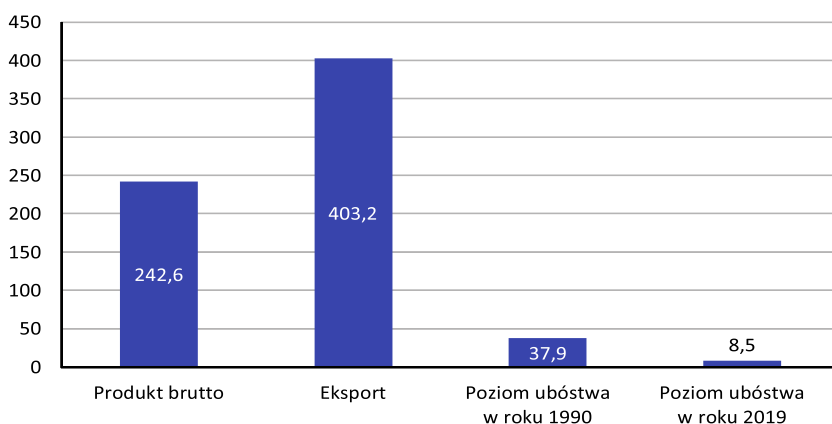
Na potrzeby naszego tekstu przyjmujemy, że obecna faza globalizacji to okres od roku 1990 – to wtedy nastąpiła zmiana systemowa, która doprowadziła do włączenia do gospodarki światowej tzw. krajów poso-
cjalistycznych, więc jest to zasadnicze poszerzenie obszaru wymiany dóbr, usług i kapitału.

W publicznej dyskusji często można usłyszeć opinię, że globalizacja jest nierozzerwalnie związana z niestabilnością makroekonomiczną – w mediach nie brakuje doniesień o kryzysach, załamaniach rynku czy pękaniu baniek spekulacyjnych. Spójrzmy na fakty. Od roku 1990 do 2021 w skali świata zanotowano tylko dwa lata recesji – gospodarka światowa skurczyła się o 1,3% w roku 2009 (światowy kryzys finansowy) i w pandemicznym roku 2020 o 3,1% (wszystkie dane z bazy Banku Światowego). W całym tym okresie światowy produkt brutto rósł średniorocznie o 2,9%. Zauważmy, że wzrostowi nie zaszkodziły ani kryzysy finansowe z lat 90. (Meksyk 1994, Azja Południowa 1997, Rosja 1998), ani pęknięcie tzw. bańki dot-comów w USA czy zamachy terrorystyczne z 2001 roku. Postępująca integracja i rosnąca rola krajów rozwijających się (głównie Chiny i Indie) sprawiły, że światowa gospodarka jest bardziej zrównoważona, co amortyzuje zmiany koniunktury w krajach wysoko rozwiniętych. W roku 2009 kraje OECD zanotowały recesję w wysokości 3,4% (2,6% w USA), a cała światowa gospodarka skurczyła się tylko o wspomniane 1,3%, bo w tym czasie szybko rosły Chiny i Indie.

Wspomnianą wyżej postępującą integrację widać przede wszystkim w handlu zagranicznym. W analizowanym okresie światowy eksport rósł średnio o 4,6% rocznie, czyli szybciej niż światowy produkt brutto, co siłą rzeczy zwiększyło rolę handlu zagranicznego w świecie – udział eksportu w światowym produkcie brutto zwiększył się z 18,9% w roku 1990 do 28,9% w 2021. Fakt, że w naszym koszyku konsumenckim jest coraz więcej dóbr z drugiego końca świata, zasadniczo obniżył presję inflacyjną, jako że konsumujemy produkty z tzw. krajów niskokosztowych. W latach 70. i 80. XX wieku zdarzały się okresy, gdy w ponad połowie bogatych krajów notowano roczną inflację wyższą niż 4%. Od lat 90. do roku 2022 takich przypadków prawie się nie odnotowywało.

Co istotne, badania pokazują, że struktura koszyka inflacyjnego (im wyższe dochody konsumenta, tym wyższy udział wydatków na usługi, które w mniejszym stopniu podlegają presji ze strony handlu zagranicznego) sprawia, że mniej zamożni doświadczali niższej inflacji niż bogatsi, co w pewnym stopniu rekompensowało wzrost nierówności dochodowych, jaki odnotowaliśmy w większości krajów rozwiniętych (Broda i Romalis, 2008).

Rysunek 1. Dynamika światowego produktu brutto*, eksportu** i poziomu ubóstwa***



* Poziom światowego produktu brutto w roku 2021 - rok 1990 = 100

** Poziom światowego eksportu w roku 2021 - rok 1990 = 100

*** % światowej populacji żyjący za mniej niż 2,15 USD dziennie z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Banku Światowego.

Spadek inflacji umożliwił bankom centralnym zasadnicze obniżenie stóp procentowych. Dziś już mało kto pamięta, że w latach 80. XX wieku stopy FED-u przewyższały 18%, co przy obecnym (maj 2023) poziomie 5,25% wydaje się trudno wyobrażalnym kosztem kapitału. Spadające stopy procentowe nie tylko sprzyjały inwestycjom prywatnym, które napędzały innowacyjność i dynamikę gospodarki, lecz także pozwoliły na w miarę komfortową pracę ministrom finansów. Mimo że dług publiczny w krajach bogatych sięgnął 120% PKB w 2021 r. (jeszcze na początku XXI wieku było to około 70%), to koszty obsługi długu wyniosły mniej niż 2% PKB, o połowę mniej niż na początku wieku (dane IMF

Fiscal Monitor). Niewielki koszt finansowania długu, będący pochodną niskiej inflacji spowodowanej globalizacją, był więc zasadniczym czynnikiem, który umożliwił ekspansywną politykę fiskalną w czasie kryzysu finansowego z lat 2008–2010 i kryzysu pandemicznego, co pozwoliło na minimalizację społecznych i gospodarczych skutków recesji.

Podsumowując, trudno uznać, że wiązka mechanizmów, które w sumie uznajemy za globalizację, zwiększyła niestabilność makroekonomiczną. Wręcz przeciwnie – dynamicznie rosnące międzynarodowe przepływy dóbr, usług i kapitałów szły w parze ze stosunkowo szybkim, stabilnym wzrostem gospodarczym. To wszystko odbywało się w warunkach malejącej inflacji, która umożliwiła utrzymywanie przez lata niskich stóp procentowych, a te pozwoliły na prowadzenie antycyklicznej polityki fiskalnej.

CIOŚY W GLOBALIZACJĘ

Ostatnie trzy lata to szereg wydarzeń i procesów, które zasadniczo zmieniły sposób funkcjonowania światowej gospodarki. Za pierwsze symptomy deglobalizacji można uznać nieformalną wojnę handlową, którą w roku 2015 ówczesny prezydent USA, Donald Trump, wypowiedział Chinom, zasadniczo podwyższając cła, co – nawiasem mówiąc – odbyło się bez poszanowania zasad obowiązujących w WTO, której członkami są zarówno Chiny, jak i USA. Potem było coraz bardziej dramatycznie. W roku 2020 cały świat zmagął się z pandemią Covid-19, co wymusiło przerwy w podróżach zagranicznych, bardzo utrudniło funkcjonowanie logistyki krajowej i międzynarodowej, a to w sumie doprowadziło do zerwania tzw. łańcuchów dostaw. Popandemiczną odbudowę światowych kontaktów gospodarczych zakłóciła agresja Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r., na co zdecydowana większość krajów świata odpowiedziała sankcjami gospodarczymi nałożonymi na agresora. Szok na rynkach energii i żywności doprowadził do skokowych wzrostów cen, które nałożyły się na uruchomienie tzw. wymuszonych oszczędności z czasów pandemii, czego efektem była inflacja, dawno niewidziana w krajach wysoko rozwiniętych (OECD, 2022).

Stopień zintegrowania światowej gospodarki, jaki obserwowaliśmy przed wybuchem pandemii, nie wynika tylko z wysokiego udziału handlu zagranicznego w produkcji; jest także efektem struktury międzynarodowej wymiany towarowej. Ponad 50% wymiany handlowej to przepływy w ramach tzw. łańcuchów dostaw, więc dziś importujemy i eksportujemy nie tyle finalne produkty, ile raczej komponenty i części, które w różnych częściach świata są składane, obrabiane, pakowane itd. (World Bank, 2020). Świetnym przykładem tego stanu rzeczy jest napis na iPhone'ach czy Macbookach: *designed in California, assembled in China*. W takim razie nasz telefon czy tablet to w końcu produkt amerykański czy chiński? A może jednak irlandzki, bo to w tym kraju Apple rejestruje sporą część swojej aktywności produkcyjnej, żeby korzystać z niskiego, tam obowiązującego opodatkowania. To właśnie charakter rozbudowanych pomiędzy różne części świata łańcuchów dostaw spowodował, że wobec pandemicznych restrykcji w logistyce produkcja dóbr oparta na komponentach z drugiego końca świata zaczęła być problemem. Niedobory i co za tym idzie, rosnące ceny na europejskim rynku samochodów, rowerów czy lekarstw nie wynikały z kosztów pracy czy zbyt dużej podaży pieniądza w Europie, ale z faktu, że pojawiły się problemy z dostawą procesorów z Tajwanu czy ram rowerowych z Chin.

Napięcia na rynkach światowych przybrały na sile w wyniku rosyjskiej agresji na Ukrainę. Rosja i Ukraina są znaczącymi dostawcami surowców i żywności, a nałożone na Rosję sankcje gospodarcze wymusiły zasadnicze korekty w handlu międzynarodowym. Zauważmy więc, że mechanizmy ekonomicznej globalizacji, które przez lata działały na rzecz poprawy efektywności gospodarowania i ograniczania presji inflacyjnej, zaczynają działać w przeciwnym kierunku. Produkcja oparta na komponentach zza oceanu staje się organizacyjnym i logistycznym koszmarem, a wysoki udział dóbr importowanych w naszym koszyku inflacyjnym powoduje, że ceny dla konsumentów bardzo szybko reagują na szoki cenowe na światowych rynkach. Obroty w handlu zagranicznym w roku 2020 spadły o prawie 9% w porównaniu do poprzedniego roku, a przypomnijmy, że światowy produkt brutto skurczył się w tym czasie o 3,1%, więc można powiedzieć, że w wyniku pandemii

globalizacja wyraźnie się cofnęła. Szoki podażowe spowodowane wojną dotknęły głównie rynki energii i żywność, co miało oczywiste konsekwencje dla inflacji. Obserwowany przyrost inflacji od początku roku 2022 jest wyjątkowo dotkliwy, bo o ile przez lata inflacja dla koszyka mniej zamożnych konsumentów była niższa niż dla bogatszych, to teraz to głównie klasa średnia i niższa jest wyjątkowo boleśnie dotknięta podwyżkami. Jako że konsumenci w dolnych przedziałach rozkładu dochodów w swoim koszyku notują wyższy udział żywności i energii, to ich inflacja jest wyższa niż dla najbogatszych, którzy kupują dużo więcej usług, a ceny tych nie są tak bardzo zależne od światowym cen ropy, gazu czy pszenicy – w USA różnica w stopie inflacji na początku roku 2022 między pierwszym a piątym decylem rozkładu dochodu wyniosła aż 2 punkty procentowe na niekorzyść najuboższych (The Economist, 2023).

CZY DEGLOBALIZACJA JEST ROZWIĄZANIEM?

Wobec powyższych uwag zasadne jest postawienie pytania: „Czy w sytuacji, w której skala zintegrowania świata spowodowała, że kryzys pandemiczny i zaburzenia na rynkach wywołane wojną w Ukrainie tak szybko zdestabilizowały światową gospodarkę, odpowiedzią powinna być deglobalizacja, czyli ograniczenie światowych przepływów dóbr, usług, kapitału i siły roboczej?”. Nie brak przecież głosów, że czas na reshoring, nearshoring czy wspieranie krajowej produkcji, żeby uniezależnić się od zagranicznych dostaw. Te populistyczne postulaty trafiają na żyzny grunt w Europie czy USA, czego dowodem są protekcjonistyczne działania i forsowanie projektów wspierających ze środków publicznych całe branże gospodarki, co w oczywisty sposób zaburza działanie światowych rynków.

Na pierwszy rzut można stwierdzić, że faktycznie deglobalizacja może przyczynić się zmniejszenia skali ryzyk dla równowagi makroekonomicznej rozumianej jako niska inflacja i stabilny wzrost gospodarczy. Takie podejście może mieć jednak katastrofalne skutki – zamiast przyspieszyć i ustabilizować rozwój, raczej doprowadzi do rosnących

napięć gospodarczych oraz politycznych w skali poszczególnych krajów i całego świata.

Zwróćmy uwagę, że niedobory i wzrosty cen na niektórych rynkach w czasie pandemii to skutek głębokiego spadku wymiany handlowej, więc problemem nie była zbyt duża integracja, ale raczej trudności w jej utrzymaniu. Niedobory na szczęście nie okazały się trwałe, co wynika z bardzo szybkiego „odbicia” w handlu zagranicznym – światowy eksport w roku 2021 wzrósł aż o 10,5% (produkt światowy brutto zwiększył się o 6,2%), więc widać, że niedobory zostały ograniczone nie tyle przez krajową produkcję, ile przez powrót do wysokich obrotów międzynarodowych.

Na dzisiaj (wiosna 2023) trudno mówić, że problem inflacji został opanowany, ale wiele wskazuje, że szczyt dynamiki cen w większości gospodarek mamy za sobą – w kolejnych miesiącach indeksy rocznej dynamiki cen spadają zarówno w USA, jak i UE. Okres, gdy inflacja zasadniczo odbiega od celu inflacyjnego banków centralnych, okaże się więc stosunkowo krótki – stłumienie inflacji na przełomie lat 70. i 80. XX wieku zajęło ponad dekadę, a nie 2–3 lata, jak obecnie. Wszystko także wskazuje, że koszty dezinflacji nie będą tak dramatyczne jak w XX wieku, kiedy była konieczność prowadzenia bardzo restrykcyjnej polityki pieniężnej (wspomniane wyżej stopy FED-u powyżej poziomu 18%), co miało poważne konsekwencje dla sfery realnej – zanotowano recesję w USA i Europie Zachodniej, bezrobocie w USA sięgnęło prawie 10%. Spadek inflacji, który obserwujemy dzisiaj, to głównie nie skutek restrykcyjnej polityki makroekonomicznej w UE i USA, ale raczej uspokojenia się rynków światowych (spadły ceny surowców energetycznych, koszty transportu wróciły do normy po zdjęciu pandemicznych restrykcji w logistyce), więc to mechanizmy globalizacji dają nadzieję, że obserwowany epizod inflacyjny będzie stosunkowo krótki i mało kosztowny dla gospodarki.

W dłuższym okresie także należy patrzeć na globalizację jako na proces, który będzie ograniczał inflację w większości gospodarek świata. Nieuchronnie zmieniająca się struktura demograficzna (spadek liczby osób w wieku produkcyjnym w stosunku do emerytów) w krajach wysoko rozwiniętych w oczywisty sposób działa na rzecz wzrostu kosz-

tów produkcji, jako że pracy będzie coraz mniej, więc będzie coraz droższa (Goodhard i Pradham 2020). Znowu receptą może być „więcej globalizacji”, czyli szersze otwarcie naszych rynków pracy na przybyszów z krajów, gdzie osób w wieku produkcyjnym nie brakuje, oraz większy import z krajów rozwijających się, co będzie sprzyjać rozwojowi tamtejszych gospodarek i jednocześnie ograniczać presję inflacyjną w bogatej i starzejącej się części świata.

Nie ma wątpliwości, że zasadniczym wyzwaniem dla świata jest konieczność transformacji energetycznej, czyli odchodzenie od spalania surowców energetycznych na rzecz zwiększania udziału tzw. odnawialnych źródeł energii. Na tym polu bez szerokiej współpracy międzynarodowej, czyli globalizacji na szczeblu politycznym, trudno sobie wyobrazić stabilne funkcjonowanie gospodarki światowej. Emitowane gazy cieplarniane nie znają granic, więc ich ograniczanie w pojedynczych krajach, czy nawet grupie krajów, jaką jest UE, nie ma sensu, jeśli takie działania nie są skoordynowane z resztą świata. W tym przypadku więc kluczowe są nie tyle spontaniczne mechanizmy rynkowe, ile raczej współpraca międzynarodowa na wielu szczeblach. Można wspomnieć tu o kilku najważniejszych obszarach, takich jak:

- finansowanie badań naukowych i zapewnienie przepływu wiedzy w zakresie technologii kluczowych dla ochrony środowiska, żeby dyfuzja kluczowych rozwiązań technicznych była jak najszybsza i jak najszersza,
- wsparcie gospodarek na niższym poziomie rozwoju, żeby transformacja energetyczna szła w parze ze wzrostem zużycia energii, co jest typowym i pożądanym procesem związanym z podniesieniem jakości życia,
- regulacje wymuszające i zachęcające podmioty gospodarcze do działań proekologicznych.

Konieczność poniesienia dużych nakładów niezbędnych do przeprowadzenia transformacji energetycznej pojawia się w momencie, kiedy sektor publiczny w większości gospodarek świata notuje rekordowo wysokie zadłużenie. W sensie makroekonomicznym sfinansowanie

deficytu budżetowego, czyli ujemnych oszczędności publicznych, wymaga absorpcji oszczędności prywatnych, co będzie stanowić rosnące wyzwanie szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie starzejące się społeczeństwa raczej będą konsumować zgromadzone wcześniej oszczędności, niż generować nowe, które byłyby lokowane w obligacje skarbowe. Po raz kolejny postęp na polu integracji światowej gospodarki jest tutaj kluczowy. Środki w postaci oszczędności prywatnych (gospodarstw domowych i przedsiębiorstw) w skali świata są wystarczające na sfinansowanie kosztów transformacji energetycznej, ale sama dalsza liberalizacja przepływów kapitałowych nie rozwiązuje problemu. Konieczne są regulacje w funkcjonowaniu światowego rynku finansowego, żeby:

- zapewnić swobodny, stabilny przepływ kapitału z miejsc, gdzie jest zakumulowany, np. w postaci rezerw walutowych krajów eksporterów surowców energetycznych, do podmiotów publicznych i prywatnych, które podejmują się inwestowania w rozwiązania z zakresu transformacji energetycznej,
- zapewnić dostęp do taniego finansowania rozwiązań proekologicznych w krajach o niskim poziomie rozwoju, gdzie inwestowanie wiąże się z wyższym ryzykiem, co przekłada się na wysokie stopy zwrotu, których oczekują inwestorzy,
- skoordynować działania sektora prywatnego i publicznego, czyli chodzi nie tylko o to, żeby sektor prywatny kupował obligacje skarbowe, ale również o to, aby inwestorzy (akcjonariusze i nabywcy obligacji korporacyjnych) mieli ofertę wspierania podmiotów i rozwiązań dbających o cele zrównoważonego rozwoju.

Taka koordynacja światowych przepływów kapitału działająca na rzecz uniknięcia katastrofy klimatycznej jest możliwa, ale, jak widać, wymaga to postępu globalizacji, a nie jej cofnięcia.

PODSUMOWANIE

Wskazywanie na postępującą integrację gospodarki światowej jako na proces, który prowadzi do makroekonomicznej destabilizacji świata, nie ma swojego uzasadnienia w faktach. To, że przez ostatnie 30 lat doświadczyliśmy stosunkowo wysokiego i stabilnego wzrostu gospodarczego, który zasadniczo podniósł jakość życia mieszkańców naszej planety, w zdecydowanym stopniu należy łączyć ze specyfiką obecnej fazy globalizacji. Zaburzenia w funkcjonowaniu rynków, jakich doświadczyliśmy w czasie pandemii, i przyspieszenia inflacji, które było głównie skutkiem szoków podażowych wynikających z wojny w Ukrainie, nie można utożsamiać ze skutkami globalizacji, ale raczej z niedostatkami koordynacji polityki gospodarczej na szczeblu globalnym. Warto także zwrócić uwagę, że procesy dostosowawcze w gospodarce światowej przebiegają wyjątkowo szybko i sprawnie. Najlepszym przykładem jest tutaj reakcja gospodarek UE na odcięcie od importu węglowodorów w Rosji – to właśnie dzięki sprawnie działającym światowym rynkom kraje UE w praktycznie kilka miesięcy „przestawiły” się na funkcjonowanie bez rosyjskiego gazu, ropy i węgla. Podsumowując: rozwiązaniem dla zasadniczych wyzwań światowej gospodarki, jakimi są nierównowaga demograficzna i konieczność przeprowadzenia transformacji energetycznej, nie może być „deglobalizacja”, ale raczej pogłębianie współpracy międzynarodowej opartej na wypracowaniu rozwiązań uwzględniających uwarunkowania różnych uczestników światowej gospodarki.

LITERATURA

- Broda, Ch. i Romalis, J. (2008). *Inequality and Prices: Does China Benefit the Poor in America?* University of Chicago.
- Goodhard, C. i Pradham, M. (2020). *The Great Demographic Reversal: Ageing Societies, Waning Inequality, and an Inflation Revival*. Palgrave Macmillan.
- OECD (2022). *Confronting the Crisis*. OECD Economic Outlook, November.
- Stiglitz, J. (2002). *Globalization and its Discontents*. WW Norton and Company.
- The Economist (2023). *Missing middle*, May 6th.

World Bank (2020). *Trading for Development. In the Age of Global Value Chains. World Development Report 2020.*

Inspiracje

Baza OECD Better Life Index, <https://www.oecdbetterlifeindex.org/>

Baza danych o dynamice i strukturze dochodów – World Inequality Database, <https://wid.world/>

Baza historycznych danych gospodarczych – Maddison Project, <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/?lang=en>

Baza danych i tekstów naukowych: Narodowe Biuro Badań Ekonomicznych, www.nber.org

W KIERUNKU TWORZENIA ZRÓWNOWAŻONEJ WARTOŚCI. TRZY PERSPEKTYWY TRZECH KAPITAŁÓW

Franjo Mlinarič, Bolesław Rok, Przemysław Wasilewski

ABSTRAKT

- Złożoność zrównoważonych praktyk biznesowych w dynamicznie zmieniającym się środowisku gospodarczym niesie ze sobą zrównoważenie kapitału finansowego, społecznego i środowiskowego.
- Zmiana w zachowaniu ludzkości może nastąpić jedynie za pomocą globalnego zrozumienia paradoksu „trzech kapitałów” w ramach koncepcji tworzenia wartości zrównoważonej oraz odpowiedniego przekierowania kapitału finansowego i ludzkiego.
- Modele ekonomiczne muszą uwzględniać nowy zestaw kluczowych zagrożeń i strategicznych możliwości.
- Sprawiedliwa transformacja wymaga inteligentnej regulacji.
- Paradoksalnie, finanse są kluczem do zrównoważonej transformacji.
- Zgodność ze standardami sprawozdawczości niefinansowej nie gwarantuje zrównoważonego tworzenia wartości.

Złożona logika pojęcia wartości była centralnym tematem w historii myśli ekonomicznej, gdyż naukowcy, praktycy i uczestnicy rynku starali się zrozumieć i ustalić wartość dóbr będących przedmiotem obrotu handlowego. To zjawisko jest znane jako „paradoks diamentu i wody”, z korzeniami sięgającymi Arystotelesa, a później A. Smitha, D. Ricardo i K. Marksa, którzy przede wszystkim zainteresowani byli

moralnym aspektem „uczciwej ceny” w kontekście niezbędnego nakładu pracy. Ostatecznie zagadka została rozwiązana przez W. Jevonsa, C. Mengera i L. Walrasa, którzy wprowadzili koncepcję użyteczności krańcowej. Stąd, chociaż woda ma dużą użyteczność całkowitą ze względu na swoją kluczową rolę w życiu człowieka, jej użyteczność krańcowa jest niska z powodu zakładanej obfitości.

Wycena produktywnych aktywów otrzymała swoje teoretyczne podstawy w hipotezie efektywnego rynku E. Famy (1970), stanowiącej, że ceny rynkowe w pełni odzwierciedlają wszystkie dostępne informacje niezbędne do oszacowania przyszłych przepływów pieniężnych ważonych ryzykiem. Zestaw założeń, którymi obudowana jest hipoteza efektywnego rynku, wywołał debatę na temat dokładności i praktycznego znaczenia modeli wyceny ze względu na powszechne nieefektywności rynku (np. asymetria informacji, błędy behawioralne, ograniczenia regulacyjne, struktura rynku), ale jednocześnie symbolizuje podstawową logikę wartości dla akcjonariuszy.

Oba podejścia do wyceny koncentrują się na neoklasycznej teorii ekonomicznej, która faworyzowała matematyczną elegancję i prostotę ponad transdyscyplinarną złożoność dynamiki rzeczywistego świata. W efekcie dominująca teoria i praktyka wyceny konsekwentnie wzmocniły cyników „... którzy znają cenę wszystkiego i wartość niczego” (O. Wilde). Na tym gruncie ewoluował nowy paradoks „trzech kapitałów”, gdzie kapitał ekonomiczny jest wysoce ceniony i ściśle chroniony, kapitał społeczny jest zazwyczaj niedowartościowany, a kapitał naturalny jest uznawany za darmowy. Tak więc negatywne skutki zewnętrzne, które są (zazwyczaj) niedostrzegane przez społeczeństwo i rynki finansowe, w dużym stopniu przyczyniły się do błędnych wycen oraz decyzji. Najlepiej pokazuje to wartość hektara wykarczowanego lasu w Amazonii, wyceniona przez rynek na 1200 USD (The Economist, 2023), ale wiążąca się z tym emisja 500 ton CO₂ przyczyniła się do szkód na około 50 tys. USD. A to nie jedyne negatywne efekty dla środowiska.

Obecna dyskusja na temat wartości zrównoważonej nie jest nowa, ale staje się coraz gorętsza (dosłownie) w obliczu nadciągającego zagrożenia. Sięga przynajmniej A. Smitha poprzez K. Marksa, A. Pigou, F. Hayeka do T. Piketty’ego, którzy zwracali szczególną uwagę na istotę

kapitału społecznego. Co więcej, przyspieszony wzrost gospodarczy w drugiej połowie XX wieku spowodował obawy o środowisko, bezpośrednio poruszone m.in. przez W. Nordhaua w 1977 roku. Rozumiejąc potencjalne negatywne skutki ekonomiczne, zasugerował międzynarodową strategię kontroli i wprowadzenie ceny kalkulacyjnej (*shadow price*) za emisję CO₂, by zinternalizować koszty środowiskowe i przyspieszyć transformacją energetyczną. Mechanizmy te ustanowiono odpowiednio w porozumieniu paryskim w 2015 r. oraz w Protokole z Kioto w 1997 roku.

W dobie wielu kryzysów nasze podejście może wydawać się idealistyczne, ponieważ nie ma prostych odpowiedzi na złożone pytania, a pierwszym instynktem większości jest utrzymanie *status quo*. To podejście należy jednak interpretować jako zaproszenie do tworzenia wartościowych rozwiązań na twardym gruncie faktów dotyczących zmian klimatu.

PERSPEKTYWA SPOŁECZNA – OCZEKIWANIA WOBEC BIZNESU W CZASACH WIELOKRYZYSU

Badania pokazują, że na całym świecie gwałtownie wzrasta zaniepokojenie nadciągającą katastrofą klimatyczną (Kantar Polska, 2022). Coraz lepiej rozumiemy, że należy radykalnie ograniczyć poziom emisji CO₂, spowodowany spalaniem paliw kopalnych. Świat oczekuje transformacji w kierunku neutralności klimatycznej – widać to zarówno na globalnym rynku kapitałowym, jak i na poziomie regulacji. Rozwój biznesu, który odbywa się kosztem przyszłych pokoleń, przez bezmyślną eksploatację środowiska i tym samym łamanie podstawowych praw człowieka, wywołuje społeczny sprzeciw.

Przekształcanie wzorców produkcji i konsumpcji dotyczyć będzie zmian modeli biznesowych, wymuszając m.in. bardziej efektywne korzystanie z zasobów. Inwestycjom uwzględniającym ochronę i odtwarzanie zasobów środowiskowych musi towarzyszyć podnoszenie jakości produktów i jakości miejsc pracy, a to z kolei przyczyni się do zwiększenia poziomu zaangażowania pracowników, lojalności klientów

i podniesienia wartości rynkowej firm. Już dziś wiele banków i funduszy inwestycyjnych odmawia finansowania projektów, które mają negatywny wpływ środowiskowy i społeczny.

Wszyscy jesteśmy świadomi, że żyjemy w coraz bardziej zagrożonym świecie, z jednoczesnym występowaniem różnorodnych kryzysów – klimatycznego, demograficznego, społecznego, pandemicznego, ekologicznego itd. W literaturze coraz częściej analizuje się koncepcję permanentnego kryzysu (*permacrisis*), czyli stałego współlistnienia wielu kryzysów w tym samym okresie, lub też koncepcję wielokryzysu (*polycrisis*), rozumianą jako wiele wspólnych i współzależnych wymiarów powiązanych ze sobą kryzysów.

W nauce o zarządzaniu podkreśla się, że właściwą odpowiedzią na możliwość pojawiania się kryzysów jest rozwijanie takich narzędzi jak analiza ryzyk. Współcześnie kadra menedżerska w wielu firmach coraz dokładniej podchodzi do analizy ryzyk pozafinansowych. Mamy tu do czynienia zarówno z ryzykami fizycznymi, wynikającymi ze zmian klimatu i zagrożeń środowiskowych, jak i z ryzykami transformacyjnymi, związanymi np. z wdrażanymi politykami dekarbonizacyjnymi czy procesami transformacji społeczno-gospodarczej (*just transition*) lub towarzyszącymi im ryzykami regulacyjnymi.

■ PERSPEKTYWA SPOŁECZNA I NOWA ROLA BIZNESU

Elementem analizy ryzyk jest identyfikacja istotnych wyzwań społecznych, które w perspektywie dalszego rozwoju firmy mogą być np. hamulcem zwiększania sprzedaży w przyszłości. Mowa tu o rozwiązaniach, które dotyczą szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju, czyli pożądanego stanu równowagi, zapewniającego przede wszystkim ład społeczno-gospodarczo-środowiskowy, sprawiedliwość wewnątrzpokoleniową i międzypokoleniową.

Dlatego w celu identyfikacji wyzwań warto korzystać z dobrze zaplanowanego dialogu z interesariuszami, aby później – w postaci maczyry istotności, gdzie na jednej osi będzie istotność wyzwań z punktu widzenia szerokiego kręgu interesariuszy, a na drugiej wpływ na cele

zrównoważonego rozwoju firmy – powiązać wspólnie wybrane wyzwania ze sformułowanymi wcześniej priorytetami. Pozwala to uniknąć sytuacji, w której w firmie wybierane są tylko takie wyzwania, które można najłatwiej podjąć, nie zmieniając działalności operacyjnej. Wtedy firma z jednej strony przyczyniałaby się wprawdzie do rozwiązywania wybranych problemów społecznych, ale jednocześnie z drugiej – do pogłębiania innych problemów, co do których brakuje informacji.

Niezbędna jest mobilizacja wszystkich podmiotów, zarówno publicznych, jak i społecznych oraz komercyjnych, dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami, technologią i użytecznymi instrumentami finansowymi, właściwymi rozwiązaniami strategicznymi. W kontekście wyzwań klimatycznych i cywilizacyjnych istotne są rozwiązania legislacyjne, które zapewnią zmianę systemową, nie podważając jednocześnie pozycji konkurencyjnej tych przedsiębiorstw, które zaczęły już wprowadzać np. rozwiązania prośrodowiskowe.

Firmy tworzą wartość nie tylko dla właścicieli, lecz także dla wszystkich interesariuszy – pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalnych i całego społeczeństwa. Dlatego wyniki mierzymy już zarówno w kategoriach zysku finansowego, jak i w kontekście celów środowiskowych, społecznych i dotyczących ładu korporacyjnego (ESG).

ESG jest instrumentem, który ma doprowadzić do zasadniczej zmiany w myśleniu o roli biznesu w gospodarce i w społeczeństwie. Wiemy, że potrzebujemy regeneratywnego rolnictwa i dostępnej, zdrowej żywności. Potrzebujemy świadomego ograniczenia nadmiernej konsumpcji. Potrzebujemy pełnej dekarbonizacji gospodarki i całkowitej transformacji sektora energetycznego w kierunku energetyki odnawialnej. Potrzebujemy maksymalnego zamknięcia obiegu surowców, aby wyeliminować odpady, oraz jednoznacznych kryteriów inwestycyjnych, które w pełni przekierują strumień finansów w stronę projektów dla klimatu i poprawy jakości życia.

Zmiany klimatyczne i inne zagrożenia powiązane z pogarszającym się stanem środowiska przyrodniczego wpływają już na cały sektor biznesu. Budowanie odporności organizacyjnej jest potrzebne, bo żyjemy w bardzo niestabilnym i szybko zmieniającym się otoczeniu. Ryzyko klimatyczne to najpoważniejsze obecnie ryzyko biznesowe, choć wiele

firm nadal nie potrafi przejść od tradycyjnie rozumianej społecznej odpowiedzialności do realnej zmiany – transformacji całej działalności rynkowej w kierunku zrównoważonego biznesu pozytywnego wpływu, tworzenia wartości regeneratywnej (*regenerative value*) (Dixson-Decleve i in., 2022).

Zmiany klimatyczne i kurczące się zasoby naturalne, presja na ograniczenie kosztów wytwarzania prowadząca często do niezadowolenia społecznego, a w efekcie także wzrastające oczekiwania pojawiające się w ramach zarządzania łańcuchem dostaw wpływają nie tylko na zmianę warunków, w jakich funkcjonuje każde przedsiębiorstwo, ale również na zmiany w polityce gospodarczej, społecznej oraz np. na kształtowanie postaw przedsiębiorczych czy perspektyw rozwoju poszczególnych regionów.

Największe firmy określają planowaną datę osiągnięcia neutralności klimatycznej oraz podejmują już wymierne zobowiązania w zakresie działalności rynkowej, dotyczące zmniejszania negatywnego wpływu na klimat lub przeciwdziałania zmianom klimatycznym. Takie prowadzenie biznesu staje się obowiązującą normą nowoczesnego zarządzania (Visser, 2022).

PERSPEKTYWA RYNKU FINANSOWEGO – OSTATNI ODCINEK ODWIECZNEJ DEBATY

Paradoks trzech kapitałów jest szczególnie trudny do pogodzenia dla niektórych tradycjonalistów na rynkach finansowych, a także w środowisku akademickim. Eleganckie modele teoretyczne i systematycznie wypaczone dane dotyczące cen rynkowych przez dziesięciolecia wzmocniły iluzję efektywnych rynków. Bankierzy centralni największych gospodarek, zarządzający spółkami różnych wielkości, rządy, a także większość wyborców w tzw. gospodarkach rynkowych woleli wierzyć M. Friedmanowi (1970), który koncentrował się na zwiększaniu zysków, a nie W. Nordhausowi (1977), który promował wzrost dobrobytu (*welfare*). Ekonomia behawioralna wyjaśnia to prokrastynacją oraz hiperbolicznym dyskontowaniem, co jest typowe dla ludzkich umysłów.

Wolimy odkładać dodatkowe wysiłki na przyszłość i wybieramy mniejsze, natychmiastowe nagrody zamiast większych, ale otrzymywanych później. Wytlumaczenie tego można znaleźć, przyglądając się wartościom wyznawanym w społeczeństwach. Tam, gdzie prywatny majątek jest ceniony bardziej niż społeczna spójność, solidarność, równy dostęp do edukacji i zdrowia itp., jest bardziej prawdopodobne, że kapitał społeczny i naturalny będzie znacznie niedowartościowany i *vice versa*.

Rosnąca częstotliwość zdarzeń ubezpieczeniowych i ich wykładniczy wzrost szkód zmotywowały trzon sektora finansowego do poważnego potraktowania ryzyka klimatycznego. Co więcej, kluczowy winowajca w postaci CO₂ zaczął być wyceniany na rynku, aktualnie w przedziale od 185 do 308 USD za tonę (Rennert i in., 2022). Tym samym czołowi światowi decydenci finansowi sprawili, że kapitał naturalny znalazł się w centrum globalnej agendy zrównoważonych finansów. W związku z tym ryzyka i szanse związane ze zmianami klimatycznymi stały się oficjalnie priorytetem do raportowania, niezbędnym do uwzględnienia w decyzjach pożyczkodawców, ubezpieczycieli, inwestorów i innych użytkowników kapitału.

Co więcej, Zespół ds. Ujawnień Finansowych związanych z Klimatem (TCFD – Task-Force for Climate Related Disclosures) zebrał prywatnych właścicieli kapitału, głównych emitentów, audytorów i doradców księgowych oraz agencje ratingowe, aby opracować zasady i umożliwić efektywną sprawozdawczość kwestii związanych z klimatem – na zasadzie dobrowolności. Unia Europejska wprowadziła natomiast taksonomię dla działań zrównoważonych oraz zestaw dyrektyw i standardów sprawozdawczości niefinansowej (NFRD, SFDR, CSRD, ESRS). Na podstawie CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) około 50 tys. przedsiębiorstw będzie musiało szczegółowo raportować kwestie środowiskowe, społeczne i związane z jakością zarządzania już za rok finansowy 2024.

Rosnąca wiedza na temat zagrożeń związanych ze zmianami klimatycznymi, regulacje i coraz lepsza jakość danych wypełniają lukę asymetrii informacji na temat efektów zewnętrznych i pozwalają na pierwsze szacunki wartości potencjalnie utraconej przez właścicieli ignorujących ryzyko ESG. Według Carbon Disclosure Project (2021)

przedsiębiorstwa korzystały z ceny kalkulacyjnej o medianie w wysokości 28 USD/tCO₂ (blisko ceny rynkowej w niedalekiej przeszłości), ale z górnym przedziałem sięgającym 459 USD/tCO₂. Obecnie cena rynkowa uprawnień do emisji jest rzędu 100 USD/tCO₂, ale np. firma BP stosowała ją już w 2020 r., co wpłynęło na znaczne odpisy z tytułu trwałej wartości aktywów, w wysokości 17,5 miliarda USD. Natomiast przewidywana cena CO₂ w symulacjach Europejskiego Banku Centralnego ma wzrosnąć do około 250 USD/tCO₂ w 2030 r. i 600 USD/tCO₂ w 2040 r. w scenariuszu uporządkowanym (*orderly scenario*).

Podobnie symulacja MSCI (2022) przewiduje spadek wartości spółek dla najbardziej intensywnych emisyjnie sektorów (paliwa, energetyka, materiały). Szacuje się go na 20–30% w scenariuszu wzrostu średniej temperatury o 1,5°C i nawet na 40–60% w scenariuszu wzrostu o 2°C.

System finansowy, zwłaszcza sektor bankowy, odzwierciedla całą gospodarkę w pigułce. Jedną z charakterystyk jego zdolności budowania zaufania jest dalekowzroczność, która powinna wykrywać nowo pojawiające się źródła ryzyka systemowego. Mechanizm ten nie zawsze działał, ale sposób zarządzania ryzykiem klimatycznym może napawać ostrożnym optymizmem.

Przewidywanie trendów w obliczu wielkiego nadciągającego kryzysu jest stosunkowo łatwe, ponieważ kryzys skupia ludzkie umysły i kapitał na najważniejszych tematach. Opcje i kluczowe zadania do 2030 roku są zatem jasne. Zakładając, że zamierzamy zachować właściwe warunki życia dla następnych pokoleń na Ziemi, musimy do 2030 r. radykalnie zmienić nasze wzorce inwestycji i konsumpcji (IPCC, 2023).

Staramy się być świadomi wielu niewiadomych, dlatego zakładamy pesymistyczną przyszłość z nieuporządkowanym scenariuszem (*disorderly scenario*) i wzrostem średniej temperatury poniżej 2°C, który powinien być traktowany przez decydentów jako rzeczywisty scenariusz bazowy. Mimo że mamy nadzieję na rozwój kluczowych technologii, bierzemy pod uwagę, że w pesymistycznym wariacie zrealizuje się scenariusz gorącego domu (*hot house world scenario*) i wzrost średniej temperatury o 2,5°C.

Ta historyczna zmiana w zachowaniu ludzkości może nastąpić jedynie dzięki globalnemu zrozumieniu paradoksu „trzech kapitałów” w ramach koncepcji tworzenia wartości zrównoważonej oraz odpowiedniego przekierowania kapitału finansowego i ludzkiego. Według IPCC możliwe jest zamknięcie luki inwestycyjnej w zakresie redukcji emisji do 2030 r. w najważniejszych sektorach dla redukcji emisji gazów cieplarnianych. Będziemy jednak potrzebować co najmniej 2 razy więcej kapitału na dolnym końcu zakresu szacunkowego (dla poprawy efektywności energetycznej i produkcji energii elektrycznej) i do 5–7 razy więcej w najgorszym przypadku. Taka realokacja kapitału jest możliwa, ale wymaga silnego wsparcia ze strony sektora publicznego, aby pomóc w pokryciu wysokich ryzyk początkowych oraz inteligentnych rozwiązań regulacyjnych, które zatrzymają systemowe niedocenianie ryzyka związanego z klimatem. „Jedyna” zła wiadomość jest taka, że kraje rozwijające się, które mają mniejszą zdolność finansową, mają największe potrzeby finansowe, które nie mogą być zaspokojone bez sprawiedliwego globalnego rozwiązania.

PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORSTW – REGULACYJNE PUŁAPKI I NOWY WYMIAR KONKURENCJI

Zaniepokojenie społeczeństw kryzysem klimatycznym i coraz częściej wyrażane przez konsumentów stanowiska w kwestiach etycznych mają odzwierciedlenie w decyzjach finansowych. Jak wynika z badania indywidualnych inwestorów przeprowadzonego przez Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing w 2021 r., odsetek osób, które są zainteresowane zrównoważonym inwestowaniem, sięgnął 99% w pokoleniu milenialsów („tylko” 79% w całości populacji). Zainteresowanie klientów, chcących manifestować swoje wartości także poprzez decyzje finansowe, ale też wreszcie racjonalne spojrzenie przez pryzmat zarządzania ryzykiem przyjęte przez instytucje finansowe zaowocowały istotnym zwiększeniem przejrzystości i jakości komunikacji kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem przez przedsiębiorstwa. Nawet gdy rzeczywiste działania są mniej ambitne, wzrost przejrzystości

jest dodatkowo stymulowany gwałtownym wzrostem wymagań regulacyjnych i zakresu obowiązkowych ujawnień w raportach.

Zjawisko to zastawia na przedsiębiorstwa pułapkę. Dostosowanie do regulacji oznacza bardzo często konieczność ustanowienia zupełnie nowych procesów – od identyfikacji i zbierania danych, przez zarządzanie nimi, po konsolidację i wreszcie samo tworzenie raportów. Nawet gdy przedsiębiorstwo od lat raportuje na wysokim poziomie, to i tak daleko idące dostosowania będą nieodzowne – przykładowo projektowane Europejskie Standardy Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) przewidują ponad 80 ujawnień. Gdy dodamy do tego konieczność publikacji obszernych informacji kontekstowych i wykonanie dodatkowych obowiązków, takich jak udokumentowanie złożonego procesu analizy materialności czy konieczność zmiany procesów inwestycyjnych w związku z Taksonomią UE, widzimy, że osoby odpowiedzialne za ESG w przedsiębiorstwach czeka okres intensywnej pracy i duże wyzwania.

Rodzi to ryzyko, że w najbliższych miesiącach duża część wysiłku będzie poświęcona dostosowaniu się do nowych zasad raportowania, a nie do rzeczywistego zarządzania skomplikowaną i obszerną materią zrównoważonego rozwoju i stymulowaniu wewnątrzorganizacyjnej dyskusji strategicznej. Przygotowanie coraz obszerniejszych raportów może stanowić wygodne źródło legitymacji dla nowych działań i stanowisk. Mnóstwo nowych informacji do pozyskania i przetworzenia, pracowity proces dostosowania organizacji i samego sporządzania treści ujawnień gwarantują zajęcie, a co najważniejsze zakończą się przygotowaniem raportu. Heurystyki, które powszechnie stosujemy, skłaniają nas do pozytywnej oceny ciężkiej pracy tylko dlatego, że jest ciężka, nawet gdy nie przynosi ona wartościowych efektów (Celinker i in., 2023). W tej sytuacji łatwo możemy wpaść w pułapkę takiego uproszczenia. Niestety najlepsze i najobszerniejsze nawet raporty nie oznaczają, że w przedsiębiorstwie zachodzą zmiany. Nawet dążenie do zapewnienia coraz większej zgodności z unijną taksonomią¹, choć niewątpliwie

¹ Obecnie odsetek nakładów inwestycyjnych zgodnych z celami środowiskowymi UE w ich całości wynosi średnio 35% wśród największych firm z 11 największych krajów UE, jak wynika z danych EY (2022).

pożądane i w dłuższym okresie konieczne, musi zaowocować realnymi efektami. Bez przekonania menedżerów, że transformacja w stronę zrównoważonego biznesu się opłaca i tworzy tzw. *business case* – szansę na realny wzrost wartości, zmiany mogą ograniczyć się do działań pozornych i generujących jedynie koszty (domyślnie nieuzasadnione), a więc generujących opór i z góry skazanych na porażkę.

Przemiany w postawach konsumentów, wspomniany wzrost roli osobistych wartości w podejmowanych decyzjach ekonomicznych (np. konsumenckich czy dotyczących miejsca zatrudnienia) oraz uzasadnione zaniepokojenie stanem środowiska naturalnego oznaczają, że dostosowanie strategii i modeli biznesowych staje się nienegocjowalną i nieodwołalną koniecznością. Przedsiębiorstwa, które tego nie zrobią, stracą społeczny mandat do działania i ryzykują utratę źródeł finansowania, możliwości pozyskania utalentowanych pracowników oraz przede wszystkim klientów. Rodzi to też biznesową szansę, w skali, która zdarza się niezmiernie rzadko. By poszukać podobnie rewolucyjnych zmian w przeszłości, być może powinniśmy cofnąć się nawet aż do lat 90., gdy powszechna informatyzacja zmieniła wszystko. I podobnie jak trzydzieści lat temu, ci, którzy okazję wykorzystają i zajmą nową pozycję na zmieniającym się rynku, mogą zbudować podstawy przewag konkurencyjnych na kolejne dekady. Ci zaś, którzy zmiany zlekceważą, stawiają pod znakiem zapytania nie tylko zyskowność, ale wręcz dalszą egzystencję swoich przedsiębiorstw. To wyścig, który już od dawna trwa (Young i Beck, 2022).

Tworzą się całkowicie nowe rynki, a inne znikają. Dotychczas niszowe segmenty nabierają skali, a nowe produkty i technologie wymagają ustanowienia całkowicie nowych łańcuchów dostaw. Przykładowo powszechna elektryfikacja na bazie OZE jest jednym z najważniejszych sposobów na zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych i obejmuje nie tylko pojazdy, ale także np. metody ogrzewania budynków czy technologię pieców hutniczych. Oznacza to rosnący, a w niektórych segmentach dopiero tworzący się rynek na służące elektryfikacji urządzenia, podzespoły, a także usługi. A zanim odpowiemy na pytanie, co na nowym rynku sprzedawać, musimy zastanowić się, skąd wziąć niezbędne zasoby (np. rzadkie minerały).

Niekiedy będzie musiał zmienić się cały model biznesowy. Zmiana z modelu liniowego – wyprodukuj-zużyj-wyrzuć – na model cyrkularny pozwala na zastąpienie przychodów ze sprzedaży nowych produktów przychodami z usług naprawy, przebudowy lub wynajmu. Zmiany te obserwujemy już w postaci rozwoju tzw. gospodarki współdzielenia na rynku konsumenckim, ale także w coraz powszechniejszych modelach XaaS – np. na rynku profesjonalnych urządzeń budowlanych lub wyposażenia hoteli. Ten trend z kolei oznacza ogromne przemiany czekające np. branżę opakowaniową (20% wszystkich europejskich przedsiębiorstw tej branży mieści się w Polsce). Niektóre modele biznesowe z powodzeniem dziś funkcjonujące (np. *fast fashion*) zaprzeczają w swojej naturze zrównoważonemu rozwojowi i będą musiały radykalnie się zmienić.

Instytucje finansowe dostarczają przedsiębiorstwom silnego bodźca do zmian – decydują o dostępności finansowania. Ale jeszcze silniejsza może okazać się presja ze strony klientów.

Zauważamy powstanie nowej wartości, którą lada moment zaczną konkurować przedsiębiorstwa – dopasowania strategicznego w obszarze zrównoważonego rozwoju. Ponieważ cele korporacji coraz powszechniej wykraczają poza wewnętrzne procesy i dotyczą całego łańcucha wartości, kontrybucja bądź jej brak do realizacji strategii zrównoważonego rozwoju klienta będzie coraz częściej stawać się kryterium wyboru kupowanych dóbr i usług. Przykładowo 96% z 2200 przedsiębiorstw ze zwalidowanymi przez *Science Based Targets initiative* celami klimatycznymi² zamierza ograniczyć swój ślad węglowy w Zakresie 3 (tj. z emisji pośrednich, w łańcuchu wartości), w tym m.in. pochodzących z zakupionych towarów i usług. Co więcej, cele te coraz powszechniej stają się składowymi krótko- i długoterminowych programów motywacyjnych dla zarządzających – 90% spółek z kluczowych europejskich rynków już ma co najmniej jeden cel ESG ujęty w programach motywacyjnych, a dla ponad 1/5 tym celem jest wskaźnik dekarbonizacji. Nie tylko więc klienci (organizacje), ale i poszczególne osoby (decydenci) mają silną motywację, by wybierać dostawców, kierując

² Science Based Targets initiative pomaga organizacjom ocenić, czy ich cele dekarbonizacyjne zgodne są z celami porozumienia paryskiego.

się np. ich śladem węglowym, śladem wodnym czy zgodnością ze standardami bezpieczeństwa. Motywacja ta będzie rosła, w miarę jak przybliżać się będzie horyzont długoterminowych celów, które często wykraczają poza typowy 3–5-letni horyzont strategiczny. Dostawcy, którzy nie zwrócą uwagi na oddalony w czasie cel swoich klientów, ryzykują, że nie zdążą dokonać kosztownych i czasochłonnych zmian w swoich procesach.

Doskonale wiemy, jak zrównoważone modele biznesowe tworzą i przechwytyują wartość (zob. np. Bocken i in., 2014; Lüdeke-Freund i in., 2018). Wiemy też, że praktyczne przekształcenie istniejącego modelu w bardziej zrównoważony wymagać będzie w niektórych przypadkach trudnych decyzji. Często wiązać się to będzie z podważeniem funkcjonujących od lat schematów, przesądzeń i utartych sposobów działania. Przedsiębiorstwa, które tę odwagę zaprezentują, staną przed szansą aktywnego uczestniczenia w budowie nowego kształtu gospodarki. Tym, którym odwagi zabraknie, pozostanie spóźnione i bolesne dostosowanie się do nieuchronnych zmian.

OKIEM EKSPERTA

Zbliżamy się do „pełnej” wartości godziwej aktywów

Krzysztof Kamiński, CFA, doradca inwestycyjny,
członek zarządu Millennium TFI S.A.

W świecie instytucji finansowych tworzenie zrównoważonej wartości nabrało ostatnio bardzo praktycznego znaczenia, nie tylko ze względu na wymogi regulatorów, ale przede wszystkim zmianę paradygmatu „wartości aktywa finansowego”, które historycznie było postrzegane przez analityków jedynie przez pryzmat przyszłych przepływów pieniężnych i ryzyka zmiany wiarygodności kredytowej emitenta.

Obecnie przed instytucjami finansowymi stoi zadanie zmiany standardowego podejścia na rzecz wypracowania metodologii uwzględniającej zewnętrzne koszty działalności firm na środowisko i społeczeństwo

(tzw. *externalities*) oraz ryzyka niefinansowe wynikające m.in. z niedostosowania modeli biznesowych firm do zmian klimatu, nadmiernej emisyjności, utraty wartości aktywów lub kosztów pozwów prawnych.

Banki i firmy inwestycyjne muszą dziś bardzo odpowiedzialnie (także ze względu na odpowiedzialność powierniczą) uwzględniać w wycenie instrumentów lub ocenie kredytowej czynniki zrównoważonego rozwoju (ESG), a nie tylko, jak dotąd, czynniki stricte biznesowe, co z założenia ma wpłynąć na „urealnienie” wartości rynkowej. Także dzięki bardziej odpowiedzialnemu transferowi kapitału w stronę „zrównoważonych” firm instytucje finansowe będą wpływać na koszt pozyskania przez nie kapitału – a więc i pośrednio na ich wartość.

W końcowym rozrachunku to właśnie sektor finansowy doprowadzi do zrównoważenia nierówności 3 kapitałów – naturalnego i społecznego na rzecz kapitału ekonomicznego – oferując premię tym, którzy je chronią, i dyskontując tych, którzy je degradują.

PODSUMOWANIE

W czasach wielu zmian i permanentnych kryzysów praktycy, stojąc przed niespotykanymi wcześniej dylematami i wyzwaniem, powinni przypomnieć sobie słowa W. Churchilla: „Nigdy nie pozwól, aby dobry kryzys poszedł na marne”. Często wiąże się to z podważeniem utartych schematów, przesądów i ustalonych sposobów działania, ale potencjalne korzyści dla trzech kapitałów oraz przyszłych pokoleń są tego warte. Powinniśmy pamiętać, że jedynie aktualizujemy istniejące modele ekonomiczne, uwzględniając nowy zestaw kluczowych zagrożeń i strategicznych możliwości.

Szczególnie globalny kryzys klimatyczny motywuje społeczeństwa na całym świecie do współpracy w zapobieganiu wspólnym zagrożeniom, redefinicji celów gospodarczych w kierunku zwiększania dobrobytu oraz regulacji na temat raportowania ukrytych kosztów (*externalities*)

i ryzyk. Ostateczny sukces tego globalnego wysiłku będzie mierzony obiektywnie w stopniach Celsjusza, z silną korelacją z dobrobytem i wynikami finansowymi. Ale tylko globalnie skoordynowana oraz sprawiedliwa transformacja może pomóc uniknąć najgorszych scenariuszy.

Istnieje strategiczne uzasadnienie dla zrównoważonego rozwoju. Wymaga jednak integracji ze strategią całej organizacji. Spółki, które nie dostosują swoich strategii i modeli biznesowych, ryzykują utratę społecznego mandatu do działania, źródeł finansowania, możliwości pozyskania utalentowanych pracowników, a przede wszystkim klientów. Dlatego ważne jest, aby skupiać się na rzeczywistym wdrożeniu zrównoważonych strategii oraz praktyk z wyraźnym uzasadnieniem biznesowym dla zrównoważonego tworzenia wartości.

Złożona dynamika tworzenia wartości przechodzi metamorfozę paradygmatu, kiedy zmierzamy ku bardziej zrównoważonej przyszłości. Wyzwanie polega na zbudowaniu mostu między wiedzą a działaniem, zrównoważeniu celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, a jednocześnie wykorzystaniu mocy rynków finansowych do przyspieszenia przemiany. Delikatna równowaga paradoksu „trzech kapitałów”, rola organów regulacyjnych, banków centralnych, rządów i przedsiębiorstw w priorytetowym traktowaniu ryzyka związanego z klimatem i innych czynników ESG, oraz wyścig ku bezemisyjnej gospodarce pokazują złożone oddziaływanie tych sił. Pamiętajmy, że nasza wspólna odpowiedzialność i niezłomne przywiązanie do zrównoważonego rozwoju ostatecznie napędzą naszą podróż w kierunku zrównoważonej globalnej gospodarki.

LITERATURA

- Bocken, N.M., Short, S.W., Rana, P. i Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Carbon Disclosure Project (2021). *Putting a price on carbon. The state of internal carbon pricing by corporates globally*. Pozyskano z: <https://cdp.net/en> (dostęp: 17.07.2023).

- Celniker, J.B., Gregory, A., Koo, H.J., Piff, P.K., Ditto, P.H. i Shariff, A.F. (2023). The moralization of effort. *Journal of Experimental Psychology: General*, 152(1), 60–79.
- Dixson-Decleve, S., Gaffney, O., Ghosh, J., Randers, J., Rockstrom, J. i Stoknes, P.E. (2022). *Earth for All: A Survival Guide for Humanity*. New Society Publishers.
- EY (2022). *EY Taxonomy Barometer 2022*. Pozyskano z: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_no/topics/climate-change/ey-eu-taxonomy-barometer-2022.pdf (dostęp: 17.07.2023).
- Fama, E.F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25, 383–417.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13 września, 122–126.
- Kantar Polska (2022). *Ziemia nie atakuje*. Pozyskano z: <https://ziemianieatakuja.pl/> (dostęp: 17.07.2023).
- Lüdeke-Freund F., Carroux S., Joyce A., Massa, L. i Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy – 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162.
- IPCC (2023). Synthesis report of the IPCC sixth assessment report (AR6). Pozyskano z: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf (dostęp: 17.07.2023).
- MSCI (2022). *ESG and climate trends to watch for 2023. MSCI ESG Research LLC*. Pozyskano z: <https://www.msci.com/documents/> (dostęp: 17.07.2023).
- Morgan Stanley (2021). *Morgan Stanley Sustainable Signals*. Pozyskano z: <https://www.morganstanley.com/press-releases/sustainable-signals> (dostęp: 17.07.2023).
- Nordhaus, W.D. (1977). Economic Growth and Climate: The Carbon Dioxide Problem. *The American Economic Review*, 67, 341–346.
- Rennert, K., Errickson, F., Prest, B.C. i in. (2022). Comprehensive evidence implies a higher social cost of CO₂. *Nature*, 610, 687–692. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-05224-9>.
- The Economist (2023). *Saving the rainforests would be a bargain*. Pozyskano z: <https://www.economist.com/leaders/2023/03/02/saving-the-rainforests-would-be-a-bargai> (dostęp: 17.07.2023).
- Visser, W. (2022). *Thriving: The Breakthrough Movement to Regenerate Nature, Society, and the Economy*. Fast Company Press.
- Young, D. i Beck, S. (2022). *The Strategic Race to Sustainability*. BCG Henderson Institute. Pozyskano z: <https://bcghendersoninstitute.com/the-strategic-race-to-sustainability/> (dostęp: 17.07.2023).

Inspiracje

- Carney, M. (2021). *Value(s): Building a Better World for All*. New York: Public Affairs.
- Mandelbrot, B. i Hudson, R.L. (2006). *The (Mis)Behavior of Markets: A Fractal View of Financial Turbulence*. New York: Basic Books.
- McAteer, P. (2019). *Sustainability Is the New Advantage: Leadership, Change, and the Future of Business*. Anthem Press.
- Nordhaus, W.D. (2021). *The Spirit of Green: The Economics of Collisions and Contagions in a Crowded World*. Princeton University Press.
- Schoenmaker, D. i Schramade, W. (2023). *Corporate Finance for Long-Term Value*. Springer. Pozyskano z: <https://ssrn.com/abstract=4468886> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4468886> (dostęp: 17.07.2023).
- Serafeim, G. (2022). *Purpose and Profit: How Business Can Lift Up the World*. HarperCollins Leadership.
- Tett, G. (2016). *The Silo Effect – The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*. Simon & Schuster.

ZRÓWNOWAŻONE MIASTA DLA LEPSZEJ PRZYSZŁOŚCI: KONCEPCJA, PRAKTYKA I NOWE TRENDY

Dorota Dobija, Giuseppe Grossi

ABSTRAKT

- Konceptyjnie miasta lub tereny zurbanizowane to otwarte organizacje, oparte na współpracy różnych aktorów. Jako organizacje miasta powinny zapewniać warunki jakości życia dla obecnych i przyszłych pokoleń poprzez zrównoważone wykorzystanie zasobów, ochronę środowiska i zrównoważony rozwój ekonomiczny.
- Wiele miast podejmuje działania w zakresie zrównoważonego rozwoju, opracowując strategie i plany działania.
- Jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed miastami jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy, które obejmuje m.in.: uwzględnienie w swoich działaniach głosu wszystkich zainteresowanych stron, koncentrowanie się na tworzeniu wartości dla wszystkich interesariuszy oraz zaangażowanie i włączenie społeczności lokalnych.
- Kolejnym ważnym zadaniem miast jest opracowanie systemu monitorowania stworzonych strategii i planów zrównoważonego rozwoju oraz zdawanie rozrachunku z wykonanych działań, w tym także w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Aby miasta rozwijały się w sposób zrównoważony, konieczne jest opracowanie polityk otwartych danych i wspieranie integracji różnych istniejących już platform danych.

WPROWADZENIE

Prognozy dokonane przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) przewidują, że do 2050 r. 66% populacji ludności będzie mieszkać na terenach zurbanizowanych, co niesie ze sobą wyzwania związane z zanieczyszczeniem środowiska, zagęszczeniem, zarządzaniem odpadami czy zdrowiem publicznym. Tereny miejskie nie mogą być zatem wykluczone z działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Nie jest więc niespodzianką, że w najnowszej wersji globalnej agendy zrównoważonego rozwoju, *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, jednym z celów, które mają stymulować działania w ciągu najbliższych 15 lat w obszarach o krytycznym znaczeniu dla ludzkości i planety, są zrównoważone miasta i społeczności (SDG 11).

W ramach SDG (*Sustainable Development Goals*) mieści się założenie, że same działania rządów nie pozwolą na osiągnięcie celów SDG, ponieważ będzie to wymagało wspólnego działania rządów, organizacji sektora publicznego i prywatnego, społeczeństwa obywatelskiego i poszczególnych obywateli. W istocie agenda SDG wzywa do globalnego partnerstwa na wszystkich poziomach pomiędzy wszystkimi krajami i interesariuszami. Współpraca jest niezbędna do osiągnięcia celów, a taka współpraca obejmuje szerokie spektrum podmiotów, takich jak firmy, samorządy lokalne, organy krajowe i międzynarodowe oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego (Acuti, 2020).

MIASTO ZRÓWNOWAŻONE, CZYLI JAKIE?

Koncepcyjnie miasta to organizacje otwarte, angażujące różne społeczności lub przestrzeń współpracy. Czym jest zatem zrównoważone miasto? W najprostszymi słowach zrównoważone miasto to takie, które spełnia trzy główne kryteria zrównoważonego rozwoju: ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

W ostatnich latach rozwój zrównoważony stał się jednym z kluczowych celów dla wielu miast na całym świecie. W miarę jak populacja miejska rośnie i wpływa na środowisko, coraz więcej miast zdaje

sobie sprawę z konieczności stworzenia zrównoważonych rozwiązań, które pozwolą na zaspokojenie potrzeb obecnych mieszkańców, nie niszcząc przy tym możliwości przyszłych pokoleń. Koncepcja zrównoważonych miast odnosi się do wielu aspektów, takich jak ochrona środowiska, poprawa jakości życia mieszkańców, zrównoważona mobilność, efektywne wykorzystanie zasobów oraz integracja społeczna. Dlatego też stworzenie zrównoważonego miasta to wyzwanie, które wymaga kompleksowego podejścia i zaangażowania różnych interesariuszy, w tym mieszkańców, firm, organizacji pozarządowych oraz władz miejskich.

Przykłady działań podejmowanych w zakresie zrównoważonego rozwoju

Energia odnawialna: Miasta badają i inwestują w opcje energii odnawialnej, takie jak energia słoneczna, wiatrowa i geotermalna, aby zmniejszyć swoje uzależnienie od nieodnawialnych źródeł energii.

Zielone budownictwo: Projekty budynków w coraz większym stopniu uwzględniają ekologiczne i zrównoważone praktyki, takie jak wydajność energetyczna, oszczędzanie wody i stosowanie materiałów pochodzących z recyklingu.

Inteligentny transport: Rozwój wydajnych i ekologicznych środków transportu, takich jak samochody elektryczne, rowery i systemy transportu publicznego, pomaga zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych i zatłoczenie dróg.

Gospodarka w obiegu zamkniętym: Miasta zmagają się w kierunku modelu gospodarki cyrkularnej, w którym zasoby są wykorzystywane efektywnie, a odpady minimalizowane. Recykling, ponowne użycie i ponowne wykorzystanie materiałów stają się coraz bardziej powszechne.

Rolnictwo miejskie: Praktyka uprawy żywności w granicach miasta zyskuje na popularności, a inicjatywy rolnictwa miejskiego są promowane w celu zmniejszenia śladu węglowego związanego z produkcją i transportem żywności.

Zaangażowanie społeczności: Zrównoważone miasta angażują społeczność w zrównoważone praktyki, takie jak wdrażanie programów recyklingu opartych na społeczności lub tworzenie zielonych przestrzeni do wypoczynku i relaksu. Zrównoważone miasta angażują się w rozwój narzędzi wspierających możliwość zaangażowania wszystkich interesariuszy, w tym mieszkańców, i wysłuchania ich głosów.

Planowanie odporności: Miasta opracowują plany przeciwdziałania potencjalnym skutkom zmian klimatu, takim jak powodzie, ekstremalne upały i klęski żywiołowe, poprzez wbudowanie strategii odporności i adaptacji w swoją infrastrukturę i planowanie miejskie.

Źródło: tekst wygenerowany przez ChatGPT, Prompt: podaj przykłady działań podejmowanych przez miasta w zakresie zrównoważonego rozwoju.

CZY MIASTO ZRÓWNOWAŻONE TO MIASTO INTELIGENTNE?

Choć do tej pory nie udało się uzgodnić jednej spójnej definicji miasta inteligentnego (*smart city*), to powszechnie przyjmuje się, że miasto inteligentne to koncepcja miasta, które wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w celu poprawy jakości życia mieszkańców oraz efektywności i zrównoważonego zarządzania miastem. *Smart city* ma na celu zastosowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, takich jak inteligentne systemy transportowe, inteligentne sieci energetyczne czy cyfrowe systemy monitorowania zanieczyszczenia powietrza, w celu zwiększenia wydajności i poprawy jakości życia mieszkańców. Warto nadmienić także, że Unia Europejska znacząco wspiera rozwój miast inteligentnych, przeznaczając fundusze na realizację projektów w tym zakresie. Zgodnie z pierwotną definicją zrównoważonego rozwoju miasto można natomiast określić jako zrównoważone, jeśli jego warunki produkcji nie niszczą z czasem warunków jego reprodukcji. Miasto zrównoważone ma zatem na celu zapewnienie

wysokiej jakości życia dla obecnych i przyszłych pokoleń poprzez zrównoważone wykorzystanie zasobów, ochronę środowiska i zrównoważony rozwój ekonomiczny.

Łatwo więc zauważyć, że koncepcja miasta inteligentnego nie jest tożsama z koncepcją miasta zrównoważonego. Choć miasto inteligentne niekoniecznie musi być zrównoważone, to wiele elementów *smart city* może przyczynić się do osiągnięcia celów miasta zrównoważonego. Na przykład, inteligentne systemy transportowe mogą przyczynić się do zmniejszenia zatłoczenia dróg i zanieczyszczenia powietrza, co jest zgodne z celami zrównoważonego miasta. Dla osiągnięcia celów miasta zrównoważonego konieczne jest jednak również uwzględnienie innych czynników, takich jak dostęp do przestrzeni publicznych, zielonych obszarów miejskich, edukacja, a także zrównoważone planowanie urbanistyczne i zarządzanie zasobami naturalnymi.

WYZWANIA STOJĄCE PRZED MIASTAMI CHCĄCYMI ROZWIJAĆ SIĘ W SPOSÓB ZRÓWNOWAŻONY

Uwzględnienie wszystkich aktorów w zarządzaniu miastem (*collaborative governance*)

Uwzględnianie wszystkich aktorów w zarządzaniu miastem (*collaborative governance*) jest niezbędne w miastach zrównoważonych, ponieważ pomaga łączyć różnych interesariuszy, w tym obywateli, przedsiębiorców, organizacje społeczeństwa obywatelskiego oraz urzędników, aby wspólnie stawić czoła wyzwaniom miejskim i stworzyć zrównoważone rozwiązania. Wspólne zarządzanie zakłada partnerstwo pomiędzy różnymi podmiotami, które współpracują w celu określenia wspólnych celów, opracowania i wdrożenia polityki i programów oraz oceny ich skuteczności. Takie podejście promuje bardziej integracyjny i partycypacyjny proces podejmowania decyzji, co może prowadzić do bardziej efektywnych i zrównoważonych rezultatów. Na przykład, taka współpraca może być wykorzystana do rozwoju zrównoważonych systemów transportowych, wspierania przedsiębiorczości społecznej, podejmo-

wania decyzji o rozwoju wspólnych przestrzeni miejskich oraz poprawy dostępu do podstawowych usług, takich jak opieka zdrowotna i edukacja.

Współtworzenie wartości publicznych (*multiple value co-creation*)

Współtworzenie wartości publicznej dotyczy tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w rozwój miasta, w tym mieszkańców, prywatnych organizacji i sektora publicznego. Jest to proces współpracy, który obejmuje tworzenie nowych usług, produktów i innowacji, które przynoszą korzyści dla społeczeństwa jako całości. Współtworzenie wartości publicznej jest niezbędne dla tworzenia zrównoważonych miast. Kiedy wszyscy interesariusze biorą udział w procesie współtworzenia, prowadzi to do głębszego zrozumienia wyzwań i możliwości stojących przed miastem. To zrozumienie umożliwia rozwój innowacyjnych rozwiązań, które wykorzystują mocne strony każdej grupy interesariuszy i tworzą wartość dla wszystkich. Poprzez współtworzenie wartości zrównoważone miasta mogą również skuteczniej i kompleksowo podejść do złożonych problemów, takich jak zmiany klimatyczne czy nierówności społeczne. Współtworzenie wartości w zrównoważonych miastach wymaga włączenia i zaangażowania społeczności lokalnej.

Włączenie i zaangażowanie społeczności lokalnych (*community inclusion and engagement*)

Włączenie i zaangażowanie społeczności to kluczowe czynniki w tworzeniu zrównoważonych miast, ponieważ wnoszą one zróżnicowane perspektywy, wiedzę i zasoby. Kiedy członkowie społeczności są włączani i angażowani w planowanie i rozwój swoich miast, mogą dostarczyć cennych informacji na temat unikalnych wyzwań i możliwości swoich dzielnic. Może to prowadzić do bardziej efektywnych i trwałych rozwiązań, które odzwierciedlają potrzeby i aspiracje społeczności. Włączenie i zaangażowanie pomagają również budować wśród człon-

ków społeczności zaufanie, współpracę i spójność społeczną, które są elementami krytycznymi dla tworzenia zrównoważonych miast. Gdy członkowie społeczności są aktywnie zaangażowani w procesy decyzyjne i wdrożeniowe, istnieje większe prawdopodobieństwo, że wezmą na siebie odpowiedzialność za wyniki i poczują się odpowiedzialni za powodzenie inicjatyw zrównoważonego miasta. Ponadto włączenie i zaangażowanie społeczności może pomóc w rozwiązaniu problemów związanych z równością i sprawiedliwością społeczną.

Przekładanie strategii zrównoważonych miast na systemy pomiaru (*translating sustainable city strategies into performance measurement systems*)

Wraz z opracowywaniem zrównoważonej strategii miasta konieczne jest opracowanie systemów monitorowania i pomiaru dokonań w tym zakresie. Aby strategia zrównoważonego miasta obejmowała wszystkie ważne dla miasta aspekty (społeczne/ludzkie, środowiskowe i finansowe) oraz aby wykraczała poza tradycyjne granice organizacji i uwzględniała interesy wszystkich zainteresowanych aktorów, musi być zaimplementowana i zaakceptowana przez szeroką grupę interesariuszy.

Kluczowe cele dotyczące zrównoważonego rozwoju w San Francisco

- Ustanowienie zrównoważonego rozwoju jako elementu dobrych warunków do życia, przystępnych cen i zapewnienia równości.
- Zintegrowanie i zinstytucjonalizowanie zrównoważonego rozwoju w ramach polityk i projektów jako istotny zasób dla społeczności.
- Maksymalizacja dodatkowych korzyści i inspirowanie społecznego zaangażowania we wszystkich społecznościach.

Źródło: <https://sfplanning.org/project/sustainable-city>

Wyzwaniem jest zatem uzgodnienie celów strategicznych oraz pokazanie, że różne projekty realizowane w ramach tej strategii mogą prowadzić do sytuacji, w której nie ma przegranych, a wszystkie rozwiązania mogą wpływać na jakość życia mieszkańców. Istotne jest też umiejętne zmotywowanie i koordynacja działań różnych aktorów zmierzających do wspólnego rozwiązania kompleksowych problemów wymagających różnorodnych kompetencji. Wymaga to inwestycji zasobów finansowych i niefinansowych.

Rozrachunek z działań w zakresie budowy zrównoważonych miast (*sustainable city accountability*)

Zgodnie z Agendą 21 samorzady miast odgrywają centralną rolę w promowaniu zrównoważonego rozwoju, ponieważ ich poziom władzy jest najbliższej codziennego życia obywateli. Samorzady powinny być zatem zobligowane do zdawania rozrachunku z podejmowanych przez miasto działań. Informacje o działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju, podobnie jak w przypadku innych organizacji, przekazywane są często w formie sprawozdań o zrównoważonym rozwoju (*sustainability reports*), a kanały, którymi przekazywane są te informacje, obejmują zarówno tradycyjne media, jak i nowe media. Zwłaszcza cyfrowe kanały komunikacji stają się istotne dla celów rozrachunku, ze względu na możliwość uczestnictwa online i zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron.

Do najczęściej wykorzystywanych kanałów komunikacji należą strony internetowe samorządów i/lub zarządów miast. Nowym trendem jest też wykorzystanie mediów społecznościowych. Przykłady sprawozdań dotyczących aspektów obejmujących zrównoważony rozwój miast przygotowanych przez wybrane miasta to:

- *New Amsterdam Climate. Climate Report 2022* (Amsterdam)
- *2022 Progress Report* (Waszyngton)
- *Sustainability Report 2021* (Dubaj)

Otwarta polityka danych (*open data governance*)

Otwarta polityka danych jest kolejnym istotnym wyzwaniem tworzenia zrównoważonych miast. Polega ona na udostępnianiu danych dotyczących rozwoju miast oraz kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem publicznie i w sposób dostępny dla różnych interesariuszy, w tym obywateli, firm oraz organizacji pozarządowych. Przez udostępnienie dostępu do danych możliwe jest stworzenie bardziej przejrzystego i odpowiedzialnego procesu zarządzania oraz wsparcie podejmowania decyzji opartych na dowodach w planowaniu i rozwoju miast.

W kontekście zrównoważonych miast otwarta polityka danych może być wykorzystywana do wsparcia szeregu inicjatyw, takich jak: (1) monitorowanie środowiska, (2) planowanie przestrzenne, (3) zaangażowanie społeczne, (4) innowacje.

Na przykład otwarte dane na temat jakości powietrza i wody, zużycia energii oraz zarządzania odpadami mogą pomóc obywatelom i firmom zrozumieć wpływ ich działań na środowisko i podejmować odpowiednie decyzje w celu redukcji śladu węglowego. Otwarte dane na temat demografii, użytkowania ziemi oraz transportu mogą wspierać planowanie przestrzenne oparte na dowodach, pomagając w tworzeniu bardziej zrównoważonych i przyjaznych do życia miast. Otwarte dane mogą ułatwiać udział obywateli w procesie rozwoju miasta, umożliwiając społeczności monitorowanie postępów i wymuszanie odpowiedzialności publicznych urzędników za inicjatywy związane ze zrównoważonym rozwojem miasta. Otwarte dane mogą też być wykorzystane do stymulowania innowacji i przedsiębiorczości, wspierając rozwój nowych produktów i usług, które promują zrównoważone rozwiązania w miastach.

Połączone platformy danych dla zrównoważonych miast (*integration of data platforms*)

Połączone platformy danych są ważnym wyzwaniem dla zrównoważonych miast. Pozwalają one na integrację różnych systemów i interesariuszy, co prowadzi do bardziej skutecznych i holistycznych rozwiązań.

Dzięki połączonym platformom dane mogą być dzielone i analizowane między różnymi sektorami, takimi jak energetyka, transport i zarządzanie odpadami, co pozwala na lepszą koordynację i podejmowanie lepszych decyzji. Może to skutkować bardziej efektywnym wykorzystaniem zasobów, zmniejszeniem ilości odpadów i poprawą ogólnego zrównoważenia. Ponadto połączone platformy mogą ułatwić komunikację i współpracę między różnymi interesariuszami, w tym mieszkańcami, firmami i samorządami lokalnymi. Może to prowadzić do wspólnego tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które są dostosowane do konkretnych potrzeb i wartości społeczności. Połączone platformy mogą również pomóc miastom w osiągnięciu ich celów zrównoważonego rozwoju szybciej i bardziej efektywnie. Dzięki dzieleniu się wiedzą i zasobami miasta mogą uniknąć powielania wysiłków i uczyć się na podstawie sukcesów i porażek innych. Może to prowadzić do bardziej świadomego podejmowania decyzji i bardziej skoordynowanego podejścia do zrównoważonego rozwoju.

Budowanie sieci (*national and transnational city networks*)

Tworzenie sieci miast odgrywa ważną rolę w promowaniu zrównoważonego rozwoju poprzez zachęcanie do współpracy i wymiany wiedzy między miastami na całym świecie. Te sieci umożliwiają miastom uczenie się od siebie, dzielenie się najlepszymi praktykami i wspólną pracę nad rozwiązywaniem wspólnych wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem, takich jak ograniczanie i dostosowywanie się do zmian klimatu, energia odnawialna, zrównoważony transport, gospodarka odpadami i integracja społeczna.

Miasta mogą również współpracować przy wspólnych inicjatywach i projektach, takich jak programy badawczo-rozwojowe, działania w zakresie budowania potencjału oraz kampanie przeciwko negatywnym skutkom działań człowieka.

Ponadto transnarodowe sieci miast zapewniają miastom platformę do zaangażowania się w dialog z innymi interesariuszami, takimi jak organizacje międzynarodowe, organizacje pozarządowe, biznes i środowiska akademickie, i do wpływania na globalne agendy i polityki

związane ze zrównoważonym rozwojem. Działając razem, miasta mogą zwiększyć swoje wpływy i wpływ na scenie globalnej i przyczynić się do pozytywnych zmian na rzecz bardziej zrównoważonej przyszłości.

OKIEM EKSPERTA

Wyzwania zrównoważonych miast

Irena Pichola – partner, lider zespołu ds. zrównoważonego rozwoju w Polsce i Europie Środkowej, Deloitte

Wyzwania zrównoważonych miast są niezwykle złożone i wymagają podejścia z wielu perspektyw – urbanistyki, transportu, ekologii, ekonomii czy socjologii. W miastach zrównoważonych konieczne jest zintegrowanie tych różnych dziedzin w celu stworzenia harmonijnej i zrównoważonej przestrzeni dla mieszkańców. Wyzwania takie jak zapewnienie czystego powietrza, efektywnego transportu, dostępu do zieleni oraz ograniczenia odpadów i emisji gazów cieplarnianych są kluczowe dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju miast. Jednakże, aby to osiągnąć, potrzebne są inwestycje, zmiany w sposobie myślenia, chęć współpracy i uzyskania konsensusu oraz gotowość do podejmowania trudnych decyzji politycznych.

PODSUMOWANIE

Budowa strategii zrównoważonego rozwoju miasta wymaga czasu, zasobów i zaangażowania różnych grup społecznych. Działania podejmowane w ramach strategii powinny być ukierunkowane na zapewnienie zrównoważonego rozwoju miasta, który będzie korzystny dla wszystkich interesariuszy. Aby tak się stało, konieczne jest stworzenie koalicji interesariuszy i zbudowanie platformy, za pomocą której odbywać się będzie dialog, gdzie wszystkie zainteresowane strony będą mogły się dzielić swoimi danymi, pomysłami, doświadczeniami i wiedzą.

LITERATURA

- Acuti, D., Bellucci, M. i Manetti, G. (2020). Company disclosures concerning the resilience of cities from the Sustainable Development Goals (SDGs) perspective. *Cities*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102608>.
- Ahvenniemi, H., Huovila, A., Pinto-Seppä, I. i Airaksinen, M. (2017). What are the differences between sustainable and smart cities? *Cities*, 60(Part A), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.09.009>.
- Brorström, S., Argento, D., Grossi, G., Thomasson, A. i Almqvist, R. (2018). Translating sustainable and smart city strategies into performance measurement systems. *Public Money & Management*, 38(3), 193–202. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1434339>.
- Hiremath, R.B., Balachandra, P., Kumar, B., Bansode, S.S. i Murali, J. (2013). Indicator-based urban sustainability – A review. *Energy for Sustainable Development*, 17, 555–563. <http://dx.doi.org/10.1016/j.esd.2013.08.004>.
- Keiner, M. i Kim, A. (2007). Transnational City Networks for Sustainability. *European Planning Studies*, 15(10), 1369–1395. <http://dx.doi.org/10.1080/09654310701550843>.
- Lingqiang, K., Zhifeng, L. i Jianguo, Wu (2020). A systematic review of big data-based urban sustainability research: State-of-the-science and future directions. *Journal of Cleaner Production*, 273. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123142>.
- Palumbo, R., Fakhar Manesh, M., Matteo Pellegrini, M., Caputo, A. i Flamini, G. (2021). Organizing a sustainable smart urban ecosystem: Perspectives and insights from a bibliometric analysis and literature review. *Journal of Cleaner Production*, 297. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126622>.

Inspiracje

Linki do strategii zrównoważonego rozwoju w 10 najbardziej zrównoważonych miastach na świecie według Cities in Motion Index in 2022

Londyn: <https://www.london.gov.uk/programmes-and-strategies/environment-and-climate-change/london-environment-strategy>

Nowy Jork: <https://www.nyc.gov/site/planning/about/dcp-priorities/resiliency-sustainability.page>

Paryż: <https://www.chooseparisregion.org/why-paris-region/A-Sustainable-Region>

Tokio: https://www.metro.tokyo.lg.jp/english/about/environmental_policy/index.html

Berlin: <https://www.berlin.de/sen/uvk/en/environment/sustainability/sustainable-development-goals-in-berlin/>

Waszyngton DC: <https://sustainable.dc.gov/sdc2>

Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/en/policy/ambitions/healthy-sustainable/>

Oslo: <https://www.klimaoslo.no/wp-content/uploads/sites/88/2018/06/Climate-and-Energy-Strategy-2016-English.pdf>

Kopenhaga: https://international.kk.dk/sites/default/files/2022-01/Verdensmål_UK_WEB_FIN.pdf

Blogi

<https://blogs.worldbank.org/sustainablecities>

<https://theknowledgeexchangeblog.com/tag/sustainable-cities/>

Podcasty

Uniwersyteckie rozmowy o zrównoważonym rozwoju – zrównoważone miasta, <https://www.youtube.com/watch?v=ps-JORmeS0U>

TED 7 principles for building better cities | Peter Calthorpe, <https://www.youtube.com/watch?v=IFjD3NMv6Kw>

Część III

SPOŁECZEŃSTWO

MEGATRENDY NA GLOBALNYM RYNKU PRACY: DEMOGRAFIA, KAPITAŁ LUDZKI I MIGRACJE

Izabela Grabowska, Agata Jastrzębowska

ABSTRAKT

5 MEGATRENDÓW na globalnym rynku pracy to:

- **trendy demograficzne** – starzenie się i kurczenie się populacji;
- **cyfryzacja** – w jaki sposób automatyzacja wpłynie na popyt dotyczący umiejętności;
- **zaległości w uczeniu się przez całe życie**, tzn. przekwalifikowywanie się przez całe dorosłe życie;
- **globalizacja i migracje** – rutynowe miejsca pracy o niskich kwalifikacjach są przenoszone do krajów o niższych kosztach pracy, ale także przenoszone są umiejętności z miejsc pochodzenia poprzez migrację pracowników;
- **„zielenienie” gospodarki** wraz z pojawieniem się nowych „zielonych miejsc pracy”.

WPROWADZENIE

Szybko starzejące się i kurczące się społeczeństwa Unii Europejskiej (UE), spowolnienie wzrostu gospodarczego, kryzys inflacyjny, zmieniający się poziom wykształcenia, bezrefleksyjna realizacja programów

uczenia się przez całe życie, nagły napływ migrantów o różnych kompetencjach i umiejętnościach z Ukrainy w wyniku eskalacji agresji ze strony Rosji ożywiły kluczowe pytania o trwałość i odporność gospodarki UE w odniesieniu do jej kapitału ludzkiego. Konkurencyjność UE, w tym Polski, zależy od zdolności do skutecznego dostosowywania kapitału ludzkiego do zmian technologicznych, środowiskowych i demograficznych, towarzyszących globalizacji, oraz od łagodzenia skutków starzenia się nie tylko demograficznego, ale także starzenia się kwalifikacji i umiejętności na rynku pracy (*economic skills obsolescence* za CEDEFOP¹). Jeśli UE, w tym Polska, mają to zrobić, muszą spowodować, że, po pierwsze – niedobory umiejętności i kompetencji nie zahamują wzrostu gospodarczego; po drugie – jednostki będą wyposażone w umiejętności umożliwiające dostosowanie się do przyszłych zmian i unikanie ryzyka utraty pracy (Hogarth, 2019), a osoby otwarte będą miały możliwość skorzystać ze wsparcia sztucznej inteligencji (AI) zwiększającej produktywność; oraz po trzecie – zaistnieje uczciwe i godne międzynarodowe uznawanie kwalifikacji i umiejętności migrantów oraz *fair* przepływy migracyjne.

Kwestia niedoborów wykwalifikowanych pracowników pojawia się w przestrzeni publicznej za każdym razem, gdy brakuje rąk do pracy w danym sektorze. Jest to szczególnie widoczne w sektorze zdrowia, zwłaszcza po pandemii Covid-19, w budownictwie oraz w sektorach, w których kwalifikacje inżynierskie i informatyczne są pilnie poszukiwane.

Niedobór kwalifikacji, umiejętności i kompetencji oznacza zarówno luki w kwalifikacjach i umiejętnościach, jak i niedobór siły roboczej, czyli niedopasowanie popytu na pracę do jej podaży, co prowadzi do trudności w rekrutacji. Może to wynikać z podstawowego braku pracowników (kiedy stopa bezrobocia jest bardzo niska), geograficznej nierównowagi podaży (ludzie wykwalifikowani są na rynku pracy, ale są trudno dostępni) lub niedoboru odpowiednio wykwalifikowanych osób (por. Zekaria i Chitchyan, 2019).

¹ http://www.CEDEFOP.europa.eu/EN/Files/9023_en.pdf (dostęp: 2.05.2023).

MEGATRENDY NA GLOBALNYM RYNKU PRACY

Można wyróżnić kilka **kluczowych megatrendów wpływających na rynek pracy i niedobory pracy** (por. Hogarth, 2019; Brunello i Wruuck, 2021): (1) trendy demograficzne (starzenie się i kurczenie się populacji); (2) cyfryzacja, automatyzacja pracy (wpływ automatyzacji na popyt na umiejętności) oraz intensyfikacja pracy; (3) zaległości w uczeniu się przez całe życie (przekwalifikowywanie się przez całe dorosłe życie); (4) globalizacja (w ramach której rutynowe miejsca pracy o niskich kwalifikacjach są przenoszone do krajów o niższych kosztach pracy, ale także umiejętności są przenoszone z miejsc pochodzenia poprzez migrację pracowników); (5) „zazielenienie gospodarki” (wraz z pojawieniem się nowych „zielonych miejsc pracy”).

Rysunek 1. Pięć megatrendów na globalnym rynku pracy



Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, niedobory wykwalifikowanych pracowników są wpisane w metabolizm demograficzny (procesy starzenia się i wchodzenie młodych na rynek pracy). Starzenie się społeczeństwa jest nieuniknio-

ną zmianą strukturalną w strukturze wiekowej społeczeństwa zarówno wysyłającego, jak i przyjmującego, i spowoduje długoterminowy spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym w UE (Potancokova i in., 2021). Mniejsza populacja w wieku produkcyjnym nie musi jednak koniecznie przekładać się na proporcjonalny spadek siły roboczej, przy założeniu, że wzrośnie udział kobiet i osób starszych w sile roboczej (Lutz i in., 2021). Badania pokazują również, że aktywizacja lokalnej siły roboczej może ustabilizować wskaźniki zależności siły roboczej (tj. stosunek ludności nieaktywnej do aktywnej) oraz że postępująca ekspansja edukacyjna może zwiększyć produktywność przyszłej siły roboczej (Marois i in., 2020). Chociaż praca migrantów jest często przedstawiana jako rozwiązanie przeciwdziałające spadkowi siły roboczej w UE, symulacje demograficzne pokazują, że mimo iż zwiększona imigracja może zwiększyć wielkość siły roboczej, jej skutek w realistycznych scenariuszach jest stosunkowo niewielki i może prowadzić do wzrostu populacji zależnej. Dzieje się tak dlatego, że a) imigranci przyprowadzają osoby pozostające na utrzymaniu oraz b) nie wszyscy imigranci dołączają do siły roboczej. Różnica we wskaźnikach aktywności zawodowej między nimi a osobami urodzonymi w danym kraju zmniejsza się stopniowo wraz z dłuższym okresem pobytu mężczyzn, ale w przypadku kobiet różnica ta nie ma tendencji do zmniejszania się, a imigrantki pozostają mniej zintegrowane z rynkiem pracy niż ich rodowite odpowiedniczki. W konsekwencji bez lepszej integracji siły roboczej imigracja ma ograniczony wpływ na stabilizację wskaźników zależności siły roboczej (Marois i in., 2020). Te wyniki empiryczne podkreślają rolę metabolizmu demograficznego, pojęcia jakościowej zmiany przyszłych populacji poprzez rotację kohort wiekowych (Lutz i in., 2013). Metody projekcji demograficznej mogą modelować takie zmiany i pomóc ocenić dynamikę zmian ilościowych i jakościowych przyszłej podaży pracy, tj. wykształcenia czy urodzenia ludności. Trendy kohortowe w zakresie uczestnictwa w sile roboczej można również prognozować w przyszłości, uwzględniając na przykład fakt, że młodsze kobiety wchodzą na rynek pracy w większym stopniu niż pokolenia ich matek (zob. np. Loichinger, 2015). Wyniki badań sugerują, że przyszła siła robocza, a także osoby starsze będą miały wyższe osiągnięcia edukacyjne, większe

doświadczenie w zakresie uczestnictwa w rynku pracy oraz będą mniej jednorodne pod względem statusu urodzenia i miejsca pochodzenia. Migracja zarobkowa jest tylko jednym z wielu narzędzi służących do radzenia sobie z trendami demograficznymi i niedoborami siły roboczej. Inne obejmują podnoszenie płac, oferowanie szkoleń, poprawę warunków pracy, poprawę dopasowania i retencji, automatyzację zadań, *offshoring*, a nawet zamykanie linii produkcyjnych lub usługowych. Wybór narzędzi do zastosowania jest po części wyborem politycznym (zob. także *Ekonomia kryzysów*, red. A. Noga, w przygotowaniu).

Po drugie, nie ma zgody co do wpływu cyfryzacji/automatyzacji na liczbę miejsc pracy. Niektóre badania sugerują, że na przykład roboty spowodują utratę miejsc pracy netto, zwłaszcza w przypadku pracowników o niskich kwalifikacjach. Inne badania pokazują jednak, że ogólny wpływ zmian technologicznych na poziom zatrudnienia jest nadal pozytywny. Praca wspomagana przez sztuczną inteligencję (AI, *Artificial Intelligence*) i automatyzacja pracy to procesy zmieniające reguły gry, zarówno w zakresie wewnętrznego wykorzystania umiejętności w UE, jak i napływu umiejętności z zewnątrz. Praca wspomagana sztuczną inteligencją i automatyzacja pracy to moc obliczeniowa, ulepszone czujniki, duże zbiory danych (*big data*), wykorzystanie algorytmów (sztuczna inteligencja), technologie wyjściowe, takie jak drukarki 3D, roboty i „coboty” – roboty współpracujące, które pracują z ludźmi, ale także interaktywne platformy online, które działają jako pośrednicy między dostawcami pracy a osobami chętnymi do jej wykonania (Kremer i in., 2021). Obecnie obserwujemy dwa równoległe dyskursy dotyczące przyszłości pracy: (1) automatyzację pracy prowadzącą do zastąpienia ludzi oraz (2) kobotyzację, skupiającą się na ścisłej współpracy z różnymi technologiami wspomagającymi w ogóle i sztuczną inteligencją. Kobotyżacja to nowy, ale niedostatecznie zbadany temat, który ma ogromne znaczenie zarówno dla badań nad zarządzaniem, jak i nad interakcjami człowiek–maszyna. Ludzie muszą dzielić swoje miejsca pracy z robotami i algorytmami. Pod ich wpływem zmieni się wiele zawodów – podobnie jak zapotrzebowanie na umiejętności (Kremer i in., 2021). W literaturze stawia się hipotezę (Sowa i in., 2021), że rozwiązania wspomagane sztuczną inteligencją zwiększają produktywność i umiejętności,

szczególnie w zadaniach menedżerskich, zwłaszcza poprzez praktyki współpracy, wynikające z zastosowań wirtualnych asystentów opartych na AI, wdrażanych w pracy opartej na wiedzy.

Po trzecie, w całej UE istnieją dowody na powszechne niedopasowanie umiejętności, w przypadku których ludzie zgłaszają, że mają niewystarczające lub zbyt wysokie kwalifikacje w stosunku do swojej obecnej pracy (por. Brunello i Wruuck, 2021). Odbywało się to w kontekście znacznych inwestycji państw członkowskich UE w kształcenie i szkolenie w ostatnich latach. Wiele osób ma stosunkowo niski poziom biegłości w zakresie czytania, pisania i liczenia (OECD, PIAAC). Są to podstawowe umiejętności wymagane do wejścia i utrzymania pozycji na rynku pracy. Osoby o słabo rozwiniętych umiejętnościach są prawdopodobnie narażone na stosunkowo wysokie ryzyko utraty pracy. W przyszłości ludzie będą w coraz większym stopniu polegać na przekwalifikowywaniu się i podnoszeniu kwalifikacji przez całe dorosłe życie, aby móc dostosować się do zmieniających się rynków pracy. Aby sprostać wymaganiom, systemy kształcenia i szkolenia zawodowego (VET, *Vocational, Education and Training*) będą musiały zostać ulepszone (Hogarth, 2019). Z drugiej strony od pracowników będzie wymagało się ciągłej gotowości i motywacji do podnoszenia ich kompetencji, szczególnie tych miękkich, społecznych, które warunkują lepsze dopasowywanie się do pracy, a także przekształcanie pracy (*job crafting*). Umiejętności są silnie skorelowane z poziomem wykształcenia, ale zwykle osiągają szczyt w wieku średnim, a następnie mają tendencję do zmniejszania się. Ma to kluczowe znaczenie przy rozważaniu potencjału podnoszenia kwalifikacji istniejącej siły roboczej w średnim wieku, która pochodzi z roczników boomów demograficznych lat 70. i 80. XX wieku. Funkcjonalne umiejętności czytania i pisania, wyrażone jako zdolność do przetwarzania informacji (umiejętności kognitywne, *mind skills*), są szczególnie ważne na obecnych rynkach pracy, ponieważ populacje o wyższym poziomie tych umiejętności mogą być bardziej elastyczne w dostosowywaniu się do stale zmieniających się wymagań rynku pracy. Wyjście poza formalną edukację ma kluczowe znaczenie w tym względzie, ponieważ istniejąca literatura pokazuje, że związek między wykształceniem a umiejętnościami czytania i pisania

nie zawsze jest prosty (Lutz i in., 2021) oraz że umiejętności są głównym wyznacznikiem zarówno indywidualnego sukcesu na rynku pracy, jak i dobrobytu całej gospodarki. Uwzględnienie dziedzin umiejętności nabytych poza procesem edukacji pomoże zatem zająć się potencjalnym marnotrawstwem mózgow pracowników migrujących (Grabowska i Jastrzębowska, 2022), ponieważ kapitał ludzki nabyty w kraju pochodzenia przez edukację może nie być równoważny z kapitałem w gospodarce docelowej².

Po czwarte, uznajemy, że migracja zarobkowa jest jednym ze sposobów rozwiązania problemu niedoboru wykwalifikowanej siły roboczej. Aby przyciągnąć wykwalifikowanych pracowników z zewnątrz w różnych sektorach, UE opracowała programy mobilności (Hooper, 2021). Migracja zarobkowa może jednak mieć negatywne reperkusje dla krajów pochodzenia ze względu na drenaż umiejętności. Kluczowym wyzwaniem jest zatem opracowanie sprawiedliwych systemów migracji wykwalifikowanej siły roboczej, które działają na korzyść migranta, kraju pochodzenia i kraju docelowego, ale także pracodawcy.

W tym kontekście Partnerstwo na rzecz Mobilności Umiejętności UE (SMP) jest stosunkowo nową koncepcją, z którą powiązane są SMP – Partnerstwa Talentów (TP) i Globalne Partnerstwa na rzecz Umiejętności (GSP) (European Migration Network, 2021). Wszystkie te partnerstwa mają wspólne podstawowe cele: rozwój umiejętności, mobilność i wzajemne korzyści dla krajów docelowych i pochodzenia. Pojawiły się różne modele wspierające rozwój umiejętności w krajach pochodzenia i zapewniające migrantom umiejętności, których potrzebują pracodawcy w kraju i za granicą (ICMPD, 2021). Na poziomie UE już w 2011 r. w globalnym podejściu do migracji i mobilności (GAMM) położono nacisk na znaczenie wymiaru umiejętności w inicjatywach dotyczących migracji i mobilności oraz zaproponowano włączenie

² W Centrum Badań nad Zmianą Społeczną i Mobilnością ALK (o akronimie CRASH) stworzyliśmy portal diagnostyczny z informacją zwrotną Moja Migracja (www.mojamigracja.org) w trzech wersjach językowych: polskiej, angielskiej i ukraińskiej, który ma pomagać zarówno obecnym i przyszłym pracownikom, pracodawcom, jak i instytucjom (np. urzędowi pracy, agencjom zatrudnienia, firmom rekrutacyjnym, działom HR firm) zdiagnozować zasoby człowieka i tym samym efektywniej dopasować człowieka do pracy.

wszystkich aspektów migracji i mobilności obywateli państw trzecich. UE ułatwia i finansuje szereg programów i projektów SMP oraz podobnych programów i projektów, w tym projekty pilotażowe w ramach instrumentu partnerstwa w zakresie migracji (*Mobility Partnership Facility*). W 2020 r. w *Nowym Pakcie o Migracji i Azylu* podkreślono znaczenie tworzenia nowych legalnych ścieżek w kontekście migracji zarobkowej, dopasowywania umiejętności i rozwiązywania problemów związanych z niedoborami siły roboczej. Podobnie globalne partnerstwo na rzecz umiejętności (GSP) opiera się na dwustronnej umowie dotyczącej migracji zarobkowej między krajem pochodzenia a krajem docelowym między równorzędnymi partnerami, przy czym ten ostatni zapewnia technologię i fundusze na szkolenie wymaganych umiejętności u potencjalnych migrantów zarobkowych. Wdrażanie różnych programów i projektów podobnych do SMP jest ważną lekcją, z której można wyciągnąć wnioski w kontekście rozważania w przyszłości rozwiązań na większą skalę. Są „poczwórną wygraną” (osoba fizyczna, pracodawca, kraj docelowy i kraj pochodzenia). Jak dotąd najbardziej udane inicjatywy to te, które mogły polegać na dobrze uzasadnionym wsparciu politycznym i administracyjnym przed rozpoczęciem projektu (ICMPD, 2020). Wszystkie miały ograniczony wpływ, zarówno pod względem liczby zaangażowanych uczestników, jak i pod względem skali. Wszystkie te zmiany często cierpią z powodu skutków raczej krótkoterminowej wizji politycznej i planowania oraz często nie przynoszą pożądanego rezultatu z powodu braku koordynacji i współpracy między krajami oraz między różnymi zainteresowanymi stronami w poszczególnych krajach, a także z powodu braku zdolności do tego (ICMPD, 2022). Modele współpracy często nie odzwierciedlają potrzeb pracodawców, ale koncentrują się przede wszystkim na stosunkach międzypaństwowych. Ponadto pracodawcy, którzy zwykle reagują na pilne potrzeby, napotykają trudności związane z często złożonymi i uciążliwymi procedurami formalnego uznawania kwalifikacji uzyskanych za granicą. W odpowiedzi firmy działające ponadnarodowo rozpoczęły programy szkoleniowe w placówkach firmowych zgodnie ze standardami szkoleniowymi obowiązującymi w ich krajach macierzystych (ICMPD, 2023). Wreszcie kwestie oceny i uznawania zagranicznych referencji lub zrównoważo-

nego finansowania również okazują się specyficznym problemem operacyjnym (CDG, 2022). Zwiększenie skali można poprawić, jeśli odpowiednie legalne kanały migracji zostaną zaprojektowane i wykorzystane w sposób odpowiadający potrzebom pracodawców (IOM, 2020). Jednocześnie mogą stanowić użyteczny sposób testowania nowych podejść do przyciągania i rekrutacji pracowników z krajów trzecich.

OKIEM EKSPERTA

Unijna pula talentów

Komisja Europejska, EU Labour Mobility Practitioners' Network Focus Session, The New EU Talent Pool Initiative: Consultation with Members, 26 maja 2023

Unijna pula talentów (EU Talent Pool Program) będzie w szczególności wspierać uczestniczące państwa członkowskie w stawianiu czoła wyzwaniom związanym z międzynarodową rekrutacją. Powinno to być pierwszym ogólnounijnym narzędziem mającym na celu ułatwienie międzynarodowej rekrutacji i zapewnienie wykwalifikowanym obywatelom państw trzecich możliwości pracy w sektorach uznanych za strategiczne na poziomie UE, zwłaszcza poprzez ułatwienie dopasowywania wolnych miejsc pracy w UE do wykwalifikowanych pracowników z krajów trzecich, spoza UE. Będzie to wymagało przejrzystości umiejętności i kwalifikacji z krajów trzecich oraz łatwej ścieżki do uznawania kwalifikacji zawodowych w razie potrzeby. Będzie to zatem miało bezpośrednie znaczenie dla realizacji inicjatywy zaplanowanej w programie prac Komisji na 2023 r. w sprawie uznawania kwalifikacji obywateli państw trzecich.

Po piąte, zielona gospodarka wymaga odpowiednich kwalifikacji i umiejętności. Zielona gospodarka łączy w sobie wszystkie powyższe megatrendy na rynku pracy. Kluczowe stają się tu nowe, „zielone” kwalifikacje i umiejętności (*green skills*), które powinny być efektem

programów uczenia się przez całe życie, powiązane ze zdobywaniem nowych umiejętności oraz przekwalifikowaniem się. To także element programów VET, czyli szkół zawodowych, systemów edukacji i programów szkoleniowych, w które zielone kwalifikacje powinny być regularnie wpisywane. Zielona gospodarka jest również powiązana ze sztuczną inteligencją i automatyzacją pracy, zwłaszcza przy wykorzystywaniu najnowszych technologii wytwarzających zieloną energią, produkowaniem „zielonej żywności”. Zielenienie gospodarki, a co za tym idzie życia społecznego, wymaga również, w sytuacjach starzenia się społeczeństw, utrwalonych wśród seniorów zachowań, przyzwyczajzeń energetycznych i żywieniowych, ciągłej „zielonej edukacji”, przez całe życie.

■ PODSUMOWANIE

W niniejszym rozdziale wskazujemy na pięć kluczowych megatrendów na globalnym rynku pracy, łączących wyzwania demograficzne z możliwościami kapitału ludzkiego i migracji. Należą do nich:

1. starzejące się i kurczące populacje;
2. rozwój cyfryzacji i automatyzacji i ich wpływ na popyt umiejętności;
3. opóźnienia, bezrefleksyjność lub opór w uczeniu się przez całe życie;
4. globalizacja i związane z nią migracje;
5. rozwój i znaczenie, jakie zyskują zielone miejsca pracy i zielone umiejętności.

Podsumowując, z powyższej analizy megatrendów na globalnym rynku pracy wynikają poniższe dylematy, wyzwania i rekomendacje. Zostały one przez nas podzielone na trzy perspektywy: społeczno-ekonomiczną (makro), organizacyjną (meso) oraz indywidualną (mikro).

Z perspektywy makro szybko starzejące się i kurczące się demograficznie społeczeństwa UE będą coraz mocniej odczuwały luki kompetencyjne, niedobory rąk do pracy, jeżeli nie wprowadzą z jednej strony

rozwiązań powiązanych z rodzimymi zasobami pracy przez aktywizację kobiet i dłuższą aktywność seniorów, a z drugiej strony przemysłowej rekrutacji pracowników migranckich, szczególnie tych wykwalifikowanych.

Z perspektywy meso napływ pracowników z zagranicy będzie dla organizacji okazją do zdobycia nowych rozwiązań i kompetencji. Firmy zamknięte na te ruchy będą pozbawione znacznych zasobów i kapitałów ludzkich. Warto o tym pomyśleć w kontekście tworzenia bilansów czy zestawień dotyczących rentowności. Podobnie problematyczny może być opór związany z AI, automatyzacją, kobotyzacją czy ekologią. Zmiana warunków i wymagań pracy wydaje się nieuniknionym warunkiem sukcesu biznesowego.

Z perspektywy mikro, w kontekście powyższych wyzwań, najbardziej konkurencyjne na rynku pracy będą osoby mające umiejętności miękkie, tj. kognitywne, osobiste i społeczne. Posiadanie tych umiejętności, w literaturze nazywanych kompetencjami transferowalnymi, umożliwi szybkie i elastyczne dopasowywanie się do coraz szybciej zmieniającego się rynku pracy. Treningi rozwoju osobistego, połączone z refleksyjnym planowaniem ścieżki kariery, przyniosą większe możliwości zatrudnieniowe na rynku pracy.

Informacje zawarte w niniejszym rozdziale pochodzą z wygranego przez ALK grantu badawczego Horizon Europe o akronimie Link4Skills, który był przygotowywany w globalnym konsorcjum naukowym liderowanym przez ALK (PI prof. Izabela Grabowska).

LITERATURA

- Brunello, G. i Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1145–1167.
- CDG (2022). *Financing Legal Labour Migration Pathways. From Pilot to Scale*.
- Grabowska, I. i Jastrzębowska, A. (2022). *Migration and the transfer of informal human capital: Insights from central Europe and Mexico*. Routledge.
- Hogarth, T. (2019). *Skills for the labour market: EU policies for VET and upskilling*. Briefing, Requested by the EMPL committee.
- Hooper, K. (2021). *How Can Europe Deliver on the Potential of Talent Partnerships?* Brussels: Migration Policy Institute Europe.
- ICMPD (2021). *Putting the EU Talent Partnerships in Motion* (Expert voice), O. Chirita, D. Stefanescu. Vienna.

- ICMPD (2020). *Labour Mobility Lessons Learned*. Policy Brief by D. Stefanescu. Vienna.
- International Organization for Migration (IOM) (2020). *Skills Mobility Partnerships: towards a global approach to skills development and labour mobility*.
- Kremer, M., Went, R. i Engbersen, G. (2021). *Better Work: The Impact of Automation, Flexibilization and Intensification of Work* (p. 204). Springer Nature.
- Lutz, W., Sanderson, W.C. i Scherbov, S. (2013). *The end of world population growth in the 21st century: New challenges for human capital formation and sustainable development*. Routledge.
- Lutz, W., Reiter, C., Özdemir, C., Yildiz, D., Guimaraes, R. i Goujon, A. (2021). Skills-adjusted human capital shows rising global gap. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(7), e2015826118.
- Marois, G., Sabourin, P. i Bélanger, A. (2019). Forecasting human capital of EU member countries accounting for sociocultural determinants. *Journal of Demographic Economics*, 85(3), 231–269.
- Marois, G., Bélanger, A. i Lutz, W. (2020). Population aging, migration, and productivity in Europe. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(14), 7690–7695.
- Potančoková, M., Stonawski, M. i Gailey, N. (2021). Migration and demographic disparities in macro-regions of the European Union, a view to 2060. *Demographic Research*, 45, 1317–1354.
- Sowa, K., Przegalinska, A. i Ciechanowski, L. (2021). Cobots in knowledge work: Human – AI collaboration in managerial professions. *Journal of Business Research*, 125, 135–142.
- Zekaria, Y. i Chitchyan, R. (2019). *Literature Review of Skill Shortage Assessment Models EnergyREV Project Report*. doi: 10.13140/RG.2.2.28731.13605.

Inspiracje

- A European Green Deal, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- ALMA (Aim, Learn, Master and Achieve), <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1549&langId=en>
- EU Skills Profile Tool for Third Country Nationals, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1412>
- European Skills Agenda, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>
- Global Skill Partnerships, <https://gsp.cgdev.org/>
- Labour Mobility Partner Country Dashboard, <https://www.migrationpartnershipfacility.eu/labour-mobility/labour-mobility-partner-country-dashboard/about>
- Pact for Skills, https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en
- Skills for Jobs, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1507&langId=en>

OCHRONA PRAW CZŁOWIEKA W CZASACH ZAGROŻEŃ I KRYZYSÓW – PERSPEKTYWA EUROPEJSKA I KONTEKST GLOBALNY

Patrycja Dąbrowska-Kłosińska, Anna Pudło-Jaremek

ABSTRAKT

- Jaka będzie przyszłość praw człowieka wobec rozwoju nowych technologii, sztucznej inteligencji i kryzysu globalnego ocieplenia? Czy zakres podmiotowy i przedmiotowy norm prawnych ulegnie zmianie poprzez przyznanie praw lasom deszczowym w Amazonii?
- Obecny postęp cyfrowy, kryzysy i nieznane ryzyko prowadzą do wyzwań, a zarazem możliwości, przed którymi stają prawa człowieka.
- Dwa zagadnienia – unowocześnienie systemów normatywnych i instytucjonalnych międzynarodowej ochrony praw człowieka oraz zwiększenie skuteczności norm prawnych będących podstawą tej ochrony, szczególnie podmiotów wykluczanych – będą centralnymi kwestiami kształtującymi trendy w omawianym obszarze.
- Warunkiem zwiększania skuteczności ochrony praw człowieka jest aktywny współdziałanie w stosowaniu norm prawnych wszystkich zainteresowanych: instytucji międzynarodowych i niezależnych organów krajowych; mobilizacja podmiotów społeczeństwa obywatelskiego; i wzajemne uczenie się, oparte na deliberatywnych metodach demokracji i zasadach państwa prawa.

WPROWADZENIE

Termin „prawa człowieka” (dalej „PC”) jest używany do określenia szerokiego spektrum praw, od prawa do życia do prawa do tożsamości kulturowej. Prawa te mogą być sklasyfikowane na różne sposoby. Na poziomie międzynarodowym można wskazać na tradycyjne rozróżnienie między prawami obywatelskimi i politycznymi z jednej strony, a prawami gospodarczymi, społecznymi i kulturalnymi z drugiej.

Prawa człowieka to powszechne moralne prawa o charakterze podstawowym, które przynależą każdej jednostce (są przyrodzone) w jej kontaktach z państwem, niezależnie od miejsca zamieszkania, narodowości, płci, orientacji seksualnej czy tożsamości. Podstawowy charakter tych praw oznacza, że nie trzeba ich uzasadniać, powołując się na jakiegokolwiek inne prawa. Prawa te są też niezbywalne, co oznacza, że jednostki nie wolno pozbawić tych praw oraz że jednostka nie może sama dobrowolnie odstąpić tych praw państwu (Osiatyński, 2018).

Kluczowe funkcje PC to: po pierwsze – ochrona wolności jednostki przed jej naruszeniem przez państwo, po drugie – konieczność stworzenia przez państwo możliwości realizacji praw jednostki, oraz po trzecie – ochrona przez państwo praw i wolności jednostki przed ich naruszeniami przez inne osoby (Osiatyński, 2018). Z realizacją drugiej funkcji PC związane są prawa proceduralne, które zobowiązują państwo do utworzenia systemu instytucji i procedur oraz korzystania z nich w stosunkach z obywatelami.

Zasadniczo PC odnoszą się do stosunków między jednostką i państwem, jego organami i funkcjonariuszami. PC są postrzegane jako warunek wstępny godnej egzystencji człowieka oraz jako przewodnik i kamień milowy dla prawodawstwa.

Geneza idei PC wywodzi się z wielu kultur i filozofii, które kształtowały się na przestrzeni wieków, stąd okres ich krystalizacji jest trudny do wskazania. Przykładowo Fitzpatrick proponuje trójfazowy proces ich powstania. Pierwsza faza to konceptualizacja ochrony PC, która miała miejsce począwszy od XVIII wieku poprzez wiek XIX. Druga faza to ich operacjonalizacja, która nastąpiła do I połowy XX wieku, by w II jego połowie przybrać formę konsolidacji, która stanowi trzecią fazę rozwoju

PC (opracowanie zbioru wiążących aktów prawnych zawierających zbiór praw człowieka, powstanie organizacji międzynarodowych, których zadaniem jest ochrona tych praw, a wreszcie inauguracja okresu interwencji humanitarnych oraz wyartykułowanie odpowiedzialności społeczności międzynarodowej za ochronę osób wrażliwych). Te trzy fazy definiują obecne postrzeganie PC, które przez niektórych badaczy jest określane jako „era praw człowieka”.

Jak wynika z powyższego, ochrona PC nie jest statyczna, ale dynamiczna. PC powstają w odpowiedzi na dynamiczne zmiany zachodzące wśród społeczeństwa, co tylko potwierdza tezę reprezentowaną m.in. przez Fitzpatricka, że PC to wypracowane koncepcyjnie, instytucjonalnie i normatywnie wyzwania, które wynikają z rozwoju społecznego, politycznego i gospodarczego oraz ekologicznego (Fitzpatrick, 2022).

Obecny rozwój technologii: superinteligencja czy „ulepszanie człowieka” prowadzą do kolejnych wyzwań, a zarazem możliwości, przed którymi stają prawa człowieka (Risse, 2019; 2021; Dawes, 2020). To z kolei determinuje szereg pytań i wątpliwości, z którymi dotychczas nauka dotycząca PC nie miała do czynienia. Te pytania to: jaka będzie przyszłość praw człowieka? Jaki będzie zarówno zakres podmiotowy, jak i przedmiotowy tych praw? Czy podmiotem będzie tylko człowiek, a może także Natura, lasy tropikalne, zwierzęta albo człowiek – maszyna? Obecny rozwój technologii sprawił, że badacze proponują przyjęcie kolejnej generacji praw człowieka, która obejmowałaby np. prawo do równego dostępu do przestrzeni komputerowej i cyfrowej, prawo do cyfrowego samostanowienia czy transparentnego wykorzystywania sztucznej inteligencji i algorytmów.

STANDARD OCHRONY PRAW CZŁOWIEKA

Po II wojnie światowej prawa człowieka zostały uznane za obowiązującą wartość (przynajmniej deklaratywnie) w całej społeczności międzynarodowej. Taki charakter praw człowieka przyczynił się do wyznaczenia kierunku ewolucji systemów politycznych i prawa międzynarodowego. Kluczowy wpływ na takie postrzeganie PC miało uchwalenie 10 grudnia

1948 r. przez Zgromadzenie Ogólne ONZ rezolucji pt. Deklaracja Praw Człowieka, które przyczyniło się do powstania zarówno systemu powszechnego (uniwersalnego, czyli ONZ), jak i regionalnych normatywnych systemów ochrony praw człowieka (Rada Europy, Unia Afrykańska, Organizacja Państw Amerykańskich czy Unia Europejska), opartych na stosownych traktatach i mechanizmach nadzoru (odpowiednie komitety i trybunały).

Międzynarodowy system ochrony praw człowieka (dalej „MOPC”) jest zatem rozwijany od lat 50. i 60. ubiegłego stulecia w ramach globalnych i regionalnych organizacji międzynarodowych i ratyfikowanych przez państwa-strony traktatów. Trzon systemu powszechnego tworzą: Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (1948), Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych (1966) i Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych (1966) wraz z protokołami fakultatywnymi i szeregiem szczególnych konwencji międzynarodowych. Moc wiążąca i zakres terytorialny stosowania tych norm prawnych zależą od członkostwa państw w danej organizacji międzynarodowej oraz ratyfikacji danej konwencji (np. Afrykańska Karta Praw Człowieka i Ludów, 1981). System regionalny w Europie opiera się na Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności Rady Europy (1950) wraz z Protokołami. Jest to tzw. system konwencyjny, w ramach którego państwa-strony uznały jurysdykcję Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, gdzie jednostki mogą składać skargi o naruszenie praw Konwencji. Ponadto państwa członkowskie Unii Europejskiej są dodatkowo związane Kartą Praw Podstawowych UE i podlegają jurysdykcji Trybunału Sprawiedliwości UE wobec naruszeń praw człowieka w zakresie stosowania prawa unijnego.

OCHRONA PRAW CZŁOWIEKA W CZASACH KRYZYSÓW I NIEZNANEGO RYZYKA

Współczesne czasy są szczególnie trudne dla rozwoju i ochrony PC, ponieważ często występujące różnego rodzaju zagrożenia sprzyjają stawianiu interesu ogółu społeczeństw ponad interes jednostki. W wy-

miarze globalnym i europejskim w XXI wieku wystąpiło wiele poważnych kryzysów, np. finansowych i zdrowotnych (kilkuletnia pandemia Covid-19). Nadal postępuje globalne ocieplenie, którego konsekwencją są towarzyszące mu wojny klimatyczne i energetyczne (np. w Syrii, Ukrainie), a także intensyfikacja katastrof naturalnych (Dąbrowska-Kłosińska, 2015). Konsekwencją tych zjawisk jest natężenie kryzysów migracyjnych i naruszenie praw uchodźców (np. kryzys na granicy polsko-białoruskiej). Dodatkowo, jak wyżej wspomniano, w ostatnim dziesięcioleciu nastąpił bezprecedensowy rozwój nowych technologii cyfrowych, medycznych i biotechnologii, który stwarza ogromny potencjał naruszeń praw jednostki.

Szczególnym problemem dla stosowania norm prawnych, w tym MOPC, jest fakt, że typ i skala zagrożenia są często nieznanne, ponieważ nieznanego ryzyka nie można skutecznie kwantyfikować i mierzyć (np. rozwoju nowego wirusa, sztucznej inteligencji czy katastrof klimatycznych). W efekcie państwa i organizacje międzynarodowe zastępują dystrybucję dóbr dystrybucją zabezpieczania przed ryzykiem i próbą instytucjonalno-normatywnej regulacji ryzyka, które mogą zmniejszać znaczenie praw jednostek. Na przykład, nacisk działań Światowej Organizacji Zdrowia jest położony na tzw. *preparedness* (przygotowanie zabezpieczenia przed nową pandemią), a w mniejszym stopniu na tzw. *human rights-based approach* (podejście oparte na prawach człowieka) i na pozytywnych działaniach realizujących prawo do ochrony zdrowia. Nadto, kryzysy i zagrożenia powodują stawianie polityki bezpieczeństwa na pierwszym miejscu (tzw. *securitisation*) za cenę częstego i chętniejszego ograniczania praw i wolności jednostek, odchodzenia od standardów demokratycznych, oraz poparcie dla rządów autorytarnych i populistycznych (Alston, 2017).

W obliczu tych wyzwań normy prawne, w tym międzynarodowe systemy normatywne (por. Gruszczyński i in., 2023) i organizacje międzynarodowe chroniące prawa człowieka, okazują się niewystarczające i nieefektywne. Ryzyko zagrożeń i faktyczne kryzysy powodują nagminne naruszenia PC i bezradność krajowych systemów prawnych oraz organizacji międzynarodowych, np. wobec wzrostu ubóstwa, naruszania praw jednostek wobec pandemii czy praw migrantów i uchodźców.

Opisana sytuacja spowodowała też falę krytyki skierowanej na różne aspekty praktyki i systemów normatywnych PC (de Búrca, 2021). Krytyka wobec działania organizacji międzynarodowych w tym obszarze wskazuje: (i) nadmierną elitarność instytucji; (ii) biurokratyczność komitetów i trybunałów oderwanych od lokalnych problemów (Koskenniemi, 2010) oraz ich eurocentryzm, a także kulturowy i urzędniczy imperializm wobec problemów Global South (Mutua, 2013). Cytowani autorzy wskazują upolitycznienie dyskursu PC używanego do partykularnych celów politycznych, szczególnie dominacyjnych, kolonializmu kulturalnego i patriarchy, oraz globalnego neoliberalnego porządku ekonomicznego (Koskenniemi, 2010; Mutua, 2013). Ponadto krytyka ze strony ekspertów prawa i ekonomii utrzymuje, że MOPC nie jest wystarczającym narzędziem do likwidacji nierówności gospodarczych oraz brakuje mu dostatecznej wykonalności i skuteczności na szczeblu międzynarodowym i krajowym, z powodu niewydolności instytucji oraz długiego czasu trwania działań czy postępowań (Posner, 2014).

Odpowiedzią na krytykę są badania empiryczne, które konstruktywnie dowodzą – często poprzez obszerne analizy studium przypadków – że wobec wyzwań XXI wieku normatywne systemy MOPC nadal mają **fundamentalne** znaczenie dla urzeczywistnienia dobrobytu ludzkości opartego na wartościach sprawiedliwości społecznej (Sikkink, 2020). W efekcie dominującym zagadnieniem dla obszaru ochrony PC w ramach współczesnych debat i kierunków rozwoju instytucjonalnego jest nie tyle umniejszanie znaczenia PC, ile diagnozowanie potrzeb **odnowienia i zwiększenia efektywności** systemów ochrony PC. Kwestie te mają znaczenie zarówno w procesach tworzenia i stosowania prawa krajowego i międzynarodowego, jak i wobec potencjalnego nadawania uprawnień podmiotom niepaństwowym w realizowaniu tej ochrony.

SKUTECZNOŚĆ I UNOWOCZEŚNIENIE OCHRONY PRAW CZŁOWIEKA: KLUCZOWE TRENDY

Dwa zagadnienia: **unowocześnienie** systemów normatywnych MOPC oraz **polepszenie skuteczności** norm prawnych będących podstawą tej ochrony będą centralnymi kwestiami **kształtującymi trendy**

w omawianym obszarze. Poniżej przedstawiamy wybrane przykłady kluczowych trendów poprzez pryzmat tych zagadnień oraz najważniejszych **aktorów – adresatów norm prawnych** MOPC.

I. Transnarodowa współpraca i eksperymentalna dynamika – nowy model dla MOPC

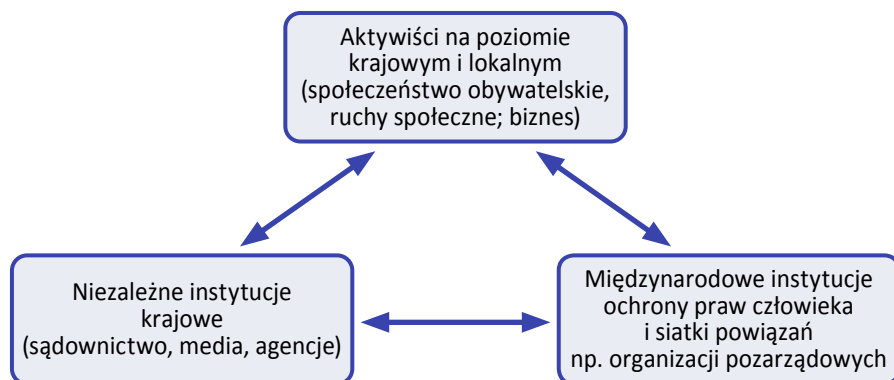
Poszukiwanie odpowiedzi organizacyjnej i instytucjonalnej jest **ważnym trendem odpowiadającym na kryzys efektywności** w MOPC. Reforma systemów ochrony PC koncentruje się na poszukiwaniu i efektywnym wdrażaniu najlepszej dynamiki i form współpracy (działania organizacji międzynarodowych, państw i sektora prywatnego).

Gráinne de Búrca (2021) sformułowała eksperymentalną teorię MOPC, użytecznie opisującą nową dynamikę transnarodowej ochrony PC, która może być modelem dla skutecznej MOPC. Teoria eksperymentalna została poparta zbadaniem studium przypadków (prawa osób z niepełnosprawnościami w Argentynie; prawa reprodukcyjne w Irlandii i prawa kobiet w Pakistanie).

Teoria ta zakłada, że wspólne wartości i cele, które są podstawą prawa międzynarodowego PC – takie jak szacunek dla godności człowieka, wolność i dobrostan człowieka – mogą być najskuteczniej realizowane, gdy są rozwijane i chronione poprzez ciągłą, powtarzającą się interakcję pomiędzy mnogością aktorów i instytucji usytuowanych na różnych poziomach w ramach wielopoziomowego systemu politycznego. Model zakłada więc równość i wielość aktorów państwowych i prywatnych będących elementami współzależnej relacji (rysunek 1) i posiadających różne uprawnienia i zadania zmierzające do inicjowania reform państwowych i zmian społecznych (de Búrca, 2021, s. 38–47).

Po pierwsze, aktywiści na poziomie krajowym i lokalnym (społeczeństwo obywatelskie; ruchy społeczne; biznes) identyfikują problemy i artykułują właściwe prawa, aby tworzyć ruchy społeczne, budować świadomość i generować wsparcie dla reform. Ich rolą jest zbieranie informacji i kwestionowanie działań propagandowych rządów poprzez postulowanie zmian.

Rysunek 1. Skuteczność praw człowieka poprzez eksperymentalną dynamikę i transnarodową współpracę MOPC



Źródło: na podstawie de Búrca (2021, s. 45).

Po drugie, aktywiści wchodzą w interakcje z instytucjami międzynarodowymi w celu poszukiwania odpowiedzialności, zewnętrznej legitymacji oraz tworzenia transnarodowych sieci powiązań. Instytucje międzynarodowe (organy traktatowe ONZ, specjaliści sprawozdawcy, komisje i trybunały) zbierają informacje i dzielą się nimi; oferują forum do dyskusji i kontestowania zakresu i interpretacji norm; rozwijają i stosują standardy normatywne; oraz promują system zewnętrznej odpowiedzialności dla państw.

Po trzecie, zarówno aktywiści, jak i instytucje międzynarodowe, wchodzą w bieżącą interakcję z niezależnymi instytucjami krajowymi, aby wywierać presję na państwa. Media, niezależne sądy, rzecznicy praw obywatelskich i agencje tworzą strukturę krajową dla wewnętrznego postulowania zmian, zapewniają kanały informacji o standardach międzynarodowych i wzmacniają polityczny i prawny wpływ na rządy. Warunkiem zwiększania skuteczności ochrony PC i funkcjonowania modelu jest aktywny udział w stosowaniu i tworzeniu norm prawnych przez wszystkich zainteresowanych; mobilizacja podmiotów społeczeństwa obywatelskiego; wzajemne uczenie się w oparciu o deliberatywne metody demokracji. Tylko współlistnienie i dynamiczna współpraca wszystkich aktorów pozwalają na doprowadzenie do zmiany politycznej i społecznej.

2. Wzmocnienie normatywne MOPC i nowe obszary zakresu przedmiotowego PC

Drugim kluczowym trendem w omawianym obszarze jest **poszukiwanie metod zreformowania MOPC lub wdrażanie unowocześnienia ochrony PC** poprzez inicjatywy zmierzające do wzmocnienia systemów normatywnych na poziomie powszechnym. Przykładem z Unii Europejskiej jest inicjatywa akademicka i towarzysząca jej dyskusja z udziałem ośrodków naukowych i organizacji pozarządowych, dotycząca potrzeby dodania nowych praw i wolności do postanowień Karty Praw Podstawowych UE. Jest to propozycja oddolnej reformy, będąca reakcją na wiele aktualnych kwestii dotyczących PC, takich jak samostanowienie w sprawach cyfrowych czy ochrona środowiska, a jej inicjatorem jest Ferdinand von Schirach oraz Wiedeńskie Forum na rzecz Demokracji i Praw Człowieka (manifest *Każdy Człowiek*, opublikowany w 2021 r.).

Przykładem globalnym i międzyrządowym są prace w ramach Grupy Roboczej oraz Biura Wysokiego Komisarza ds. Praw Człowieka ONZ nad Konwencją o Prawie do Rozwoju, której projekt ma być przedłożony pod obrady 54. sesji Rady Praw Człowieka we wrześniu 2023 roku. Rada zdecyduje, czy przekazać go do debaty Zgromadzeniu Ogólnemu ONZ w Nowym Jorku, aby postanowienia stały się przedmiotem szerokiej i wielostronnej debaty, i możliwej akceptacji. Projekt Konwencji był przygotowywany na przestrzeni wielu lat w przejrzystym i partycypacyjnym procesie. Innym przykładem jest projekt prawnie wiążącego instrumentu regulującego odpowiedzialność przedsiębiorstw w MOPC, który został opublikowany 17 sierpnia 2021 roku. Otwarta międzyrządowa grupa robocza ds. korporacji transnarodowych i innych przedsięwzięć gospodarczych z poszanowaniem praw człowieka pracuje nad dokumentem w odpowiedzi na Rezolucję Rady Praw Człowieka ONZ (nr 26/9, Opracowanie międzynarodowego prawnie wiążącego instrumentu dotyczącego korporacji transnarodowych i innych przedsięwzięć gospodarczych w zakresie PC).

Trend unowocześniania praw człowieka będzie kontynuowany w szczególności odnośnie do praw reprodukcyjnych oraz praw równo-

ciowych i ekonomiczno-społecznych grup wykluczanych (osoby z niepełnosprawnościami, kobiety, LGBTQ+, migranci i uchodźcy). Będą to inicjatywy zarówno zinstytucjonalizowane w agendach organizacji międzynarodowych, jak i oddolne, wynikające z ruchów społecznych i aktywności organizacji pozarządowych. Jednocześnie na znaczeniu zyskiwać będą prawa związane ze zmianami klimatu, w tym prawa człowieka do zdrowego środowiska – wskazuje się, że ponad 100 trybunałów konstytucyjnych przyjęło prawo człowieka do zdrowego środowiska (zob. m.in. wyrok FTK z 2021 r. BVerfG, BVR 2656/18, RN 1-270).

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu, znaczenie ruchów społeczeństwa obywatelskiego i nowe podmioty PC

Kolejnym **ważnym trendem** jest dalsze **wzmacnianie roli podmiotów niepaństwowych w działaniach na rzecz ochrony PC**, przede wszystkim poprzez interakcję pomiędzy szczeblem lokalnym i globalnym w inicjowaniu reform i zachęcaniu do stosowania norm MOPC, ale też postulowane zmiany w rozumieniu podmiotowości PC.

Ostatnia dekada przyniosła wzrost roli ruchów społecznych i aktywności społeczeństwa obywatelskiego w diagnozowaniu naruszania PC, a także generowaniu informacji o potrzebie zmian w prawie lokalnym i w oparciu o system MOPC. Przykładem europejskim jest zmiana prawa aborcyjnego i praw osób nieheteronormatywnych w Republice Irlandii po przeprowadzeniu ogólnokrajowych referendów w latach 2015 i 2018, co było poprzedzone mobilizacją społeczną i klasycznymi protestami/kampaniami opartymi na ochronie i promowaniu PC.

Na poziomie globalnym omawiany trend obrazuje z kolei ponadnarodowa mobilizacja nieformalnych i spontanicznych sieci społecznych oraz ruchów młodzieży i aktywistów. Do tego nurtu należą: walka na rzecz praw klimatycznych, w tym działalność Greta Thunberg; ruchy walczące o prawa kobiet i dzieci, osób o czarnym kolorze skóry oraz wykluczanych, w tym o sprawiedliwość rasową i płciową (np. ruch *#me too*, *Black Lives Matter*). Ich cechą charakterystyczną jest działanie lokalne, zdecentralizowane, a także transnarodowa mo-

bilizacja na rzecz wzrostu znaczenia norm prawnych chroniących PC za pośrednictwem mediów społecznościowych, nieformalnych grup i networków.

Mimo że nadal dyskusyjną kwestią jest horyzontalne działanie praw człowieka, a państwa tradycyjnie traktowane są jako jedyni adresaci obowiązków ochrony PC, bardzo istotnym zjawiskiem jest rozwój i wzrost znaczenia realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu w ochronie PC. Minęło 12 lat wdrażania **Wytycznych ONZ Biznes i Prawa Człowieka**. Rola biznesu jest szczególna i powinna lokalnie wzrastać wobec przemocy wobec kobiet i dzieci, niewolniczej pracy, chorób i skrajnego ubóstwa, a także autorytarnych rządów i tragicznych w skutkach zmian klimatycznych zmuszających ludzi do migracji. Przykładem takich działań jest popularny w wielu firmach **wolontariat pracowniczy**, w ramach którego pracownicy otrzymują możliwość angażowania się w ważne inicjatywy na rzecz PC w ramach rozwoju własnego w firmie.

Na przykład w Wielkiej Brytanii pracownicy sektorów IT i fintech w ramach wolontariatu pracowniczego uczestniczą w programach edukacyjnych w szkołach podstawowych, gdzie uczą języka angielskiego i kreatywnego myślenia dzieci migrantów i uchodźców, np. poprzez budowanie z klocków Lego. Działania takie dają też korzyść w postaci przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu pracowników sektora biznesowego. Kluczowa dla realizowania odpowiedzialności społecznej biznesu będzie w przyszłości możliwość **efektywnego egzekwowania odpowiedzialności transnarodowych korporacji za naruszenia PC**.

Wreszcie, zmiany w pojmowaniu zakresu podmiotowego PC oznaczają, że oprócz państw coraz częściej podmiotami MOPC są jednostki oraz podmioty niepaństwowe, takie jak: miasta, grupy zbrojne i organizacje rebelianckie. Wskazuje się, że w przyszłości katalog PC będzie poszerzony poza prawa samego człowieka. Rozstrzygnięcia organów sądowych z ostatnich lat pokazały, że coraz częściej prawa człowieka zostały przyznane w odniesieniu do przyrody, przykładowo gór, wulkanów czy rzek. Zazwyczaj taka interpretacja normatywna jest związana z uznaniem świętego statusu przyrody dla rdzennej ludności.

4. Wzmacnianie instytucji międzynarodowych

Fundamentalny wpływ na rozwój obecnego standardu idei ochrony PC ma orzecznictwo zarówno międzynarodowych, jak i regionalnych trybunałów oraz organów quasi-sądowych.

W odniesieniu do ochrony praw jednostka ma dostęp do różnych mechanizmów ochrony, który powiększył się w ostatnich latach. Obecnie osiem organów traktatowych ONZ ds. praw człowieka przyjmuje indywidualne skargi, a regionalne trybunały rozpatrują coraz więcej skarg indywidualnych oraz międzypaństwowych. Metody pracy międzynarodowych mechanizmów ochrony PC są różne, począwszy od raportów państwowych, przez indywidualne komunikaty, skargi międzypaństwowe, na wizytach krajowych kończąc. W ostatnich latach kluczowa zmiana proceduralna w MOPC to możliwość składania przez strony trzecie opinii tzw. *amicus curiae* do sądów regionalnych lub organów traktatowych ONZ, które przyjmują skargi indywidualne.

MOPC jest krytykowany m.in. za nadmierny rozrost instytucjonalnej maszyny, brak efektywności działania (np. niewykonywanie wyroków ETPC) (Zyberi i in., 2022), czy też za nadmierny aktywizm sędziowski.

Udało się wprawdzie stworzyć międzynarodowy standard ochrony PC, jednak w wielu obszarach standard ten ma charakter tylko „papierowy”. Tytułem przykładu można wskazać brak wyeliminowania konfliktów zbrojnych, których ofiarami jest ludność cywilna (aktualnie wojna w Ukrainie). Jak wynika z raportu Międzynarodowego Czerwonego Krzyża z 2022 r., od zakończenia II wojny światowej społeczność międzynarodowa nadal boryka się z problemem konfliktów zbrojnych w różnych częściach świata, które mają wpływ na ludzi, systemy gospodarcze i całą społeczność międzynarodową (obecnie około 60 państw, czyli prawie jedna trzecia państw członkowskich ONZ, jest zaangażowanych w te konflikty – czy to bezpośrednio, czy pośrednio) (ICRC, Appeals 2022 Overview). Stąd zarówno w doktrynie, jak i w raportach instytucji międzynarodowych wskazuje się, że społeczność międzynarodowa powinna zwrócić większą uwagę na międzynarodowe prawo humanitarne oraz na rolę praw człowieka we wczesnym ostrzeżeniu i zapobieganiu

konfliktom zbrojnym (Zyberi i in., 2022). Innym aspektem wymagającym naprawy w omawianym obszarze jest wzmocnienie mechanizmów egzekwowania decyzji i sankcji organów kontrolnych w przypadku naruszeń PC (wprowadzenie skutecznych narzędzi egzekwowania naruszeń praw człowieka, np. sankcje gospodarcze czy zawieszenie członkostwa w organizacjach międzynarodowych).

Słabości systemu powszechnego wynikają także m.in. z różnej znajomości instrumentów i mechanizmów ochrony PC dostępnych jednostkom w różnych państwach (z powodu barier instytucjonalnych, technicznych czy językowych); niekiedy relatywnie słabej informacji medialnej na temat MOPC ONZ (np. brak informacji w mediach polskich o *Powszechnym Przeglądzie Okresowym dla Polski w 2022 r.*) czy oparciu MOPC na zasadach respektowania prawa miękkiego w wielu obszarach (np. *Wytyczne ONZ Biznes i Prawa Człowieka* pozostają na razie instrumentem niewiążącym, czyli są to normy tzw. prawa miękkiego).

5. Potrzeba niezależnych instytucji państwowych

Ostatnim istotnym trendem jest wpływanie aktywistów i międzynarodowych instytucji na wzmocnianie niezależnych instytucji państwowych chroniących PC. Krajowe instytucje praw człowieka (ang. *national human rights institutions*, NHRI) są określane jako „wyspecjalizowane niezależne podmioty ustanowione na mocy prawa krajowego – zazwyczaj podlegające parlamentowi narodowemu; instytucje szeroko upoważnione do wspierania działań na rzecz podnoszenia świadomości i kształcenia oraz do ochrony praw człowieka poprzez monitorowanie działań oraz rozpatrywanie, badanie i zgłaszanie indywidualnych skarg; organy krajowe odpowiedzialne za doradztwo w zakresie praw człowieka i ich monitorowanie; instytucje akredytowane w ramach międzynarodowego procesu wzajemnej oceny jako całkowicie zgodne z zasadami paryskimi (status A) lub częściowo (status B); organizacje upoważnione do monitorowania działań w zakresie praw człowieka na szczeblu krajowym i międzynarodowym oraz składania sprawozdań na ten temat; organy uprawnione do uczestnictwa w Radzie Praw

Człowieka ONZ oraz innych międzynarodowych mechanizmach praw człowieka” (FRA Report, 2021).

Zgodnie z tzw. zasadami paryskimi (rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ nr 48/134 z 29 grudnia 1993 r.) kluczowymi cechami krajowych organów ma być ich niezależność i bezstronność, uwzględniana w wymiarze zarówno instytucjonalnym i funkcjonalnym, jak i finansowym.

Obecnie w UE jedynie pięć państw członkowskich w ogóle nie posiada krajowych instytucji praw człowieka, a w 11 z 27 państw członkowskich instytucje te nie spełniają zasad paryskich. Podstawę prawną funkcjonowania tych instytucji stanowią zazwyczaj ustawy, a w 14 państwach podstawą tą są przepisy konstytucyjne (FRA Report, 2021).

Jeśli chodzi o działalność krajowych instytucji praw człowieka, to zdecydowana ich większość posiada rozwinięty wachlarz instrumentów działania – od działań o charakterze monitorującym, poprzez uprawnienia do prowadzenia dochodzeń w sprawie zarzutów systematycznego naruszania praw człowieka, po uprawnienia w zakresie badania indywidualnych skarg dotyczących naruszeń praw człowieka i formułowania zaleceń (FRA Report, 2021).

OKIEM EKSPERTA

Prawa człowieka z perspektywy Unii Europejskiej

Krystyna Kowalik-Bańczyk, sędzia i prezes Siódmej Izby Sądu UE,
prof. INP PAN

Unia Europejska często postrzegana jest jako organizacja międzynarodowa zajmująca się głównie kwestiami ekonomicznymi. Jednak już wiele lat temu przekształciła się w organizację o dużo szerszym spektrum zainteresowań. Państwa Wspólnoty Europejskiej od lat 60. XX wieku korzystały z pojęcia praw „podstawowych” jako części składowej prawa europejskiego, kiedy stanowiły one jeszcze element tzw. zasad ogólnych. Obecnie, dzięki Kartce Praw Podstawowych UE (uchwalonej ponad 20 lat temu, od 1.12.2009 wiążącej prawnie), stanowią

część pisanego prawa pierwotnego UE. Powoduje to, że każdy akt prawa wtórnego przyjmowany przez unijne instytucje musi być z nią zgodny. Ochrona praw jednostek pojawia się pośrednio lub wprost w bardzo wielu sprawach przed Trybunałem Sprawiedliwości oraz Sądem UE i to nie tylko w sprawach, gdzie przedmiotem rozstrzygnięcia jest prawo o charakterze konstytucyjnym, takie jak prawo do życia rodzinnego czy prawo do prywatności, ale również dość regularnie w sprawach o charakterze gospodarczym, gdzie standard proceduralny łączy się z prawem do sprawiedliwego procesu czy prawem do dobrej administracji i w ten sposób nadaje nawet sporom gospodarczym wymiar związany z ochroną praw podstawowych. Pojęcie praw „podstawowych”, stosowane w prawie UE, pokrywa się z pojęciem praw człowieka z EKPCz. Jest zbieżność aksjologiczna między tym, o czym orzeka ETPCz w Strasburgu, a tym, jak prawa podstawowe interpretuje TSUE. Ta zbieżność widoczna jest obecnie w sprawach dotyczących pojęcia praworządności, niezależności sędziowskiej, problematyki uchodźczej, zagadnień związanych z ochroną prywatności. Nie jest zatem tak, że w Europie rozwijają się różne nurty ochrony praw człowieka, Unia ma głos autonomiczny, ale stara się wypowiedać w sposób spójny ze Strasburgiem.

Podobnie jak w przypadku EKPCz, Karta Praw Podstawowych UE okazała się „żywym instrumentem”, którego interpretacja musi być w twórczy sposób „otwarta” na nowe potrzeby i na kontekst pozaprawny. Sądy odgrywają ogromną rolę w doprecyzowaniu intencji prawodawcy, jednak niekiedy rozszerzenie katalogu uprawnień nie jest jedynie kwestią twórczej wykładni istniejących postanowień. Z tego względu rozszerzenie katalogu praw chronionych w Karcie, jak w 2021 r. zaproponował to Ferdinand von Schirach w manifestie *Każdy człowiek*, można uznać za potrzebne. Unia musi pozostawać w granicach wykonywania swoich kompetencji, i gdy opiera się na postanowieniach Karty, nie może stworzyć nowego uprawnienia (jak prawo do czystego środowiska). Logika ciągłej ewolucji ochrony praw człowieka wynika nie tylko z działalności orzeczniczej, ale również z działalności prawodawczej odpowiadającej na współczesne wyzwania.

PODSUMOWANIE

W niniejszym rozdziale pokazujemy aktualność i bezwarunkową istotność MOPC. Podkreślamy wielowymiarową i wielopoziomą legitymację normatywną MOPC oraz potencjał międzynarodowych systemów normatywnych PC, która wynika z:

- atrakcyjności postawy moralnej, która integruje godność człowieka, dobrostan człowieka i wolność, określających miejsce jednostki w społeczeństwie oraz innych żywych istot w naturze; oraz
- uznanego konsensusu (przynajmniej deklaratywnie przez większość państw), że wartości te tkwią u podstawy międzynarodowych i krajowych instrumentów prawnej ochrony PC.

Ponadto MOPC to obszar dynamiczny, podlegający progresywnemu rozwojowi i zmianom zapoczątkowanym przez interakcję ruchów społecznych oraz instytucji krajowych i międzynarodowych zaangażowanych w ochronę PC.

Na przestrzeni ostatnich lat zakres zarówno przedmiotowy, jak i podmiotowy PC wyraźnie ewoluował. Jeszcze w latach 70. XX wieku w orbicie rozważań społeczności międzynarodowej znajdowały się takie kwestie jak prawa kobiet czy zakaz tortur. Z kolei w latach 90. prawa ludności tubylczej, niepełnosprawność oraz prawa osób LGBT zyskiwały na znaczeniu. Obecnie uwaga społeczności międzynarodowej skupia się na prawach uchodźców, migrantów, prawach osób starszych oraz na kwestiach dekolonizacji. W agendzie rozważań pojawiły się też zupełnie nowe problemy dotyczące ochrony środowiska, zmian klimatu czy kwestia sztucznej inteligencji. Dlatego kolejne zmiany w MOPC **wymusza zachodzący postęp technologiczny** (np. w medycynie, modyfikacje genetyczne) oraz rozwój sztucznej inteligencji (w Unii Europejskiej jest obecnie procedowany projekt rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji – akt w sprawie sztucznej inteligencji, COM(2021)0206).

Identyfikujemy **pięć kluczowych trendów** w ochronie PC w dobie zagrożeń, nieznanego ryzyka i kryzysów. Są to: (1) wzrost znaczenia transnarodowej współpracy i eksperymentalnej dynamiki w wielopoziomowym systemie globalnym jako modelu dla bardziej skutecznej MOPC; (2) potrzeba modernizacji i nowatorstwa w definiowaniu zakresu przedmiotowego PC; (3) rosnące znaczenie ruchów społeczeństwa obywatelskiego i nowatorskiego definiowania zakresu podmiotowego norm PC wraz z kluczową rolą społecznej odpowiedzialności biznesu dla zwiększenia efektywności PC i odpowiedzialności za naruszenia PC; (4) potrzeba kontynuacji wzmacniania instytucji międzynarodowych oraz (5) potrzeba wzmacniania niezależnych instytucji państwowych chroniących PC.

Unowocześnienie systemów normatywnych MOPC oraz zwiększenie skuteczności norm prawnych będących podstawą tej ochrony będą centralnymi kwestiami kształtującymi trendy w omawianym obszarze. Podstawowym wyzwaniem dla systemów powszechnego i regionalnych MOPC jest potrzeba istnienia bardziej efektywnych narzędzi egzekwowania naruszeń PC.

LITERATURA

- Alston, P. (2017). The Populist Challenge to Human Rights. *Journal of Human Rights Practice*, 9(1) 1–15.
- de Búrca, G. (2021). *Reframing Human Rights in a Turbulent Era*. Oxford University Press.
- Choi-Fitzpatrick, A. (2022). *The Future of Human Rights*. Carr Center for Human Rights Policy, Harvard Kennedy School, Harvard University. Pozyskano z: https://carrcenter.hks.harvard.edu/files/cchr/files/22_choi-fitzpatrick.pdf (dostęp: 22.06.2023).
- Dawes, J. (2020). Speculative Human Rights: Artificial Intelligence and the Future of The Human. *Human Rights Quarterly*, 42, 573–593.
- Dąbrowska-Kłosińska, P. (2021). The Protection of Human Rights and Pandemics – Reflections on the Past, Present and Future. *German Law Journal*, 22(6), 1028–1038.
- Dąbrowska-Kłosińska, P. (red.) (2015). *Global Safety Governance: Challenges and Solutions*. Centre for Europe, University of Warsaw.

- FRA Report on Fundamental Rights in Europe 2021 (2021). Pozyskano z: <https://www.euromanet.eu/news/fra-report-on-fundamental-rights-in-europe-2021/> (dostęp: 22.06.2023).
- Gruszczynski, Ł. i in. (red.) (2023). *The Crisis of Multilateral Legal Order Causes, Dynamics and Implications*. Routledge.
- ICRC, *Appeals 2022 Overview*. Pozyskano z: www.icrc.org/en/document/icrc-appeals-operations-2022 (dostęp: 22.06.2023).
- Koskenniemi, M. (2010). Human Rights Mainstreaming as a Strategy for Institutional Power. *Humanity*, 1(1), 47–58.
- Mutua, M. (2013). *Human Rights: A Political and Cultural Critique*. University of Pennsylvania Press.
- Osiatyński, W., *Wprowadzenie do praw człowieka*. Pozyskano z: https://www.ce.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2018/10/3.-prawa-czlowieka-wiktor-osiatynski_wprowadzeniedopojeciaprawczlowieka.pdf (dostęp: 22.06.2023).
- Posner, E. (2014). *The Twilight of Human Rights Law*. Oxford University Press.
- Sikkink, K. (2020). *The Hidden Face of Rights: Toward a Politics of Responsibilities*. Yale University Press.
- Risse, M. (2019). Human Rights and Artificial Intelligence: An Urgently Needed Agenda. *Human Rights Quarterly*, 41, 1–16.
- Risse, M. (2021). The Fourth Generation of Human Rights: Epistemic Rights in Digital Lifeworlds. *Moral Philosophy and Politics*, 8(2), 351–378.
- Zyberi, G., Schaffer, J.K., Lingaas, C. i Madrigal, E.S. (2022). Special Issue: The Future of Human Rights. *Nordic Journal of Human Rights*. <https://doi.org/10.1080/18918131.2022.2082011>.

Inspiracje

- Agencja Praw Podstawowych (2021). *Silne i skuteczne krajowe instytucje praw człowieka: wyzwania, obiecujące praktyki i możliwości*, <https://fra.europa.eu/pl/publication/2021/silne-i-skuteczne-krajowe-instytucje-praw-czlowieka-wyzwania-obiecujace-praktyki-i>
- Amnesty International, <https://www.amnesty.org/en/>
- Biznes i Prawa Człowieka i projekt traktatu o Ochronie PC przez transnarodowe korporacje, <https://ungc.org.pl/premiera-raportu-biznes-i-prawa-czlowieka/>
- Council of Europe Commissioner for Human Rights (2019). *Human rights by design future-proofing human rights protection in the era of AI, Follow-up Recommendation to “Unboxing AI”*.
- Kluczowe instrumenty MOPC, <https://www.ohchr.org/en/core-international-human-rights-instruments-and-their-monitoring-bodies>
- Nowe prawa podstawowe w Europie, <https://you.wemove.eu/campaigns/nowe-prawa-podstawowe-w-europie>

Nowy Traktat o Prawie Człowieka do Rozwoju, <https://www.youtube.com/watch?v=34Kf1vcWF-g>

Ruch przeciw Dyskryminacji Rasowej, <https://blacklivesmatter.com/transparency/>

Wolontariat Pracowniczy – Raport, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/co-sie-dzieje-w-wolontariacie-i-wolontariacie-pracowniczym-prasowka-5-2023/>

von Schirach, F., *Każdy Człowiek*, <https://csm.org.pl/wp-content/uploads/2022/03/Kazdy-czlowiek.pdf>

SYSTEMOWE PODEJŚCIE DO BUDOWANIA DOBROSTANU W MIEJSCU PRACY – PRZECIWDZIAŁANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU I KRYZYSOM PSYCHICZNYM

Lidia D. Czarkowska, Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska

ABSTRAKT

- Wyzwania, przed jakimi stanęła w ostatnich latach ludzkość (pandemia Covid-19, wybuch wojny w Ukrainie, kryzys ekonomiczny, rosnąca anomia oraz uogólniona niepewność w świecie BANI itp.), spowodowały pogorszenie stanu zdrowia psychicznego wielu ludzi.
- Praca i realizacja celów biznesowych w warunkach niepewności wiąże się dużym obciążeniem psychicznym oraz koniecznością nieustannego mierzenia się z wieloma czynnikami powodującymi stres, lęk, niepokój, a także wywołującymi frustrację, kryzysy, poczucie braku sensu i motywacji. Brak wsparcia organizacyjnego w tym obszarze radykalnie podnosi ryzyko wypalenia zawodowego, które według różnych źródeł dotyka obecnie od 23% do 35% polskich pracowników.
- Strategiczne podejście do budowania dobrostanu pracowników jest obecnie niezbędne, nie tylko w celu przetrwania trudnych czasów, ale również do rozwoju zdrowia psychicznego oraz funkcjonowania ludzi i organizacji.

- Przyszłość organizacji zależy od skutecznego, strategicznego i systemowego podejścia do budowania dobrostanu w miejscu pracy, które obejmuje różne wymiary funkcjonowania ludzi i organizacji (na poziomie indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, kontekstowym).

WPROWADZENIE

Wyzwania, przed jakimi stanęła w ostatnich latach ludzkość (pandemia Covid-19, wybuch wojny w Ukrainie, kryzys ekonomiczny, rosnąca anomia oraz uogólniona niepewność), spowodowały pogorszenie stanu zdrowia psychicznego wielu ludzi. Ma to związek m.in. z charakterystyką współczesnego świata, który opisywany jest za pomocą akronimu BANI, pochodzącego od angielskich słów:

- B – *Brittle*:** kruchy, łatwy do zniszczenia, podatny na całkowitą i nagłą awarię.
- A – *Anxious*:** przepełniony strachem i lękiem przed tym, że każdy nasz wybór może być niewłaściwy.
- N – *Nonlinear*:** nieliniowy; nastąpiło w nim rozłączenie przyczyny i skutku w czasie, proporcji, percepcji.
- I – *Incomprehensible*:** ekstremalnie trudny, jeśli nie niemożliwy, do zrozumienia.

Praca i realizacja celów biznesowych w takich warunkach wiąże się z dużym obciążeniem psychicznym oraz koniecznością nieustannego mierzenia się z wieloma czynnikami powodującymi stres, lęk, niepokój, a także wywołującymi frustrację, kryzysy psychiczne, poczucie braku sensu i motywacji. Brak wsparcia organizacyjnego w tym obszarze radykalnie podnosi ryzyko wypalenia zawodowego, które według różnych źródeł dotyka obecnie od 23% do 35% polskich pracowników. Między innymi z tego względu kluczowym trendem w zarządzaniu stało się dbanie o dobrostan i zdrowie psychiczne ludzi w miejscu pracy.

CO TO JEST WYPALENIE ZAWODOWE?

Wypalenie zawodowe rozumiane jest jako przedłużona reakcja na przewlekłe stresory emocjonalne i interpersonalne działające w środowisku pracy. Zgodnie z trójczynnikiem koncepcją Christiny Maslach (2000) jest to: „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób, które pracują z innymi ludźmi w pewien określony sposób”. Wypalenie zawodowe można też opisać jako stan wyczerpania fizycznego, emocjonalno-społecznego, intelektualnego i/lub duchowego (Ogińska-Bulik, 2006), który doprowadza pracownika między innymi do utraty motywacji do działania, obniżenia efektywności oraz braku satysfakcji z dotychczas wykonywanej pracy.

Symptomy wypalenia zawodowego

Symptomy wypalenia zawodowego współwystępują na poziomach:

- a) fizycznym (np. bóle głowy, żołądka, zaburzenia snu, podwyższone ciśnienie, ogólne osłabienie, ogólny spadek odporności organizmu),
- b) emocjonalnym (np. zmienność nastrojów, niska samoocena, poczucie bezradności, przygnębienie) i
- c) behawioralnym (np. spadek wydajności pracy, wzrost liczby konfliktów, złe zarządzanie czasem, wzrost ryzyka wypadków przy pracy).

Zgodnie z badaniami Herberta Freudenbergera i Christiny Maslach (2000) na pełny syndrom wypalenia zawodowego składają się zmiany obejmujące trzy poniższe poziomy zakłóceń funkcjonowania człowieka:

- wyczerpanie emocjonalne (przemęczenie, zniechęcenie, stałe napięcie psychofizyczne, drażliwość, pasywność, pesymizm, stany depresyjne),

- depersonalizacja (zobojętnienie, dystans wobec problemów klienta, powierzchowność i formalizacja kontaktów, deprecjacja, obwinianie, cynizm, złośliwość, wrogość),
- zaniżone poczucie kompetencji i dokonań osobistych (negatywna ocena własnych dokonań, utrata wiary we własne możliwości, przeświadczenie o własnej nieskuteczności, poczucie niezrozumienia przez przełożonych, utrata zdolności rozwiązywania pojawiających się problemów, unikanie nowych obowiązków, absencja).

Tabela 1. Symptomy wypalenia zawodowego

Fizyczne	Emocjonalne i behawioralne	Rodzinne i społeczne	Związane z pracą
<ul style="list-style-type: none"> • dominujące poczucie zmęczenia • zaniedbywanie aktywności fizycznej • zakłócenia snu • utrata wagi i zaburzenia apetytu • obniżenie potrzeb seksualnych • nadużywanie alkoholu, leków i /lub innych substancji psychoaktywnych • palenie papierosów 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności w relaksowaniu się • utrzymujące się poczucie znużenia • obniżony nastrój • stała obecność negatywnych postaw i myśli • długotrwałe resentymy lub urazy wobec innych ludzi • regularnie występujące poczucie osamotnienia lub izolacji • poczucie pustki i brak celów 	<ul style="list-style-type: none"> • obniżenie zainteresowania członkami rodziny • łatwiejsze wpadanie w irytację lub złość na członków rodziny • spędzanie większej ilości czasu poza domem • opór przed wspólnym wypoczynkiem • nadmierne oglądanie telewizji jako sposób ucieczki od rodzinnych problemów • rosnące poczucie niekompetencji, bezradności w domu 	<ul style="list-style-type: none"> • utrata zapału • poczucie, że wciąż brakuje na coś czasu • obawy i opór przed codziennym wyjściem do pracy • narastające niezadowolenie z pracy • utrzymująca się złość i pielęgnowanie urazów do przełożonych, kolegów i współpracowników • trudności w wyrażaniu własnych opinii • potrzeba częstego patrzenia na zegarek • schematyczne traktowanie podwładnych, podopiecznych • niezdolność do podejmowania decyzji

Źródło: Janowska i in. (2005, s. 378).

Fazy wypalenia zawodowego

Przebieg wypalenia zawodowego dzieli się na trzy główne etapy, które różnią się stopniem nasilenia oraz rodzajem występujących objawów. Pierwszy etap wiąże się z wyczerpaniem emocjonalnym. Jest to faza ostrzegawcza, w której pojawiają się niechęć i zmniejszenie zainteresowania wykonywaniem obowiązków zawodowych. Na tym etapie mogą występować takie objawy psychiczne i somatyczne jak: spadek aktywności, uczucie znudzenia, rozdrażnienie, utrzymujący się stan napięcia, ciągle uczucie zmęczenia, zaburzenia funkcjonowania przewodu pokarmowego, bóle głowy.

Drugi etap, nazywany depersonalizacją, występuje, gdy wyżej wymienione objawy utrzymują się przez dłuższy czas (Maslach, 2000). Depersonalizacja polega na obojętności i braku troski, a także dehumanizacji i przedmiotowym traktowaniu ludzi, z którymi się pracuje. Może się to wiązać z nasiloną potrzebą dystansu psychicznego w odniesieniu do klientów, pacjentów, uczniów lub innych osób w kontakcie zawodowym. W tym sensie depersonalizacja stanowi ochronę przed przeciążeniem nadwyreżowanych zasobów psychicznych i emocjonalnych. W tej fazie występują takie symptomy jak: obniżenie poziomu wykonywanych zadań, traktowanie z pogardą osób napotykanych w pracy, nadmierne okazywanie gniewu. Trzeci etap wiąże się z dalszym rozwojem symptomów na poziomie fizycznym, psychicznym i somatycznym, które nabierają charakteru chronicznego. Objawy somatyczne stają się tu szczególnie odczuwalne i przybierają formę chorób, takich jak nadciśnienie czy wrzody żołądka. Na poziomie psychicznym pojawiają się depresja, poczucie samotności i odizolowania od innych ludzi. Osoba dotknięta wypaleniem ma wrażenie, że poniosła porażkę w życiu zawodowym i ma obniżone poczucie własnej wartości. Postrzega siebie oraz własne dokonania w negatywnym świetle. Czuje się niezrozumiana przez przełożonych i traci zdolność adaptacji do funkcjonowania w wymagającym środowisku zawodowym. Wiąże się to z narastającymi trudnościami w rozwiązywaniu problemów w pracy. Mogą tu również wystąpić zachowania agresywne, ucieczkowe, a nawet zmiana zawodu. Wówczas konsekwencje wypalenia zawodowego stają się odczuwalne także dla osób

znajdujących się w otoczeniu osoby nim dotkniętej (współpracownicy, rodzina, znajomi).

Autodiagnoza wypalenia zawodowego

Test na poziom fizjologicznego przeciążenia stresem dwufalowym¹

Za każdą odpowiedź: TAK = 1 punkt; CZASAMI, OKRESOWO = ½ punktu; NIE = 0 punktów.

1. Jesteś rozdrażniony, podminowany, łatwiej wybuchasz.
2. Masz dziury w pamięci, mylisz słowa, łatwo się dekoncentrujesz, zapominasz o tym, że już coś zrobiłeś.
3. Gorzej sypiasz, wybudzasz się w nocy, lub gdy budzisz się, to od rana odczuwasz zmęczenie i brak energii.
4. Odczuwasz nagłe bicie serca lub ścisk w klatce piersiowej, nieuzasadniony wysiłkiem fizycznym.
5. Bez powodu ogarnia Cię jakiś niepokój; czujesz się negatywnie oceniany/oceniana przez najbliższe otoczenie, uważasz, że inni są wrogo nastawieni lub źle Cię traktują.
6. Masz zimne lub wilgotne dłonie i stopy, łatwiej marzniesz lub nieadekwatnie się pocisz.
7. Czujesz, że pracujesz poniżej swoich możliwości, rezygnujesz z jakości, zaczynasz pracować dopiero pod koniec dnia albo w sytuacji przymusowej.
8. Masz nagłe ataki bólów głowy.
9. Boli Cię krzyż, pojawiają się napięcia w barkach lub między łopatkami.
10. Czujesz jakby Cię coś dusiło, trudniej Ci oddychać.
11. Brak Ci apetytu (jeden posiłek dziennie – wieczorem) albo stale jesteś głodny (ciągle podjadasz), albo odczuwasz bardzo silne,

¹ UWAGA: zawarte w tym rozdziale testy należy traktować jedynie jako wskazówki dotyczące budowania świadomości w zakresie występowania wypalenia zawodowego oraz kryzysu psychicznego, a nie jako profesjonalne i rzetelne narzędzia do diagnozy psychologicznej. W celu dokonania profesjonalnej diagnozy psychologicznej konieczne jest udanie się do specjalisty.

nagle pragnienie zjedzenia czekolady, wypicia alkoholu lub zapalenia papierosa (kompulsywne folgowanie sobie).

12. Źle trawisz, żołądek funkcjonuje nieprawidłowo, dokuczają jelita.
13. Twój popęd płciowy zanika albo staje się obsesyjny.
14. Twoja skóra, włosy, paznokcie gorzej wyglądają – pojawiają się wysypki, egzemy, podrażnienia, stany zapalne.
15. Rezygnujesz z ruchu, aktywnych rozrywek lub spotkań towarzyskich z powodu braku energii.
16. Zaczynasz traktować ludzi przedmiotowo, minimalizując zaangażowanie potrzebne do podtrzymywania relacji, nie masz czasu dla przyjaciół na pogawędki (depersonalizacja).

Wyniki:

- 1) 0–3 pkt – jest w porządku;
- 2) 4–6 pkt – ciało jest zmęczone i potrzebuje odpoczynku;
- 3) 7–10 pkt – ciało ma dosyć tego trybu życia i potrzebuje zmienić „równię pochyłą”, bo długofalowo wydatkuje więcej energii, niż jest w stanie jej zregenerować – potrzebne są małe, ale stałe zmiany w codzienności;
- 4) 11–13 – ALARM – potrzebna jest wizyta u lekarza i zmiana trybu życia; taki stan o 2 lata poprzedza wystąpienie trwałych zmian w organizmie (rośnie ryzyko nadciśnienia, zawału, udaru, cukrzycy, wrzodów, łuszczycy i zaburzeń hormonalnych lub autoagresywnych);
- 5) 14–16 – Wysokie ryzyko syndromu wypalenia zawodowego – potrzebna profesjonalna diagnoza oraz pomoc specjalistyczna!

Źródła wypalenia zawodowego

1: Kto? Charakterystyka osób w większym stopniu narażonych na wypalenie zawodowe

Na wypalenie zawodowe szczególnie podatni są ludzie, którzy:

- są perfekcjonistami – stawiają sobie wysokie wymagania i często karzą sami siebie, że nie byli w stanie ich spełnić,

- mają zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli i są defensywni – twierdzą, że niewiele od nich samych zależy, unikają nowych sytuacji,
- są wysoce reaktywni – reagują emocjonalnie na wszelkie trudności zawodowe i osobiście przyjmują niepowodzenia,
- traktują swój zawód jak misję – wymagającą od nich szczególnego zaangażowania i specjalnych wyrzeczeń,
- są bardzo zaangażowani i posiadają szczególnie silną motywację do pracy – zgodnie z regułą, że „nie może się wypalić ktoś, kto nigdy nie płonął”.

2: Z kim? W jakich relacjach ryzyko wypalenia zawodowego rośnie:

- relacje między pracownikiem a klientem – pomaganie, doradzanie, nauczanie, wspieranie, opiekowanie się, leczenie, czyli dzielenie się z klientem własnymi zasobami psychicznymi,
- relacje między współpracownikami – konflikty, rywalizacja, niezdrowa konkurencja, brak wspólnoty, idiosynkrazje,
- relacje między podwładnymi a przełożonymi – mobbing, kwestionowanie kompetencji, blokowanie aktywności i kreatywności.

3: Gdzie? W jakim kontekście i otoczeniu sytuacyjnym wzrasta ryzyko wypalenia zawodowego?

Jeśli występuje konflikt interesów:

- rzeczowych (pieniądze, czas, podział pracy) – prowadzący do nadmiernych wymagań i przeciążenia pracą,
- proceduralnych (sposób prowadzenia rozmów, procedura podejmowania decyzji) – szczególnie powodujący brak poczucia wpływu na wykonywaną przez siebie pracę,
- psychologicznych (brak poczucia własnej godności, szacunku i prawa do zachowania własnej opinii) – nieakceptowalny sposób traktowania człowieka.

Wypalenie zawodowe może powstać na skutek długofalowego podlegania wyżej wymienionym czynnikom. Jednak, ze względu na wyzwania,

przed jakimi stanęła ostatnio ludzkość (m.in. pandemia Covid-19, wybuch wojny w Ukrainie, kryzys ekonomiczny, rosnąca anomia oraz uogólniona niepewność w świecie VUCA/BANI itp.), koniecznie trzeba wspomnieć o tym, że zakłócenia funkcjonowania pracowników wynikać mogą z doświadczania przez nich **stanów kryzysu psychicznego**.

Kryzys to taki rodzaj stresu, który wynika ze spostrzegania sytuacji jako trudnej, a własnych zasobów jako niewystarczających do radzenia sobie z nią (Lazarus, 1986).

James i Gilliland (2008) definiują **kryzys psychiczny** jako reakcję **zdrowego człowieka** na trudną sytuację, z którą jednostka nie potrafi sobie poradzić, gdyż **ocenia posiadane przez siebie zasoby i umiejętności jako niewystarczające**. To, czy dana sytuacja jest sytuacją kryzysową, nie jest wyznaczane jedynie przez obiektywne czynniki zewnętrzne. Zależy to również od przekonań, wartości, umiejętności, ograniczeń i doświadczeń danego człowieka. Od tego, jak dana osoba zinterpretuje sytuację, będzie zależało, czy odbierze ją jako obojętną, kryzysową, czy korzystną.

Jeśli sytuacja kryzysowa nie zostanie rozwiązana, stopniowo zaczyna być odczuwana jako **nie do zniesienia** – **wyczerpuje** zasoby fizyczne i psychiczne jednostki, narusza jej mechanizmy radzenia sobie, **zaburza równowagę emocjonalną i codzienne funkcjonowanie**. Jeżeli osoba będąca w kryzysie nie otrzyma wsparcia, może się to stać przyczyną poważnych **zaburzeń afektywnych, behawioralnych i poznawczych** oraz prowadzić do stanów transkryzysowych (czyli kryzysu chronicznego), a także uzależnień i innych zaburzeń psychicznych.

Badania prof. Daniela Amena pokazują, że mózg w kryzysie jest wybity ze swojej naturalnej równowagi. Osoby zdrowe psychicznie mogą okresowo funkcjonować **poza swoją normą** – dlatego będąc w kryzysie, nie czują się jak zazwyczaj i tak się nie zachowują. W czasie kryzysu dochodzi do nadaktywności części limbicznej mózgu oraz obniżonej aktywności płatów przedczołowych, co rodzi określone konsekwencje na poziomach emocjonalnym, poznawczym i behawioralnym.

Na kryzys wewnętrzny wskazują następujące zmiany w zachowaniu:

- zaburzenia emocjonalne: utrata kontroli nad silnymi uczuciami, takimi jak lęk lub gniew,
- trudności w podejmowaniu decyzji: opóźnienie aktu wyboru, błędna kalkulacja ryzyka,
- unikanie sytuacji trudnych: izolacja, dezercja.

■ Jak rozpoznać kryzys psychiczny?

Test „Mózg w kryzysie a zachowania”²

1. Dominuje negatywny stan emocjonalny – zmienność nastrojów, drażliwość.
2. Trudności w kontroli emocji i samoregulacji – niekontrolowane wybuchy złości lub płaczu.
3. Trudności w koncentracji uwagi – niekończenie rozpoczętych zadań, zapominanie, dezorganizacja.
4. Ruminalcje – uporczywa skłonność do negatywnego i fatalistycznego myślenia.
5. Problemy ze snem – zmęczenie, brak możliwości regeneracji.
6. Zaburzenia apetytu – nadmierne łaknienie wysokoenergetycznych przekąsek, cukru i tłustych pokarmów.
7. Trudności poznawcze – w znajdывaniu problemów, planowaniu działań i podejmowaniu decyzji.
8. Prokrastynacja – zwlekanie z realizacją zadań i odkładanie ich na później.
9. Trudności w uczeniu się na błędach i wyciąganiu wniosków – zapętlanie się, powtarzanie tych samych, nieskutecznych reakcji i zachowań.
10. Tendencja do izolacji społecznej – wycofywanie się z kontaktów, bycie niedostępnym psychicznie, skrytość, małomówność.
11. Obniżenie motywacji do czegokolwiek, brak energii, woli i ochoty.

² Zob. przypis 1.

Interpretacja: obecność przynajmniej 6 symptomów wskazuje na to, że człowiek prawdopodobnie doświadcza stanu kryzysu psychicznego i potrzebuje wsparcia z zewnątrz.

Konsekwencje kryzysu psychicznego

Kryzys stanowi poważne zagrożenie dla życia i dobrostanu człowieka, jednak w określonych okolicznościach może też stać się dla niego szansą na zmianę sposobu funkcjonowania:

- W niesprzyjających warunkach kryzys może do tego stopnia „owładnąć” jednostką, że dochodzi do poważnej **dekompensacji behawioralnej**, która może manifestować się agresją skierowaną na siebie lub na innych ludzi. Jej rozmiar może osiągnąć ekstremum w akcie samobójstwa lub zabójstwa.
- Może też dojść do poważnej **dekompensacji psychicznej**, rodzaju symbolicznego wycofania się, odcięcia od niemożliwej do wytrzymania sytuacji.
- Zagrozeniem jest również **pozorne uporanie się z kryzysem**, prowadzące w efekcie do jego **chroniczności**, upośledzającej funkcjonowanie jednostki w pełnionych przez nią funkcjach oraz blokujące jej rozwój.
- Kryzys może stać się jednak **szansą na poszerzenie świadomości i wprowadzenie konstruktywnych zmian** w sposobie funkcjonowania człowieka, ponieważ doświadczane cierpienie i lęk towarzyszący poczuciu utraty kontroli pomagają pokonać stereotypy, że zdrowy, silny człowiek (zdrowa, normalna rodzina) potrafi sobie sam dać radę i przełamać bariery wewnętrzne, blokujące tendencję do poszukiwania pomocy psychologicznej/psychiatrycznej.

Doświadczając wypalenia zawodowego lub kryzysu, można udać się po pomoc do następujących specjalistów:

- psychiatra
- psycholog

- psychoterapeuta
- interwent lub profesjonalny coach kryzysowy
- psychotraumatolog
- seksuolog
- lekarz

■ KLUCZOWE TRENDY KSZTAŁTUJĄCE PRZYSZŁOŚĆ

Dobrostan oraz jego rozwój stały się w ostatnich latach przedmiotem wielu badań naukowych oraz interwencji praktycznych. Intensyfikacja zainteresowania problematyką dobrostanu wzrosła istotnie w konsekwencji wybuchu pandemii Covid-19, która z jednej strony sprawiła, że wielu pracowników w Polsce zaczęło pracować w innym niż dotychczas trybie (praca zdalna i/lub hybrydowa), a z drugiej strony doprowadziła do większej koncentracji na kwestiach związanych ze świadomością oraz zaspokajaniem ludzkich potrzeb.

Obecnie, w postpandemicznej rzeczywistości, dbanie o szeroko rozumiany dobrostan pracowników stanowi w Polsce i na świecie powszechną praktykę. **W badaniu *Global Human Capital Trend*, przeprowadzonym przez firmę Deloitte w 2020 roku, 80% respondentów uznało dobrostan za jeden z czynników lub za najważniejszy czynnik decydujący o sukcesie rynkowym firmy i określiło go jako najważniejszy trend (Deloitte, 2020).** Z tego względu cele związane z budowaniem pracowniczego dobrostanu uznawane są już za nieodzowny element strategii biznesowych w wielu polskich organizacjach, wspierający je w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej i realizacji celów finansowych.

Do czołowych trendów w zakresie budowania dobrostanu pracowników we współczesnych miejscach pracy należą:

1. Profilaktyka, a w szczególności psychoedukacja, mająca na celu zwiększanie świadomości dotyczącej tego, jak dbać o zdrowie psychiczne i przeciwdziałać negatywnym skutkom stresu przewlekłego oraz chronić się przed wypaleniem zawodowym.

2. Wspieranie pracowników w sytuacjach kryzysowych i powrocie do pełni zdrowia psychicznego.
3. Zapewnianie pracownikom bezpłatnego dostępu do specjalistów z zakresu zdrowia psychicznego i somatycznego.
4. Szkolenia w zakresie udzielania pierwszej pomocy psychologicznej.
5. Zapewnianie pracownikom możliwości udziału w szkoleniach, treningach i webinarach rozwijających ich zasoby osobiste (szczególnie istotne są dziś: kapitał psychologiczny i społeczny, inteligencja emocjonalna, odporność psychiczna i rezyliencja oraz tzw. kompetencje mocy).
6. Budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej poprawie dobrostanu pracowników oraz zapewniającej im poczucie psychologicznego bezpieczeństwa.
7. Systemowe dbanie o dobrostan pracowników na wszystkich poziomach organizacji i na wszystkich stanowiskach, a także tworzenie związanych z tym nowych stanowisk pracy – np. well-being manager.

Kilka uwag o pozytywnym zdrowiu psychicznym

Pierwszy naukowy **model zdrowia psychicznego** zaproponowała już w roku 1958 Marie Jahoda. W raporcie przygotowanym dla Komisji Wspólnej ds. Choroby Psychiczej i Zdrowia Psychicznego (Jahoda, 1958) w ramach podejścia indukcyjnego połączyła charakterystyki zaczerpnięte z różnych teorii, wyłaniając w ten sposób listę kluczowych cech opisujące osobę zdrową psychicznie. Są to następujące wyznaczniki:

- a) **autonomia i integracja:** pozytywna postawa względem Ja, wysoka samoocena, silne poczucie tożsamości, syntetyzująca funkcja doświadczeń, zdolność do bycia niezależnym od wpływów społecznych, a także kontakt z własnymi uczuciami i zdolność do samoregulacji,
- b) **inwestowanie w życie:** zdolność do rozwoju i samorealizacji, nastawienie na przyszłość,

- c) **sprawne rozwiązywanie problemów:** realistyczne i trafne spostrzeganie rzeczywistości, odporność na stres, radzenie sobie z wymaganiami – zdolność do adaptacji w zmieniającym się świecie, panowanie nad otoczeniem oraz
- d) zdolność do miłości, pracy i zabawy.

Zdrowie psychiczne można rozumieć również jako **wysoki poziom inteligencji społeczno-emocjonalnej** (EQ). W tym przypadku warto odwołać się do modeli EQ Petera Saloveya i badań nad emocjami i samoregulacją Johna Meyera. Na inteligencję emocjonalną składa się 5 aspektów: samoświadomość – czyli znajomość własnych emocji, samo-regulacja – możliwość zarządzania własnym stanem afektywnym, motywacja – utrzymywanie zaangażowania w dążeniu do określonych celów, empatia – trafne rozpoznawanie i właściwe reagowanie na emocje innych oraz nawiązywanie i budowanie znaczących relacji z innymi.

Zdrowie psychiczne rozumiane jest również jako **subiektywny dobrostan**. Użytecznych modeli subiektywnego dobrostanu dostarczają badania nad rodzajami szczęścia Martina Seligmanna z podziałem na szczęście hedonistyczne: życie przyjemne i życie dobre oraz szczęście eudajmonistyczne, czyli życie sensowne, oraz model PERMA, tego samego autora, na który składa się pięć czynników: pozytywne emocje, zaangażowanie, związki z innymi, poczucie sensu i osiągnięcia (PERMA to skrót od pierwszych liter angielskich nazw kolejnych komponentów, czyli: *Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning i Accomplishment*) (Zawadzka i Czarkowska, 2015).

Zdrowie psychiczne można też rozumieć jako **sprężystość psychiczną** (rezyliencja – *Resilience*). Rozumiana jest ona jako zdolność do zaangażowania się i odzyskiwania poczucia kontroli. Obejmuje trzy klasy mechanizmów radzenia sobie w sytuacjach stresowych: pierwsze dwie są świadome i polegają na konstruktywnych strategiach poznawczych, stosowanych celowo, aby opanować stres oraz na poszukiwaniu społecznego wsparcia. Trzecia kategoria to nieświadome, niezależne od woli mechanizmy obronne, które – poprzez zniekształcenie percepcji wewnętrznej i zewnętrznej rzeczywistości jednostki – mają na celu zmniejszenie jej cierpienia. Te obrony mogą być niedojrzałe i nieprzy-

stosowawcze (zaprzeczanie i zniekształcanie rzeczywistości przez np. projekcję, bierną agresję czy *acting out*) lub mogą być adekwatne, czyli takie, które wspierają rezyliencję i są dojrzałymi, elastycznymi, a przez to sprzyjającymi adaptacji obronami, np. altruizm, tłumienie, antycypacja, poczucie humoru i sublimacja.

Pełne zdrowie psychiczne – jak je rozumieć?

Zdrowie psychiczne to NIE JEST brak zaburzeń psychicznych.

Współcześnie zdrowie psychiczne i zaburzenia psychiczne uznawane są za dwa niezależne wymiary, a nie dwa krańce jednego kontinuum (Keyes, 2005). W związku z tym zdrowie psychiczne rozpatrywane jest w kategoriach **pełnego zdrowia psychicznego i niepełnego zdrowia psychicznego**. Warunkiem pełnego zdrowia psychicznego jest brak zaburzeń, przy jednoczesnej obecności dobrostanu (Keyes, 2005; Sęk, 2001; WHO, 2003). Jednocześnie wyróżnia się dwa rodzaje niepełnego (połowicznego) zdrowia psychicznego (Keyes i Lopez, 2005; Trzebińska, 2008). Pierwszy z nich charakteryzuje się niskim poziomem dobrostanu jednostki (np. niski poziom zaangażowania w codzienne zajęcia), pomimo braku występowania u niej symptomów zaburzeń psychicznych. Drugi polega na doświadczaniu dobrostanu (np. sensu czy celu w życiu), przy jednoczesnym występowaniu objawów zaburzeń psychicznych. Innymi słowy ludzie dzielą się na dwie grupy – tych, którzy nie doświadczają dobrostanu pomimo braku zaburzeń oraz tych, którzy mogą doświadczyć dobrostanu pomimo obecności zaburzeń (rysunek 1).

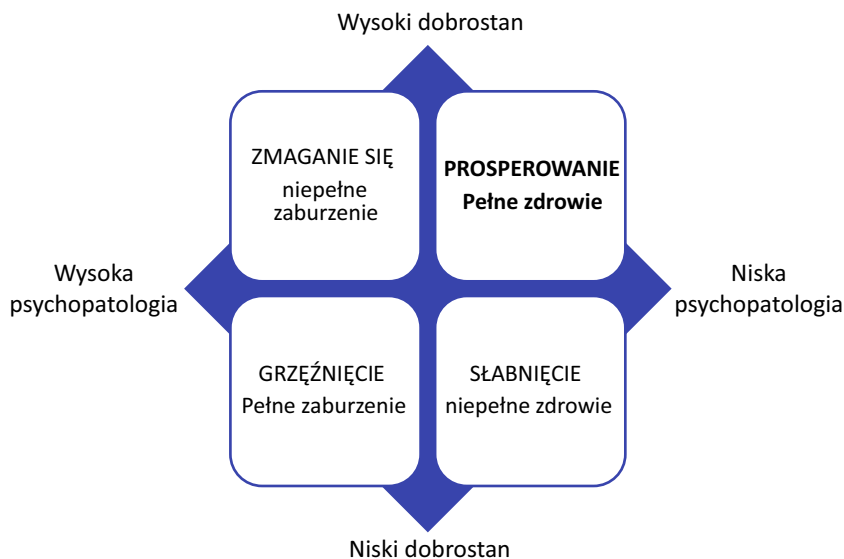
Można być osobą zdrową psychicznie i jednocześnie nie doświadczając dobrostanu, dlatego konieczne jest spełnienie obydwu czynników – zarówno niskiej psychopatologii, jak i wysokiego dobrostanu.

„Dobrostan obejmuje emocjonalne, psychologiczne i społeczne dobre samopoczucie i zakłada przeżywanie pozytywnych uczuć (np. szczęście, satysfakcja), posiadanie pozytywnych postaw wobec własnych obowiązków i wobec innych ludzi oraz pozytywne

funkcjonowanie (np. integracja społeczna, aktualizacja i spójność)” (Keyes, 2005).

Powyższe podejście jest zgodne z obowiązującą aktualnie na świecie definicją zdrowia, promowaną przez Światową Organizację Zdrowia (WHO, 2003), zgodnie z którą: „zdrowie jest stanem pełnego dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brakiem obiektywnie istniejącej choroby czy niepełnosprawności”.

Rysunek 1. Pełne zdrowie psychiczne



Źródło: model pełnego zdrowia psychicznego (Keyes, 2005).

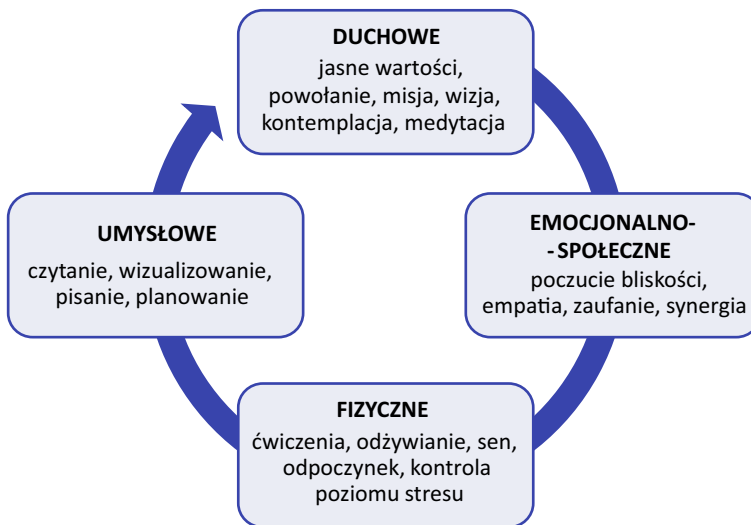
Zdrowie psychiczne jako stan dynamicznej równowagi

Galderisi i in. (2017) definiują zdrowie psychiczne jako „dynamiczny stan wewnętrznej równowagi, która umożliwia osobom wykorzystywanie ich umiejętności w harmonii z uniwersalnymi wartościami społecznymi. Obejmuje ono: podstawowe umiejętności poznawcze i społeczne; zdolność rozpoznawania, wyrażania i modulowania własnych emocji, a także współczucia dla innych; elastyczność i zdolność radzenia sobie z niekorzystnymi zdarzeniami w życiu i pełnienia funkcji w rolach

społecznych, a także harmonijny związek między ciałem a umysłem. Są to istotne składniki zdrowia psychicznego, które przyczyniają się w różnym stopniu do stanu równowagi wewnętrznej”.

Zdrowie psychiczne jako **harmonijne osiągnięcie pełni człowieczeństwa** – opisane w modelu *Homo Creator* (Czarkowska, 2014) – polega na budowaniu optymalnego poziomu harmonijnego funkcjonowania we wszystkich kluczowych dla podmiotu sferach: fizycznej, emocjonalno-społecznej, intelektualnej i duchowej (PhQ + EQ + IQ + SQ) wraz z praktyczną aplikacją tego podejścia poprzez coaching integratywno-transpersonalny (Czarkowska, 2017).

Rysunek 2. Pełnia człowieczeństwa – model integratywno-transpersonalny



Źródło: Czarkowska za: Ogińska-Bulik (2006, s. 147).

Ponieważ zdrowie psychiczne jednostki może być uwarunkowane na poziomie mikro – procesami intrapsychoicznymi (wewnętrznymi stanami emocjonalnymi i mentalnymi), na poziomie mezo – procesami interpersonalnymi (relacjami międzyludzkimi) i na poziomie makro – procesami kontekstowymi (ekonomicznymi, technologicznymi oraz instytucjonalnymi, czyli cywilizacyjnymi), wartościowe może być poszerzenie perspektywy o systemowe ujęcie tego zjawiska.

Systemowe podejście do dbania o dobrostan i zdrowie psychiczne w miejscu pracy

W ramach systemowego podejścia do dobrostanu i zdrowia psychicznego w organizacjach możliwe jest podejmowanie działań na kilku poziomach, których charakterystyka zawarta jest w tabeli 2.

Tabela 2. Poziomy oddziaływań ukierunkowanych na budowanie dobrostanu i zdrowia psychicznego w miejscu pracy

Prewencja (profilaktyka)	Interwencja	Ochrona	Readaptacja
Stworzenie otwartej i troskliwej kultury organizacji , która sprawi, że pracownicy poczują się wspierani oraz otoczeni opieką	W przypadku wystąpienia problemów podjęcie prostych kroków w celu poprawy zdrowia psychicznego może zapobiec przekształceniu się ich w coś poważniejszego	W poważniejszych przypadkach pracownicy mogą potrzebować profesjonalnego wsparcia lub dłuższego okresu zwolnienia lekarskiego	Po dłuższym okresie zwolnienia lekarskiego pracownik powinien otrzymać wsparcie w ponownym wdrożeniu się w obowiązki zawodowe

Źródło: Zawadzka-Jabłonowska (2017).

OKIEM EKSPERTA

Dobrostan w organizacji

Anna Pfejfer-Buczek, konsultant ds. psychoedukacji w organizacjach, partner zarządzający Transition Group, absolwentka studiów podyplomowych *Pozytywna organizacja – Well-being (dobrostan) i zdrowie w miejscu pracy*, Akademia Leona Koźmińskiego

Znaczenie dobrostanu pracownika jest coraz bardziej doceniane w organizacjach. W cytowanym w tekście badaniu firmy Deloitte 80% respondentów uznało, że dobrostan jest najważniejszym albo jednym z najważniejszych czynników sukcesu biznesowego firmy. Promowanie dobrostanu nakłada jednak na pracodawców szereg obowiązków,

które wykraczają poza budowanie samoświadomości na poziomie indywidualnym. Najważniejszym obowiązkiem pracodawcy jest stworzenie takiego środowiska zawodowego, w którym ludzie nie będą poddani bezsensownej presji czasu, stresowi wynikającemu z nadmiernego obciążenia zadaniami czy związanemu z funkcjonowaniem w kulturze „braku zaufania”.

Nie chodzi bowiem o to, aby działać interwencyjnie i leczyć chorego ze stresu pracownika, ale o to, by stosować profilaktykę, kształtującą warunki, które sprzyjają ZDROWIU w każdym jego wymiarze.

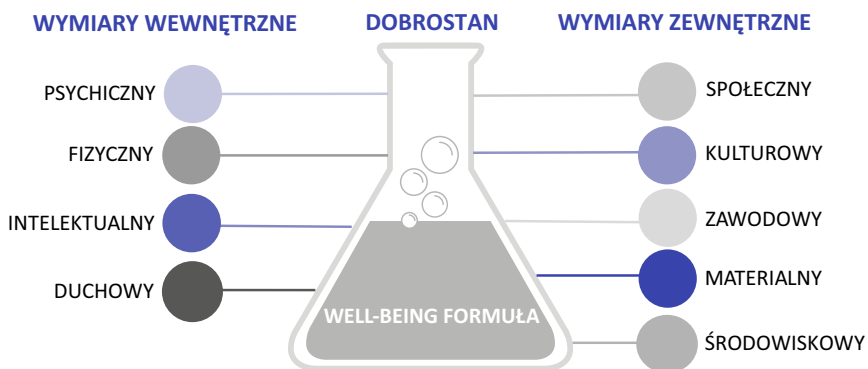
Pracownicy za to podziękują swoim zaangażowaniem!

PODSUMOWANIE

Holistyczne podejście do dobrostanu w miejscu pracy

Przyszłość organizacji zależy od skutecznego, strategicznego i systemowego podejścia do budowania dobrostanu w miejscu pracy, które obejmuje różne wymiary funkcjonowania ludzi i organizacji (na poziomach indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, kontekstowym), przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Holistyczny model dobrostanu w miejscu pracy



Źródło: opracowanie własne Agnieszki Zawadzkiej-Jabłonowskiej (2007) na podstawie Swarbrick i Yudof (2005).

Aby skutecznie chronić pracowników przed syndromem wypalenia zawodowego i kryzysami psychicznymi oraz budować trwałą przewagę konkurencyjną firm w świecie BANI, konieczne jest kształcenie ekspertów, którzy będą potrafili kompleksowo tworzyć warunki do rozwoju dobrostanu w miejscu pracy, oraz osób, które mogą indywidualnie wspierać pracowników we wdrażaniu osobistych strategii i dbaniu o siebie. Umożliwiają to studia podyplomowe „Pozytywna organizacja – well-being (dobrostan) i zdrowie w miejscu pracy” oraz studia „Coaching profesjonalny – metody i praktyka”, dostępne w ofercie Akademii Leona Koźmińskiego. Strategiczne podejście do budowania dobrostanu pracowników jest obecnie niezbędne nie tylko w celu przetrwania trudnych czasów, ale również do rozwoju zdrowia psychicznego oraz prosperowania ludzi, organizacji i społeczeństw.

LITERATURA

- Czarkowska, L.D. (2014). Transformacja w coachingu, aby stawać się sobą – inspiracje z psychologii zorientowanej na proces oraz model Homo Creator. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, Czarkowska L.D (red.) Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Czarkowska, L.D. (2017). Wstęp. Ecce Homo. *Coaching Review*, 1(9), 3–7.
- Deloitte (2020). *Global Human Capital Trends The Social Enterprise at Work: Paradox as a Path Forward*. Life Sciences Industry Breakout.
- Fengler, J. (2001). *Pomaganie mężczyznom*. Gdańsk: GWP.
- Galderisi, S., Heinz, A., Kastrup, M., Beezhold, J., Sartorius, N. (2017). A proposed new definition of mental health. *Psychiatria Polska*, 18(3), 407–411. doi: 10.12740/PP/74145.
- Jahoda, M. (1958). Current concepts of positive mental health. W: *Joint commission on mental health and illness monograph series: Vol. 1*. New York, NY, US: Basic Books.
- James, R.K. i Gilliland, B.E. (2008). *Strategie interwencji kryzysowej*. Warszawa: Wydawnictwo Edukacyjne Parpa Media.
- Janowska, Z., Cewińska, J. i Wojtaszczyk, K. (red.) (2005). *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Keyes, C.L.M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>

- Maslach, C. (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*. Warszawa: Difin.
- World Health Organization (2004). *Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice (Summary Report)*. Geneva: World Health Organization.
- Zawadzka, A.S. i Czarkowska, L.D. (2015). Wartości w działaniu jako droga do eudajmonistycznego dobrostanu w procesie coachingowym – model PERMA. *Coaching Review*, 1(7), 42–58.
- Znańska-Kozłowska, K. (2013). Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy. *Czasopismo Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 105–113.

Blogi i artykuły

<http://lidiaczarkowska.pl/blog/>

<https://brief.pl/rezyliencja-twoj-klucz-do-adaptacji-w-swiecie-bani/>

<https://apteline.pl/artykuly/przewlekly-stres-jak-sie-objawia-jak-sobie-z-nim-radzie>

<https://www.rp.pl/praca/art8987741-lidia-d-czarkowska-praca-moze-nam-teraz-pomoc-wrocic-do-wewnetrznej-normalnosci>

<https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/kiedy-cialem-rzadzi-stres/>

<https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/kraj/artykuly/8417601,narasta-problem-wypalenia-zawodowego-wsrod-polakow.html>

<https://www.medonet.pl/psyche,to-juz-epidemia--nawet-35-proc--polakow-ma-wypalenie-zawodowe--jak-je-rozpoznać-,artykul,09929592.html>

Kształcenie ekspertów na studiach podyplomowych w ALK

Studia podyplomowe „Pozytywna organizacja – well-being (dobrostan) i zdrowie w miejscu pracy”, www.kozminski.edu.pl/dobrostan

Studia podyplomowe „Coaching profesjonalny – metody i praktyka”, <https://www.kozminski.edu.pl/coaching>

PRACA ZDALNA – PRACA PRZYSZŁOŚCI?

Monika Latos-Miłkowska, Krzysztof Przybyszewski, Gavin Rae

ABSTRAKT

- Czy praca zdalna zostaje z nami na stałe?
- Wyzwaniem naszych czasów jest rozluźnienie norm społecznych w pracy zdalnej.
- Negatywne konsekwencje pracy zdalnej to m.in. zacieranie się granicy między czasem wolnym a czasem pracy.
- Przejście na pracę zdalną zaowocowało reformą niektórych polskich przepisów prawa pracy, a w końcu 2022 r. wprowadzono kompleksową regulację pracy zdalnej do kodeksu pracy.
- Między autonomią a kontrolą – dylemat związany z zarządzaniem ludźmi online.
- Nowe wyzwania to Fear of Missing Out i wzrost ekspozycji firm na cyberzagrożenia.

WSTĘP

Od mniej więcej 2005 roku praca zdalna pomału przestaje być zjawiskiem z pogranicza fantastyki, a staje się normalnym sposobem organizowania pracy. Pandemia Covid-19 znacząco przyspieszyła ten proces, ale pandemiczna praca zdalna wprowadzana była w pośpiechu, jako technologiczny fakt dokonany, któremu nie towarzyszyły starannie

zaplanowane zmiany sposobów zarządzania ludźmi czy zmiany w systemie prawa. W efekcie w wielu firmach mamy wciąż kulturę organizacji i narzędzia zarządzania typowe dla pracy *on-site*, ale w połączeniu z pracą wykonywaną online.

Wydaje się więc, że w najbliższych latach będziemy mieli do czynienia ze zmianami w kulturze organizacji, dostosowywaniem ram prawnych do wyzwań pracy zdalnej oraz budowaniem od podstaw nowej psychologii pracy w wersji online, które układają się w dwa trendy: pierwszy trend nazwiemy *zaskoczeniem odmiennością* pracy online – mowa o zaskoczeniu tym głównie, że nie jest ona prostym przeniesieniem biura do domu pracownika, drugi z trendów nazwiemy natomiast *definiowaniem na nowo* pracy, norm społecznych, zarządzania i organizacji. Oba te nurty pracy badawczej i aplikacyjnej będą musiały znaleźć rozwiązania dla nowych i zupełnie wcześniej niezbadanych problemów natury społecznej, prawnej i psychologicznej doświadczanych w pracy.

PRACA ZDALNA JAKO ZMIANA SPOŁECZNA

Powtarzające się interakcje między jednostkami prowadzą do powstawania więzi społecznych, z których wyłaniają się różne grupy społeczne. Te interakcje społeczne są regulowane przez normy społeczne, czyli uzgodnione oczekiwania i zasady, za pomocą których społeczeństwo kieruje zachowaniem swoich członków w każdej sytuacji. Pandemia Covid-19 zasadniczo zmieniła wiele norm społecznych, które uznaliśmy za naturalne i trwałe. Musieliśmy zmienić sposób, w jaki się komunikujemy i witamy; nie mogliśmy spotykać się w dużych grupach społecznych i musieliśmy przestrzegać dystansu społecznego; zmienić nasze życie towarzyskie i relacje społeczne itp. Od zakończenia pandemii i powrotu do „normalności” społeczeństwo w dużej mierze powróciło do swoich poprzednich norm. Jednym z obszarów, w których wpływ pandemii jest nadal odczuwalny, jest praca.

Praca ma kluczowe znaczenie we współczesnym społeczeństwie, ponieważ zapewnia środki do życia, nadaje subiektywny sens naszemu życiu, określa nasz status społeczny i jest środowiskiem, w którym

regularnie spotykamy się i wchodzimy w interakcje z innymi ludźmi oraz tworzymy więzi społeczne. Pandemia znacząco zmieniła sposób, w jaki wielu z nas pracuje, przede wszystkim poprzez przejście na pracę online.

Zmiana w kierunku pracy zdalnej rozpoczęła się jeszcze przed wybuchem pandemii Covid-19. W latach 2009–2019 liczba osób pracujących przynajmniej częściowo z domu w Unii Europejskiej wzrosła z 5,7% wszystkich pracowników do 9% (przy czym tylko 5,4% zwykle pracuje w domu). Liczba ta była znacznie wyższa w przypadku osób samozatrudnionych – w tym samym okresie wzrosła z 30% do 36%. W tym czasie mogliśmy już zaobserwować, jak otwiera się przepaść między różnymi grupami pracowników. Osoby zatrudnione w wysoko wykwalifikowanych sektorach wymagających dużej wiedzy, korzystające z komputerów i posiadające wysoki stopień autonomii, były najbardziej skłonne do pracy zdalnej. Niemniej jednak w 2018 r. mniej niż 20% techników ICT w Unii Europejskiej doświadczyło pracy na odległość. Większość pracowników fizycznych, a także tych, którzy pracują w zawodach wymagających wysokiego poziomu interakcji twarzą w twarz (np. pracownicy sprzedaży i wielu pracowników usług), nie jest jednak w stanie pracować z domu. Ponadto pracownicy, którzy nie mają dużej autonomii w swojej pracy i podlegają ścisłemu monitorowaniu i nadzorowi, są znacznie mniej skłonni do pracy zdalnej (europa.eu, 2021).

Pandemia Covid-19 w naturalny sposób doprowadziła do znacznego wzrostu odsetka pracowników, którzy zwykle pracowali z domu, do 13,5% w Unii Europejskiej do 2021 roku. Regiony, w których odsetek ten był najwyższy, to Sztokholm (40,5%), Irlandia Wschodnia i Środkowa (38,3%) oraz Helsinki (37,0%). Pomimo tego wzrostu, tylko mniejszość pracowników pracowała z domu, nawet w szczytowym okresie pandemii. Dlatego wielu pracowników musiało nadal chodzić do miejsca pracy i ryzykować zarażenie wirusem Covid-19. Obejmowało to pracowników wykonujących „niezbędną pracę” w sektorach takich jak opieka zdrowotna, usługi gastronomiczne i transport publiczny (www.epi.org, 2023).

Pandemia ujawniła zatem wiele na temat rodzaju pracy wykonywanej w naszych społeczeństwach, pokazując, w jaki sposób niektóre

prace mogą być wykonywane bardziej elastycznie i zdalnie. Około połowy pracowników w USA uważa, że mogliby wykonywać swoją pracę zdalnie z domu. Spośród tych „pracowników zdolnych do pracy zdalnej” około połowy pracowało częściowo w domu podczas pandemii; trzech na dziesięciu wyłącznie zdalnie, a dwóch na dziesięciu całkowicie w miejscu pracy. Ta zmiana w ich życiu zawodowym w dużej mierze odzwierciedla preferencje tych pracowników, z których około 60% deklaruje, że woleliby „hybrydowe” życie zawodowe, tj. pracę częściowo w domu, a częściowo w miejscu pracy. Z drugiej strony, tylko 6% tych pracowników chce pracować całkowicie na miejscu, co oznacza, że tradycyjne normy i praktyki w miejscu pracy uległy znacznym zmianom w ciągu ostatnich kilku lat. Praca, przynajmniej częściowo, zdalna stała się oczekiwaną normą społeczną dla milionów pracowników, a pracodawcy muszą dostosować się do tych zmieniających się aspiracji, oferując większą elastyczność w zakresie sposobu i miejsca pracy (Agrawal, 2023).

Jak wygląda sytuacja w Polsce? W 2021 r. (tj. w czasie pandemii Covid-19) 70% polskich pracowników zadeklarowało, że pracują wyłącznie na miejscu, 22%, że czasami pracują zdalnie, a tylko 8%, że pracują zdalnie w pełnym wymiarze godzin. Podział między różnymi grupami pracowników był wyraźny, przy czym osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych lub specjalistycznych z wyższym wykształceniem najczęściej pracowały zdalnie (75%). Najmniej skłonni do pracy zdalnej byli pracownicy usług, pracownicy fizyczni i rolnicy. Ponadto osoby mieszkające w dużych miastach miały więcej możliwości pracy z domu. W związku z tym, podczas gdy 39% pracowników z dużych miast stwierdziło, że nie mają możliwości pracy zdalnej, odsetek ten wzrósł do 68 i 69% osób mieszkających w średnich i małych miastach oraz do 83% osób mieszkających na wsi. Pomimo możliwości pracy zdalnej w tym czasie dla wielu pracowników, tylko 18% zdecydowało się na to wyłącznie, a ponad połowa zadeklarowała, że pracowali zdalnie tylko sporadycznie (*Zainteresowanie polityką...*, 2021). Grupami społecznymi najczęściej korzystającymi z możliwości pracy zdalnej byli mężczyźni i osoby młode (tj. w wieku poniżej 35 lat).

Badania przeprowadzone po pandemii wykazały, że zmiana norm pracy, której wiele osób doświadczyło w Polsce, wpłynęła na postawy społeczne. W badaniu polskich pracowników pracujących w pełni lub częściowo zdalnie tylko 8% stwierdziło, że chcieliby pracować wyłącznie w miejscu pracy, a 28% wyraziło opinię, że chcieliby mieć „hybrydowy” styl pracy. Możemy zatem zaobserwować, że znaczna mniejszość polskich pracowników doświadczyła pracy zdalnej i przyzwyczała się do niej oraz chce ją częściowo kontynuować w przyszłości. Jednocześnie jednak wśród polskich pracowników nie ma dużego entuzjazmu do pracy wyłącznie zdalnej, co odzwierciedla fakt, że większość ludzi ceni sobie interakcje społeczne, których doświadcza w środowisku pracy (*Maleje popularność pracy zdalnej...*, 2023).

Największy opór przed ekspansją pracy zdalnej w Polsce będzie prawdopodobnie pochodził od pracodawców. Prezes Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, Cezary Kaźmierczak, uważa, że wielu pracodawców odchodzi od oferowania swoim pracownikom możliwości pracy zdalnej, a nawet pracownicy IT w wielu firmach są obecnie zobowiązani do powrotu do miejsca pracy. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest rzekomy spadek jakości i produktywności pracy wykonywanej zdalnie. Pracodawcy zauważają spadek kreatywności i innowacyjności pracowników zatrudnionych w domu. Prawdopodobnie odzwierciedla to fakt, że osoby pracujące z domu mają mniejsze szanse na wspólną pracę, a nieformalne i społeczne aspekty pracy są znacznie ograniczone, gdy ludzie nie spotykają się regularnie twarzą w twarz.

Technologia może raczej uzupełniać niż zastępować środowiska społeczne, takie jak biuro. Dlatego też, podczas gdy na początku pandemii ludzie często spotykali się i utrzymywali kontakty towarzyskie z rodziną i przyjaciółmi online, ta norma społeczna w dużej mierze wyparowała po zakończeniu lockdownów. Ponadto, chociaż wydaje się, że wielu pracowników chce kontynuować pracę częściowo online, nadal ceni sobie kontakty społeczne, których doświadcza w miejscu pracy. Wyzwaniem jest znalezienie właściwej równowagi między umożliwieniem pracy zdalnej przy jednoczesnym zachowaniu fizycznego miejsca pracy, w którym pracownicy mogą się spotykać i wchodzić ze sobą w interakcje.

OD TELEPRACY DO PRACY ZDALNEJ – NOWE REGULACJE PRAWNE

Możliwość wykonywania pracy na odległość, przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, istnieje w polskim prawie pracy od 2007 r., kiedy to polski ustawodawca uregulował telepracę. Zgodnie z art. 67⁵ k.p. przez telepracę rozumiano regularne wykonywanie przez pracownika pracy poza zakładem pracy przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Mimo stworzenia ram prawnych wykonywania pracy na odległość ta forma świadczenia pracy przez długi czas nie cieszyła się popularnością i miała marginalne znaczenie.

Sytuacja ta uległa zasadniczej zmianie w czasie pandemii Covid-19. Konieczność zapewnienia ochrony życia i zdrowia pracowników zaowocowała już na początku pandemii stworzeniem szczególnej regulacji, zezwalającej pracodawcom na jednostronne polecenie pracownikom wykonywania pracy zdalnej. Regulacja ta zawarta została w art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem Covid-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020, poz. 374 z późn. zm.), zgodnie z którym w celu przeciwdziałania Covid-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna). Na podstawie tego lakonicznie sformułowanego przepisu pracodawcy masowo zaczęli korzystać z możliwości kierowania pracowników do wykonywania pracy zdalnej. Po raz pierwszy zaczęła ona być wykorzystywana w tak dużej skali. Lakoniczność regulacji art. 3 ustawy o Covid-19 szybko spowodowała szereg praktycznych problemów. Częściowo ustawodawca odpowiedział na te wątpliwości, nowelizując i rozszerzając art. 3 ustawy o Covid-19. Nadal jednak wiele istotnych kwestii pozostawało nieuregulowanych, zwłaszcza budząca wiele wątpliwości kwestia rozliczeń między pracodawcą i pracownikiem z tytułu korzystania przez pracowników z prywatnego sprzętu w celu wykonywania pracy. Jednocześnie dostrzeżono liczne zalety pracy na odległość. W rezultacie początkowo wymuszone epidemią Covid-19 przejście w tryb pracy zdalnej zaczęło spotykać się z uzna-

niem pracowników i pracodawców. Deklarowane przez strony stosunków pracy zainteresowanie dalszym wykorzystywaniem pracy zdalnej (również po zakończeniu epidemii) skłoniło ustawodawcę do rozpoczęcia prac nad trwałym uregulowaniem pracy zdalnej w kodeksie pracy.

Rezultatem długotrwałych prac nad uregulowaniem pracy zdalnej w kodeksie pracy było uchwalenie w dniu 2 grudnia 2022 r. ustawy o zmianie ustawy kodeks pracy i niektórych innych ustaw, która wprowadziła regulację pracy zdalnej, która zastąpiła zarówno poprzednią regulację telepracy, jak i regulację pracy zdalnej z art. 3 ustawy o Covid-19.

Nowa, obszerna regulacja reguluje zasadnicze kwestie związane z pracą zdalną, w szczególności:

- definicję pracy zdalnej;
- tryb wprowadzania pracy zdalnej, zarówno na szczeblu zakładu pracy, jak i w indywidualnym stosunku pracy;
- obowiązki pracodawcy w zakresie dostarczania pracownikowi sprzętu koniecznego do wykonywania pracy zdalnej, jego instalacji, konserwacji i naprawy;
- warunki wykorzystywania przez pracownika własnego sprzętu w celu wykonywania pracy zdalnej i obowiązek wypłaty przez pracodawcę ekwiwalentu lub ryczałtu z tego tytułu;
- ochronę bezpieczeństwa przekazywanych danych;
- ochronę bezpieczeństwa i higieny pracy w pracy zdalnej;
- warunki kontroli pracy zdalnej przez pracodawcę.

W tej samej ustawie uregulowano również tzw. okazjonalną pracę zdalną, która może być wykonywana przez pracownika do 24 dni w roku kalendarzowym.

Nowe przepisy weszły w życie 7 kwietnia 2023 roku.

Upowszechnienie pracy zdalnej spowodowało jednak pojawienie się nowych, uprzednio niewystępujących (lub występujących w mniejszym zakresie) zagrożeń dla pracowników. Jedną z głównych negatywnych konsekwencji pracy zdalnej, która się ujawniła, jest zacieranie się granicy między czasem wolnym a czasem pracy. W rezultacie pracownicy skarżą się na poczucie, że cały czas są „w orbicie” pracy zawodowej.

Pracownicy wskazują zwłaszcza na oczekiwanie pracodawców, że pracownik pracujący zdalnie będzie non stop dostępny. Zjawisko to zaobserwowano nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach europejskich, w których pandemia Covid-19 przyczyniła się do szerszego stosowania pracy zdalnej. Dane zgromadzone przez Eurofund pokazują, że w porównaniu z osobami pracującymi w siedzibie pracodawcy osoby regularnie wykonujące pracę z domu są ponaddwukrotnie bardziej narażone na pracę przekraczającą przewidziane w prawie unijnym maksimum 48 godzin tygodniowo i odpoczynek krótszy niż 11 godzin pomiędzy dniami roboczymi; zauważa się, że prawie 30% pracowników zdalnych sygnalizuje pracę w czasie wolnym każdego dnia lub kilka razy w tygodniu w porównaniu z mniej niż 5% pracowników „biurowych” oraz że pracownicy zdalni pracują też częściej w nieregularnych godzinach. Zaowocowało to uchwaleniem przez Parlament Europejski w dniu 21 stycznia 2021 r. rezolucji zawierającej zalecenia dla Komisji w sprawie prawa pracowników do bycia offline. Do rezolucji załączony został przygotowany projekt dyrektywy regulującej tę kwestię, który jest obecnie przedmiotem prac Komisji Europejskiej (szerzej por. Moras-Olczak, 2021).

Jednocześnie polski ustawodawca dostrzega też potencjał pracy zdalnej w zakresie osiągania równowagi między pracą a życiem prywatnym (*work-life balance*). W dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów zobowiązano państwa członkowskie do wprowadzenia niezbędnych środków w celu zapewnienia, aby pracownicy mający dzieci do określonego wieku – co najmniej do ośmiu lat – oraz opiekunowie mieli prawo do występowania z wnioskiem o elastyczną organizację pracy w celu sprawowania opieki. Implementując dyrektywę 2019/1158, polski ustawodawca w nowelizacji kodeksu pracy z dnia 9 kwietnia 2023 r. wskazał pracę zdalną jako jedną z form elastycznej organizacji pracy. W związku z powyższym pracownicy wychowujący dziecko do lat 8 mogą wnioskować do pracodawcy o świadczenie pracy zdalnej w celu ułatwienia im sprawowania opieki nad dzieckiem. Pracodawca powinien taki wniosek rozpatrzyć, uwzględniając potrzeby pracownika, w tym termin oraz przyczynę ko-

nieczności korzystania z elastycznej organizacji pracy, a także potrzeby i możliwości pracodawcy, w tym konieczność zapewnienia normalnego toku pracy, organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. Pracodawca informuje pracownika (tradycyjnie, na piśmie, lub elektronicznie) o uwzględnieniu wniosku albo o przyczynie odmowy uwzględnienia wniosku, albo o innym możliwym terminie zastosowania elastycznej organizacji pracy niż wskazany we wniosku, w terminie 7 dni od dnia otrzymania wniosku.

Powyższe wskazuje, że praca zdalna stała się trwałym elementem polskiego prawa pracy, a jej wykorzystywanie w praktyce będzie miało coraz bardziej istotne znaczenie dla funkcjonowania polskiego rynku pracy. Rosnącą popularnością cieszy się zwłaszcza tzw. praca hybrydowa, w której pracownik świadczy pracę częściowo w zakładzie pracy, a częściowo poza nim. Widać wyraźnie, że ta forma świadczenia pracy może być atrakcyjna zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników.

BYĆ W PRACY CZY WYKONAĆ PRACĘ – PSYCHOLOGIA O PRACY ZDALNEJ

Już od trzech lat ze studentami ALK trenujemy (Krzysztof Przybyszewski) analizę pracy na przykładzie zadania polegającego na napisaniu egzaminu w wersji online i *on-site*. Z pozoru wydaje się, że to to samo, inne jest tylko narzędzie (długopis *vs* komputer), ale po krótkiej chwili wiemy, że najwyżej 20% czynności jest wspólnych – cała reszta jest inna, w tym czynności wymagające specyficznych kompetencji i specyficzne dla komunikacji online źródła stresu. Podobne zaskoczenia przeżywało i przeżywać będzie wiele organizacji, które doświadczają (dodajmy – zupełnie naturalnych) konsekwencji pracy zdalnej: osłabienia ducha zespołu i zaniku kultury organizacyjnej i tożsamości firmy (Taskin i Devos, 2005).

Kolejnym zaskoczeniem jest to, że praca zdalna oznacza czasem dramatyczną zmianę wymagań stanowiska pracy, co z kolei wymaga zupełnie innych kompetencji niż te, które były podstawą rekrutacji i rozwoju zatrudnionych już pracowników. Nowe kompetencje to autonomia

i umiejętność zarządzania sobą – okazuje się, że tacy pracownicy najlepiej znieśli przymusowe przejście do pracy zdalnej. Galanti i in. (2021) wskazują, że autonomia i zarządzanie sobą pozytywnie wpływają na produktywność i zaangażowanie w pracę online.

Praca zdalna otwiera nowe perspektywy, ale też nowe osie konfliktów. Jeżeli chodzi o budowanie od podstaw nowej kultury pracy i zarządzania ludźmi, psychologia pracy i organizacji może okazać się bardzo przydatnym narzędziem dla opisu takich konfliktów. Pierwszy i najbardziej już poznany to konflikt praca–rodzina, który obniża efektywność oraz zaangażowanie i motywację do pracy, a w połączeniu ze zwiększoną dostępnością psychologiczną problemów i spraw rodzinnych w czasie pracy w domu stanowi silny stresor (Galanti i in., 2021). Poważnym wyzwaniem jest ryzyko deregulacji życia zawodowego i pozazawodowego – zaburzenie *work-life balance* i zagrożenie pracoholizmem. Badania wskazują na to, że musimy nauczyć się zarządzać starymi-nowymi zawodami uprawianymi online i w sieci: problemem jest to, że życie w sieci trwa całą dobę, więc pojawia się poczucie przymusu sprawdzania rozwoju spraw w wolnym czasie (Jacukowicz i Merecz-Kot, 2020). Wydaje się, że mamy do czynienia z przejściem fenomenu *Fear of Missing Out* (FoMO) z domeny mediów społecznościowych do domeny pracy (Tandon i in., 2021). Z jednej strony pojawiają się badania nad FoMO-prokrastynacją (Meier i in., 2016; Mueller i in., 2020), czyli kompulsywnym (bądź ucieczkowym) scrollowaniem mediów w czasie pracy. Z drugiej strony pojawia się nowy rodzaj FoMo: lęk związany z niemożnością porównywania się z innymi pracownikami i lęk przed przeoczeniem szans na coś wartościowego w miejscu pracy (Budnick i in., 2022). Oba te lęki mają źródło w naturalnym dla pracy z domu wyłączeniem pracowników z codziennej nieformalnej komunikacji i osłabieniu więzi ze współpracownikami.

Praca online pociąga za sobą też spadek cyberbezpieczeństwa – wg Deloitte (2021) 47% pracujących z domu padło ofiarą jakiejś formy cyberataku. Konieczna jest zmiana podejścia do cyberbezpieczeństwa – w pracy zdalnej człowiek jest najsłabszym ogniwiem, więc myślenie w kategoriach zabezpieczeń technologicznych wymaga weryfikacji. Badania naszego zespołu (Przybyszewski i in., 2023) wskazują na to,

że najwyższy poziom ryzyka dla firm stwarzają działania pracowników związane z niepoprawnym posługiwaniem się hasłami (tradycyjne ryzykowne działania ludzi i brak zabezpieczeń sieci są mniejszym zagrożeniem).

Praca zdalna wymaga też rozwijania nowych kompetencji kadry zarządzającej i nowych narzędzi zarządzania ludźmi. Problematyczne może być przekazywanie emocji za sprawą opóźnień reakcji mimicznych w przekazie online, niemożność obserwowania pracowników przy pracy i udzielania im feedbacku (i awansowania), a w końcu paradoksalne poczucie kontroli. Te paradoksy to iluzja wolności pojawiająca się u pracowników, ale też nadmiar prób kontrolowania pracowników (technologia daje liczne narzędzia), powiązany ze zwiększaniem autonomii pracowników w dziedzinie planowania i wykonywania zadań (Taskin i Devos, 2005).

PODSUMOWANIE

Pandemia Covid-19 nieoczekiwanie i radykalnie zmieniła relacje społeczne, osłabiając i wzmacniając niektóre z naszych więzi społecznych. Ze względu na zmiany w formalnych zasadach społecznych (tj. ograniczenia prawne) byliśmy zmuszeni zmienić niektóre z naszych norm społecznych i dostosować się do nowej sytuacji pandemicznej. Miało to szczególnie wpływ na nasze życie zawodowe, a duża część pracowników przestawiła się na pracę online. Po pandemii wielu pracowników chce przynajmniej częściowo pozostać przy pracy online, choć tylko niewielka mniejszość chciałaby pracować w domu w pełnym wymiarze godzin. Pomimo niechęci niektórych pracodawców firmy będą musiały dostosować się do tej nowej rzeczywistości.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społecznym, ustawodawca uregulował pracę zdalną w kodeksie pracy, nadając jej rangę trwałej instytucji prawnej. Nowa regulacja nie uwzględnia jednak wszystkich wyzwań, jakie łączą się ze świadczeniem pracy zdalnej. W szczególności przed prawodawcą europejskim oraz polskim ustawodawcą stoi wyzwanie uregulowania prawa pracowników do bycia „offline”. Widać bowiem

wyraźnie, że praca zdalna zwiększa ryzyko przekraczania norm czasu pracy i generuje po stronie pracodawców oczekiwanie od pracowników stałej dyspozycyjności. Wydaje się, że będzie to jedno z większych wyzwań, z jakimi – w kontekście upowszechnienia pracy zdalnej – ustawodawca będzie mierzył się w najbliższym czasie.

Jak trafnie to ujęli Martina Hartner-Tiefenthaler i in. (2021), musimy nauczyć się definiować na nowo zaufanie i kontrolę i pamiętać o różnieniu pomiędzy „wykonywać pracę” i „być w pracy”.

LITERATURA

- Agrawal, B. (2023). *Returning to the office: The current, preferred and future state of remote work*, Gallup. Pozyskano z: <https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx> (dostęp: 26.04.2023).
- Budnick, C.J., Rogers, A.P. i Barber, L.K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 106161.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. i Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426.
- Hartner-Tiefenthaler, M., Goisaufl, M., Gerdenitsch, C. i Koeszegi, S.T. (2021). Remote working in a public bureaucracy: Redeveloping practices of managerial control when out of sight. *Frontiers in Psychology*, 12, 606375.
- Jacukowicz, A. i Merecz-Kot, D. (2020). Work-related Internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(1), 21–33.
- Maleje popularność pracy zdalnej (2023). Pozyskano z: <https://kadry.infor.pl/5677665,maleje-popularnosc-pracy-zdalnej.html> (dostęp: 26.04.2023).
- Meier, A., Reinecke, L. i Meltzer, C.E. (2016). “Facebocrastination”? Predictors of using Facebook for procrastination and its effects on students' well-being. *Computers in Human Behavior*, 64, 65–76.
- Moras-Olczak, S. (2021). Prawo do bycia offline jako podstawowe prawo pracownika. *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej*, 4, 305–323.
- Müller, S.M., Wegmann, E., Stolze, D. i Brand, M. (2020). Maximizing social outcomes? Social zapping and fear of missing out mediate the effects of maxi-

zation and procrastination on problematic social networks use. *Computers in Human Behavior*, 107, 106296.

Tandon, A., Dhir, A., Islam, N., Talwar, S. i Mäntymäki, M. (2021). Psychological and behavioral outcomes of social media-induced fear of missing out at the workplace. *Journal of Business Research*, 136, 186–197.

Taskin, L. i Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13–24.

Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where... (2020).

Pozyskano z: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf (dostęp: 26.04.2023).

Who are essential workers?: A comprehensive look at their wages, demographics, and unionization rates (2020). Economic Policy Institute. Pozyskano z: <https://www.epi.org/blog/who-are-essential-workers-a-comprehensive-look-at-their-wages-demographics-and-unionization-rates/> (dostęp: 26.04.2023).

Zainteresowanie polityką i poglądy polityczne młodych Polaków na tle ogółu badanych (2021). Pozyskano z: https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K_016_21.PDF (dostęp: 26.04.2023).

Akty prawne

Ustawa z dnia 2 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy i niektórych innych ustaw – Dz.U. 2003, poz. 240.

Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw – Dz.U. 2023, poz. 641.

Inspiracje

Budnick, C.J., Rogers, A.P. i Barber, L.K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 106161.

UMOCOWANIE KOBIET (WOMEN EMPOWERMENT). POKOLENIE UTRACONEGO POSTĘPU – OSIĄGNIĘCIE RÓWNOŚCI PŁCI

Anna M. Górska, Ilona Hunek

ABSTRAKT

- Nie tylko praca, ale też decyzje: kobiety potrzebują więcej miejsc przy sterach.
- Czy regulacje instytucjonalne wystarczą? Dlaczego musimy działać na wszystkich poziomach społeczeństwa.
- Kiedy DEI (*Diversity, Equality, Inclusion*) spotyka się z oporem: balansowanie między promowaniem różnorodności a unikaniem poczucia dyskryminacji.
- Wzloty i upadki kobiet na rynku pracy: jak trendy wpływają na różne grupy kobiet.

WPROWADZENIE

W Polsce, podobnie jak w innych krajach, kobiety nadal doświadczają dyskryminacji na rynku pracy i w organizacjach. Choć temat równości płci coraz częściej pojawia się w dyskusjach, to jednak polskie kobiety nadal zmagają się z różnymi barierami społecznymi i instytucjonalnymi.

Sytuacja kobiet na polskim rynku pracy wynika z procesów historycznych, kulturowych i społecznych, które prowadzą do różnic w sta-

nowiskach, wynagrodzeniach oraz stereotypach i uprzedzeniach ograniczających możliwości kobiet.

Kobiety w Polsce muszą jednak spełniać wiele sprzecznych norm kulturowych i społecznych. Oczekuje się od nich pełnienia funkcji opiekunek i kompromisu pomiędzy karierą a rodziną, podczas gdy najlepsze stanowiska są zarezerwowane dla mężczyzn. Stereotypy płciowe utrzymują się szczególnie mocno w Europie Środkowo-Wschodniej, wpływając na możliwości zawodowe kobiet.

Równocześnie warto pamiętać, że kobiety są grupą bardzo zróżnicowaną. Dążenie do równości płci musi uwzględniać różnorodność wśród kobiet i aktywnie przeciwdziałać dyskryminacji na różnych płaszczyznach. Oznacza to, że strategie mające na celu osiągnięcie równości płci muszą być intersekcyjne i uwzględniać specyficzne potrzeby i wyzwania różnych grup kobiet.

Wspieranie równości płci nie ogranicza się tylko do promowania równości między płciami, ale również uwzględnia różnorodność wśród kobiet i mężczyzn. Dążenie do równości wśród tej różnorodności oznacza aktywne przeciwdziałanie dyskryminacji na różnych płaszczyznach, które często wzajemnie się przenikają i potęgują. Tylko w ten sposób można dać wszystkim kobietom możliwość dokonywania życiowych wyborów oraz pełnego uczestnictwa i wpływu na życie społeczne, gospodarcze i polityczne.

KOBIETY NA POLSKIM RYNKU PRACY: OBECNE WYZWANIA

W Polsce, mimo spadku ogólnej aktywności zawodowej na początku lat 2000., sytuacja kobiet na rynku pracy wciąż pozostaje nierówna w porównaniu z sytuacją mężczyzn. Różnica w aktywności zawodowej między płciami wynosi około 16% i nie uległa znaczącej poprawie przez lata. Polska, w porównaniu z innymi krajami OECD, cechuje się niższą aktywnością zawodową zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Chociaż w krajach OECD różnica pomiędzy aktywnością zawodową kobiet i mężczyzn zmniejszyła się z 23% w 1995 roku do 16% trzydzieści lat później,

w Polsce różnica wzrosła z 12% do 16% i utrzymuje się na tym poziomie do dziś.

Różnice między płciami nie ograniczają się jednak tylko do aktywności zawodowej, a żeby lepiej zrozumieć sytuację kobiet na rynku pracy, należy wziąć pod uwagę również inne czynniki, które wpływają na nierówności. Kobiety częściej pracują w niepełnym wymiarze godzin w zawodach o niskich zarobkach i mniejszym prestiżu społecznym. W Polsce co czwarta kobieta pracuje w edukacji, opiece zdrowotnej i pracy socjalnej, podczas gdy tylko 5% mężczyzn angażuje się w te sektory. Ponadto mniej niż 10% kobiet pracuje w dziedzinie nauk ścisłych, technologii, inżynierii i matematyki (STEM), w porównaniu z ponad jedną trzecią mężczyzn.

Luka płacowa

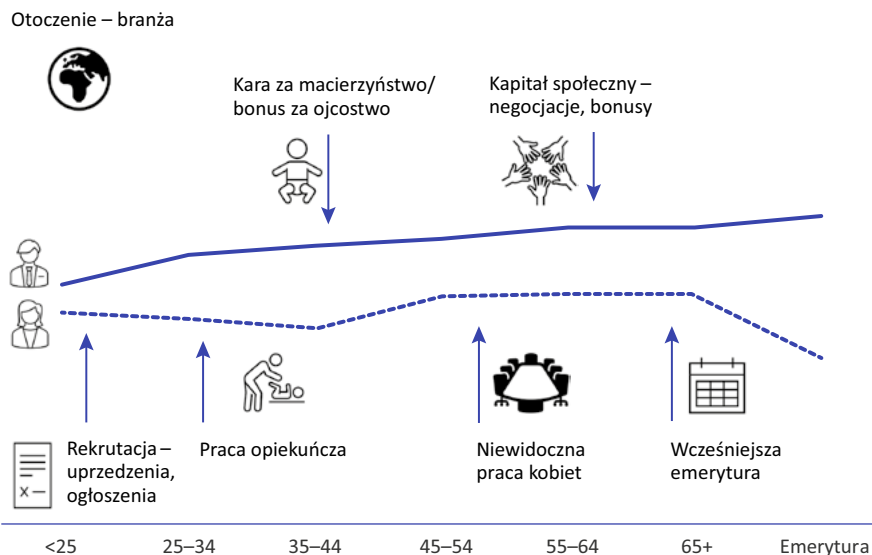
Mimo wysiłków na rzecz zmiany tej sytuacji kobiety nadal zarabiają średnio mniej niż mężczyźni, z różnicą wynagrodzeń między płciami wynoszącą od 9% (Eurostat, 2021) do 15% (GUS, 2022), a kiedy weźmie się pod uwagę skorygowaną lukę płacową, to jest taką, która porównuje osoby na tych samych stanowiskach, to luka płacowa wzrasta do 10% wg Eurostatu i 20% wg GUS.

Różnice te są najbardziej widoczne wśród pracowników w przedziale wiekowym 25–34 oraz 35–44 lata, także wtedy, kiedy kobiety i mężczyźni zaczynają zakładać rodziny. Luka płacowa między kobietami a mężczyznami rośnie wraz z latami doświadczenia na stanowiskach, wyższym wykształceniem oraz awansami. Im wyższe stanowisko, tym większa różnica w wynagrodzeniach między płciami. Analizując ścieżki rozwoju kariery kobiet i mężczyzn, można zauważyć pewne punkty milowe, w których mężczyźni zaczynają więcej zarabiać, a luka płacowa się powiększa.

Ten wzrost może być związany z różnymi czynnikami, takimi jak uprzedzenia na etapie rekrutacji, kiedy to pracodawcy mogą niechętnie zatrudniać kobiety ze względu na przyszłe urlopy macierzyńskie. Innym czynnikiem może być niższa skłonność do negocjacji wynagrodzeń wśród kobiet, co prowadzi do akceptowania niższych stawek. Ponadto obciążenie kobiet dodatkowymi obowiązkami opiekuńczymi może wpły-

wać na ich zdolność do pełnienia wymagających funkcji zawodowych i skupienia się na karierze, a także na ocenę ich zaangażowania przez pracodawców (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Luka płacowa a ścieżki rozwoju kariery kobiet i mężczyzn



Źródło: opracowanie własne.

Zrównoważenie między życiem zawodowym a prywatnym

Kobiety w Polsce poświęcają znacznie więcej czasu niż mężczyźni na nieodpłatną opiekę i prace domowe, co wpływa na ich równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz możliwości rozwoju kariery. Kobiety w Polsce poświęcają średnio 2,5 dnia więcej każdego miesiąca niż mężczyźni na prace opiekuńcze, częściej wykonując prace związane z opieką oraz gotowaniem i dbaniem o dom. Praca nieodpłatna jest często niedoceniana i traktowana jako bonus, co prowadzi do luk w danych dotyczących siły roboczej według płci. Obciążenie związane z tą dodatkową, nieodpłatną pracą jest ważną barierą w rozwoju zawodowym kobiet. Wsparcie instytucji takich jak żłobki, przedszkola i inne formy opieki nad dziećmi może pomóc kobietom w równoważeniu obowiązków domowych i zawodowych. Polityki elastycznego czasu pracy i urlopy

rodzicielskie dostępne dla obojga rodziców również mogą przyczynić się do równiejszego podziału obowiązków opiekuńczych.

Umocowanie kobiet (*women empowerment*) w Polsce

Zwiększenie się liczby kobiet na rynku pracy nie musi natomiast oznaczać, że zwiększa się ich umocowanie. Umocowanie kobiet (*women empowerment*), to kluczowy aspekt równości płci w kontekście gospodarczym, społecznym i politycznym. W Polsce, mimo że kobiety stanowią znaczącą część siły roboczej, są one niedostatecznie reprezentowane na stanowiskach decyzyjnych. Według badań Europejskiego Instytutu ds. Równości Płci (EIGE) z 2022 r. Polska zajmuje w UE 8. miejsce od końca, jeżeli chodzi o ocenę umocowania kobiet.

W życiu politycznym kobiety w Polsce stanowią tylko 16% ministrów i 27% członków parlamentu. Jest to znacznie poniżej średniej UE, gdzie kobiety stanowią 33% ministrów i parlamentarzystów. Adekwatna reprezentacja kobiet w polityce jest kluczowa, ponieważ pozwala na uwzględnienie ich perspektywy w procesie tworzenia polityki, co z kolei wpływa na społeczeństwo jako całość.

Pod względem ekonomicznym udział kobiet w zarządach największych firm notowanych na giełdzie wynosi 25%, a w zarządzie banku centralnego – tylko 13%. Dla porównania średnia dla Unii Europejskiej wynosi odpowiednio 32% i 26%. To dzięki tym stanowiskom kobiety mogą mieć wpływ na kierunek i strategię najważniejszych instytucji gospodarczych kraju.

W odniesieniu do **umocnienia społecznego** kobiety stanowią 21% wśród członków zarządów organizacji finansujących badania, 20% członków zarządów publicznych organizacji nadawczych i tylko 8% członków najwyższych organów decyzyjnych krajowych organizacji olimpijskich. Dla porównania – średnia dla krajów Unii jest dwukrotnie wyższa w każdym z tych wskaźników. Te niskie wyniki pokazują, że w obszarach, które mają wpływ na kształtowanie społeczeństwa, kobiety są niedoreprezentowane.

Konsekwencje takiego stanu rzeczy dla kobiet w Polsce są znaczące – od utrzymania nierówności płci w miejscu pracy, poprzez brak dosta-

tecznej reprezentacji interesów kobiet w polityce, po niedostateczne uwzględnienie perspektywy kobiet w obszarach społecznych.

Kobiety w organizacjach

Polska ma stosunkowo niską reprezentację kobiet na stanowiskach decyzyjnych w polityce i biznesie w porównaniu z przeciętną w UE. Kobiety zajmują jedynie 38% stanowisk kierowniczych i stanowią zaledwie jedną czwartą członków zarządów największych spółek giełdowych. W przypadku pozycji prezesów zarządów (CEO) sytuacja jest jeszcze bardziej zaskakująca, z udziałem kobiet wynoszącym mniej niż 10%.

Obecne nierówności nie mogą być jednoznacznie wyjaśnione jednym czynnikiem. Dodatkowa praca w domu, brak instytucjonalnego wsparcia dla rodziców oraz wcześniejsza emerytura dla kobiet wpływają na ich sytuację zawodową. W efekcie kobiety stanowią jedynie jedną trzecią menedżerów i mniej niż 10% prezesów. Stereotypowe postrzeganie kobiet prowadzi do niedoceniań ich umiejętności, wiedzy i kompetencji, co wpływa na rozwój kobiet na różnych etapach kariery zawodowej.

Należy również zwrócić uwagę na kwestię różnorodności wśród kobiet. Klasa społeczna, kolor skóry czy pochodzenie wpływają na sytuację kobiet na rynku pracy, dlatego nie można patrzeć na nierówności płciowe bez uwzględnienia tych aspektów.

KOBIETY NA POLSKIM RYNKU PRACY: TRENDY, PERSPEKTYWY I SZANSE

Dynamiczne przemiany na polskim rynku pracy w ostatnich latach uwidoczniły istotne różnice między sytuacją kobiet, które znalazły swoje miejsce w nowych strukturach pracy, a tymi, które jeszcze borykają się z wyzwaniem. Pomimo rosnącej liczby kobiet aktywnych zawodowo ich wpływ na politykę, ekonomię i społeczność wciąż pozostaje ograniczony. Poniżej analizujemy kluczowe trendy, które kształtują przyszłość kobiet na rynku pracy, aby lepiej zrozumieć ten złożony krajobraz i perspektywy jego przyszłego rozwoju.

Rozwarstwienie rynku pracy

Wraz ze spadkiem liczby „kobięcych” miejsc pracy ze środka piramidy płacowej zajmowanych przez kobiety (administracja/prace biurowe/produkcja) w Polsce zwiększa się zapotrzebowanie na prace podstawowe, zwłaszcza na pracę opiekuńczą, która znów jest najczęściej wykonywana przez kobiety. Jest ona nie tylko słabo płatna, ale również nieuregulowana, co otwiera pole do wyzysku (długie godziny pracy, niskie wynagrodzenia, niepewność zatrudnienia). Te dwa trendy pokazują, że rynek pracy kobiet rozwarstwia się: rośnie liczba miejsc pracy na szczycie piramidy i u jej podstawy, a zmniejsza się liczba miejsc pracy w środku, co prowadzi do tego, że różnica między kobietami, które mają dostęp do najlepszych miejsc pracy, a tymi, które są skazane na pracę słabo płatną i niepewną, staje się coraz bardziej wyraźna.

OKIEM EKSPERTA

Kobiety potrzebują ciekawej i niestandardowej pracy

Agnieszka Czmyr-Kaczanowska, przedsiębiorczyni, współzałożycielka i wiceprezesa Fundacji **Mamo Pracuj** (mamopracuj.pl), współzałożycielka platformy **Talenti**

Kobiety potrzebują pracy elastycznej, pozwalającej spełniać się zarówno w roli zawodowej, jak i w roli matki. 12 lat temu praca zdalna czy hybrydowa była rzadkością, dlatego stworzyliśmy **mamopracuj.pl** – portal łączący kobiety powracające na rynek pracy po urodzeniu dzieci i poszukujące pracy zdalnej z pracodawcami, którzy taką pracę oferowali. Pandemia przyspieszyła zmiany w organizacji pracy i w tej chwili praca zdalna jest powszechna.

W ostatnich latach kobiety wchodzące na rynek pracy poszukują pracy nie tylko elastycznej, lecz także ciekawej i niestandardowej. Takie możliwości oferuje sektor start-upów, zwłaszcza tych związanych z nowymi technologiami. Sektor ten rozwija się dla kobiet bardzo powoli.

Jednym z powodów jest to, że decyzje o finansowaniu start-upów podejmują głównie mężczyźni. Naszą rolą jest zaprosić kobiety do tego sektora, pokazać im, że kariera w start-upach jest możliwa i daje możliwości łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi.

W procesie wyrównywania szans dla kobiet ważne jest, żeby nie przedstawiać kwestii dostępu kobiet do dobrej pracy w kategoriach „problemu mniejszości” albo „wojny płci”, bo kobiety nie są ani mniejszością na rynku, ani zagrożeniem dla mężczyzn. Tutaj chodzi o przełamywanie barier, które stoją przed kobietami w dostępie do ciekawej i dobrze płatnej pracy, zwłaszcza na rynku start-upów technologicznych.

Nowe technologie mogą być dla kobiet szansą. Ich pojawianie się wymaga szybkiego dostosowywania się do zmian, a pracujące kobiety są elastyczne w organizowaniu się i bardzo szybko się uczą. Rolą naszej fundacji jest pokazywanie kobietom, jak skorzystać z tej szansy, jak otworzyć się na nowe technologie i z ich pomocą rozwijać biznes oraz tworzyć nowe możliwości zawodowe.

Zmiana sposobu zatrudniania

Jednym z widocznych trendów na rynku pracy są zmiany sposobu zatrudniania: odchodzenie od tradycyjnych umów o pracę na rzecz umów prawa cywilnego (B2B), zatrudnianie na kontrakty krótkoterminowe i praca na platformach; określane jest to w języku angielskim jako *gig-economy*. Ten trend widoczny jest zarówno na szczycie piramidy, jak i u jej podstawy. Taki trend oznacza większą elastyczność w wykonywaniu pracy, co wydaje się sposobem pozwalającym łączyć pracę zawodową z życiem rodzinnym. Z tego względu zmiana sposobu zatrudniania wydaje się dla kobiet pozytywna. *Gig-economy* niesie jednak ze sobą brak bezpieczeństwa pracy, konieczność zainwestowania czasu w poszukiwanie pracy i brak ochrony. Na przykład choroba w rodzinie, a pamiętajmy, że to głównie kobiety zajmują się opieką nad chorymi, oznacza stres niewywiązania się z umowy i ryzyko utraty części lub nawet całości wynagrodzenia. Dlatego kobiety częściej niż mężczyźni

preferują umowę o pracę, nawet jeśli wynagrodzenie za pracę B2B jest często wyższe. Dla przykładu, badania wynagrodzeń w sektorze IT (jednym z najlepiej płatnych sektorów) prowadzone przez portal [justjoin.it](https://www.justjoin.it) pokazują, że ta różnica wynosi średnio ok. 3000 PLN.

Wpływ technologii na rynek pracy kobiet

Rozważając przyszłość kobiet na polskim rynku pracy, możemy stwierdzić, że kluczową rolę odgrywa rozwijająca się technologia. Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego (WEF, 2023) *The Future of Jobs*, badającego największych globalnych pracodawców, w Polsce w ciągu najbliższych lat zmieni się zapotrzebowanie na pracę. Zwiększy się zapotrzebowanie na specjalistów od sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego i specjalistów IT, przy jednoczesnym zastępowaniu prac administracyjno-biurowych nowymi technologiami. Ponieważ na redukowanych pozycjach zatrudniane są głównie kobiety, negatywne zmiany uderzą głównie w tę grupę pracowników.

Rozwój technologiczny przewiduje jednak również wzrost liczby miejsc pracy, zwłaszcza w dobrze płatnych sektorach, gdzie istnieje luka kadrowa. To otwiera drzwi dla kobiet z odpowiednimi kwalifikacjami lub tych, które mają możliwość przekwalifikowania się. Wykorzystanie tych szans zależy jednak od dostępu do odpowiedniej edukacji i technologii, co może stanowić wyzwanie, zwłaszcza dla starszych kobiet. Chociaż obecnie tylko 15,5% pracowników sektora IT w Polsce stanowią kobiety, ich udział systematycznie rośnie. Wskazuje to na potencjał do osiągnięcia większej równości płci w tym sektorze, pod warunkiem, że kobiety mają dostęp do odpowiednich zasobów i możliwości.

Programy wyrównywania szans w firmach

Pozytywnym trendem w zatrudnieniu kobiet w Polsce jest wzrost liczby organizacji wdrażających programy wyrównywania szans, zarządzania różnorodnością i inkluzywności pracowników (*Diversity, Equality and Inclusion* – DEI). Trend ten jest widoczny zwłaszcza w dużych firmach. Aż 79% firm biorących udział w badaniu światowego forum ekonomicz-

nego deklarowało posiadanie takiego programu. Samo posiadanie programu DEI nie jest jednak równoznaczne z wyrównaniem pozycji kobiet i mężczyzn w firmach. Co więcej, często posiadanie takiego programu powoduje, że pracownicy z grup znajdujących się dotychczas na pozycjach uprzywilejowanych postrzegają je jako źródło dyskryminacji. Według najnowszych badań firmy Hays mężczyźni coraz częściej twierdzą, że napotykają przeszkody w karierze ze względu na płeć, wskazując właśnie na programy wyrównywania szans. Zjawisko to pokazuje, że programy równościowe w firmach powinny być częścią kompleksowych działań, a nie celem samym w sobie.

OKIEM EKSPERTA

Wyrównywanie szans to konieczność

Katarzyna Kossakowska, konsultantka z ponad 20-letnim stażem.
Pracowała w takich firmach jak Kantar, GfK, PepsiCO i Nielsen

Wraz ze wzrastającymi kosztami pracowniczymi i słabym wzrostem gospodarczym wiele firm musi ciąć koszty. Likwiduje miejsca pracy, wykorzystuje technologie, aby zwiększyć efektywność, i poszukuje tańszej siły roboczej. W sytuacji, gdy brakuje „typowych” miejsc pracy dla kobiet ze środka piramidy płacowej, ważne jest, aby kobiety potrafiły się przekwalifikować, podjęły szkolenia, które dadzą im umiejętności do podjęcia innych, niestereotypowych dla kobiet zawodów. Zawodów, na które rośnie zapotrzebowanie.

Edukacja w każdym wieku jest ważna i powinna być akceptowana społecznie, placówki edukacyjne mają nowe pole do wykorzystania, a społeczne do jej propagowania i wspierania.

Z punktu widzenia firm od kilku lat coraz głośniej mówi się o wyrównaniu szans kobiet, co spowodowało, że na Zachodzie w wielu firmach kobiety zaczęły się wspierać w sposób bardziej systemowy. Organizują spotkania, na których kobiety sukcesu dzielą się doświadczeniami i udzielają porad na temat kariery.

Regulacje prawne

Współczesny rynek pracy staje się coraz bardziej dynamiczny i złożony, co wywołuje potrzebę działania na poziomie nie tylko organizacyjnym, lecz także regulacyjnym. Samo wdrażanie polityk DEI na poziomie organizacji jest ważne, ale bez aktywnego zaangażowania w dziedzinie regulacji prawnych nie będzie możliwe osiągnięcie pełnej równości płci. Przykładem takiego zaangażowania na poziomie regulacyjnym jest dyrektywa przyjęta przez Parlament Europejski 30 marca 2023 roku. Ta dyrektywa wprowadza kluczowe zmiany, takie jak zakończenie tajemnicy wynagrodzeń, wymóg podawania widełek płacowych w ogłoszeniach o pracy oraz neutralność płciowa w procesach rekrutacji. Są to istotne działania na rzecz umocnienia pozycji kobiet i promowania równości płci na rynku pracy. Ale to tylko jedno z wielu działań na szczeblu regulacyjnym, które odzwierciedlają globalny trend ku większemu wsparciu dla kobiet na rynku pracy. Tendencje te pokazują, że coraz większą wagę przykładają do tworzenia otoczenia, które jest sprawiedliwe i umożliwia wszystkim, niezależnie od płci, osiągnięcie pełnego potencjału zawodowego.

PODSUMOWANIE

Poprawa sytuacji kobiet na rynku pracy nie jest jednoznaczna i wymaga wielowątkowego podejścia. Trendy na rynku pracy zwiększają szanse kobiet na lepiej płatne stanowiska i ich umocowanie, jednak ich wpływ jest różny w zależności od segmentu rynku.

Aby zniwelować lukę płacową i wzmocnić pozycję kobiet, konieczne jest holistyczne podejście rynku. Pierwszym elementem jest regulacja prac opiekuńczych i domowych, które stanowią podstawę piramidy zarobków. Kolejnym ważnym aspektem jest powszechne wykształcenie kobiet, zwłaszcza w dziedzinach STEM, które oferują dostęp do lepiej płatnych stanowisk. Równie istotne są regulacje dotyczące zatrudnienia, które zapewniają bezpieczeństwo pracy przy zachowaniu elastyczności.

Działania te muszą być realizowane przez wszystkie segmenty społeczeństwa: rząd musi wprowadzić odpowiednie regulacje, firmy muszą rozwijać programy na rzecz różnorodności, równości i inkluzywności (DEI), a organizacje pozarządowe, takie jak Girls in Tech, działać na rzecz promowania kobiet w technologii.

Umocowanie kobiet nie kończy się jednak na zapewnieniu im dostępu do rynku pracy. Muszą one również mieć dostęp do stanowisk decyzyjnych we wszystkich sferach życia. Choć coraz więcej krajów wprowadza regulacje dotyczące reprezentacji kobiet w zarządach i na stanowiskach kierowniczych, takie działania na poziomie instytucjonalnym są niewystarczające.

Długoterminowo konieczne jest podjęcie działań mających na celu zmianę społecznych norm i stereotypów dotyczących ról płciowych. Kobiety muszą mieć dostęp do narzędzi, które zwiększają ich rzeczywisty wpływ na sferę polityczną, gospodarczą i społeczną, zarówno na poziomie edukacji, organizacji, jak i na szczeblu krajowym.

LITERATURA

- EIGE (2022). *Indeks Równości Płci: Domena władzy w Polsce*. Pozyskano z: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/domain/power/PL> (dostęp: 20.05.2023).
- Eurostat (2021). *Gender pay gap statistics*. Pozyskano z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (dostęp: 20.05.2023).
- GUS (2022). *Wskaźnik 5.1.a. Równość płci*. Pozyskano z: https://sdg.gov.pl/statistics_nat/5-1-a/
- OECD (2022). *Employment: Labour force participation rate, by sex and age group*. (dostęp: 20.05.2023). Pozyskano z: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=103872> (dostęp: 20.05.2023).
- Parlament Europejski (2023). Dokument TA-9-2023-0091. Pozyskano z: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0091_PL.html (dostęp: 20.05.2023).
- WEF (2023). Pozyskano z: *The Future of Jobs Report*, https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023?gclid=CjwKCAjw36GjBhAkEiwAKwIWyYn0HLOICT0mw8NtglhMuz0l60bdKPq5Cru7byFX9RppKAEjkhZb0hoCRO8QAvD_BwE (dostęp: 20.05.2023).

Inspiracje

- Adichie, Ch.N. (2017). *Wszyscy powinniśmy być feministami*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Gates, M. (2019). *Moment zwrotny. Jak kobiety rosną w siłę i zmieniają świat*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hays (2023). *Kobiety na rynku pracy 2023*. Pozyskano z: <https://www.hays.pl/kobiety> (dostęp: 22.05.2023).
- Moss Kanter, R. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Perez, A.A. (2020). *Niewidzialne kobiety. Jak dane tworzą świat skrojony pod mężczyzn*. Kraków: Karakter.
- Scott, L. (2021). *Kapitał kobiet. Dlaczego równouprawnienie wszystkim się opłaca*. Warszawa: Wydawnictwo Filtry.
- Wolf, A. (2015). *Faktor XX. Jak pracujące kobiety tworzą nowe społeczeństwo*. Kraków: Znak.

Blogi

- <https://ladypasztet.com/>
- <http://codziennikfeministyczny.pl/>
- <https://mamopracuj.pl/blog/>
- <https://theglasshammer.com/>
- <https://sheownsit.com/>
- <https://leanin.org/>

Podcasty

- Ej, dziewczyny!*
- Herstorie*
- Emancypantki*
- Biuletyn rewolucyjny*
- The history chicks*
- The Guilty feminist*

INFORMACYJNA (NIE)RZECZYWISTOŚĆ: WYBRANE MYŚLI I OBSERWACJE

Stanisław Jędrzejewski, Krzysztof Kuźmicz

ABSTRAKT

- Zjawisko dezinformacji jest dzisiaj powszechne, szczególnie jednak dotyczy mediów społecznościowych.
- Dezinformacja jest szczególnie niebezpieczna w czasach kryzysu, takich jak pandemia, konflikty polityczne czy militarne.
- Podatność na dezinformację wynika z wielu uwarunkowań psychospołecznych.
- Rządy często podejmują działania mające na celu kontrolowanie przepływu informacji i wprowadzanie dezinformacji w celu ochrony swoich interesów. Dezinformacja i cenzura mogą jednak naruszać wolność słowa i dostęp do informacji.

O ZJAWISKU DEZINFORMACJI SŁÓW KILKA

Ekranowe krajobrazy życia społecznego są dla wielu z nas tak bliskie, że oddzielenie ich od rzeczywistego świata wydaje się niemożliwe. Społeczne komunikowanie coraz częściej przyjmuje formę szybkiej i krótkiej informacji typu „instant” (np. wizualnej, audiowizualnej), silnie angażującej twórców i współtwórców, ale borykającej się z problemem weryfikacji źródeł danych, a w rezultacie brakiem należytej kontroli nad publikowanymi komunikatami. Współczesna przestrzeń

cyfrowa wypełniona jest złożonymi wyzwaniami o znaczeniu krajowym i międzynarodowym. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje zjawisko dezinformacji.

Przestrzeń mediów stały się środowiskiem, w którym współwystępują prawdziwe i fałszywe informacje, a ich propagacja przyjmuje globalny wymiar. Zjawisko dezinformacji nie jest wytworem epoki cyfrowej. Jej historyczne początki znajdziemy na przykład w działaniach rosyjskiej Państwowej Policji Politycznej (GPU, później KGB), która w latach 20. ubiegłego stulecia uruchomiła w swych strukturach jednostkę odpowiadającą właśnie za działania dezinformacyjne.

Dezinformacja to intencjonalne przekazywanie wiadomości wprowadzających odbiorcę w błąd. Zawiera nieprawdziwe lub częściowo fałszywe informacje, które realizują określone cele dezinformatora, stosującego psychologiczne mechanizmy wpływu społecznego, aby modyfikować emocje, postawy i zachowania odbiorców. Publikowane treści zazwyczaj poruszają problemy istotne dla funkcjonowania kraju, polaryzują opinie społeczne, wprowadzają stan zagrożenia oraz niepewności społecznej. Do ich udostępniania wykorzystywane są witryny internetowe, serwisy informacyjne, kanały w mediach społecznościowych, a także boty i narzędzia sztucznej inteligencji (AI) umożliwiające tworzenie materiałów *deepfake*. Te ostatnie, stosując algorytmy głębokiego uczenia się (ang. *deep learning*) i sieci neuronowe, otwierają perspektywy kreowania fałszywych fotografii oraz filmów, których bohaterowie wypowiadają określone kwestie w sposób ludzaco przypominający ich realne pierwowzory.

Identyfikacja i przeciwdziałanie dezinformacji przybierają formy instytucjonalne. Wśród podmiotów zaangażowanych w ten proces znajdują się m.in. właściciele platform społecznościowych, redakcje mediów informacyjnych prowadzące działania fact-checkingowe funkcjonujące w modelu newsroomu, a także oddolne inicjatywy społeczne skupione wokół organizacji pozarządowych (NGO) i środowisk akademickich. Użytkownicy mediów stanowią istotne ogniwo w walce z dezinformacją, gdyż w wielu przypadkach to właśnie od nich zależy długość cyklu życia fałszywej informacji, jej zasięg i moc oddziaływania. Dlatego przed udostępnieniem jakiegokolwiek informacji weryfikujemy

jej źródło, a jeśli nie mamy pewności co do jej prawdziwości, nie udostępniamy dalej.

DEZINFORMACJA JAKO PROBLEM MEDIOZNAWCZY

Dezinformacja jest jednym z najpoważniejszych problemów, z którymi mierzą się media. Polega ona na celowym wprowadzaniu w błąd opinii publicznej przez fałszywe lub manipulowane informacje. W wyniku dezinformacji opinia publiczna może być wprowadzona w błąd, co może mieć poważne skutki o charakterze politycznym, społecznym czy gospodarczym.

Jednym z ważnych aspektów dezinformacji jest jej wpływ na media i ich wiarygodność. Współczesne media są coraz bardziej narażone na dezinformację, co jest związane m.in. z rozwojem technologii informacyjnej i łatwiejszym dostępem do informacji. Dezinformacja może wprowadzać w błąd nie tylko opinię publiczną, ale także dziennikarzy i media, które mogą nieświadomie przekazywać treści dezinformacyjne.

Z drugiej strony, media mogą również być narzędziem dezinformacji, jeśli celowo przekazują fałszywe informacje lub manipulują nimi w celu osiągnięcia określonych celów politycznych czy gospodarczych. Przykładem takiej dezinformacji mogą być kampanie propagandowe prowadzone przez rządy czy partie polityczne, które wykorzystują media do celów manipulacyjnych.

Podsumowując, dezinformacja jest poważnym problemem dla mediów i społeczeństwa jako całości. Warto podejmować działania w celu zapobiegania jej rozprzestrzenianiu i świadomie podchodzić do przekazywanych informacji (zob. Wardle i Derakhshan, 2017; Tandoc i in., 2018).

STOSOWANE TECHNIKI DEZINFORMACJI I ICH PRZYKŁADY

Techniki dezinformacji to różnorodne metody, których celem jest wprowadzenie odbiorcy w błąd lub manipulowanie jego percepcją. Poniżej przedstawiamy kilka technik dezinformacji wraz z przykładami:

1. **Kampanie propagandowe** – systematyczne i celowe rozpowszechnianie fałszywych lub zmanipulowanych informacji w celu wprowadzenia odbiorcy w błąd. Przykładem może być propagandowa kampania rządu w celu uzasadnienia podjęcia wojny lub oskarżenia innego państwa o popełnienie zbrodni.
2. **Pseudoekspertyzy** – wykorzystanie fałszywych lub niekompetentnych ekspertów, którzy mają na celu wprowadzenie odbiorcy w błąd i zmanipulowanie jego percepcji. Przykładem może być wykorzystanie pseudonaukowców lub osobistości z branży jako ekspertów w kampaniach reklamowych.
3. **Intoksykacja** – wprowadzanie w błąd poprzez dostarczanie fałszywych danych.
4. **Logomachia** – wynajdywanie efektownych formuł lingwistycznych, które znalazłszy odbiorców wśród ekspertów (specjalistów, ludzi mediów, celebrytów, agentów wpływu), mają dotrzeć do opinii publicznej, która je uzna za prawdziwe.
5. **Fałszywe statystyki** – wykorzystywanie zmanipulowanych lub fałszywych danych w celu przekonania odbiorcy do określonego stanowiska lub działania. Przykładem może być wykorzystanie zmanipulowanych danych w celu przedstawienia sukcesów rządu lub firmy.
6. **Szerzenie niepotwierdzonych informacji** – rozpowszechnianie niepotwierdzonych plotek i informacji w celu wprowadzenia odbiorcy w błąd. Przykładem może być rozpowszechnianie plotek o celebrytach, politykach lub innych znanych osobach, które nie mają podstaw w faktach.
7. **Tworzenie teorii spiskowych** – tworzenie fałszywej narracji, która ma na celu wprowadzenie odbiorcy w błąd i zmanipulowanie jego percepcji. Przykładem może być tworzenie teorii spiskowych dotyczących pandemii Covid-19, które mają na celu zniechęcenie ludzi do szczepień lub wprowadzenie w błąd co do przyczyn pandemii.

Warto pamiętać, że techniki dezinformacji są skuteczne tylko wtedy, gdy odbiorca nie jest świadomy zagrożeń związanych z dezinformacją

i nie podejmuje działań w celu weryfikacji przekazywanych mu informacji. Dlatego ważne jest krytyczne podejście do informacji i ich źródeł oraz świadome korzystanie z różnych narzędzi, takich jak *fact-checking*, które pozwalają na weryfikację przekazywanych treści.

DEZINFORMACJA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH

Dezinformacja w mediach społecznościowych ma wiele socjologicznych aspektów, które wpływają na sposób, w jaki ludzie odbierają i przetwarzają informacje. Oto kilka z nich:

1. **Filtracja informacji** – algorytmy mediów społecznościowych często filtrują treści na podstawie preferencji użytkownika lub popularności. Może to prowadzić do tworzenia bańki informacyjnej, gdzie ludzie są narażeni tylko na treści, które potwierdzają ich istniejące przekonania, ignorując przeciwnie poglądy.
2. **Efekt propagandy** – dezinformacja w mediach społecznościowych może być skuteczna dzięki efektowi propagandy, który polega na tym, że im częściej ktoś słyszy daną informację, tym bardziej jest skłonny w nią uwierzyć.
3. **Grupowe myślenie** – ludzie są bardziej skłonni wierzyć w fałszywe informacje, jeśli są one przekazywane przez osoby z ich grupy społecznej. Może to prowadzić do wzrostu napięć społecznych i podziałów.
4. **Manipulacja emocjonalna** – dezinformacja w mediach społecznościowych często jest zaprojektowana tak, aby wywołać silne emocje, takie jak gniew, strach czy nadzieja. Może to prowadzić do podejmowania decyzji opartych na emocjach zamiast na faktach.
5. **Społeczne oddziaływanie** – dezinformacja w mediach społecznościowych może mieć negatywny wpływ na zdrowie psychiczne i emocjonalne ludzi, prowadząc do wzrostu lęku, niepokoju i dezorientacji.

W sumie dezinformacja w mediach społecznościowych ma wiele skomplikowanych socjologicznych aspektów, które wpływają na sposób, w jaki ludzie odbierają i przetwarzają informacje.

DEZINFORMACJA W CZASACH KRYZYSU

Dezinformacja w czasach kryzysu to poważny problem, który może mieć negatywny wpływ na bezpieczeństwo publiczne, zdrowie, ogólne samopoczucie. W przypadku kryzysów, takich jak pandemia, dezinformacja może przyczynić się do zwiększenia zagrożenia dla zdrowia i życia ludzi poprzez rozpowszechnianie fałszywych informacji o chorobie, sposobach leczenia i zapobiegania jej.

Według kolejnych raportów na temat dezinformacji w czasach pandemii Covid-19, opracowanych przez Komisję Europejską w latach 2020–2022, jednym z głównych źródeł dezinformacji są media społecznościowe, gdzie fałszywe informacje są często szybko rozprzestrzeniane i łatwo dostępne dla użytkowników. W raporcie zaleca się podejmowanie działań mających na celu zwalczanie dezinformacji, takich jak poprawa edukacji na temat mediów, monitorowanie i usuwanie fałszywych informacji oraz współpraca międzynarodowa w zakresie zwalczania dezinformacji.

Dezinformacja w czasach kryzysu jest poważnym problemem, który wymaga interdyscyplinarnych działań, np. poprawy edukacji na temat mediów, monitorowania i usuwania fałszywych informacji oraz współpracy międzynarodowej w zakresie zwalczania dezinformacji (zob. Benkler i in., 2018; Islam i in., 2020).

DEZINFORMACJA JAKO NARZĘDZIE WOJNY INFORMACYJNEJ

Dezinformacja i cenzura to krytyczne kwestie, które często pojawiają się w kontekście wojny. W czasie konfliktu zwykle pojawiają się różne źródła informacji, w tym także te, które mają na celu dezinformację,

manipulację czy propagandę. Rządy często jednak podejmują kroki, aby kontrolować przepływ informacji i uniknąć ujawnienia poufnych informacji lub wydarzeń, które mogłyby zaszkodzić ich interesom.

W czasie wojny dezinformacja może mieć bardzo poważne konsekwencje. Może wprowadzać w błąd opinię publiczną, utrudniać podejmowanie decyzji, a nawet doprowadzić do strat ludzkich. W związku z tym rządy często podejmują działania w celu przeciwdziałania dezinformacji. Jednym z przykładów takich działań była kampania propagandowa przeprowadzona przez aliantów w czasie II wojny światowej, która miała na celu wprowadzanie w błąd wrogów, dezinformowanie ich na temat planowanych operacji wojskowych i wprowadzanie zamętu w ich szeregach.

Cenzura w czasie wojny jest jednak często uważana za konieczność, ponieważ rządy chcą kontrolować przepływ informacji, aby chronić interesy narodowe i zapobiec ujawnieniu poufnych informacji. Jednym z przykładów może być cenzura publikacji i różnego rodzaju publicznych wystąpień wprowadzona przez rząd Stanów Zjednoczonych w czasie wojny wietnamskiej. Miała na celu kontrolowanie przepływu informacji w mediach i zapobieganie ujawnieniu negatywnych informacji o wojnie.

Warto jednak pamiętać, że dezinformacja i cenzura mogą mieć negatywne skutki dla wolności słowa i praw obywateli do dostępu do informacji. Dlatego istotne jest, aby rządy podejmowały kroki w celu zapobiegania dezinformacji i kontrolowania przepływu informacji, ale jednocześnie chroniły wolność słowa i prawa obywateli do dostępu do informacji (zob. Kamalipour i in., 2004; Iyengar i Simon, 2011).

Wojna w Ukrainie to doskonała ilustracja zastosowania dezinformacji rozumianej jako kategoria „cyfrowej broni” wspierającej działania frontowe. Przykładowo, ataki dezinformacyjne dotyczące rosyjskiej agresji w Ukrainie, obecne w polskiej przestrzeni medialnej, w początkowej fazie dotyczyły głównie potencjalnego braku dostępu do gotówki oraz rosnących cen paliw. W kolejnych odsłonach siały zamęt w realizowanych oddolnie oraz instytucjonalnie akcjach humanitarnych, krytykowały programy pomocowe i przedstawiały zagrożenia związane z obecnością uchodźców, potencjalnym atakiem Rosji na Polskę,

a także budowały poczucie zagrożenia wybuchem III wojny światowej w przypadku zaangażowania wojsk NATO. Warto podkreślić fakt, że część dezinformacji antyukraińskiej została opublikowana z kont, które wcześniej propagowały teorie spiskowe, prezentowały treści antyszczepionkowe i antycovidowe.

Wojna informacyjna w internecie i mediach społecznościowych toczona jest po obydwu stronach konfliktu, a wykorzystywana w niej cyfrowa broń to także zaawansowane techniki obróbki obrazu i dźwięku. Przykładem ich zastosowania był zmanipulowany materiał wideo opublikowany na platformie Facebook, w którym pojawił się prezydent Wołodymyr Zełenski nawołujący do poddania się i złożenia broni. Właściciel Facebooka, firma Meta, szybko usunął wideo, jednak jego cyfrowe kopie nadal krążą w sieci.

W monitoring zasobów zawierających dezinformujące materiały medialne zaangażowały swe siły pozostałe czołowe platformy społecznościowe. Twitter, Instagram, TikTok, a także biznesowy LinkedIn aktywnie walczą z fake newsami pojawiającymi się w materiałach publikowanych przez użytkowników. Usuwają treści i blokują konta, które wykraczają poza zapisy regulaminowe.

CZŁOWIEK ZDEZINFORMOWANY – UWARUNKOWANIA PSYCHOSPOŁECZNE

Trudno mówić o naturze dezinformacji czy mechanizmach ją tworzących i upowszechniających bez przyjrzenia się procesom zachodzącym w umysłach odbiorców komunikatów medialnych. Zagrożenia dezinformacyjne płynące z przestrzeni medialnej wypełnionej fake newsami, propagandą czy niesprawdzonymi informacjami nie miałyby takiej siły rażenia, gdyby nie były uwikłane w ludzkie emocje czy wnioskowanie „na skróty”.

Istotnym powodem ulegania dezinformacji jest, nieco paradoksalnie, nasza potrzeba rozumienia otaczającego świata przy jednoczesnej niepewności posiadanej przez nas wiedzy i ograniczeniach w krytycznej analizie docierających informacji. Poczucie niedostatku

wiedzy czy niepewności co do niej sprawiają, że jesteśmy mocno podatni na perswazję i dezinformację.

Informacje wykreowane jako względnie wiarygodne są niełatwe do weryfikacji dla przeciętnego odbiorcy mediów. Sam fakt ich zaistnienia w mediach (nawet w mediach społecznościowych, opartych w znacznej mierze na subiektywizmach) dodaje im bowiem swoistej „nobiletacji”.

Oczywiście, w dzisiejszym świecie bardzo trudno mieć gruntowną wiedzę w wielu różnych obszarach. Jednak jeśli przyjrzymy się spektakularnym przykładom podatności na dezinformację (weźmy na przykład rozpowszechniony w USA ruch tzw. płaskoziemców), to można zakładać, że ogólne pojęcie o świecie, jakie zapewnia chociażby wykształcenie na poziomie maturalnym, jest ważną linią obrony przed dezinformacją, bo daje wiedzę na temat elementarnych prawidłowości świata fizycznego, przyrodniczego czy społecznego.

Innym ważnym aspektem sprzyjającym podatności na dezinformację jest brak gotowości do mentalnego wysiłku związanego z przetworzeniem docierających do nas licznych headline'ów, newsów, postów, artykułów, przekazów wideo itp. Nasze możliwości uważnej i świadomej analizy są mocno ograniczone: jest to uniwersalna oraz powszechna właściwość ludzkiego umysłu. Zjawisko to określane jest jako tzw. oszczędność poznawcza – koncentrujemy uwagę na tym, co w danym momencie jest szczególnie dla nas istotne czy interesujące, pobieżnie analizując całą resztę komunikatów.

Warto podkreślić, że nawet komunikaty o dużym, osobistym znaczeniu analizujemy powierzchownie, jeśli w danej chwili spieszymy się, jesteśmy zdenerwowani, zmęczeni lub chociażby głodni. Świadomy odbiór przekazów medialnych napotyka więc kolejną restrykcję, wynikającą często z biologicznego poziomu ludzkiego funkcjonowania.

Co więcej, nadmiarowość przekazów nie sprawia, że niczego nie zapamiętujemy, lecz że zapamiętujemy wybiórczo. W naszej pamięci na przykład zostaną przekazy wyraziste: obrazy nasycone silnym ładunkiem emocjonalnym, wzbudzające poczucie zagrożenia. Warto sobie wówczas zadać pytanie: na ile ten przekaz informuje o jakimś faktycznym stanie rzeczy lub jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia opisywanego zjawiska, a na ile jego celem jest wzbudzenie emocji

(np. strachu), które mogą inicjować pewne zachowania (np. panikę), na których zależy twórcom takiego komunikatu.

Oprócz potrzeby rozumienia otaczającej rzeczywistości ważnym motywem jest również potrzeba posiadania racji i niechęć do przyznania się do błędu w ocenie dowolnego obiektu czy zjawiska. Gdy informacje, które do nas docierają, są niezgodne z posiadanymi przekonaniem, to chętnie je ignorujemy, aby uniknąć nieprzyjemnego doświadczenia dysonansu. Poszukujemy zatem argumentów i dowodów potwierdzających to, w co wierzymy, nawet jeśli czynimy to w sposób mało wiarygodny (tzw. rozumowanie motywowane). Ten mechanizm ilustruje m.in. sytuacje, w których raz „złapani na wędkę” dowolnej dezinformacji, niechętnie z niej rezygnujemy, gdyż pierwotnie w nią uwierzyliśmy. Czasami zatem wielu osobom łatwiej funkcjonować w rzeczywistości pełnej iluzji, wykreowanej na pożywek dezinformacji, niż przyznać się (przed sobą oraz przed innymi), że system naszych przekonań, poglądów powstał na niewiarygodnych fundamentach.

* * *

Zagadnienie dezinformacji jest złożone i wymaga wielowymiarowego podejścia. Istotne jest, aby media były świadome zagrożeń związanych z dezinformacją i podejmowały kroki w celu zapobiegania jej rozprzestrzenianiu. W tym celu warto m.in. stosować narzędzia fact-checkingu, weryfikować źródła informacji i kształtować kompetencje medialne dotyczące rozpoznawania dezinformacji.

OKIEM EKSPERTA

Jak się bronić przed dezinformacją?

Sławomir Matczak – redaktor, dziennikarz, wykładowca akademicki

„Wszyscy kłamią!!!”, „Ja już nikomu nie wierzę!!!” – to zdania coraz częściej wypowiedane przez moich znajomych, którzy ulegli dezinformacji i jej towarzyszącej propagandzie. I jedna, i druga osiągnęły swój cel

– odbiorcy są zdezorientowani i wybuchają emocjami. Tego chcą manipulatorzy – by ich wystraszone ofiary szukały autorytetów i spokoju – wtedy do głosu dochodzą tak zwani agenci wpływu, którzy mają doprowadzić do tego, byśmy sami budowali fałszywy obraz rzeczywistości – jak napisał Władimir Wołkoff w książce *Dezinformacja – oręż wojny*: „... dezinformację dzielimy na dezinformację niższego szczebla, czyli przedstawianie kłamstwa jako prawdy, oraz wyższego rzędu – gdy skłoni się przeciwnika do stworzenia fałszywego obrazu wroga: nie trzeba okłamywać przeciwnika – on sam wprowadza się w błąd”.

Jak się przed tym bronić?

24 lutego 2022 roku o 7:36 napisałem na Twitterze: „Wybuchła wojna, a wraz z nią zalewa nas fala dezinformacji – dlatego zalecam ostrożność w komentowaniu informacji”.

Pamiętajcie o zasadach agencyjnych: podajemy fakty i źródła. Fakty i źródła, by nie dać się zmanipulować. Sami wyciągajcie wnioski.

Dezinformacja w mediach ma się dobrze, dlatego zasada zachowania dystansu do „sensacyjnych” doniesień oraz weryfikowanie ich, a nie bezrefleksyjne powielanie to najlepszy sposób, by tamować zalew „fejków”, czyli kłamstw i manipulacji.

A jeśli robimy copy/past takich „newsów”, to jesteśmy odpowiedzialni za ten śmietnik medialny i social-medialny, w którym już tkwimy po szyję.

LITERATURA

- Benkler, Y., Faris, R. i Roberts, H. (2018). *Network Propaganda: Manipulation, Disinformation, and Radicalization in American Politics*. Oxford University Press.
- Islam, S. i in. (2020). Covid-19 – Related Infodemic and Its Impact on Public Health: A Global Social Media Analysis. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 103(4), 1621–1629. doi: 10.4269/ajtmh.20-0812.
- Iyengar, S. i Simon, A.F. (2011). New Perspectives and Evidence on Political Communication. *Annual Review of Psychology*, 51, 149–169.
- Jowett, G.S. i O'Donnell, V. (2018). *Propaganda and persuasion*. Sage Publications.

- Kamalipour, Y.R., Snow, N., Bagdikian, B.H. (2004). *War, Media, and Propaganda: A Global Perspective*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Tandoc, E.C., Lim, Z.W. i Ling, R. (2018). Defining “Fake News”. *Digital Journalism*, 6(2), 137–153.
- Wardle, C. i Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policymaking*. Council of Europe.

WYKORZYSTANIE DANYCH OSOBOWYCH: ASPEKTY PRAWNE I SPOŁECZNE

Arleta Nerka, Krzysztof Kuźmicz

ABSTRAKT

- Wartość danych osobowych we współczesnym świecie jest trudna do oszacowania, zwłaszcza w zakresie wykorzystywania danych użytkowników aplikacji, stron internetowych itp.
- Dostęp do e-narzędzi ułatwiających funkcjonowanie w codziennym życiu jest coraz prostszy, intuicyjny, zachęcający do nieskrępowanego korzystania, co jednak pozwala, w sposób nie zawsze kontrolowany, na gromadzenie danych osobowych o użytkownikach.
- Dane te służą do różnych celów, m.in. uproszczenia różnych procesów społecznych, identyfikacji potrzeb, trenowania IA, a także tworzenia narzędzi służących do osiągnięcia określonego wpływu na wybory ludzi, od konsumenckich po polityczne.
- Na podstawie danych budowane są profile konsumenckie, które stają się przedmiotem giełdy reklam umożliwiającą oferowanie spersonalizowanych treści komercyjnych, co przynosi zwiększenie zysku przedsiębiorcom.
- W przyszłości rynek danych osobowych wykorzystywanych jako swego rodzaju waluta może mieć zupełnie inny zakres niż aktualnie.
- Ważne jest podejście regulacyjne do problematyki wykorzystywania danych osobowych, aby zapewnić prawną ochronę człowieka w kontekście wykorzystania tych danych.

WPROWADZENIE

W ostatniej dekadzie problematyka danych osobowych stała się obiektem szerszej regulacji prawnej, co stanowi bardzo widoczny wyznacznik wartości, nie tylko rynkowej, jaką współcześnie reprezentują dane osobowe. Kluczową regulacją pozostaje rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych)¹, której ambicją było stworzenie jednolitego standardu ochrony danych osobowych w regionie europejskim. Ocenia się, że prawna ochrona danych osobowych nigdy nie była na tak wysokim poziomie jak dzisiaj.

Dane osobowe osoby fizycznej stanowią rzeczywiste i obszerne źródło wiedzy dla uczestników życia społeczno-ekonomicznego. Trwające od dawna zainteresowanie wykorzystaniem danych osobowych w gospodarce wzmógł istotnie rozwój nowoczesnych technologii, które czerpią z danych osobowych w różnorodny sposób. W związku z rozwojem technik informatycznych, cyfryzacji i gigadanych aktualnie obserwuje się nasilenie danetyzacji, ponieważ w przestrzeni wirtualnej rozgrywa się coraz więcej aspektów związanych z życiem społecznym i gospodarczym. Dane osobowe są podstawą tworzenia modeli biznesowych dla firm, stanowią substrat trenowania sztucznej inteligencji w rozwiązaniach technologicznych, służą, poprzez analitykę, do przewidywania zachowań ludzkich, w tym podejmowania wyborów, a w szerszej perspektywie – diagnozowania trendów społecznych i politycznych. Nie się to ze sobą coraz szersze możliwości ekonomicznego wykorzystania danych osobowych (monetyzacja danych, utowarowienie danych), co powoduje, że pojawiają się liczne głosy domagające się wzmocnienia działań w kierunku ochrony praw podstawowych człowieka (jako jeden z pierwszych pisał o tych problemach już w latach 80. Mrózek, 1981, s. 5 i n.). Z obserwacji tendencji rynkowych wynika jednak, że przewaga interesu ekonomicznego jest obecnie znacząca, a nawet korzystne

¹ Dz. Urz. UE L 119 z 4.05.2016, s. 1; dalej jako RODO lub rozporządzenie 2016/679.

z punktu widzenia społecznego propozycje wykorzystania danych, np. w usługach, prowadzą do jeszcze większego ich utowarowienia. Natomiast po stronie zwykłych ludzi to walka o prawo do decydowania o sobie, możliwości korzystania ze swojej autonomii informacyjnej, choćby poprzez wyrażenie zgody na przetwarzanie danych osobowych w istotnych kontekstach: bankowości, ochrony zdrowia, zatrudnienia, ubezpieczeń, a nawet dokonywania politycznych wyborów. Wieloaspektowość zastosowań danych osobowych rodzi pytanie: „Jaki paradygmat myślenia o wykorzystaniu danych należy obecnie uznać za właściwy?”.

PRAWNE I SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA PRZETWARZANIA DANYCH OSOBOWYCH

Życie społeczno-gospodarcze współczesnego człowieka toczy się w dwóch, częstokroć przenikających się, a niekiedy rywalizujących, przestrzeniach komunikacyjnych. Z jednej strony nadal doświadczamy siebie i innych poprzez dialog obecny w kontaktach międzyludzkich, realizowanych w modelu „twarzą w twarz”, a z drugiej strony chętnie sięgamy po technologie informacyjno-komunikacyjne (m.in. media społecznościowe, technologie mobilne, przetwarzanie danych w chmurze, systemy analityczne czasu rzeczywistego, algorytmy i uczenie maszynowe), by w sposób zapośredniczony zaspokajać potrzeby komunikacyjne. W efekcie produkujemy i konsumujemy wciąż zwiększające swoje objętości cyfrowe repozytoria danych. W praktyce oznacza to, że znajdujemy się w erze, w której analizowanie informacji dotyczących zarówno jednostek, jak i grup społecznych nigdy wcześniej nie było tak łatwo dostępne oraz stwarzające możliwości eksploatacji danych przez osoby prywatne, przedsiębiorstwa oraz instytucje na poziomach krajowych i globalnych. Niebagatelną rolę w tym krajobrazie odgrywają media społecznościowe. Ochrona danych w mediach społecznościowych jest stale rozwijającym się obszarem – wyzwaniem dla przedsiębiorstw technologicznych i komunikacyjnych. Kluczowym działaniem zapewniającym odpowiednią ochronę prywatności i bezpieczeństwa danych osobowych w procesach komunikacji medialnej i społecznej

jest przestrzeganie przepisów rozporządzenia ogólnego na każdym etapie użytkowania mediów i technologii cyfrowych. Z tej perspektywy istotny wydaje się namysł nad społecznymi kontekstami prawnej ochrony danych, mającej na celu zapewnienie bezpieczeństwa danych osobowych obywateli Unii Europejskiej korzystających z sieci internet oraz usług i platform w niej obecnych. Ochrona danych w mediach społecznościowych stanowi istotny aspekt związany z przestrzeganiem zasad RODO. Sieci społecznościowe, takie jak Facebook, TikTok, Instagram, Twitter czy LinkedIn, gromadzą duże zbiory danych osobowych swoich użytkowników.

Perspektywa społeczna wykorzystywania danych osobowych dotyczy nie tylko mediów społecznościowych, choć te skojarzenia są dość naturalne. Warto wskazać przykłady wykorzystania danych osobowych przez firmy w celu pomocy ludziom w trudnych sytuacjach. Jeden z nich to przydatność narzędzia KiedyDoSklepu.pl, które wskazywało natężenie ruchu w sklepach spożywczych, co okazało się niezmiernie przydatne w czasie pandemii Covid-19. Pozwalało ono wybrać najlepszy czas na zrobienie zakupów, pomagało chronić konsumentów, ich zdrowie, informując, kiedy w sklepie może być najmniej kupujących. Kolejny przykład to GdzieZamieszkac.com – platforma online, która na podstawie analizy danych Głównego Urzędu Statystycznego, dotyczących m.in. średniej wysokości opłat za czynsz i średniego wynagrodzenia, połączonych z trendami zakupowymi w obszarze podstawowych, codziennych zakupów pochodzącymi od Mastercard, prezentuje przybliżone koszty życia w różnych miastach, miejscowościach i regionach kraju. Narzędzie to okazało się przydatne dla uchodźców z Ukrainy, umożliwiając im zweryfikowanie możliwości wyboru miejsca zamieszkania (Bieda i Okoń, 2022, s. 181–182).

Wdrożenie ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych w Unii Europejskiej pociągnęło za sobą powstawanie podobnych regulacji na całym świecie. Przykładem może być kalifornijska ustawa o ochronie prywatności konsumentów (*California Consumer Privacy Act*). Przepisy te stały się już standardem w zakresie prywatności i bezpieczeństwa – z perspektywy nie tylko rządów czy przedsiębiorstw, lecz także konsumentów, użytkowników i ogółu społeczeństwa. Oczywiście

postanowienia RODO mają na celu ochronę osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych, a w szczególności przed naruszeniem prywatności, i ochronę danych w świecie coraz bardziej opartym na danych i systemach teleinformatycznych, przy jednoczesnym stworzeniu bardziej przejrzystych i spójnych ram prawnych i możliwości dla przedsiębiorstw. Ogólne rozporządzenie o ochronie danych chroni osoby fizyczne, gdy ich dane są przetwarzane zarówno przez sektor prywatny, jak i publiczny.

Standardy rozporządzenia 2016/679 wymagają, by przetwarzanie danych osobowych odbywało się zgodnie z zasadami określonymi w art. 5, czyli rzetelności, przejrzystości i legalności; ograniczenia celu; minimalizacji danych; prawidłowości (poprawności danych); ograniczenia przechowywania; integralności i poufności; rozliczalności. Implikują one szereg wymagań prawnych, organizacyjnych i technicznych przetwarzania danych osobowych, wyznaczają płaszczyznę realizacji praw podmiotów danych, określają zasady odpowiedzialności prawnej administratorów i procesorów przetwarzających dane, kreślą ramy europejskiej współpracy w zakresie ochrony danych osobowych.

Do kluczowych zagadnień systemu ochrony danych osobowych należy pojęcie danych. Prawne ujęcie danych osobowych w art. 4 pkt 1 RODO uwypukla katalog przykładów danych osobowych, w szczególności w odniesieniu do danych elektronicznych, takich jak dane o lokalizacji, identyfikator internetowy, co odpowiada kierunkowi orzecznictwu Trybunału Sprawiedliwości. Na gruncie rozporządzenia utrzymano prezentowaną i przyjętą w dyrektywie 95/46/WE koncepcję szerokiej definicji danych osobowych, która ma swoje źródło jeszcze w Konwencji nr 108 Rady Europy o ochronie osób w związku z automatycznym przetwarzaniem danych osobowych². Pojęcie danych osobowych jest interpretowane w sposób szeroki, oddający perspektywę ochronną przepisów rozporządzenia i cele koncentrujące się przede wszystkim na ochronie człowieka w różnych kontekstach. Dla oceny osobowego wymiaru informacji nie ma znaczenia, czy mają one charakter obiektywny, czy subiektywny, jak również irrelewantne jest, w jaki sposób

² Sporządzona w Strasburgu dnia 28 stycznia 1981 r.; Dz.U. z 2003 r. Nr 3, poz. 25 ze zm.

są utrwalone, w szczególności na jakim nośniku. Informacje muszą dotyczyć określonej osoby fizycznej, co odgrywa kluczową rolę przy ustalaniu zakresu przedmiotowego pojęcia danych osobowych, szczególnie w odniesieniu do nowych technologii. Poza tym informacja musi posiadać cechę identyfikowalności, czyli walor umożliwiający w sposób pośredni lub bezpośredni ustalenie tożsamości konkretnej osoby fizycznej. Rozstrzygający tu zwykle jest kontekst i okoliczności konkretnych w relacji do zjawiska „niepowtarzalnej kombinacji” odnoszącego się do danej osoby fizycznej. Nie jest możliwe wymienienie wszystkich rodzajów informacji mieszczących się w pojęciu danych osobowych, dlatego należy uznać, że pojęcie to ma charakter otwarty i ze względu na dynamiczny charakter rozwoju prawa i świata mogą pojawiać się nowe, zarazem nieznanne dotąd kategorie danych. Wszelkie informacje, które w połączeniu ze sobą mogą prowadzić do zidentyfikowania tożsamości danej osoby, także stanowią dane osobowe (Sakowska-Baryła, 2018, kom. do art. 4; Fajgielski, 2021, s. 58). Dla uznania danych informacji za dane osobowe nie ma zasadniczo znaczenia sposób, w jaki informacja została wyrażona, ani też środek, na jakim informacja została utrwalona (słowa, cyfry, dźwięki, obrazy). Dane osobowe mogą być zapisane na nośnikach zarówno fizycznych, jak i informatycznych. Przy tych drugich należy wziąć pod uwagę przypadek, w którym informacje są gromadzone w tzw. chmurach, w których podmiot przetwarzający nie ma faktycznego władztwa. Dane osobowe, które zostały pozbawione elementów pozwalających na identyfikację lub zostały zaszyfrowane bądź poddane pseudonimizacji lub anonimizacji w sposób, który nie wyklucza możliwości ponownej identyfikacji osoby fizycznej, w dalszym ciągu są danymi osobowymi objętymi zakresem RODO. Z kolei za dane osobowe nie uważa się danych osobowych zanonimizowanych w taki sposób, że osób, których dane dotyczą, w ogóle nie można zidentyfikować. W tym kontekście problematyczna staje się kwalifikacja rodzajów danych usytuowanych na pograniczu danych osobowych i nieosobowych, tj.: identyfikatorów *online*, plików *cookies*, czy też innych danych wytworzonych w związku ze świadczeniem usług społeczeństwa informacyjnego w ramach zjawiska danetyzacji (Jabłoński i Wygoda, 2019, s. 32; Ciechomska, 2021, s. 69 i n.).

KLUCZOWE TRENDY W OBSZARZE WYKORZYSTYWANIA DANYCH OSOBOWYCH

Rozważając przyszłość danych osobowych, należy stwierdzić, że światu brakuje spójnej i pozytywnej narracji, która wskazywałaby na to, co dalej z ochroną danych osobowych. Obecnie dominującą praktyką rynkową jest wykorzystywanie platform cyfrowych, aplikacji i innych technologicznych aparatów do zbierania danych osobowych i ich eksploatacja głównie przez prywatnych dysponentów jako ich własność – aktywo (surowiec). Uwagę zwraca to, że w większości krajów świata relacja między jednostką a podmiotem wykorzystującym dane o niej jest dla osoby stanowczo niejasna i pozbawiona symetrii. O ile w obrocie gospodarczym funkcjonują ramy prawne wykorzystywania danych osobowych (m.in. RODO), o tyle brakuje wypracowanego modelu przetwarzania danych osobowych w relacji obywatel–państwo. Obecnie, pod wpływem różnych wydarzeń, w których wykorzystywano zebrane informacje o ludziach z użyciem nowoczesnych technologii (np. Cambridge Analytica, Pegasus), pojawiają się pytania o transparentność działania władzy publicznej w zakresie przetwarzania danych osobowych. Próżno bowiem doszukać się reguł prawnych, które w sposób całościowy określają kompetencje władzy państwowej do gromadzenia i wykorzystywania danych osobowych obywatela. Przepisy reglamentują sytuację podmiotów publicznych i prywatnych działających w obrocie danymi osobowymi, ustanawiając zasady przetwarzania danych z kluczową zasadą rozliczalności, określoną w art. 5 ust. 2 RODO, stanowiącym o tym, że administrator jest odpowiedzialny za przestrzeganie zasad ogólnych przetwarzania danych osobowych i musi być w stanie wykazać ich przestrzeganie, co prowadzi do kolejnego, kluczowego filaru przetwarzania danych, czyli podejścia opartego na ryzyku. Praktyczny przejaw zasady rozliczalności wyraża się przede wszystkim w art. 24 RODO, który nakłada na administratora obowiązek wdrożenia odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych w celu zapewnienia zgodnego z prawem przetwarzania danych.

Warto również mieć na uwadze, że w ramach cyfrowej infrastruktury wybór dotyczący przeznaczenia danych staje się drastycznie ogra-

niczony, co firmom technologicznym (np. Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft, Tencent) daje ogromną przewagę i czyni je praktycznie bezkonkurencyjnymi. Słusznie podnosi się, że gospodarka cyfrowa nie istnieje bez cyfrowych danych. To one tworzą jej surowiec oraz jej bogactwo. Gdy mowa o wykorzystaniu danych, często wskazuje się na takie ich cechy, które przypominają dobra publiczne lub dobro wspólne (wspólne zasoby), a obecnie, zważywszy na postępującą cyfryzację i obrót różnego rodzaju danymi, kwestia zrównoważonego rozwoju w tym obszarze nabrała ogromnego znaczenia. Replikowalność danych i ich użyteczność w dużych wolumenach sprawiają, że rozwój gospodarki cyfrowej naturalnie zmierza do ich wspólnego wykorzystywania, m.in. poprzez trenowanie dzięki nim sztucznej inteligencji (AI) i ich ponowne wykorzystanie przez innowatorów, działaczy społecznych czy naukowców. Zapewne relacje w obrębie stosunków informacyjnych będą pozostawać asymetryczne, jednak asymetryczność nie może być nadmierna. Z perspektywy konstytucyjnych zasad kierowanie się zasadą zrównoważonego rozwoju wymaga realizacji tego celu państwa także w obszarze informacyjnym, zwłaszcza że na obecnym etapie cyfryzacji nie sposób zrezygnować ani z przetwarzania danych osobowych, ani z zapewniania dostępu do informacji – i to nie tylko informacji publicznych, ale również informacji sektora publicznego, na czele z otwartymi danymi.

OKIEM EKSPERTA

W ochronie danych osobowych najważniejszy jest człowiek

Dr hab. **Marlena Sakowska-Baryła**, radca prawny, partnerka w SBC Kancelarii Radców Prawnych Sp. p., wiceprezeska SBC Inspektor Sp. z o.o. oraz redaktor naczelna kwartalnika „ABI Expert”, wiceprezeska i członkini założycielka Stowarzyszenia Praktyków Ochrony Danych (SPOD)

Kwestia celów i sposobów wykorzystywania danych osobowych w przyszłości z jednej strony jawi się jako pewna, a zarazem nieodgadniona, z drugiej strony zaś – jak się wydaje – pozostanie obszarem

ustaleń, jak zadbać o sferę prywatności jednostki i jak zaspokoić jej potrzebę autonomii informacyjnej. W dobie wszechogarniającej cyfryzacji, sztucznej inteligencji, internetu rzeczy, predykcji, profilowania i reklamy behawioralnej nie sposób oczekiwać, że kiedykolwiek powrócimy do XIX-wiecznego paradygmatu prywatności i założeń ochrony danych osobowych, jakie czyniono pod koniec XX wieku u początków jej funkcjonowania, wyodrębniając tę kategorię i tworząc jej instrumentarium. System ochrony danych osobowych ma chronić człowieka jako słabszą stronę stosunku informacyjnego, tymczasem współcześnie znacząco bardziej skupiamy się na danych jako takich i rozlicznych procedurach, które mają ochronić dysponentów tych danych przed dotkliwą odpowiedzialnością prawną. Z perspektywy jednostki to jednak swego rodzaju iluzja ochrony, bo faktycznie decyzja co do dostępu do informacji o niej i ich wykorzystania dokonywana jest najczęściej bez jej udziału. Oczekiwać należałoby zatem, by w przyszłości nieco inaczej ukształtowany został system dopuszczalnego dysponowania informacjami o człowieku, by on sam miał możliwość w szerszym zakresie wpływać na to, kto, kiedy, w jaki sposób i do jakiego celu korzysta z jego danych osobowych. W dobie cyfrowych zasobów wydaje się to osiągalne.

W obszarze gospodarki cyfrowej przetwarza się głównie dane osobowe związane m.in. z przebiegiem procesu zakupowego oraz powiązanych z tym transakcjami (obrót konsumencki). To informacje zebrane w trakcie poszukiwania produktu, porównywania go z innymi i finalizowania zakupu przez klienta. Odzwierciedlają one faktyczne zachowania konsumentów, dostarczając informacji na takim poziomie wiarygodności, którego nie zagwarantują ani wrywkowe obserwacje, ani badania deklaratywne. Zgromadzona w ten sposób wiedza, do tego właściwie zastosowana, przynosi korzyści konsumentom i biznesowi, ale także może mieć pozytywny wpływ na nasze otoczenie, pomóc rozwiązywać problemy, takie jak ubóstwo, nierówności społeczne czy zmiany klimatyczne. W związku z coraz surowszymi wymogami w za-

kresie ochrony prywatności i bezpieczeństwa danych osobowych i generowanym przekazem medialnym obserwuje się jednak rozbieżności w oczekiwaniach klientów (konsumentów) – aby dane osobowe, zwłaszcza w wirtualnej przestrzeni, były chronione w maksymalnym stopniu, przy jednoczesnym oczekiwaniu innowacyjnych usług, zarówno w sklepach internetowych, jak i stacjonarnych. Oczywiście, w biznesie spersonalizowane produkty i usługi dają strategiczną przewagę, jednak cała personalizacja opiera się na jednym podstawowym zasobie: danych osobowych. Bez danych nie ma mowy o personalizacji. Wraz z coraz większą powszechnością wykorzystywania danych osobowych rośnie znaczenie kwestii prywatności i bezpieczeństwa. Gdy uwzględnimy jeszcze szybki rozwój technologii cyfrowych, rosnący apetyt na dane ze strony firm, a także pojawianie się coraz bardziej świadomych pokoleń klientów, możemy się zastanawiać, w jakim kierunku to wszystko zmierza.

Przetwarzanie danych osobowych na potrzeby świadczenia usług – zarówno tych, które oferują nam wielkie korporacje, jak i tych publicznych, które gwarantować powinno państwo – to dziś przede wszystkim ogromne ryzyko związane z brakiem zaufania do procesów i ich uczestników. Jak temu zaradzić? Kto ma dane, ten ma władzę – a dane same w sobie są „ropą naftową” gospodarki cyfrowej. To popularne twierdzenie kumuluje, jak w soczewce, problem wykorzystywania danych osobowych w funkcjonowaniu sztucznej inteligencji – jej projektowaniu, budowaniu, a przede wszystkim uczeniu i trenowaniu. Rygorystyczne wymagania powinny dotyczyć narzędzi oceny osób fizycznych (np. COMPAS), które mogą zagrażać ich prawom podstawowym. Procesy uczenia się sztucznej inteligencji oparte na danych osobowych powinny odbywać się w taki sposób, by w przyszłości wyeliminować negatywny wpływ ewentualnych uprzedzeń na człowieka, np. w postaci dyskryminacji (Kaplan i in., 2018, s. 22 i n.; Bar, 2022, s. 21 i n.).

Stąd niezwykle ważną płaszczyzną rozważań dotyczących przyszłości wykorzystywania danych osobowych jest ta wyznaczana przez rozwój zastosowań sztucznej inteligencji i innych innowacji (Leslie i in., 2012, s. 15 i n.). W czasach, w których sztuczna inteligencja jest projektem zasadniczo niedokończonym (w sensie prawnym świadczą o tym prace na poziomie UE dotyczące regulacji wykorzystywania AI

w obrocie gospodarczym, m.in. prace nad projektem rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji – akt w sprawie sztucznej inteligencji – i zmieniające niektóre akty ustawodawcze Unii³), należy wziąć pod uwagę kontynuację wizji pogłębiania ochrony danych osobowych (i prywatności) albo jej koniec – jako dwie przyszłościowe ewentualności. Takie podejście, przewidujące i pozytywne, i dystopijne scenariusze, nie grozi pozostawieniem ludzi samym sobie na wypadek, gdyby mieli oni na stałe stracić kontrolę nad swoją autonomią informacyjną.

Poza tym rozwój wirtualnej rzeczywistości wiąże się z szeregiem wyzwań związanych z ochroną prywatności, które w pewnym stopniu są zbieżne z problemami, przed którymi stoją obecnie np. dostawcy rozwiązań opartych na technologiach blockchain. Z natury metawersum wynika jednak o wiele więcej kwestii, które trzeba będzie uwzględnić, aby zapewnić zgodność z przepisami o ochronie danych osobowych. Firmy rozwijające się lub uczestniczące w metawersum będą musiały wziąć pod uwagę szereg okoliczności i rozwiązać wiele problemów związanych z funkcjonowaniem w tym nowym środowisku (Bieda i Okoń, 2022, s. 111).

Prawo i praktyka ochrony danych osobowych muszą zmierzyć się z dość zróżnicowanymi problemami, takimi jak m.in. cyberprzestępczość przy wykorzystaniu danych, skrzywienie algorytmów zaangażowanych m.in. w procesy zautomatyzowanego podejmowania decyzji; dyskryminacja; kradzież tożsamości; pozbawienie praw i wolności lub możliwości sprawowania kontroli nad danymi osobowymi; przetwarzanie, w związku z którym oceniane są czynniki osobowe, w szczególności analizowane lub prognozowane aspekty dotyczące efektów pracy, sytuacji ekonomicznej, zdrowia, osobistych preferencji lub zainteresowań, wiarygodności lub zachowania, lokalizacji lub przemieszczania się – w celu tworzenia lub wykorzystywania profili osobistych; przetwarzanie danych osób wymagających szczególnej opieki, w szczególności dzieci;

³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206> (dostęp: 12.05.2023).

przetwarzanie dotyczące dużej ilości danych osobowych (big data) i wpływające na dużą liczbę osób, których dane dotyczą.

PODSUMOWANIE

Jedną z wiodących cech współczesności stała się powszechność wykorzystywania danych osobowych. Zapewne długo jeszcze informacja osobowa będzie odgrywać dominującą rolę w systemie powiązań gospodarczych, społecznych, politycznych, tak bowiem ukształtowany został rynek światowy. Najważniejszym wyzwaniem dotyczącym ochrony praw człowieka w obszarze danych osobowych jest pogodzenie rozwoju technologii z nowoczesną i efektywną regulacją prawną. Doświadczenia wskazują bowiem, że obecne ramy prawne ochrony danych osobowych okazują się już niewystarczające dla zagwarantowania poszanowania praw człowieka, zwłaszcza w dobie analityki big data, gdy procesy dentyzacji pozwalają zarówno na wygenerowanie danych na podstawie już dostępnych danych, jak i ich dalsze przetwarzanie. Szerokie możliwości eksploatacji danych osobowych na wielu płaszczyznach muszą prowadzić do rozwijania zasad prawnych i etycznych ich odpowiedzialnego wykorzystywania. Zagadnienie nie dotyczy bowiem jednego kraju ani nawet kontynentu – przepływ informacji i ilość danych, które udostępniane są w trakcie interakcji w internecie, z wykorzystaniem sieci 5G czy sztucznej inteligencji, stale rośnie. Oczywiście firmy powinny mieć możliwość wykorzystywania danych osobowych, nie tylko jednak w celach prowadzenia swojej działalności, osiągnięcia przewagi ekonomicznej i zysku, lecz również do identyfikacji nowych potrzeb i możliwości, a także wprowadzania pozytywnych zmian społecznych.

Wzmocnienie autonomii informacyjnej, będącej podstawą konstrukcyjną europejskiego systemu ochrony danych osobowych, materializuje się poprzez instrumenty kontroli indywidualnej przetwarzania danych, a także ogranicza dopuszczalność wykorzystywania ich danych osobowych ze względu na ocenę legalności procesów gromadzenia i przetwarzania. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej

czy wykorzystanie dużych zbiorów danych (*big data*) powoduje, że człowiek nie jest w stanie podjąć świadomej i dobrowolnej zgody, skoro nie jest w stanie zrozumieć celu i metod przetwarzania danych. Praktyka korzystania przez użytkowników zarówno z usług *cloud computingu*, jak i w szczególności z portali społecznościowych stanowi jaskrawy przykład, że mamy do czynienia z pozorami zachowania autonomii informacyjnej. Powyższe samostanowienie informacyjne okazuje się iluzoryczne w zderzeniu z wyborami, jakich dokonuje podmiot danych w przypadku decyzji o korzystaniu z platformy społecznościowej czy zamieszczaniu danych w chmurze obliczeniowej. Wówczas górę biorą konwenanse społeczne, wygoda w szybkim dostępie do e-usługi, a nie ochrona własnych danych osobowych.

LITERATURA

- Bar, G. (2022). *Rozliczalność algorytmiczna*. W: M. Sakowska-Baryła (red.), *Sztuczna inteligencja. Transfery, odpowiedzialność i inne wyzwania ochrony danych osobowych*. Wrocław: Presscom.
- Bieda, R. i Okoń, Z. (red.) (2022). *Metaświat. Prawne i techniczne aspekty przemowych technologii*. Warszawa: Harde.
- Ciechomska, M. (2021). *E-usługi a RODO*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Fajgielski, P. (2021). *Ochrona danych osobowych w administracji publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206> (dostęp: 12.05.2023).
- Jabłoński, M. i Wygoda, K. (2019). *Praktyczne znaczenie podstawowych pojęć RODO – wybrane zagadnienia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Kaplan, R., Donovan, J., Hanson, L. i Matthews, J. (2018). Algorithmic Accountability: A Primer. *Data and Society*, 18 kwietnia. Pozyskano z: <https://tinyurl.com/mpww8vay> (dostęp: 16.05.2023).
- Leslie, D., Burr, C., Aitken, M., Cowsls, J., Katell, M. i Briggs, M. (2012). *Artificial intelligence, human rights, democracy and the rule of law*. Council of Europe and The Alan.
- Mrózek, A. (1981). *Ustawowe prawo ochrony danych. Analiza prawnoporównawcza*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Sakowska-Baryła, M. (red.) (2018). *Ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych. Komentarz*. Warszawa: CH Beck.

Inspiracje

CNIL, <https://www.cnil.fr/en/home>

Europejska Rada Ochrony Danych, https://edpb.europa.eu/role-edpb_pl

https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-personal-data_pl

<https://niebezpiecznik.pl/>

<https://www.youtube.com/@MarlenaSakowska-Baryla>

Information Commissioner's Office, <https://ico.org.uk>

Ministerstwo Cyfryzacji, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja>

UODO, <https://uodo.gov.pl>

Urząd Komunikacji Elektronicznej, <https://uke.gov.pl>

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, <https://www.uokik.gov.pl>

HISTORIA JAKO ZASÓB W BIZNESIE: PRZESZŁOŚĆ, TERAŻNIEJSZOŚĆ, PRZYSZŁOŚĆ

Tomasz Olejniczak, Anna Pikos

ABSTRAKT

- Historia może być cennym zasobem we współczesnym świecie biznesu, jako narzędzie zarówno do budowania tożsamości organizacyjnej, jak i do zdobywania przewagi konkurencyjnej.
- Firmy coraz częściej wykorzystują zasoby historyczne w kontekście wzmocnienia marki i opracowania nowych strategii.
- W rozdziale przedstawiono krótką historię archiwów biznesowych w Polsce oraz różne współczesne modele gromadzenia i wykorzystywania zasobów historycznych.
- Zaprezentowane kluczowe trendy mogą wzmocnić rolę zasobu historycznego w biznesie w nadchodzących latach, a konkretne strategie pomogą wykorzystać ten zasób w kontekście biznesowym.

WPROWADZENIE

Na świecie historia jest traktowana jako nauka, która poprzez zgłębianie przeszłości pozwala nam zrozumieć naszą terażniejszość i kształtować lepszą przyszłość. Cynceron miał powiedzieć, że „kto nie zna historii, na zawsze pozostanie dzieckiem”. W międzynarodowej edukacji biznesowej i biznesie historia odgrywa równie ważną rolę. Historia biznesu jako

dyscyplina naukowa jest doskonałym sposobem na naukę krytycznego myślenia i niezwykle inspirującym wykładem nt. roli przedsiębiorców i ich wpływu na historię. W międzynarodowym biznesie historia jest wykorzystywana jako kluczowy zasób – z jednej strony do tożsamości organizacyjnej, z drugiej zaś do budowy przewagi konkurencyjnej.

Tymczasem w polskiej rzeczywistości historia zdaje się tematem pomijanym w szeroko pojętej w przestrzeni biznesowej. Na fenomen ten zwraca uwagę m.in. prof. Krzysztof Obłój, pisząc, że pytanie o przeszłość jest dla polskich menedżerów niemal zawsze zaskoczeniem (Obłój, 2017). Wydaje się, że można zidentyfikować dwa kluczowe powody takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, samo słowo „historia” kojarzy się w Polsce z nauką o przeszłości, zazwyczaj politycznej lub wojennej, a więc jest niejako antytezą postępu i rozwoju. Większość firm, skoncentrowana na przyszłości, nie dostrzega zatem długofalowych korzyści wynikających z wykorzystania historii w budowaniu marki i strategii biznesowej. Jak pisze Obłój, z perspektywy menedżerów „przyszłość jest cenna, teraźniejszość ważna, a przeszłość jakby nie istniała i nikogo nie obchodziła” (Obłój, 2017, s. 111). Po drugie, do niedawna większość polskich firm dysponowała zbyt ograniczonymi zasobami finansowymi, ludzkimi lub technologicznymi, aby pozwolić sobie na ekstrawagancję efektywnego wykorzystania swojej historii. Brak specjalistycznej wiedzy i doświadczenia w dziedzinie marketingu dziedzictwa czy analizy danych historycznych ograniczał z kolei świadomość potencjału tego zasobu. W końcu w większości firm brakuje struktur i procesów wspierających współczesną archiwistykę biznesową i wykorzystanie historii w biznesie.

Celem niniejszego tekstu jest zatem pokazanie potencjału historii jako jednego z najcenniejszych i jednocześnie najbardziej niewykorzystanych zasobów we współczesnym biznesie, ze szczególnym naciskiem na kontekst Polski. Aby przezwyciężyć negatywne konotacje słowa „historia”, w niniejszym tekście będziemy posługiwać się pojęciem „zasobu historycznego”, do pewnego stopnia przyjmując postulowane przez prof. Obłoja utylitarne i zasobowe podejście do historii. W kolejnych akapitach w pierwszej kolejności przyjrzymy się zatem zasobowi historycznemu, jakim dysponują polskie firmy, prezentując

krótką historię archiwów biznesowych w Polsce. Następnie pokazujemy różne współczesne modele przechowywania oraz wykorzystania zasobu historycznego przez polskie długowieczne firmy. W końcu omówimy współczesne trendy, które w najbliższych latach mogą jeszcze bardziej wzmocnić wykorzystanie historii jako zasobu w biznesie, i zaproponujemy konkretną strategię działania.

PRZESZŁOŚĆ I TERAŹNIEJSZOŚĆ ZASOBU HISTORYCZNEGO W POLSCE

Zasób historyczny w swojej najbardziej tradycyjnej formie gromadzony jest w archiwach. Ze względu na ograniczoną pojemność archiwów w rzeczywistości większość dokumentacji biznesowej i zasobu historycznego firm przechowywana jest w inny sposób i poza archiwami. W tej części przyjrzymy się zatem, gdzie i w jaki sposób przechowywany jest zasób historyczny firm w Polsce.

Krótką historia archiwów „biznesowych” w Polsce

Analizując historię polskich archiwów z perspektywy historycznej i ryzykując pewne uproszczenie, możemy wyróżnić trzy okresy, które były kluczowe w kontekście zarządzania dokumentacją biznesową w Polsce.

Pierwszy okres, obejmujący czasy przed rewolucją przemysłową i trwający do końca II wojny światowej, charakteryzował się rozproszeniem dokumentów biznesowych, które przybierały różne formy. Przed rewolucją przemysłową dokumenty związane z działalnością gospodarczą były rozproszone między archiwami królewskimi a archiwami rodowymi wielkich właścicieli ziemskich. W okresie rozbiorów (1797–1917) dokumenty biznesowe były rozproszone pomiędzy trzy różne systemy prawne i instytucjonalne. Pomimo powstania polskiej służby archiwalnej w okresie międzywojennym krótki okres polskiej niepodległości w latach 1918–1939 oraz olbrzymie wyzwania związane z budową państwowości wzięły prymat nad rozwojem profesjonalnego zarządzania dokumentacją biznesową. Tymczasem wybuch II wojny światowej ponownie

doprowadził do przemieszczenia, rozproszenia lub zniszczenia polskiej dokumentacji biznesowej zgromadzonej w poprzednich latach.

Drugi okres, obejmujący lata polskiego komunizmu i socjalizmu (1945–1989), może być charakteryzowany przez scentralizowane podejście do kwestii dokumentacji i archiwów biznesowych. W wyniku masowej industrializacji i centralnie planowanej gospodarki dokumenty związane z działalnością gospodarczą stały się ważnym przedmiotem odpowiedzialności służby archiwalnej. W 1951 r. Państwowe Archiwum wprowadziło kategorię „archiwów zakładowych” i rozpoczęło masowe szkolenie służby archiwalnej, po którym nastąpiło opracowanie i wdrożenie standardów archiwalnych. Okres ten – wydawać by się mogło, że paradoksalnie – w istotny sposób przyczynił się do zachowania i systematyzacji dokumentów związanych z działalnością gospodarczą w Polsce.

Trzeci okres, po 1989 r., charakteryzuje się z jednej strony masową prywatyzacją firm w latach 90. i następującą po niej redystrybucją ich dokumentacji biznesowej. Najbardziej widoczne jest to w przypadku dokumentów biznesowych zebranych przed 1989 r., które coraz częściej pojawiają się w domenie publicznej i są coraz bardziej dostępne w postaci zdigitalizowanej poprzez dedykowane publiczne wyszukiwarki archiwalne. Z kolei dokumenty biznesowe firm założonych po 1990 r. są w dużej mierze przechowywane wewnątrz firm i w dużej mierze niedostępne. Prawo archiwalne wymaga od prywatnych firm zbierania tylko ograniczonej grupy dokumentów biznesowych związanych z kwestiami kadrowymi i finansowymi, co przyczynia się do niskiej świadomości wartości pozostałych historycznych dokumentów biznesowych wśród praktyków biznesu.

Warto podkreślić, że polskie prawo archiwalne nie wyróżnia odrębnej kategorii „archiwów biznesowych” i formalnie są one częścią archiwów zakładowych, razem z dokumentacją szpitali, szkół, instytucji i różnego rodzaju stowarzyszeń.

Modele przechowywania zasobu historycznego w Polsce

Poza archiwami publicznymi i zakładowymi istnieje wiele różnych modeli, aktorów i jednostek zaangażowanych w przechowywanie i zarządzanie zasobem historycznym przedsiębiorstw. Aby uporządkować nieco tę różnorodność, warto skorzystać z typologii modeli archiwów biznesowych, zaproponowanej przez Janette Strickland w książce *The International Business Archives Handbook*. Tabela 1 przedstawia rodzaje, cechy i przykłady jednostek zajmujących się zasobem historycznym w Polsce.

Tabela 1 pokazuje, że w Polsce można znaleźć praktycznie każdy rodzaj modelu archiwów biznesowych, chociaż prawdopodobnie żaden z tych aktorów lub jednostek nie nazwałby siebie archiwistą biznesowym. Model **archiwów wewnętrznych** w przypadku Polski jest przede wszystkim ograniczony do dużych państwowych firm i obejmuje wymienione wcześniej przykłady, takie jak Telewizja Polska, Polskie Radio, Poczta Polska itp. Model **archiwów publicznych**, reprezentowany przez Archiwa Państwowe wraz z ich oddziałami miejskimi i regionalnymi, posiada ogromne ilości archiwów biznesowych do lat 90., które są publicznie dostępne i stosunkowo łatwe do śledzenia za pośrednictwem cyfrowych portali i wyszukiwarek. Model **specjalistycznych repozytoriów** obejmuje jednostki zapewniające szkolenia i usługi w zakresie prowadzenia archiwów zakładowych i instytucjonalnych. Przykładami takich jednostek są powołane w 1965 r. Stowarzyszenie Archiwistów Polskich oraz niedawno powstałe Centrum Archiwistyki Społecznej. Model **fundacji** jako model operacyjny nie jest jeszcze powszechny w Polsce. Zgodnie z nim działają organizacje pozarządowe zaangażowane w ochronę i popularyzację zasobów historycznych i dziedzictwa. Jednym z takich podmiotów, który wymaga wymienienia, jest fundacja KARTA, której wkład obejmuje m.in.: zainicjowanie ruchu archiwów społecznych; zarządzanie jednym z największych archiwów niepublicznych w Polsce; opracowanie bezpłatnego oprogramowania dla archiwistów społecznych opartego na międzynarodowych standardach archiwalnych oraz publikowanie historii korporacyjnych. **Muzea**, zarówno publiczne, jak i prywatne, odgrywają coraz ważniejszą

rolę jako potencjalny model działania polskich archiwów biznesowych. Z jednej strony muzea publiczne były bardzo często wyznaczane jako repozytoria cennych dokumentów gospodarczych i pełniły funkcję ośrodków badań historycznych związanych z określonymi branżami. Z drugiej strony prywatne muzea biznesowe, które obecnie stają się coraz bardziej popularne jako model rewitalizacji dziedzictwa przemysłowego, często aktywnie angażują się w gromadzenie i zabezpieczanie rozproszonych akt gospodarczych dotyczących konkretnych przedsiębiorstw. **Uczelnie**, jako model działania, służą zarówno jako repozytoria, jak i ośrodki szkoleniowe dla przyszłych archiwistów. Wiele polskich uczelni prowadzi kursy z zakresu archiwistyki, a biblioteki uniwersyteckie przechowują zbiory dokumentacji gospodarczej i coraz bardziej angażują się w tworzenie muzeów i inicjatywy społeczne. Wreszcie istnieje wiele **innych modeli** działania, w tym podmiotów takich jak firmy rodzinne, społeczności lokalne, deweloperzy oraz prywatni kolekcjonerzy i pasjonaci zaangażowani w działania związane z ochroną i upowszechnianiem dokumentacji biznesowej.

Tabela 1. Rodzaje, cechy i przykłady jednostek zajmujących się zasobem historycznym w Polsce

Modele archiwum biznesowego (Strickland, 2017)	Charakterystyka	Przykłady w Polsce
Archiwa wewnętrzne firm	„Archiwum zakładowe” zorganizowane zgodnie z ustawą o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach, głównie w dużych przedsiębiorstwach państwowych.	Telewizja Polska, Polskie Radio, Polskie Koleje Państwowe, Poczta Polska, Mennica Polska, Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych
Archiwa publiczne	Zawierają publicznie dostępne rejestry handlowe firm do czasu prywatyzacji w latach 90.	Archiwa państwowe Oddziały miejskie i rejonowe archiwów państwowych
Repozytoria specjalistyczne	Wyspecjalizowane podmioty często powiązane z Archiwami Państwowymi, które oferują szkolenia i usługi z zakresu archiwizacji.	Stowarzyszenie Archiwistów Polskich (SAP) Centrum Archiwów Społecznych (CAS)

Fundacje	Organizacje pozarządowe zajmujące się ochroną i popularyzacją historycznych zapisów i dziedzictwa.	Fundacja KARTA
Muzea	Muzea publiczne pełnią funkcję repozytoriów dokumentacji gospodarczej i ośrodków badawczych związanych z określonymi branżami. Muzea prywatne zajmują się gromadzeniem i zabezpieczaniem rozproszonych akt handlowych dotyczących konkretnych firm.	Publiczne: Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka, Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego w Bóbrce Prywatne: Muzeum Lniarstwa w Żyrardowie, Muzeum Polskiej Wódki, Muzeum Norblina
Uniwersytety	Służą zarówno jako repozytoria, jak i ośrodki szkoleniowe dla przyszłych archiwistów.	Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu itp.
Inne	Różne podmioty i osoby zaangażowane w działania konserwatorskie i popularyzatorskie związane z dokumentacją biznesową.	Rodziny (rodzina Majewskich), społeczności lokalne (Izba Tożsamości URSUS), deweloperzy (Grupa Arche), osoby prywatne (Muzeum Gorzelnia Turew), Stowarzyszenie Kolekcjonerów Historycznych Papierów Wartościowych (SKHPW)

Źródło: opracowanie własne.

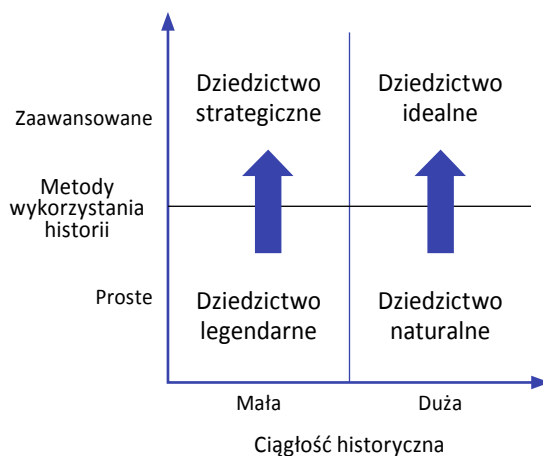
Ten krótki przegląd różnych aktorów i podmiotów zaangażowanych w ochronę i popularyzację biznesowego zasobu historycznego w Polsce ujawnia olbrzymi potencjał wieloliniowych i multimodalnych ścieżek rozwoju polskich archiwów biznesu. W kolejnym podrozdziale – opierając się na naszych badaniach dotyczących wykorzystania zasobu historycznego w najstarszych polskich firmach – staramy się przewidzieć dwie najbardziej prawdopodobne ścieżki rozwoju.

Modele wykorzystania zasobu historycznego w długowiecznych firmach

Prowadzone przez nas badania długowiecznych firm (Pikos i Olejniczak, 2017; Olejniczak i in., 2019) doprowadziły nas do dwóch ważnych odkryć. Po pierwsze, okazało się, że długowieczne firmy w Polsce różnią się pod względem swojej ciągłości historycznej. Niektóre firmy

zachowały ciągłość historyczną w wielu wymiarach, funkcjonując przez setki lat w tym samym miejscu, produkując ten sam produkt i posługując się tą samą nazwą, podczas gdy inne utraciły ciągłość w wielu wymiarach, zmieniając miejsce funkcjonowania, własność, nazwę czy przedmiot działalności (Olejniczak i in., 2019). Po drugie, okazało się, że firmy różnią się poziomem zaawansowania metod wykorzystania swojego zasobu historycznego – od prostego chwalenia się datą powstania firmy, poprzez publikację historii korporacyjnych i celebrowanie rocznic, aż po zakładanie muzeów i archiwów biznesu (Olejniczak i Pikos, 2022). Odkrycia te pozwoliły na sformułowanie macierzy przedstawiającej 4 modele wykorzystania zasobu historycznego przez długowieczne firmy, które określiliśmy mianem: dziedzictwa strategicznego, dziedzictwa idealnego, dziedzictwa legendarnego i dziedzictwa naturalnego.

Rysunek 1. Cztery modele wykorzystania zasobu historycznego przez długowieczne firmy



Źródło: opracowanie własne.

Przykładem modelu **dziedzictwa idealnego** może być Kopalnia Soli „Wieliczka”, w pobliżu Krakowa, której historia liczy blisko tysiąc lat. Co więcej, kopalnia nadal działa w tym samym miejscu, zachowując ciągłość historyczną w większości wymiarów funkcjonowania. Jednocześnie w zakresie wykorzystania zasobu historycznego Wieliczka

posiada własne muzeum i archiwa z bogatą kolekcją książek i artefaktów, a także publikuje czasopisma naukowe i historie firmowe oraz organizuje konferencje naukowe.

Przykładem modelu **dziedzictwa strategicznego** może być niedawno rewitalizowany kompleks Fabryki Norblina w Warszawie i znajdujące się w nim muzeum. Mimo że fabryka została zlikwidowana jako przedsiębiorstwo w 1982 r., kilka wymiarów pozostało ciągłych, w tym lokalizacja, infrastruktura i sama nazwa „Norblin”. Co więcej, nowi właściciele Norblina poświęcili wiele wysiłku i pieniędzy na zachowanie i prezentowanie historycznej infrastruktury i dokumentów, w sposób strategiczny wykorzystując zasób historyczny do zwiększenia wartości inwestycji.

Przykładem modelu **dziedzictwa naturalnego** może być Gospodarstwo Rolne Ludwik Majlert w Warszawie. Jest to firma rodzinna, która istnieje od ponad 200 lat, kultywując tradycje rolnicze, w tym tradycyjny produkt firmy – szparagi. Mimo że firma ma bogaty zasób historyczny, bazuje na historii mówionej i nigdy nie zaangażowała się w systematyzację i szerszą popularyzację swojej historii.

W końcu przykładem modelu **dziedzictwa legendarnego** może być słynna Restauracja „Wierzynek” w Krakowie. Firma w swoim logo odwołuje się do legendarnej uczty zorganizowanej przez Mikołaja Wierzyńka w 1364 r., lecz ciągłość historyczna jest relatywnie niewielka, a wykorzystanie zasobu historycznego ogranicza się do pielęgnacji tradycji polskiego ucztowania oraz legendarnej nazwy.

Oprócz opisanych powyżej 4 modeli bieżącego wykorzystania zasobu historycznego przez długowieczne firmy w Polsce, model przedstawia również dwie potencjalne ścieżki rozwoju. Zgodnie teorią ciągłości historycznej (Olejniczak i in., 2019) przedsiębiorstwa nie mogą odzyskać raz utraconej ciągłości (np. odbudowanie raz zburzonego budynku nie może zmienić faktu, że przez jakiś czas budynek ten nie istniał). Dlatego też w proponowanym modelu jedyną drogą dla firm jest rozwój w górę, poprzez zwiększanie poziomu zaawansowania wykorzystania zasobu historycznego. Pierwsza ścieżka rozwoju prowadzić będzie zatem od modelu „legendarnego dziedzictwa” do modelu „strategicznego dziedzictwa”, gdzie firmy mające ograniczoną ciągłość będą

ją coraz lepiej wykorzystywały z pomocą profesjonalnych repozytoriów, prywatnych muzeów, fundacji i deweloperów nieruchomości. Druga ścieżka rozwoju prowadzić będzie tymczasem od „naturalnego dziedzictwa” do „idealnego dziedzictwa”, gdzie potencjał niewykorzystanych kolekcji rodzinnych archiwów i dokumentów biznesowych gromadzonych przez małe i średnie przedsiębiorstwa może być stopniowo przekształcany w opublikowane historie korporacyjne, a następnie w muzea lub kolekcje archiwalne. Ze względu na małą skalę firm rodzinnych w tym przypadku kluczową rolę mogą odgrywać archiwiści społeczni lub uczelnie, które wykorzystując darmowe oprogramowanie i wiedzę specjalistyczną, pomogą firmom zmaksymalizować wykorzystanie ich zasobu historycznego oraz przyczynią się do tworzenia sieci lokalnych archiwów społeczności i biznesu.

PRZYSZŁOŚĆ ZASOBU HISTORYCZNEGO W BIZNESIE: WSPÓŁCZESNE TRENDY I ICH WPŁYW

Wydaje się, że, opierając się na opisanej powyżej różnorodności modeli przechowywania i wykorzystania zasobu historycznego, można postawić ostrożną hipotezę, że znaczenie historii i archiwów w biznesie będzie rosło w najbliższych latach. Co więcej, można zidentyfikować kilka kluczowych XXI-wiecznych trendów, które mogą jeszcze bardziej przyspieszyć i wzmocnić wykorzystanie historii jako zasobu przez firmy.

Cyfrowa transformacja – wraz z postępem technologicznym archiwa stają się coraz bardziej dostępne w formie cyfrowej, co otwiera przed firmami nowe możliwości. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z cyfrowych zasobów, takich jak zdjęcia, filmy czy dokumenty, aby tworzyć unikalne treści marketingowe, inspirować innowacje produktowe lub odnawiać dawne wzory i style. Co więcej, wraz z rozwojem technologii, takich jak sztuczna inteligencja, wirtualna rzeczywistość czy rozszerzona rzeczywistość, firmy będą miały większe możliwości tworzenia interaktywnych i atrakcyjnych narracji historycznych. Wykorzystanie tych nowych narzędzi pozwoli przedsiębiorstwom jeszcze lepiej zaangażować swoją publiczność.

OKIEM EKSPERTA

Historia opowiedziana z użyciem zaawansowanych technologii

Radostaw Milczarski, ekspert ds. promocji historii,
Bank Gospodarstwa Krajowego

Z analiz, jakie przeprowadziliśmy na potrzeby strategii komunikacji zewnętrznej, wynika, że angażująca moc narracji historycznej powinna uzupełnić *corporate identity mix* BGK. Kluczowa w opowieści o naszej historii jest dla nas autentyczność i wiarygodność przekazu. Rola i misja banku to naturalna platforma do opowieści o kontekście społecznym i gospodarczym. Jednym z narzędzi, jakimi się posługujemy, jest repozytorium historii oddolnych, opowiadanych przez obecnych i emerytowanych pracowników. Do promocji historii wykorzystujemy m.in. imersyjne technologie. Modernizacja naszego zabytkowego gmachu z 1931 r. jest okazją do podkreślenia jego wartości dla kultury narodowej i jego znaczenia dla tożsamości BGK. Wykorzystaliśmy technologie rzadko wcześniej ze sobą łączone – skanowanie laserowe i wirtualną rzeczywistość. Dzięki goglom VR możemy eksplorować m.in. gabinety prezesów i skarbiec BGK, jednocześnie słuchając historii o architekturze, oglądając wkomponowane w przestrzeń przedwojenne fotografie, a także słuchać o artystach projektujących dla banku. Na 100-lecie przypadające na 2024 r., oprócz filmów, wystawy i wydawnictw, zbudujemy oś narracyjną spójną ze strategią BGK.

Marketing dziedzictwa – Pojęcie marek i marketingu dziedzictwa pojawiło się dopiero na początku XXI wieku (Balmer, 2017), jednak bardzo szybko stało się popularnym obszarem badawczym. Powodem jego popularności jest fenomen rosnącego znaczenia historii jako narzędzia do budowania marki i tożsamości firmy. Klienci coraz bardziej interesują się historią założenia i rozwoju firm, a dobre wykorzystanie historii może wzmocnić wiarygodność firmy i zaufanie klientów. Przedsiębiorstwa starają się opowiadać swoją historię w sposób przystępny i angażujący, aby zyskać lojalność klientów i odróżnić się od konkurencji.

Analiza dużych zbiorów danych – Analityka dużych zbiorów danych staje się coraz ważniejsza w świecie biznesu, a trend ten ma się utrzymać. Gromadząc ogromne ilości danych z przeszłości, firmy będą mogły uzyskać nowy wgląd w swoją przeszłość i zidentyfikować wzorce, które mogły zostać wcześniej przeoczone. Umożliwi im to podejmowanie bardziej świadomych decyzji dotyczących przyszłych strategii.

Wykorzystanie danych historycznych wymagać będzie jednak zaawansowanych narzędzi analitycznych i umiejętności interpretacji, aby przekształcić informacje historyczne w praktyczne wnioski biznesowe.

Wpływ społeczny i środowiskowy – W miarę jak przedsiębiorstwa coraz bardziej dostrzegają znaczenie wpływu społecznego i środowiskowego, rola historii biznesu w tym obszarze będzie rosła. Historycy biznesowi odegrają kluczową rolę, pomagając firmom zrozumieć społeczny i środowiskowy wpływ ich działań oraz opracować bardziej zrównoważone praktyki. Historia może służyć jako narzędzie do refleksji, nauki na błędach i budowania zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwa muszą rozważyć swoje przeszłe praktyki i być w stanie wyjaśnić, jak się zmieniły i jak dążą do poprawy.

Różnorodność – Historycy biznesowi odegrają kluczową rolę w pomaganiu firmom w zrozumieniu ich historycznego kontekstu oraz w opracowaniu strategii promujących większą różnorodność. Będzie to wymagało nie tylko przyjrzenia się historii dyskryminacji i wykluczenia w miejscu pracy, ale także zbadania historycznego wkładu niedostatecznie reprezentowanych grup w zarządzanie i społeczeństwo jako całość. Firmy mogą wykorzystać tę wiedzę, aby lepiej zrozumieć kultury, tradycje i preferencje różnych rynków.

Podsumowując: opisane powyżej trendy wskazują na ogromny potencjał historii jako zasobu dla firm w XXI wieku. Przedsiębiorstwa, które potrafią mądrze korzystać z historii, będą miały przewagę konkurencyjną i będą w stanie lepiej sprostać wymaganiom zmieniającego się świata biznesu. Pozostaje zatem pytanie: „W jaki sposób zacząć korzystać z historii w swoim biznesie?”.

Zasób historyczny w Twoim biznesie – Zaczynij od przyszłości

Odpowiedź na powyżej postawione pytanie znajduje się w książce *Start with future and work back* autorstwa Bruce'a Weindrucha, twórcy firmy *History Factory* i jednego z najwybitniejszych archiwistów praktyków, który od kilkudziesięciu lat pomaga wielkim koncernom w wykorzystaniu ich przeszłości. Tytuł jego książki – *Zaczynij od przyszłości i pracuj wstecz* jest jednocześnie receptą na skuteczne wykorzystanie historii we współczesnym biznesie. Weindruch dostarcza wielu dobitnych przykładów globalnych firm, które poprzez wykorzystanie swojego zasobu strategicznego były w stanie m.in. zbudować poczucie tożsamości i celu u pracowników, przeprowadzić skuteczny rebranding lub zaprojektować kampanię marketingową, odróżnić się od konkurencji, nawiązać współpracę na bazie wspólnych wartości. W każdej z tych historii sukcesu firma określała konkretny cel w przyszłości, a następnie, z pomocą historyków i archiwistów biznesu, zaprzęgała zasób historyczny i zawarte w nim skumulowane lata doświadczenia oraz ludzkich wspomnień i emocji do osiągnięcia tego celu. Wydaje się zatem, że konflikt pomiędzy przyszłością i historią jest pozorny, a zorientowane na przyszłość firmy w Polsce powinny jak najszybciej zacząć wykorzystywać potencjał jednego ze swoich najcenniejszych zasobów.

LITERATURA

- Balmer, J.M. (red.) (2017). *Foundations of corporate heritage*. Taylor & Francis.
- Oblój, K. (2017). *Praktyka strategii firmy: jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*. Warszawa: Poltext.
- Olejniczak, T. i Pikos, A. (2022). The past and future of Polish Business Archives: Exploratory survey of business records uses in long-lived companies. *Archiv und Wirtschaft*, 55(4), 196–204.
- Olejniczak, T., Pikos, A. i Goto, T. (2019). In search of continuity: Theoretical and methodological insights from a case study of a Polish centennial company. *Journal of Management History*, 25(4), 565–584.
- Pikos, A. i Olejniczak, T. (2017). Business history in Poland: Current state and future potential. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 3, 55–77.

Turton, A. (red.). (2017). *The international business archives handbook: Understanding and managing the historical records of business*. Routledge.

Weindruch, B. (2016). *Start with the future and work back: A heritage management manifesto*. Rowman & Littlefield.

Inspiracje

Association of Italian Corporate Museums, <https://museimpresa.com/en/about-us/>

Centrum Archiwistyki Społecznej, <https://cas.org.pl/>

Fundacja Ośrodka KARTA, <https://karta.org.pl>

Górska, A., Olejniczak, T. i Pikos, A. (2023). *Historia biznesu ma dziś większe znaczenie niż myślisz!* Podcast Kozminski Talks.

International Council of Archives Section on Business Archives <https://www.facebook.com/ICASBA/>

The History Factory, <https://www.historyfactory.com/>

Szlak Zabytków Techniki, <https://zabytkitechniki.pl/>

Cykl postów na LinkedIn, #muzeakorporacyjne https://www.linkedin.com/posts/tomasz-olejniczak-64202910_muzeakorporacyjne-historiabiznesu-archiwa-biznesu-activity-7033748830084829184-dIFK?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

NOWA ARCHITEKTURA ZAUFANIA: LUDZIE I TECHNOLOGIE

Dominika Latusek-Jurczak

ABSTRAKT

- Zaufanie odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu i stanowi najbardziej efektywny sposób radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem.
- Transformacyjne technologie, takie jak blockchain, sztuczna inteligencja, wielkie zbiory danych i internet rzeczy, mogą zapewnić większą przejrzystość, niezawodność, efektywność oraz bezpieczeństwo w różnych dziedzinach, takich jak handel, usługi finansowe, ochrona danych, zarządzanie łańcuchem dostaw i wiele innych.
- Technologie niosą ze sobą nowe wyzwania związane z prywatnością, bezpieczeństwem danych, etyką i odpowiedzialnością.
- Konieczne jest opracowanie odpowiednich ram, standardów i praktyk, które umożliwią wykorzystanie technologii w sposób budujący i utrzymujący zaufanie.

WPROWADZENIE

Rewolucyjne zmiany technologiczne wpływają na zaufanie – zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacjami. **Zaufanie jest kluczowym zasobem i pozostanie nim**, nie tylko dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa, organizacje publiczne i pozarządowe, ale także dla zapewnienia satysfakcjonującego i wysokiej jakości życia ludzi.

W przyszłości **technologie nie zastąpią zaufania** (choć są tacy, którzy propagują tę tezę!); lecz – na pewno – **zasadniczo je zmieniają**. Już dziś można zauważyć, że zmiany te będą dotyczyć trzech obszarów: sposobu, w jaki powstaje zaufanie, demonstrowania zaufania do innych, a przede wszystkim pojawienia się nowych podmiotów, które będziemy obdarzać zaufaniem. Przede wszystkim coraz częściej będziemy mówić o zaufaniu nie tylko w kontekście relacji międzyludzkich, lecz także w odniesieniu do technologii i systemów. W jaki sposób te zmiany będą przebiegać? Jakie działania należy podjąć, aby technologiczne zmiany wzmacniały zaufanie między ludźmi oraz sprzyjały tworzeniu zasobów zaufania w organizacjach?

■ STAN OBECNY

Zaufanie od dziesięcioleci zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu organizacjami. Dla zrozumienia istoty zaufania kluczowe jest pojęcie **niepewności i ryzyka** – zaufanie jest najbardziej efektywnym, najłatwiejszym do przyjęcia i najbardziej ekonomicznym sposobem radzenia sobie z nimi. Opiera się na **osobistych predyspozycjach** oraz **ocenie wiarygodności** potencjalnego adresata. Stopień, w jakim jesteśmy skłonni ufać innym, zależy także od naszych **doświadczeń**, otoczenia **kulturowego** i stabilności **instytucji**, które nas otaczają (Cook, 2022).

Chociaż zaufanie odgrywa kluczową rolę w wielu interakcjach organizacyjnych, jego względne znaczenie różni się w zależności od **kontekstu**. Zaufanie jest szczególnie istotne, gdy realnie jesteśmy zależni od innych i istnieje niepewność, że mogą oni wykonywać swoje zadania niekompetentnie i nierzetelnie. Tę niepewność tłumaczą dwa źródła ograniczeń wynikające z natury ludzkiej: **oportunizm** i **ograniczona racjonalność**. Zaufanie ma większe znaczenie tam, gdzie istnieje większe ryzyko zachowań oportunistycznych i/lub trudności dawcy zaufania w przewidzeniu zachowania jego partnera (Heckscher, 2015). Wysoki poziom **asymetrii informacji**, czyli nierównomierny dostęp do informacji, jest jednym z warunków, które zwiększają zagrożenia związane zarówno z oportunistem, jak i ograniczoną racjonalnością, a tym samym

sprawiają, że zaufanie staje się bardziej istotne. Choć asymetria informacji jest zjawiskiem wszechobecnym, technologie w niektórych obszarach mocno ją eksponują. Przykładem są branże, gdzie scentralizowani dominujący gracze mają moc agregowania informacji i czerpania z nich przewagi (Lumineau i in., 2023).

Obecna fala cyfrowej transformacji wnosi unikalne zmiany do procesów organizacyjnych, a w efekcie znacząco **zmienia dynamikę zaufania** w organizacjach. Technologie kształtują zachowania oparte na zaufaniu, a jednocześnie **zaufanie do technologii** jest niezbędne do przyjmowania i rozpowszechniania nowych technologii. Nowe generacje technologii umożliwiają wysoki poziom wzajemnych połączeń i interoperacyjności między ludźmi i maszynami. W centrum tych zmian leży bezprecedensowy stopień cyfryzacji we wszystkich branżach, wykorzystujący cztery przełomowe technologie: **blockchain, internet rzeczy, przetwarzanie w chmurze i uczenie maszynowe**. Choć każda z tych technologii ma unikalne cechy, łączy je istotne podobieństwo, polegające na **wzajemnych połączeniach i interoperacyjności**. Ważne jest, że technologie te nie stanowią tylko środowiska dla działań organizacyjnych, lecz przenikają do naszego życia na głębszym poziomie, kształtując relacje międzyludzkie, procesy organizacyjne i struktury społeczne. Stanowią one źródło megatrendów, które przekształcają wszystkie organizacje, takich jak powszechne poleganie na danych, informatyzacja procesów i automatyzacja (Lumineau i in., 2023).

Pierwszy z tych megatrendów dotyczy **zbiorów danych o bezprecedensowej objętości i różnorodności**. Już obecnie wiele urzędów gromadzi informacje przez całą dobę i przekazuje je do systemów komputerowych, gdzie są przetwarzane w formie cyfrowej i wykorzystywane jako dane wejściowe dla systemów organizacyjnych. Przykłady to śledzenie powiązań przez sieci społecznościowe czy usługi lokalizacyjne. Dane są przesyłane, analizowane i wykorzystywane niemal w czasie rzeczywistym, mają bezprecedensowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji i gospodarki jako całości.

Drugi megatrend wiąże się z ciągłym postępem **sztucznej inteligencji**. Rozwiązania oparte np. na *deep learning* sprawiają, że maszyny są zdolne do wykonywania coraz bardziej zaawansowanych zadań.

Techniki uczenia maszynowego są już teraz rutynowo wykorzystywane do autokorekcji technologii na podstawie doświadczenia. Technologie sztucznej inteligencji wspierają kontrolę i podejmowanie decyzji, wykonują zadania związane zarówno z kategoryzacją, jak i przewidywaniem. Sztuczna inteligencja różni się od poprzednich technologii tym, że pozwala na podejmowanie coraz bardziej autonomicznych decyzji, wykraczających poza ograniczoną wiedzę pojedynczych osób.

Trzeci megatrend dotyczy **automatyzacji procesów**. Informacje zbierane przez inteligentne czujniki i urządzenia mobilne są już teraz automatycznie przesyłane do chmury, a wiele rutynowych decyzji jest podejmowanych przez algorytmy. Jednocześnie maszyny mogą przekazywać informacje o wykonaniu zadań do systemów automatycznej kontroli. Przykładem automatyzacji jest zastosowanie w nowoczesnych technologiach produkcyjnych oraz w technologii blockchain, gdzie wstępnie zaprogramowane decyzje są automatycznie wykonywane po spełnieniu określonych warunków. Automatyzacja procesów wykracza poza granice organizacji, umożliwiając połączenia między firmami, takie jak łańcuchy dostaw czy partnerstwa strategiczne. Inteligentne urządzenia są zdolne do bezpośredniej wymiany informacji między sobą, a współpraca zdalna staje się coraz powszechniejsza. Te zmiany stanowią wyzwanie dla tradycyjnych, hierarchicznych form organizacyjnych.

Wszystkie te trendy jasno wskazują, że przełomowe technologie zasadniczo zmieniają pracę ludzi i funkcjonowanie organizacji. Mają one też istotne konsekwencje dla zaufania. Po pierwsze, **technologie stają się pośrednikami** w relacjach między ludźmi i między organizacjami, co ogranicza możliwość oportunistycznych zachowań i zmniejsza tradycyjne obszary niepewności; a ponadto dzięki technologii **dostępna jest większa ilość informacji umożliwiających ocenę wiarygodności** osoby lub organizacji. Po drugie, dostęp do bardziej szczegółowych informacji wraz z zaawansowanymi możliwościami analitycznymi algorytmów **pomaga zrekompenzować ograniczoną racjonalność** w ocenie wiarygodności.

KLUCZOWE TRENDY

Zaufanie będzie kształtowane przez kombinację opisanych wyżej czynników, wynikających z postępu technologicznego, ewoluujących oczekiwań społecznych i zmieniających się praktyk biznesowych (Cook, 2022). Kluczowymi sposobami budowania zaufania w biznesie w przyszłości mogą być (Heckscher, 2015; Hanisch i in., 2023):

1. Zwiększona przejrzystość i wiarygodność. Wzrost zaufania w przyszłości będzie oparty na transparentności; organizacje będą musiały wykazać otwartość w swoich operacjach, transakcjach finansowych i procesach decyzyjnych. Nowe technologie, takie jak blockchain czy rozproszone rejestry, oferują zdecentralizowane, rozproszone, niezmiennie i przejrzyste dokumentowanie transakcji. Dzięki temu zapewniają monitorowanie ścieżki transakcji, co z kolei przyczynia się do większej przejrzystości operacji biznesowych. Ta większa przejrzystość pomaga w nawiązywaniu współpracy i zawieraniu transakcji, ponieważ ogranicza możliwość oszustwa lub manipulacji. Budowanie zaufania wśród klientów i interesariuszy jest wspierane przez możliwość samodzielnej weryfikacji integralności i dokładności informacji, niezależnie od zaufania do konkretnego podmiotu. Należy jednak pamiętać, że przejrzystość zmniejsza obszary niepewności, ale nie eliminuje potrzeby zaufania, jak często sugerują zwolennicy tych technologii.

Przejrzystość można będzie także osiągnąć poprzez jasne i przystępne raportowanie, ujawnianie istotnych danych oraz angażowanie się w otwarty dialog z zainteresowanymi stronami. Ponadto przejrzystość obejmuje rozwiązywanie konfliktów interesów, ujawnianie potencjalnych zagrożeń oraz uczciwe informowanie o sukcesach i porażkach. Poprzez przejrzystość firma buduje zaufanie, pokazując, że nie ma nic do ukrycia i jest zobowiązana do etycznego działania.

Postępy w technologiach, takich jak sztuczna inteligencja, blockchain i internet rzeczy (IoT), mogą również przyczynić się do budowania zaufania na innych poziomach niż wyłącznie klient–firma. Na przykład, technologia blockchain może zapewnić przejrzystość łańcucha dostaw, umożliwiając niezmienny zapis pochodzenia produktu, warunków

produkcji i certyfikatów. Algorytmy sztucznej inteligencji mogą pomagać w wykrywaniu oszustw i zapobieganiu im, analizując nastroje klientów i identyfikując potencjalne zagrożenia. Wykorzystanie takich technologii do budowania zaufania i wykazywania uczciwości może przyczynić się do minimalizacji oszustw, zapewnienia dokładności i zwiększenia niezawodności operacji biznesowych.

Oprócz tego, że technologie takie jak automatyzacja procesów, uczenie maszynowe i sztuczna inteligencja mają ogromny potencjał do poprawy procesów biznesowych, mogą one usprawnić procesy innowacji i uczynić pracę ludzi ciekawszą. Automatyzacja potencjalnie uwalnia czas pracowników, pozwalając im skoncentrować się na zadaniach kreatywnych i wymagających autorskiego zaangażowania. To wpływa na budowanie zaufania wśród pracowników, którzy odczuwają większą swobodę w wykonywaniu swoich obowiązków.

2. Odpowiedzialność i ochrona prywatności. Podczas gdy firmy coraz bardziej polegają na technologiach cyfrowych i analizach danych, zapewnienie bezpieczeństwa informacji, w tym danych poufnych i osobowych, staje się priorytetowe dla budowania zaufania. Postępy w technologiach, takich jak szyfrowanie, biometria i sztuczna inteligencja, mogą odegrać istotną rolę w ulepszaniu środków bezpieczeństwa i ochronie przed cyberzagrożeniami. Technologie szyfrowania są istotne zarówno podczas przesyłania, jak i przechowywania danych. Szyfrowanie pozwala zabezpieczyć informacje poprzez ich zakodowanie, co zmniejsza ryzyko nieautoryzowanego dostępu. Firmy powinny priorytetowo traktować solidne środki bezpieczeństwa cybernetycznego, w tym stosowanie protokołów szyfrowania, aby chronić wrażliwe dane. Dane biometryczne, takie jak odciski palców czy rozpoznawanie twarzy, mogą stanowić dodatkową warstwę zabezpieczeń w celu uwierzytelniania. Dzięki wykorzystaniu biometrii firmy mogą zapewnić bardziej niezawodne metody identyfikacji i autoryzacji, co wzmacnia bezpieczeństwo danych. Systemy bezpieczeństwa oparte na sztucznej inteligencji mogą wykrywać anomalie i potencjalne zagrożenia w czasie rzeczywistym, umożliwiając szybką reakcję. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w monitorowaniu i analizie danych może pomóc w identyfikacji podej-

rzanych wzorców i nieprawidłowości, co przyczynia się do skuteczniejszej ochrony przed zagrożeniami.

Wraz z rosnącą zależnością od technologii opartych na danych zapewnienie prywatności i bezpieczeństwa danych staje się kluczowe dla budowania zaufania. W zmieniającym się świecie firmy będą coraz więcej inwestować w środki bezpieczeństwa, aby chronić dane i zapewnić prywatność interesariuszy. Solidne praktyki bezpieczeństwa cybernetycznego, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony danych oraz transparentność w przetwarzaniu danych są niezbędne do budowania zaufania w relacjach biznes–klient. Ważne jest również, aby firmy wprowadzały przejrzyste praktyki w zakresie przetwarzania danych. We wszystkich dziedzinach życia gospodarczego najprawdopodobniej będą pojawiać się wymagania uzyskania wyraźnej zgody na wykorzystanie danych i zapewnienia jasnych zasad ochrony prywatności. Taka przejrzystość może przyczynić się do budowania zaufania poprzez zapewnienie klientom, że ich informacje są przetwarzane w sposób bezpieczny i odpowiedzialny.

Wraz ze wzrostem liczby transakcji i interakcji cyfrowych niezawodne tożsamości cyfrowe stają się coraz bardziej istotne. Zarówno zdecentralizowane, jak i suwerenne modele tożsamości umożliwiają jednostkom zachowanie kontroli nad danymi osobowymi. Dają one możliwość selektywnego udostępniania danych, co podwyższa ochronę prywatności i zmniejsza obawy związane z kradzieżą tożsamości.

Technologie same w sobie nie eliminują potrzeby zaufania. Zmieniają jednak adresata zaufania. W przypadku technologicznych systemów bezpieczeństwa większe zaufanie jest kierowane do samego systemu, a nie do konkretnych osób czy działów w firmie. Dlatego też firmy muszą zadbać o to, by ich systemy były niezawodne i bezpieczne, aby zdobyć zaufanie swoich klientów i pracowników.

Podsumowując: ochrona danych, poszanowanie prywatności, przejrzystość i weryfikacja, oparte na technologii, są kluczowe dla budowania zaufania. Firmy powinny inwestować w odpowiednie środki bezpieczeństwa cybernetycznego, przestrzegać przepisów o ochronie danych, wdrażać przejrzyste praktyki przetwarzania danych oraz wykorzystywać zaawansowane technologie do zapewnienia przejrzystości i mini-

malizacji oszustw. Budowanie zaufania do tożsamości cyfrowych jest kluczowe dla interakcji wirtualnych. Poprzez wdrażanie bezpiecznych i przyjaznych rozwiązań w zakresie tożsamości cyfrowej firmy mogą budować zaufanie.

3. Personalizacja i orientacja na interesariuszy. Budowanie zaufania wymaga priorytetowego traktowania potrzeb i oczekiwań klientów. Firmy powinny aktywnie słuchać opinii klientów, aby lepiej zrozumieć ich preferencje i dostosować swoje działania. Doskonalenie produktów, usług i doświadczeń użytkowników jest kluczowe w procesie budowania zaufania. Personalizacja i dostosowywanie w oparciu o dane klientów mogą zwiększyć zaufanie, pokazując uwagę i zaangażowanie firmy w spełnienie indywidualnych potrzeb klientów. Rozwój nowych technologii umożliwia firmom gromadzenie ogromnych ilości danych o swoich klientach. Wykorzystując analitykę danych i sztuczną inteligencję, firmy mogą personalizować swoje produkty, usługi i doświadczenia klientów. Pozwala to lepiej dopasować ofertę do indywidualnych potrzeb i preferencji, potwierdzając głębokie zrozumienie oczekiwań klientów. W rezultacie wzmacnia się zaufanie do firm, które oferują takie rozwiązania.

Podejście zorientowane na klienta jest kluczowe dla budowania zaufania. Niemal truizmem, który jednak niezmiennie sprawdza się jako solidna podstawa zaufania, jest przekonanie, że firmy muszą aktywnie słuchać swoich klientów, aby zrozumieć ich potrzeby i preferencje. Następnie powinny konsekwentnie dostarczać produkty i usługi wysokiej jakości, które spełniają oczekiwania klientów. Zapewnienie personalizowanych doświadczeń, efektywnej obsługi klienta i niezawodnych rozwiązań przyczynia się do budowania zaufania i lojalności klientów.

Ważne jest również zapewnienie terminowej i sprawnej obsługi klienta. Klienci niezmiennie będą oczekiwać, że ich problemy zostaną rozwiązane skutecznie i że będą traktowani z szacunkiem i uwagą. Technologie oferują w tym zakresie bezprecedensowe możliwości reagowania na incydenty naruszające wiarygodność firm. Szybkie reagowanie

na problemy, skuteczne rozwiązywanie ich i przejrzysta komunikacja przyczyniają się do budowania zaufania i lojalności.

Podsumowując, personalizacja, zorientowanie na klienta, terminowa obsługa i transparentna komunikacja są kluczowe dla budowania zaufania, a nowoczesne rozwiązania technologiczne radykalnie je usprawniają. Przez konsekwentne dostarczanie produktów, usług i doświadczeń spełniających oczekiwania klientów firmy mogą zyskać ich zaufanie i lojalność.

Współpraca i partnerstwa również mają duże znaczenie dla budowania zaufania. Współpraca z partnerami branżowymi, organizacjami pozarządowymi i innymi interesariuszami w inicjatywach związanych ze zrównoważonym rozwojem, wpływem społecznym i praktykami etycznymi świadczy o zaangażowaniu firmy w realizację szerszych celów społecznych. Współpraca umożliwia również wymianę wiedzy, dzielenie się najlepszymi praktykami i wspólne stawianie czoła wyzwaniom, co może wzmocnić zaufanie.

4. Etyczne zarządzanie i społeczna odpowiedzialność biznesu są nieodłącznymi elementami budowania zaufania. Przejrzystość i technologie, takie jak blockchain, mogą być wykorzystane do udowodnienia uczciwych praktyk handlowych i inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Poprzez przejrzyste monitorowanie łańcucha dostaw i raportowanie wpływu na środowisko firmy mogą podkreślić swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój i budować zaufanie wśród społecznie świadomych konsumentów.

Ponadto angażowanie się w inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu, filantropię, programy zrównoważonego rozwoju i wolontariat już obecnie pomaga w budowaniu zaufania, a rola tych aktywności w przyszłości będzie jeszcze większa. Działania te pokazują, że firma jest zaangażowana w szersze kwestie społeczne i ma pozytywny wpływ na społeczeństwo. Ważne jest również angażowanie się w dialog z zainteresowanymi stronami, partnerstwo z organizacjami pozarządowymi lub branżowymi oraz przestrzeganie standardów etycznych swojej branży. Pokazuje to, że firma bierze odpowiedzialność

za swoje działania. Firmy, które będą traktować priorytetowo aspekty społeczne i środowiskowe, dostosowując swoje działania do szerszych wartości społecznych, mają większe szanse na zdobycie i utrzymanie zaufania na rynku.

Firmy muszą przyjąć etyczne wartości jako podstawę swojej działalności, uwzględniając sprawiedliwe traktowanie pracowników, odpowiedzialne pozyskiwanie surowców, minimalizowanie wpływu na środowisko i pozytywny wkład w lokalne społeczności. Konsumenci przyszłości bardziej niż dziś będą oczekiwać, że firmy będą stosować się do zrównoważonych praktyk, uczciwych standardów pracy i odpowiedzialnego zarządzania danymi. Przejrzystość, jaką zapewniają technologie, umożliwia im monitorowanie postępowania i realizacji zobowiązań firm w bezprecedensowym stopniu.

Jednak wraz z wykorzystaniem technologii firmy muszą również stawić czoła potencjalnym wyzwaniom i ryzykom, takim jak prywatność danych, stronniczość algorytmów czy etyczne implikacje nowych technologii. Ważne jest, aby firmy skupiały się na odpowiedzialnym i etycznym wdrażaniu rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych, tak aby uniknąć potencjalnych negatywnych skutków.

W przyszłości reputacja w przestrzeni realnej i wirtualnej oraz proaktywna komunikacja i zaangażowanie interesariuszy będą jeszcze bardziej niż dziś ważne dla budowania zaufania w biznesowym krajobrazie. Firmy muszą aktywnie zarządzać swoją obecnością w mediach społecznościowych, angażować klientów, rozwiązywać problemy w sposób transparentny i prezentować swoje pozytywne cechy – tym samym budując zaufanie wśród swoich interesariuszy.

Komunikacja proaktywna i otwarta odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania. Firmy powinny regularnie informować interesariuszy o swoich planach i działaniach, raportować jasno i terminowo oraz dzielić się postępami w kluczowych inicjatywach. Korzystanie z platform mediów społecznościowych i innych kanałów cyfrowych umożliwia bezpośredni kontakt z klientami, szybką odpowiedź na zapytania i rozwiązywanie problemów. Ta przejrzysta i przystępna komunikacja buduje zaufanie, pokazując, że firma jest zaangażowana w otwarty dialog i wartości.

PODSUMOWANIE

W przyszłości technologie będą miały znaczący wpływ na kształtowanie zaufania. Zmieniają one sposób, w jaki zaufanie jest budowane, jego praktyczne przejawy oraz ustanowią nowych odbiorców zaufania. Jednocześnie stwarzają one nowe wyzwania i zagrożenia (Heckscher, 2015). Aby skutecznie zarządzać zaufaniem, konieczne jest zwiększenie świadomości, inwestowanie w badania i rozwój technologii oraz rozwijanie odpowiednich standardów i regulacji.

Nowe technologie mają ogromny potencjał do zwiększania zaufania w biznesie. Przejrzystość, bezpieczeństwo, automatyzacja, personalizacja, tożsamość cyfrowa, zarządzanie reputacją online i etyczne praktyki są kluczowymi aspektami, które mogą być wzmocnione za pomocą technologii (Hanisch i in., 2023). Firmy mogą wykorzystać technologie, aby budować zaufanie, zwiększać bezpieczeństwo, dostosowywać swoje usługi i komunikację do indywidualnych potrzeb interesariuszy, zarządzać swoją reputacją online i demonstrować swoje etyczne zobowiązania (Cook, 2022).

Budowanie zaufania wymaga holistycznego podejścia, które obejmuje przejrzystość, etykę, zorientowanie na klienta, ochronę prywatności danych i wykorzystanie technologii. Poprzez konsekwentne demonstrowanie uczciwości, dostarczanie wartości i aktywne zaangażowanie interesariuszy firmy mogą budować zaufanie i osiągnąć sukces. Włączenie proponowanych sugestii do strategii i operacji biznesowych umożliwi firmom aktywne działanie na rzecz utrzymywania długoterminowych relacji opartych na zaufaniu z klientami, partnerami i innymi interesariuszami.

LITERATURA

- Cook, K.S. (2022). *Advanced Introduction to Social Capital*. Edward Elgar Publishing.
- Hanisch, M., Goldsby, C.M., Fabian, N.E. i Oehmichen, J. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*, 162, 113777.

Heckscher, C.C. (2015). *Trust in a complex world: Enriching community*. Oxford University Press.

Lumineau, F., Schilke, O. i Wang, W. (2023). Organizational Trust in the Age of the Fourth Industrial Revolution: Shifts in the Form, Production, and Targets of Trust. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 21–34.

Inspiracje

First International Network on Trust – fintweb.org

oliverschilke.com

kozminski.edu.pl/trust

Część IV

**PRZYWÓDZTWO,
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I EDUKACJA**

PRZYWÓDZTWO W XXI WIEKU

Andrzej K. Koźmiński, Anna Baczyńska, Paweł Korzyński

ABSTRAKT

- Główne nurty w przywództwie koncentrowały się do tej pory na cechach, zachowaniach i sytuacjach. Dziś cechy rozważamy jako atrybuty wspierające działania liderów, zachowania kształtujemy w salach szkoleniowych i wykuwając je w cennych doświadczeniach zawodowych, a sytuację rozpatrujemy poprzez ograniczenia, w których działamy.
- Omawiamy przywództwo z wielu perspektyw. Pokazujemy granice między liderem a menedżerem na poziomie kompetencji. Wskazujemy, jak można realizować skutecznie te dwie role, często opisywane w literaturze jako przeciwstawne i niemożliwe do pogodzenia.
- Eksplorujemy współczesne trendy w przywództwie i omawiamy wyzwania, którym musi sprostać „lider w czasach zarazy”.
- W dzisiejszym świecie biznesu polityka organizacyjna staje się coraz bardziej skomplikowana i dynamiczna. Przywódca stawia czoła wielu kryzysom i ograniczeniom. Pokazujemy różne wartościowe inspiracje i wskazówki, które warto rozważyć i wprowadzać w działanie.

WPROWADZENIE

Bez zwolenników (ang. *followers*) nie ma Przywódcy, bez względu na czasy, w jakich działają liderzy. Badania nad przywódcami międzynarodowych korporacji, z którymi „Harvard Business Review” prowadził wywiady w latach 90., wykazały, że „przywództwo niejedno ma imię”,

a konkretnie trzy: menedżera, artysty i kapłana (Hatch i in., 2010). Są to trzy maski, trzy wcielenia dające łącznie skuteczne oddziaływanie na grupę odniesienia. Menedżer zapewnia skuteczną realizację konkretnych zadań, właściwą alokację środków, sekwencję działań w czasie, pomiar efektywności działań i bodźcowanie realizatorów, kontrolę, nadzór. Artysta zapewnia kreatywność w doborze zadań i w działaniu. Dzięki niemu organizacja unika pułapek rutyny i imitacji, a zatem niskiej szeroko rozumianej wartości dodanej swoich działań. Artysta przynosi innowacje i związane z nimi korzyści, ale i ryzyko. Działania menedżerów i artystów w pewnym sensie równoważą się. Kapłan operuje w sferze wartości. Określa, nazywa, komentuje i przekazuje je uczestnikom tak, by uwierzyli w ich wartość, związali się z nimi emocjonalnie i wdrożyli zasady postępowania służące ich urzeczywistnieniu. Nie mogą być traktowane instrumentalnie. Kapłan nadaje transcendentny wymiar motywacjom ludzkim i wzorcom zachowań. To są oczywiście wzorce idealne wszystkich trzech ról przywódcy. Całkowicie idealistyczne jest jednak założenie, że jedna osoba może je odgrywać równocześnie czy nawet po kolei.

W organizacjach często spotykamy się z podziałem na liderów i menedżerów (Baczyńska, 2018). Jak wiemy, sens słowa „przywódca” w języku polskim powiązany jest bardziej z przewodzeniem, wpływem, władzą, autorytetem, pokonywaniem ograniczeń, natomiast „kierowanie” kojarzone jest bardziej z efektywną realizacją zadań i zarządzaniem na poziomie operacyjnym. We współczesnych organizacjach większość menedżerów interesuje się jednak zagadnieniem przywództwa. I chociaż Naim (2014) w swojej książce *Koniec władzy* postuluje, że era przywódców skończyła się, to ten temat w zarządzaniu jest wciąż żywy, a sale uniwersyteckie pękają w szwach na warsztatach z tego obszaru.

W dzisiejszych czasach od menedżera już w mniejszym stopniu wymaga się odgrywania roli wykonawcy, nadzorcy, sędziego czy kontrolera, a bardziej mistrza, coacha, mentora, inspiratora czy wizjonera. Czas pandemii czy – jak teraz – wojny pokazuje nam, że sprawni przywódcy są niezbędni.

JAKI POWINIEN BYĆ PRZYWÓDCA?

Odpowiedź nasuwa się sama: wybitny, wielki, efektywny i efektowny, wspaniały, ale co to znaczy? O znaczeniu osobowości przywódcy pisał już Arystoteles w *Polityce*, głosząc, że istotniejszy od systemu rządzenia jest Lider, który stoi na jego czele – „pewna jednostka, górująca nad wszystkimi, albo ród cały, albo i ogół, wybitnie wyróżniający się cnotą” (Arystoteles, tłum. L. Piotrowicz, 2003, s. 83). Według tego założenia przywódca odgrywa onipotentną rolę i wszystko jest od niego zależne. Carlyle w swojej pracy pt. *Bohaterowie* również zwraca uwagę, że są w społeczeństwie jednostki, które mają szczególne talenty, umiejętności oraz cechy fizyczne, traktując liderów jako „wybrańców bogów”. I chociaż fascynujemy się ludźmi, a cechy i ich atrybuty są często podstawą naszych klasyfikacji i wyborów, to metaanaliza najbardziej znaczących 124 badań pokazuje niezbitne dowody na brak uniwersalnego modelu i łatwo identyfikowanych cech liderów.

Atrybuty człowieka są widoczne, więc zawsze nas intrygowały i skupiały naszą uwagę, natomiast w przypadku przywództwa te zestawy są często skrajnie różne i nie można ich włożyć w jednoznaczny schemat. Problem cech obecnie definiujemy nieco inaczej. Poszukujemy cech, które są przydatne w odgrywaniu roli lidera i pomagają mu prowadzić ludzi, ale coraz częściej zwraca się uwagę na te, które blokują realizację celów oraz utrudniają zarządzanie czy przewodzenie w danych czasach, organizacjach czy społeczeństwach. Ostatnie badania nad związkiem cech i zachowań pokazują, że w zarządzaniu zdecydowanie negatywne cechy bardziej blokują skuteczne przywództwo niż pozytywne je budują.

Brak jednoznacznych wyników w nurcie cech stał się impulsem do zmiany kierunku badań nad przywództwem i zachęcił naukowców do przyjrzenia się skutecznym zachowaniom lidera, rozpoczynając też proces tworzenia różnych taksonomii. Zaczęto zadawać sobie pytanie: „Jeśli nie cechy, to co decyduje o sukcesie Przywódcy?”. Naukowcy przeformułowali pytanie z „Jaki jest Lider?” na: „Co robi skuteczny Lider?”. Tak ujęty problem zaczął stanowić podwaliny pod nowy nurt interesujących badań nad zachowaniami liderów.

PRZYWÓDZTWO NIEJEDNO MA IMIĘ

Behawioralne aspekty przywództwa wraz z paradygmatem sytuacyjnym są wciąż żywe i wykorzystuje się je w ocenie kompetencji liderów czy menedżerów. Analizujemy je podczas procesów decyzyjnych, na ich podstawie tworzymy różne taksonomie stylów przywódczych czy sytuacji, w których badamy skuteczność. Do najbardziej znanych modeli należą: model Fiedlera, ustalenia Vrooma i Yettona, prace Herseya i Blancharda, przywództwo transformacyjne Burnsa i transakcyjne Bassa, przywództwo charyzmatyczne House'a czy koncepcja przywództwa autentycznego, rozwinięta przez Avolio i in. (Avolio i in., 2004). Inni znani teoretycy przywództwa twierdzą, że charyzmatyczni przywódcy działają w czasie zmian i transformacji. Nauki o zarządzaniu charakteryzują charyzmę jako *inspirację, angażowanie podwładnych i wizję*, psychologia wciąż szuka dobrej definicji. Panuje niezgoda w precyzyjnym określeniu tego atrybutu.

Żeby poradzić sobie z niepewnością i wyzwaniem, trzeba czegoś znacznie więcej niż wizja, charyzma i twardość charakteru. Rosnącej komplikacji, gęstości i „radikalnej” bądź „uogólnionej” niepewności świata towarzyszy rosnąca złożoność przywództwa. Podpowiadany przez teoretyków jej elementami są współdzielenie przywództwa (*shared leadership*) i „samoprzywództwo” (*self-leadership*).

W czasach, gdzie mamy do czynienia z globalnym kryzysem, inflacją, wojną, ogromną niepewnością i „czarnymi łabędziami”, koncepcja ograniczonego przywództwa Koźmińskiego, bazująca na pokonywaniu barier i ograniczeń, wydaje się propozycją godną uwagi (Koźmiński, 2013). Koźmiński w założeniach do teorii ograniczonego przywództwa twierdzi, że tym, co decyduje o skuteczności przywództwa, jest siła przywództwa, na którą składają się wysoki poziom jasno zdefiniowanych kompetencji przywódczych, świadomość określonych ograniczeń, w jakich funkcjonuje lider, oraz zdolność do przewycięzania tych ograniczeń. Skuteczny lider zna swoje mocne i słabe strony, trafnie identyfikuje ograniczenia, w których działa, i potrafi użyć swoich kompetencji lub je rozwinąć tak, aby poradzić sobie z otaczającymi go barierami, wykazując w ten sposób zdolność do ich przewycięzania. Osoby, które

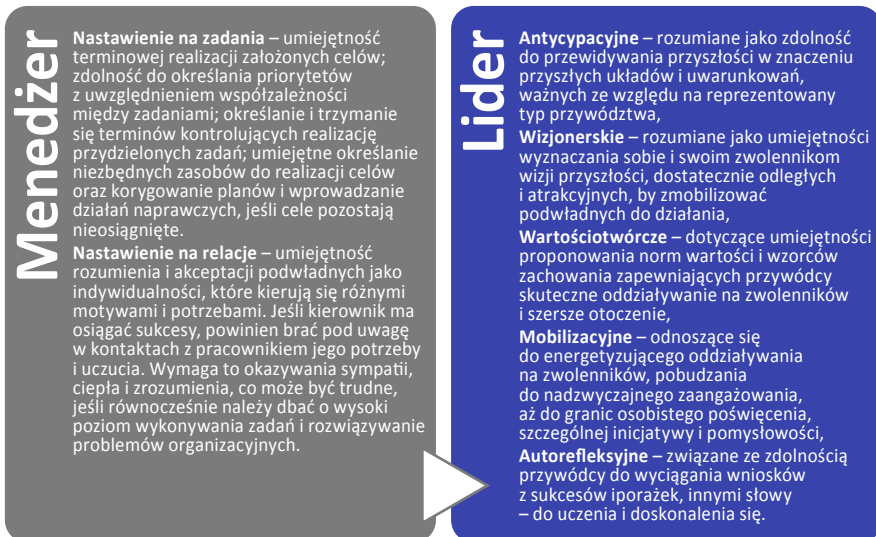
stoją na czele swoich zwolenników, często hartują swoją siłę przywództwa w „ogniu” doświadczeń, a te z kolei wpływają na nieustanny rozwój zasobów lidera i pokonywanie kolejnych barier organizacyjnych, wewnętrznych czy rynkowych. Koncepcja odnosi się do teorii ograniczonej racjonalności Simona. Jak wiemy, badacz ten argumentował, że ludzie w swoim działaniu nie są racjonalni, ponieważ kierują się emocjami oraz mają ograniczone możliwości w zakresie przetwarzania informacji (Simon, 1957). Simon nie odnosił swojej teorii do liderów, jednakże w ostatnich latach pojawiło się szczególnie wiele przesłanek do analizowania przywództwa w kontekście licznych ograniczeń, w których przychodzi im funkcjonować. Przykładem może być rosnąca presja na liderów, którzy funkcjonują w coraz bardziej konkurencyjnym, dynamicznym otoczeniu oraz w społeczeństwach charakteryzujących się podwyższonym poziomem stresu, co powoduje częste podejmowanie decyzji na podstawie emocji. Te zjawiska są wyraźnie widoczne w czasach zarazy (Llopis, 2014). Dlatego też koncepcja ograniczonego przywództwa Koźmińskiego jest dość spójną naukową propozycją dla dzisiejszych przywódców.

Koźmiński definiuje kompetencje i ograniczenia, w jakich funkcjonują liderzy. Zakłada istnienie 5 ważnych kompetencji, które różnicują poszczególnych przewódców: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne, autorefleksyjne.

Baczyńska (2018) przeprowadziła badania na próbie ponad 1000 osób i pokazała, że obecni menedżerowie, zarządzając organizacją, korzystają z kompetencji zarówno menedżerskich, jak i lideryskich. Wnioski z tych badań są następujące: po pierwsze rolę menedżera w organizacji można sprowadzić do sprawnego nadawania struktury zadań i budowania bieżących relacji. Ponadto wyniki potwierdzają założenia Koźmińskiego (2019), że rolę lidera należy postrzegać poprzez analizowanie i przewidywanie przyszłych zdarzeń (antycypacja), wyznaczanie wizji (wizjonerstwo), pokazywanie, co jest ważne dla organizacji, zespołu, czyli wyznaczanie kluczowych wartości (kompetencje wartościotwórcze), mobilizowanie innych do wyteźonej pracy (kompetencje mobilizacyjne) i wyciąganie wniosków z przeszłych doświadczeń (autorefleksyjność). Uzyskane wyniki i wyprowadzone wnioski rzucają nowe spojrzenie na działania podejmowane przez liderów i menedżerów w organizacji.

Takie postrzeganie obydwu ról bardzo porządkuje bałagan w obszarze modeli kompetencyjnych i zachowań przywódczych, wytyczając dosyć precyzyjnie granice pomiędzy tymi pojęciami. Wyniki te wskazują na to, że zamiast rozdzielać zarządzanie od przywództwa, powinniśmy traktować menedżerów jako przywódców, a przywódców pojmować jako dobrze wykonujących zarządzanie.

Rysunek 1. Kompetencje lidera i menedżera



Źródło: opracowanie własne na podstawie Baczyńska (2018).

Badania przeprowadzone przez Baczyńską (2018) rzucają nowe spojrzenie na obraz organizacji. Dzięki temu, że uporządkowano modele kompetencji przypisane do roli menedżera i lidera, możemy bardziej świadomie zarządzać procesami selekcji, szkoleń i rozwoju czy projektowaniem ścieżek karier w sposób bardziej precyzyjny. Do tej pory wyjaśnienia badaczy związane z zachowaniami skoncentrowanymi na zadaniach i na budowaniu relacji były dosyć enigmatyczne. Gdy zachowania zamienimy na konkretne kompetencje, stają się one zrozumiałe, czytelne i użyteczne.

Oprócz kompetencji Koźmiński (2013) wyłania i wstępnie określa siedem ograniczeń, z którymi borykają się współcześni liderzy, dzieląc

je na zewnętrzne: polityczne, instytucjonalne, kulturowe oraz wewnętrzne – przynależne do jednostki: emocjonalne, motywacyjne, etyczne, poznawcze.

Ograniczenia polityczne odnoszą się do pewnych układów wewnątrz organizacji lub branży, które ograniczają zdolność liderów do pełnego sprawowania swojej funkcji. Ograniczenia kulturowe w organizacji są głęboko zakorzenione w normach i wartościach, które rządzą danym środowiskiem. Ograniczenia instytucjonalne to bariery, które wynikają z formalnych struktur i procedur w organizacji. Ograniczenia motywacyjne dotyczą głównie braku motywacji podwładnych lidera, ale mogą być też związane z wyzwaniem motywacyjnymi samego lidera.

Ograniczenia informacyjne odnoszą się do zdolności liderów do zbierania, przetwarzania i interpretowania informacji. Ograniczenia emocjonalne związane są natomiast z emocjami, które negatywnie wpływają na funkcjonowanie lidera. Ograniczenia etyczne, które są częścią wewnętrznego kodeksu wartości lidera, często stanowią kompas, który kieruje ich decyzjami i postępowaniem.

TRENDY W PRZYWÓDZTWIE

W obliczu zmieniających się realiów świata rola przywództwa i znaczenie władzy ulegają przekształceniu. Barack Obama i Donald Tusk po zakończeniu swoich kadencji wyrażali obawy o przyszłość, wskazując na niemożność spełnienia wszystkich oczekiwań i zrealizowania wszystkich wizji. Dotyczy to przywództwa nie tylko politycznego, lecz także społecznego i biznesowego.

Politolog Moises Naim w swojej książce *The End of Power* opisuje proces rozkładu władzy, który wyraźnie przyspiesza w ostatnich latach, m.in. za sprawą pandemii. Zmienność na najwyższych stanowiskach zarówno w polityce, jak i w gospodarce pokazuje rosnącą cenę płacenia za błędy.

Zgadza się z Johnem Kennethem Galbraithem, autor podkreśla, że istotą przywództwa jest stanowcze stawianie czoła najważniejszym

problemom swoich ludzi. Jednak, jak pokazują badania, przywództwo przybiera różne formy, łącząc w sobie cechy menedżera, artysty i kapłana. Każda z tych ról jest kluczowa dla skutecznego działania organizacji.

Biorąc pod uwagę rosnący poziom skomplikowania świata i jego niepewność, trzeba rozwinąć bardziej złożony model przywództwa. W związku z tym teoretycy proponują współdzielenie przywództwa i „samoprzywództwo”.

Na podstawie badań przeprowadzonych wśród czołowych polskich przywódców z różnych dziedzin autor podkreśla, że rola przywódcy jest bardziej defensywna, niż mogłoby się wydawać. Przywódcy muszą pokonywać coraz liczniejsze i silniejsze ograniczenia, a ich siła wynika z umiejętności radzenia sobie z tymi ograniczeniami.

Przywództwo to złożona kwestia, a kompetencje niezbędne do pokonywania ograniczeń są różnorodne i dynamiczne. Znaczącą rolę odgrywają: zdolność do autorefleksji, umiejętność analitycznego spojrzenia na siebie samego, wyciągania wniosków i uczenia się na własnych błędach. Niestety, badania sugerują, że autorefleksja jest często niedoceniana i niedostatecznie rozwijana wśród liderów.

Inną ważną kompetencją lidera jest zdolność do mobilizacji zwolenników. W kontekście biznesu lider musi być w stanie przekonać swoich współpracowników do podejmowania działań, które wykraczają poza codzienność. Jest to niezwykle istotne dla osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników.

Warto zaznaczyć, że przywództwo nie jest jedynie kwestią osiągnięcia sukcesów. To także tworzenie wartości. Cyniczny lider może manipulować wartościami dla własnych korzyści, podczas gdy autentyczny lider wykorzystuje swoje umiejętności dla dobra innych. Idealny przywódca to taki, który służy innym ludziom, nie skupiając się na swoim ego.

Koncepcja „przywództwa w czasach zarazy” przedstawiona przez Camusa w *Dżumie* jest szczególnie interesująca. Bohater, doktor Rieux, odgrywa rolę przywódcy nie na skutek formalnej nominacji, ale ze względu na sytuację. Jego przywództwo kończy się wraz z ustąpieniem zarazy, ale w tym czasie pełni wiele istotnych funkcji, m.in. profesjonalną, interpersonalną i reprezentacyjną. Jest to przykład „niewidzial-

nego” lub „ukrytego” przywództwa, które nie wynika z dążenia do osobistej korzyści, ale płynie z chęci służenia dobru wspólnemu.

Przywództwo w czasach zarazy, tak jak opisane przez Camusa, to forma przywództwa, która jest być może bardziej aktualna w dzisiejszych czasach niepewności i zmiany, niż tradycyjne modele przywództwa. W obliczu globalnych wyzwań, takich jak pandemia, kryzys klimatyczny czy rosnąca nierówność, potrzebujemy liderów, którzy są w stanie inspirować, mobilizować i służyć społecznościom, jednocześnie kierując się głęboką autorefleksją i zrozumieniem swojej roli.

W dobie zarazy rozmyte przywództwo w ruchach społecznych i NGO zdaje się lepiej przystosowane do obecnych wyzwań niż tradycyjne przywództwo biznesowe, polityczne czy religijne. Jest to widoczne, gdy zestawia się skromne postacie, skłonne do poświęceń, z liderami pełnymi zadęcia, hipokryzji i cynizmu.

Współcześnie analitycy dopatrują się przyczyn delegitymizacji przywództwa w „zmierzchu demokracji”. W wyniku narastającego populizmu władza staje się coraz bardziej podatna na emocje i aspiracje mas, co prowadzi do podejmowania decyzji na podstawie krótkoterminowych interesów społecznych. Kraje „emocjonalne”, takie jak Włochy czy Grecja, realizują te oczekiwania kosztem inwestycji i stabilności ekonomicznej, co z kolei prowadzi do zależności od międzynarodowych rynków finansowych.

Przywództwo oparte na „karmieniu populizmu” niesie ze sobą ryzyko. Jeżeli gospodarka nie jest dynamiczna, środki wyczerpują się, co prowadzi do „diabelskiej alternatywy”: niezadowolenia społecznego lub finansowania pozornego dobrobytu przez inflację. To zjawisko nasila się w dobie pandemii, gdzie liderzy muszą zdobywać poparcie różnych grup społecznych, w tym antyszczepionkowców czy teoretyków spiskowych.

Degeneracja przywództwa politycznego jest widoczna na tle postępującej erozji demokracji, gdzie ograniczenia przywództwa i walki o władzę prowadzą do anarchizacji życia społecznego. Przywódcy są zmuszeni do poruszania się w „wąskim korytarzu” między anarchią a tyranią, z liberalną demokracją jako jedyną bezpieczną, ale wymagającą ścieżką. Przywództwo traci legitymizację, co przenosi się na

cały sektor publiczny, wpływając na edukację, służbę zdrowia, administrację czy zarządzanie infrastrukturą.

Podczas pandemii przywództwo w biznesie przenosi się coraz bardziej do sfery wirtualnej. Przywódcy wykorzystują technologię, aby skutecznie przezwyciężać ograniczenia spotykane w świecie realnym. Stosują do tego m.in. działania kontaktowe, relacyjne, analityczne, wizerunkowe, sygnalizacyjne i odtwórcze. Badania wskazują, że taka wirtualna aktywność przywódców zwiększa ich akceptację wśród pracowników. Przewiduje się, że umiejętności funkcjonowania w cyberprzestrzeni staną się kluczowymi kompetencjami liderów.

Pandemia pogłębiła podział na pracowników „twórczych”, ciężko pracujących na komputerach, i „odtwórczych”, którzy traktują pracę jako obowiązek. Te dwie grupy wymagają różnych typów przywództwa.

Na podstawie badań nad wpływem technologii na społeczeństwo powstaje obraz dualnego modelu przywództwa: dla mas i dla elit manipulujących tymi masami. Pierwszy model polega na wykorzystaniu technologii do modyfikacji behawioralnej w celu zwiększenia zysków gigantów technologicznych. Drugi model dotyczy przywództwa wewnątrz elit realizujących model kontroli behawioralnej, gdzie panuje styl oligarchiczno-autorytarny.

Pojawia się pytanie, czy w obecnych czasach jest miejsce na demokratyczny i partycypacyjny styl przywództwa. Przywództwo nowego typu może się pojawić w czasach kryzysu, na wzór skromnego doktora Rieux z powieści Camusa, który działał dla dobra społeczności ponad podziałami. Kluczowe jest dostrzeżenie tej zmiany.

OKIEM EKSPERTA

Aktywność lidera decyduje o efektywności organizacji

Rafał Brzoska, Grupa Inpost

Działania lidera są kluczowe dla funkcjonowania każdej organizacji. Na przykładzie Grupy InPost, jednej z największych w Polsce firm technologicznych oraz lidera wśród platform dostaw dla e-commerce

w Europie, można z całą pewnością stwierdzić, że aktywności lidera decydują o efektywności organizacji. Jednym z najważniejszych zadań lidera jest sformułowanie i komunikowanie jasnej wizji dla organizacji, i opracowanie strategii jej realizacji. Wizja ta powinna inspirować i motywować zarówno pracowników, jak i innych kluczowych interesariuszy.

Ważne jest również tworzenie atmosfery, która sprzyja współpracy i innowacyjności. Powinna być ona na tyle silna, aby umożliwić pracownikom swobodne dzielenie się pomysłami, a jednocześnie na tyle elastyczna, aby mogli dostosować się do zmieniających się warunków i wyzwań. Ponadto lider nie tylko inwestuje w rozwój swojego zespołu, ale również stwarza warunki do ciągłego uczenia się.

Ostatnim, ale nie mniej istotnym zadaniem lidera jest budowanie i utrzymanie silnej kultury organizacyjnej. Kultura ta powinna odzwierciedlać wartości organizacji i sprzyjać jej długoterminowym celom. Wszystko to pozwala na przyciągnięcie i utrzymanie najzdolniejszych i najbardziej kreatywnych pracowników, co jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu.

PODSUMOWANIE

Biorąc pod uwagę ograniczenia zidentyfikowane przez Koźmińskiego (2019) oraz analizę aktualnych trendów w zarządzaniu organizacjami, poniżej przedstawiamy zestaw rekomendacji dla współczesnych liderów biznesu:

1. **Zarządzanie polityką organizacyjną:** w dzisiejszym świecie biznesu polityka organizacyjna staje się coraz bardziej skomplikowana i dynamiczna. Liderzy muszą nauczyć się negocjować zasoby i tworzyć koalicje na różnych poziomach hierarchii, aby wpływać na procesy decyzyjne. W celu minimalizacji negatywnych skutków polityki wewnętrznej liderzy powinni promować transparentność, uczciwość i otwartą komunikację w swoich zespołach.

2. **Tworzenie pozytywnej kultury organizacyjnej:** kultura organizacyjna ma kluczowe znaczenie dla efektywności i zdolności adaptacyjnych organizacji. Liderzy muszą aktywnie pracować nad kształtowaniem kultury, która promuje współpracę, innowacje i elastyczność. To może obejmować promowanie wartości, takich jak współpraca, otwartość na nowe pomysły i gotowość do podejmowania ryzyka.
3. **Minimalizacja biurokracji:** wielu liderów doświadcza ograniczeń związanych z nadmierną formalizacją i biurokracją w swoich organizacjach. Te ograniczenia mogą hamować innowacje, spowalniać procesy decyzyjne i zniechęcać pracowników. Liderzy powinni dążyć do zminimalizowania biurokracji poprzez uproszczenie procedur, promowanie autonomii pracowników i tworzenie środowiska, które promuje innowacje i kreatywność.
4. **Budowanie motywacji:** liderzy, dążąc do skutecznej motywacji swojego zespołu, powinni koncentrować się na pobudzaniu motywacji wewnętrznej pracowników. Kluczem jest zrozumienie indywidualnych pasji i celów każdego z nich, co umożliwi lepsze dostosowanie zadań i projektów do ich zainteresowań. Zwiększa to nie tylko zaangażowanie, ale także satysfakcję z wykonywanej pracy. W równie ważnym stopniu liderzy powinni stworzyć środowisko sprzyjające autonomii – dając pracownikom swobodę i kontrolę nad swoją pracą, wzmacniając ich poczucie własności i motywację. Wreszcie, konstruktywny feedback, będący konkretnym i pozytywnym ukierunkowaniem, jest kluczowy dla wzmocnienia poczucia kompetencji pracowników, co jest nieodzownym elementem motywacji wewnętrznej.
5. **Zarządzanie informacjami:** w dzisiejszym świecie, pełnym danych, liderzy muszą być w stanie efektywnie zarządzać informacjami. Powinni oni rozwijać swoje umiejętności w zakresie przetwarzania i interpretacji danych, a także korzystać z nowoczesnych narzędzi analitycznych, aby podejmować informowane decyzje.
6. **Rozwój inteligencji emocjonalnej:** emocje mogą mieć znaczący wpływ na decyzje i działania liderów. Rozwijanie inteligencji

emocjonalnej pomaga liderom zarządzać swoimi emocjami i wpływać na emocje innych, co może prowadzić do lepszych wyników.

7. **Etyka i odpowiedzialność:** liderzy muszą być odpowiedzialni za swoje działania i decyzje. Powinni opracowywać kodeksy etyczne, promujące uczciwość, przejrzystość i szacunek dla innych. Etyczne przywództwo może przyczynić się do budowania zaufania i poprawy reputacji organizacji.

LITERATURA

- Arystoteles (2003). *Polityka*, tłum. L. Piotrowicz. W: *Dzieła wszystkie*, t. I. Warszawa.
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes and Hero. Worship*, 107.
- Baczyńska, A. (2018). *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Korzyński, P., Koźmiński, A.K., Baczyńska, A. i Haenlein, M. (2021). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness. *European Management Journal*, 39(2), 226–235.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K., Baczyńska, A., Skoczeń, I. i Korzyński, P. (2022). Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1).
- Llopis, G. (2014). 7 Ways Leaders Maintain Their Composure in Difficult Times. Pozyskano z: <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/01/20/7-ways-leaders-maintaintheir-composure-in-difficult-times/#27618844708d> (dostęp: 18.05.2023).
- Naim, M. (2014). *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be*. Hachette UK.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.

Inspiracje

- Ken Blanchard, <https://resources.kenblanchard.com/blanchard-leaderchat>
- Harvard Business Review, <https://hbr.org/topic/subject/leadership-and-managing-people>
- INSEAD Knowledge, <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations>

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KOBIEC I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ RODZINNA

Eugeniusz Kąciak, Izabela Koładkiewicz

ABSTRAKT

- Praca i rodzina są dla większości pracujących osób sferami, które przenikają się wzajemnie. Są one jeszcze bardziej powiązane w przypadku osób prowadzących własne firmy, a już szczególnie nierozłączne w przypadku przedsiębiorczyń. Kobiety postrzegają bowiem swoją działalność biznesową w zwierciadle wysiłków zmierzających do pogodzenia dwóch ról: z jednej strony matki/żony, z drugiej zaś – właścicielki biznesu. Z tego powodu ma sens podział przedsiębiorczości na przedsiębiorczość mężczyzn i przedsiębiorczość kobiet.
- Akademia Leona Koźmińskiego jest czołową uczelnią w kraju, jeśli chodzi o tematykę przedsiębiorczości kobiet. Pozycję tę uzyskała głównie dzięki przeznaczaniu poważnych środków finansowych na badania w tej dziedzinie.
- Na podstawie badań i analiz opublikowanych w literaturze można wyodrębnić szereg trendów, jakie będą kształtować przyszłość w dziedzinie przedsiębiorczości kobiet:
 - Udział kobiet w start-upach będzie rosł.
 - Firmy prowadzone przez kobiety będą wykazywać tendencje do działalności w dalekich od tradycyjnych, nowych strukturach biznesowych – praca na odległość, praca w formacie hybrydowym (biznes/dom), elastyczny czas pracy, oferowanie zatrudnionym

w firmie większej autonomii, tworzenie różnorodnych zespołów roboczych (*leadership teams*).

- Wraz ze wzrostem liczby kobiet, które zdecydują się na prowadzenie własnego biznesu, będzie rosła liczba firm zatrudniających mniej niż 10 pracowników (mikroprzedsiębiorstw).
- Dzięki coraz bardziej widocznym sukcesom biznesowym kobiet, popularyzowanym w mediach społecznych, spodziewany jest wzrost ofert finansowania biznesów otwieranych przez kobiety.
- Firmy rodzinne są bez wątpienia jednym z głównych filarów każdej gospodarki. Decyduje o tym przyjmowana przez nie długoterminowa perspektywa działania, która zapewnia stabilność miejsc pracy, jak również wkład do PKB. Ważną ich cechą jest też zaufanie do nich rynku.
- Polskie firmy rodzinne to w dużej mierze młode podmioty, które dopiero uczą się międzypokoleniowej współpracy.
- Do kluczowych wyzwań, z jakimi polskie firmy rodzinne już się mierzą albo wkrótce będą musiały się zmierzyć, należą:
 - sukcesja,
 - budowa struktur ładu rodziny i nadzoru korporacyjnego,
 - wykorzystanie nowych technologii, w tym zwiększenie kompetencji cyfrowych oraz pozyskiwanie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników.

WPROWADZENIE

Przedsiębiorcy w Polsce przyczyniają się w znacznym stopniu do rozwoju gospodarczego kraju. Według raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2022) łączny udział tzw. mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wyniósł w 2019 roku prawie połowę (49,6%) produktu krajowego brutto. Z kolei udział w Polsce przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety w całkowitej ich liczbie wynosi około 33% (31% w UE), co oznacza, że co trzecia firma w Polsce została założona

przez kobietę i jest przez nią prowadzona (*Zawód Prezeska*, 2017). Badania nad przedsiębiorczością kobiet mają zatem szczególne znaczenie społeczne.

Firmy rodzinne są bez wątpienia jednym z głównych filarów każdej gospodarki, wyzwaniem jednak wciąż pozostaje ich zdefiniowanie. W Unii Europejskiej istnieje ponad 90 definicji przedsiębiorstw rodzinnych (Rezolucja, 2017). Wyjściem z tego definicyjnego impasu jest wykorzystanie kryterium subiektywnego, czyli przyjęcie, że firma jest rodzinna, jeśli sam właściciel ją tak postrzega. Brak definicji firmy rodzinnej stanowi jednak poważne wyzwanie w zakresie oszacowania ich obecności w populacji przedsiębiorstw. W zależności od przyjętych w niej kryteriów udział firm rodzinnych w krajowych gospodarkach istotnie się waha.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ Kobiet I FIRMY RODZINNE – PODSTAWOWE CHARAKTERYSTYKI

Przedsiębiorczość kobiet

W 2019 r. na świecie było przeszło 580 milionów przedsiębiorców, w tym 252 miliony kobiet (<https://www.demandsage.com/entrepreneurship-statistics/>). Najwyższe wskaźniki przedsiębiorczości wśród kobiet obserwowane są w krajach rozwijających się, o niskich i średnich dochodach (np. 37% w Senegal). W Europie średnio tylko 5,4% kobiet w wieku produkcyjnym pracuje na własny rachunek (dla Polski wskaźnik ten wynosi 6%, co daje polskim przedsiębiorczyniom 7/8 miejsce w Europie) (*Zawód Prezeska*, 2017).

Wprawdzie wszyscy przedsiębiorcy mają, niezależnie od płci, podobne nadzieje, oczekiwania i obawy, ale to kobiety prowadzące swoje firmy muszą borykać się z dodatkowymi problemami. Praca i rodzina są dla większości pracujących osób sferami, które przenikają się wzajemnie. Są one jeszcze bardziej powiązane w przypadku osób prowadzących własne firmy, a już szczególnie nierozłączne są w przypadku przedsiębiorczyń. Kobiety postrzegają bowiem swoją działalność biznesową w zwierciadle wysiłków zmierzających do pogodzenia dwóch

ról: z jednej strony matki/zony, z drugiej zaś – właścicielki biznesu („podwójny ciężar”). Z tego powodu ma sens podział przedsiębiorczości na przedsiębiorczość mężczyzn i przedsiębiorczość kobiet.

Badania wskazują szereg czynników, które komplikują życie kobiet bardziej niż mężczyzn – większe trudności z dostępem do źródeł finansowania, większe obowiązki opiekuńcze wobec dzieci, szczególnie tych małych, oraz normy kulturowe i oczekiwania społeczeństwa, które z reguły stawiają kobiety w gorszej sytuacji. Prawie 2,4 miliarda kobiet w wieku produkcyjnym żyje w krajach, które nie zapewniają im tych samych praw co mężczyznom (World Bank, 2023). Średni wskaźnik równouprawnienia kobiet na świecie w 2022 r. wyniósł 77,1 (na 100). Tylko 14 krajów (spośród 190 badanych) może poszczycić się wskaźnikiem 100. Polska na tej liście zajmuje dosyć wysoką pozycję (miejsce 30. *ex aequo* z czterema innymi krajami) ze wskaźnikiem 93,8.

Akademia Leona Koźmińskiego jest czołową uczelnią w kraju, jeśli chodzi o badanie przedsiębiorczości kobiet. Pozycję tę uzyskała głównie dzięki przeznaczaniu poważnych środków finansowych na badania w tej dziedzinie. Do międzynarodowego sukcesu Uczelni przyczynia się też bezpośredni wysiłek badawczy jej pracowników naukowych. Współautor tego rozdziału, prof. Eugeniusz Kąciak, prowadzi badania nad przedsiębiorczością kobiet od kilkunastu lat, osiągając międzynarodowe sukcesy¹.

Badania prof. Kąciaka w dziedzinie przedsiębiorczości kobiet na świecie zostały ukoronowane zakończeniem w 2023 r. indywidualnego grantu naukowego, prowadzonego pod kontrolą ALK, przyznanego

¹ W tym czasie opublikował 26 artykułów w czołowych czasopismach naukowych na świecie (łączny impact factor tych publikacji IF = 145,73). Dla przykładu, w czasopiśmie *Scientometrics* (2018), <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2889-1> prof. Kąciak został wskazany jako jeden z wiodących badaczy na świecie w dziedzinie przedsiębiorczości rodzinnej. Prof. Howard E. Aldrich (około 80 tys. cytowań, h-indeks 98, współautor m.in. uznanej teorii „family embeddedness perspective, FEP” – „Journal of Business Venturing”, 2003) umieścił prof. Kąciaka na drugim miejscu wśród badaczy przedsiębiorczości w swojej prezentacji (*key note speech*) pt. *Embedded but not asleep: Entrepreneurship & Family Business Research in the 21st Century* na konferencji IFERA na Uniwersytecie w Bergamo (2019) (szczegóły do wglądu). Obok prof. Kąciaka na tej liście znajdują się światowej sławy badacze w dziedzinie szeroko rozumianej przedsiębiorczości.

mu przez Narodowe Centrum Nauki w 2018 r. (nr grantu 2017/27/B/HS4/02075). Celem projektu było udzielenie odpowiedzi na pytanie, z teoretycznego i empirycznego punktu widzenia, jakie czynniki ekonomiczno-kulturowe wpływają na obustronne powiązania między biznesem prowadzonym przez kobietę a jej rodziną, i w jaki sposób. W szczególności badano warunki działalności biznesowej kobiet w kontekście relacji zachodzących w trójkącie (1) pomoc rodzinna – (2) konflikt rodzinny – (3) sukces biznesowy.

Wyniki badań zostały opublikowane w kilku wysoko punktowanych czasopismach naukowych z najwyższej półki światowej. Były one również przedstawiane w kilku numerach „Investment Weekly News – Dow Jones”, tygodniku adresowanym do inwestorów na giełdzie amerykańskiej.

Firmy rodzinne

Historia polskich firm rodzinnych jest jeszcze krótka. Duża ich część pojawiła się na przełomie lat 80. i 90. XX wieku wraz ze zmianą ustroju w Polsce. Stanowią zatem stosunkowo młode podmioty, w których pierwsze skrzypce nadal odgrywa pierwsze pokolenie założycieli. Ze względu na wiek powinni oni jednak zacząć już myśleć o swoim wyjściu z firmy, jak również o przygotowaniu swoich następców. Istotnym wyzwaniem jest brak polskich doświadczeń w zakresie sukcesji. Dostrzegając ten problem, polski ustawodawca zaproponował rodzimym firmom rodzinnym dwa rozwiązania, które mają na celu ułatwienie im tego procesu. Pierwsze z nich, proponujące zarządcę sukcesyjnego, skierowane jest do firm rodzinnych działających jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Regulacja ta umożliwia wskazanie zarządcy sukcesyjnego, który w razie śmierci właściciela przejmuje stery nad firmą i zapewnia, że wszystkie stosunki pracy pozostaną w mocy, zostanie również zachowana ciągłość wykonywania kontraktów (Ustawa o zarządcy sukcesyjnym). Druga regulacja z kolei wprowadza fundację rodzinną, będącą instrumentem prawnym, który sprzyja akumulacji kapitału, zapewniając również środki na pokrycie bieżących potrzeb członków rodziny (Ustawa o fundacji rodzinnej).

■ KLUCZOWE TRENDY W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI Kobiet

Co dzieje się obecnie w badaniach nad przedsiębiorczością? Jakie są trendy? Odpowiedź na te pytania przynosi najnowszy przegląd światowych badań w dziedzinie przedsiębiorczości, opublikowany ostatnio w renomowanym czasopiśmie „Journal of Business Research” (<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113624>). Pogłębiona analiza bibliometryczna 5393 artykułów w 273 czasopismach naukowych pozwoliła na zidentyfikowanie 16 kluczowych obszarów badawczych, które będą wyznaczać główne kierunki badań nad przedsiębiorczością w przyszłości. Jako jeden z tych 16 obszarów wyodrębniono problematykę rozważanej w tym rozdziale przedsiębiorczości kobiet, ze szczególnym uwzględnieniem:

- 1) czynników wydajności firm prowadzonych przez przedsiębiorczynie (wykształcenie, kwalifikacje menedżerskie, doświadczenie biznesowe, dostęp do źródeł finansowania itp.);
- 2) czynników sukcesu przedsiębiorczego kobiet (uwarunkowania społeczno-kulturowe, problemy osobiste, pomoc ze strony rodziny itp.);
- 3) działalności kobiet na styku przedsiębiorstwo–rodzina (syndrom „podwójnego ciężaru” wynikający z wyzwań, przed jakimi stoi kobieta, która godzi powinności zawodowe z rodzinnymi).

Dwoje badaczy zostało wyszczególnionych jako najbardziej aktywnych i wpływowych przedstawicieli tego nurtu badań w literaturze światowej – prof. Dianne Welsh z USA oraz prof. Eugeniusz Kąciak. Oboje przeprowadzili wspólnie wiele projektów badawczych w tym obszarze, które zaowocowały 23 artykułami naukowymi opublikowanymi w prasie światowej na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat.

Na podstawie badań i analiz opublikowanych w literaturze światowej można dodatkowo wyodrębnić następujące szczegółowe trendy, jakie będą kształtować przyszłość w dziedzinie przedsiębiorczości kobiet:

1. Udział kobiet w start-upach będzie rosnąć. W skali globalnej kobiety są właścicielkami około 40% przedsiębiorstw znajdujących

cych się w początkowej fazie rozwoju, czyli – ogólnie mówiąc – start-upów, których wiek nie przekracza 3,5 roku (GEM, 2022). Dane pokazują jednak niepokojącą tendencję, jeśli chodzi o przedsiębiorczość w tym zakresie kobiet w Polsce. Wśród badanych 50 krajów położonych w pięciu różnych regionach świata najniższą wartość współczynnika tzw. wczesnej przedsiębiorczości (TEA – *Total early-stage Entrepreneurial Activity*) zanotowano wśród kobiet właśnie w Polsce (GEM, 2022). Tylko 1,6% polskich kobiet w wieku produkcyjnym (18–64 lata) zaangażowanych było w 2021 r. we wspomniane start-upy.

2. Firmy prowadzone przez kobiety będą wykazywać tendencje do działalności w dalekich od tradycyjnych, nowych strukturach biznesowych – praca na odległość, praca w formacie hybrydowym (biznes/dom), elastyczny czas pracy, oferowanie zatrudnionym w firmie większej autonomii, tworzenie różnorodnych zespołów roboczych (*leadership teams*).
3. Wraz ze wzrostem liczby kobiet, które zdecydują się na prowadzenie własnego biznesu, będzie rosła liczba firm zatrudniających mniej niż 10 pracowników (mikroprzedsiębiorstw). Jednym z powodów tego trendu będzie tendencja przedsiębiorczyń do korzystania z usług freelancerów i innych podobnych usług w celu zniwelowania braków czasowych (np. obowiązki rodzinne) utrudniających skuteczne prowadzenie firmy. Ta rewolucja freelancingu została m.in. spowodowana warunkami panującymi w czasie ostatniej pandemii Covid-19.
4. Dzięki coraz bardziej widocznym sukcesom biznesowym kobiet, popularyzowanym w mediach społecznościowych, spodziewany jest wzrost ofert finansowania biznesów otwieranych przez kobiety.

FIRMY RODZINNE – WYZWANIA

Do kluczowych wyzwań, z jakimi polskie firmy rodzinne już się mierzą albo wkrótce będą musiały się zmierzyć, należą: sukcesja, budowa struktur ładu rodziny i nadzoru korporacyjnego, korzystanie z nowych

technologii, w tym zwiększenie kompetencji cyfrowych oraz pozyskiwanie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników.

Sukcesja

Transfer firmy rodzinnej w ręce młodszego pokolenia – obejmujący wartości, wiedzę, władzę oraz własność – stanowi podstawowy priorytet, jaki pierwsze pokolenie polskich właścicieli już realizuje albo znacznie realizować w niedalekiej przyszłości. Badania przeprowadzone w firmach rodzinnych notowanych na GPW pokazują jednak, że jeśli chodzi o sukcesję władzy, to wciąż pozostają one na początku drogi. Według badań Grant Thornton (2021) sukcesorzy byli obecni jedynie w 16% zarządów oraz 22% radach nadzorczych tych podmiotów. W 76% analizowanych spółek rodzinnych sukcesorzy nie posiadali też udziału we własności spółki (Grant Thornton, 2021). Niepokoić powinien również fakt, że badani nie widzą potrzeby zwiększenia zaangażowania przedstawicieli młodszego pokolenia w podejmowanie decyzji i zarządzanie (Deloitte, 2016).

Na poziomie deklaratywnym zainteresowanie sukcesją władzy przejawia zdecydowana większość firm rodzinnych (FACTS Report, 2015). Problemem wciąż jednak pozostaje rozpoczęcie planowania tego procesu. Oznacza to, że zarządzanie firmą rodzinną duża część przedstawicieli młodszego pokolenia przejmie bez formalnego planu sukcesji (Deloitte, 2016). Zaniepokojenie powinien też wzbudzać brak postrzegania sukcesji jako procesu rozłożonego na lata (FACTS Report, 2015). Doświadczenia firm rodzinnych z dojrzałymi gospodarek wskazują, że średnio trwa on 6–7 lat. Czas ten jest potrzebny na przygotowanie kluczowych aktorów sukcesji. Dotyczy to nie tylko odchodzącego nestora czy zastępującego go sukcesora. Do sukcesji powinni być też przygotowani członkowie rodziny, a także kluczowa kadra zarządcza. Im wcześniej rozpoczną się przygotowania do sukcesji ww. interesariuszy, tym większa jest szansa na pozostanie w rękach rodziny właścicieli rodzinnego biznesu. Kwestia ta nabiera znaczenia szczególnie w sytuacji nagłej choroby nestora czy też jego nagłej śmierci. Brak gotowego do przejęcia firmy następcy i gotowej na zmianę kadry zarządzającej oznacza konieczność sprzedaży firmy lub jej likwidację. Warto też

pamiętać, że w przypadku realizacji tego ostatniego scenariusza stratę ponosi nie tylko rodzina właścicieli. Zakończenie działalności rodzinnego biznesu oznacza też utratę miejsc pracy dla krajowej gospodarki, a także płatnika podatków.

Zachodzące procesy demograficzne dotyczące wielkości współczesnej rodziny wskazują, że potencjalny sukcesor może być też dobrem rzadkim. Problemem jest również brak zainteresowania przedstawicieli młodszego pokolenia przejęciem rodzinnego przedsiębiorstwa. W tej sytuacji im szybciej nestor zacznie myśleć o wyborze potencjalnej strategii wyjścia z firmy, tym lepiej. W przypadku braku potencjalnego sukcesora nestor ma do wyboru różne formy sprzedaży firmy (np. sprzedaż pracownikom, dostawcom, strategicznym partnerom lub członkom dalszej rodziny), które pozwolą na dalsze jej funkcjonowanie.

Struktury tworzące system ładu rodziny

Badania przeprowadzone wśród polskich firm rodzinnych ujawniły kolejny istotny problem, z jakim obecnie się one mierzą (PwC, 2021). Mniej niż połowa badanych (47% w porównaniu do 66% na świecie) zadeklarowała, że rodzina regularnie rozmawia na temat firmy. W praktyce oznacza to niebezpieczeństwo pojawienia się asymetrii informacji dotyczącej firmy rodzinnej między członkami rodziny. Brak podjęcia przez rodzinę właścicieli działań ukierunkowanych na jej eliminację może prowadzić do spadku zaufania pomiędzy jej członkami. Rośnie też wrażliwość rodziny na pojawienie się potencjalnych konfliktów, które nie tylko zagrażają firmie, lecz także mogą prowadzić do utraty jej jedności. Z praktyki firm rodzinnych z dojrzałych gospodarek wynika, że jednym z podstawowych działań, które przeciwdziałają ww. zagrożeniom jest wdrożenie na poziomie rodziny struktur tworzących system ładu rodziny (ang. *Family Business Governance*). Należą do nich *spotkania rodziny*, *rada rodziny* oraz *konstytucja rodziny*. Struktury te ułatwiają przepływ informacji między członkami rodziny, ale też między nimi i firmą. Ich przydatność szczególnie rośnie w procesie sukcesji, a także w sytuacji nagłych wydarzeń w rodzinie oraz w firmie. Przydatność tych struktur nie ogranicza się jedynie do komunikacji.

Pełnią one też ważną funkcję w procesie *edukacji* członków rodziny właścicieli oraz ich *integracji* (Koładkiewicz, 2015). Realizacja tych funkcji jest szczególnie ważna w przypadku braku doświadczeń współpracy między przedstawicielami różnych pokoleń. Polskie firmy rodzinne dopiero teraz zaczynają ich nabierać, a ich głównym źródłem jest współpraca między pierwszym a drugim pokoleniem rodzin właścicieli.

Jak pokazuje praktyka firm rodzinnych z rozwiniętych gospodarek, zarówno spotkania rodziny, jak i rada rodziny mogą stać się przestrzenią umożliwiającą rozwijanie umiejętności współpracy dla przedstawicieli różnych pokoleń, nie tylko tych, którzy są zaangażowani w rodzinny biznes, ale też dla członków rodziny, którzy realizują się zawodowo poza nim i którzy albo już są jego właścicielami, albo zostaną nimi w przyszłości. Brak ich bezpośredniego zaangażowania w rodzinny biznes i tym samym ograniczony dostęp do informacji o nim może prowadzić do wzrostu nieufności do podejmowanych w rodzinnej firmie działań. Uczestnictwo w spotkaniach rodziny czy radzie rodziny może stanowić zatem ważny mechanizm budowy wzajemnego zaufania, które ułatwia wypracowanie wspólnych decyzji. Duża część polskich firm rodzinnych intuicyjnie wykorzystuje spotkania rodziny. Kolejnym krokiem powinna być jednak ich profesjonalizacja – określenie celu, agendy, uczestników, daty oraz miejsca. Ważnym wymiarem profesjonalizacji jest też określenie zasad funkcjonowania spotkań rodzinnych. Wdrożenie tych działań powinno pomóc w wykorzystaniu ich potencjału, w tym w eliminacji takich barier komunikacji jak (Leach, 2017, s. 131):

- brak podejmowania przez młodsze pokolenie pewnych tematów, co wynika z szacunku dla starszych (np. potencjalna sukcesja);
- niechęć do omawiania problemów i trudności, z jakimi zmagają się rodzina, zgodnie z zasadą, że jak się nie rozmawia, problem nie istnieje;
- obecność listy zakazanych tematów, których się nie podejmuje, bo mogą prowadzić do rodzinnych nieporozumień i utarczek;
- „pełen tajemnic styl zarządzania” członka rodziny – który sprzyja plotkom i spekulacjom w rodzinie oraz prowadzi do kumulacji frustracji i napięć wśród zainteresowanych interesariuszy.

Rada nadzorcza w firmie rodzinnej

Wdrożenie profesjonalnie zorganizowanych spotkań rodziny, obecność rady rodziny mogą być ważnymi czynnikami wspierania zarządzającego firmą jej założyciela. Badania GUS (2022) wskazują, że w 79% badanych firm bieżącą działalnością zajmowali się jedynie właściciele. Leżąc na ich barkach odpowiedzialność za wszystkie ważne decyzje, jak również samotność w ich podejmowaniu, mogą prowadzić do ich zawodowego wypalenia, a nawet odbić się na ich zdrowiu. W tej sytuacji ważnym źródłem wsparcia może być profesjonalna rada nadzorcza. Potwierdzają to m.in. światowe badania KPMG (2022), które pokazały, że 60% badanych firm rodzinnych, które posiadały radę, deklarowało, że ich wyniki były lepsze od wyników konkurentów.

Trzeba jednak podkreślić, że kluczową rolę w tworzeniu profesjonalnych struktur nadzoru powinni odgrywać sami właściciele firm rodzinnych. Punktem wyjścia powinna być identyfikacja potrzeb przedsiębiorstwa, czyli określenie, jakich zasobów i umiejętności ono potrzebuje, a następnie podjęcie działań umożliwiających ich zaspokojenie poprzez zaproszenie do rady osób, które nimi dysponują.

Tworząc radę nadzorczą, właściciel firmy rodzinnej powinien dążyć do zgromadzenia w niej osób nie tylko doświadczonych biznesowo, lecz także świadomych swojej funkcji wsparcia dla osamotnionego prezesa. Poza jego wsparciem rada może pełnić też w życiu firmy rodzinnej ważną funkcję edukacyjną dla młodszego pokolenia. Jej znaczenie rośnie w sytuacji, gdy potencjalny sukcesor zdobywa doświadczenie zawodowe poza firmą. Jego obecność w radzie nadzorczej firmy rodzinnej daje mu możliwość poszerzania wiedzy na jej temat, pozwala budować relacje z innymi członkami rady, jak też sprzyja poznaniu czynników, które warunkują skuteczność jej działania. Należą do nich m.in. profesjonalizm jej członków, chęć zaangażowania, a także zrozumienie, co się dzieje w firmie rodzinnej. Rada może być też ważnym oknem na świat, pozwalającym na szybkie wyłapywanie trendów, na które firma rodzinna powinna odpowiednio reagować.

Nowe technologie

Obecnie do kluczowych trendów, z jakimi firmy rodzinne muszą się mierzyć, należą (PwC, 2021): zwiększenie wykorzystania nowych technologii, wprowadzenie nowych produktów/usług, ekspansja na nowe rynki/segmenty klientów, zwiększenie kompetencji cyfrowych, prze-myślenie/zmiana/dostosowanie modelu biznesowego. Szczególnie ważnym wyzwaniem dla polskich firm rodzinnych jest kwestia cyfryzacji. Jedynie 20% polskich firm rodzinnych uczestniczących w badaniu PwC (2021) wskazało, że dysponuje adekwatnymi do swoich potrzeb cyfrowymi kompetencjami. Istotnym wyzwaniem dla polskich firm rodzinnych wciąż pozostaje marketing, w tym umiejętność wykorzystania technologii wspierających kontakt z klientami (PwC, 2021).

Pozyskiwanie pracowników

Kolejnym priorytetem, jaki polskie firmy rodzinne powinny mieć w swojej agendzie, jest pozyskanie adekwatnych do ich potrzeb pracowników. Ze względu na zachodzące na polskim rynku pracy niekorzystne procesy, takie jak starzenie się społeczeństwa, malejąca liczebność nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy, a także ich oczekiwania wobec pracy, to wyzwanie należy do szczególnie trudnych. Sytuacja ta wskazuje też na konieczność podjęcia przez firmy rodzinne działań ukierunkowanych na wzrost produktywności miejsc pracy, a nie na wzrost ich liczby.

Ważnym wyzwaniem jest także tworzenie atrakcyjnych ofert pracy oraz narzędzi – zarówno ułatwiających wejście na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Z, jak i pozwalających na utrzymanie pracowników z pokolenia Y (Budziak, 2021).

Firmy rodzinne powinny być też stale zaangażowane w działania mające na celu utrzymanie ducha przedsiębiorczości. Pozwala on na dostrzeżenie szans pojawiających się w otoczeniu i ich wykorzystanie. Można wręcz przyjąć, że bez ducha przedsiębiorczości firma nie ma przyszłości. Przedsiębiorczej orientacji sprzyja zaś z kolei dywersyfikacja działalności rodzinnego biznesu (KPMG, 2022).

OKIEM EKSPERTA

Rodzina i jej dynamika w firmie rodzinnej

Tomasz Budziak, Managing Partner KBA sp. z o.o.,
wiceprezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

Przedsiębiorczość rodzinna nie istnieje bez rodziny. Często się o tym zapomina, koncentrując się wyłącznie na aspekcie biznesowym. Tak jak w spółkach osobowych oczekuje się od współników współdziałania, tak samo w firmie rodzinnej oczekuje się od członków rodziny ich wkładu w rodzinny biznes. Tak jak wspólnicy, tak samo członkowie rodziny powinni się po partnersku wspierać w swoich rolach. Rzecz w tym, że te role nie tylko są różnorodne – zmieniają się wraz z etapami życia, owocując długofalowym procesem sukcesji. Wraz z pokoleniem założycieli odchodzą w przeszłość stereotypowe wyobrażenia o niezmiennym podziale ról między płciami. Rośnie zrozumienie partnerskich relacji i włączanie mężczyzn w rodzicielstwo, a tym samym stwarzanie możliwości rozwoju osobistego i zawodowego dla kobiet.

PODSUMOWANIE

Mimo zauważalnej poprawy warunków prowadzenia biznesu przez przedsiębiorczynie zarówno w Polsce, jak i na świecie, nadal pozostaje wiele do zrobienia. Przede wszystkim należy nieustannie zachęcać i wspierać kobiety w ich działaniach przedsiębiorczych. Przyczyni się to bowiem do dalszego wzrostu społeczno-ekonomicznego kraju, społeczeństwa, ich rodzin oraz ich samych. Należy lepiej identyfikować bariery ograniczające start i rozwój firm zakładanych przez kobiety, a następnie je usuwać. W raporcie GEM (2022) zawarto następujące rekomendacje w tym zakresie:

1. Wysiłki kobiet usiłujących rozpocząć działalność biznesową są często torpedowane przez negatywne stereotypy społeczno-

-kulturowe wzmacniające przekonanie, że kobiety są mniej niż mężczyźni predysponowane do takiej działalności. Należy zatem zwracać większą uwagę na walkę z tego rodzaju niesprawiedliwymi dla kobiet poglądami. Warto podkreślić, że badania nie wskazują na występowanie zasadniczych różnic między płciami w zakresie np. wykształcenia, zasobów finansowych czy wieku. Rekomendacja ta jest szczególnie istotna w przypadkach firm, których celem jest szybki rozwój (*high growth*).

2. W nawiązaniu do poprzedniej rekomendacji trzeba dodać, że badania naukowe wskazują, że sukces przedsiębiorczy nie zależy od rodzaju płci – kobiety rozpoczynające taką samą działalność w tym samym sektorze mają takie same szanse na sukces jak mężczyźni. Nieustanna promocja tego typu stwierdzeń przyczyni się do generowania lepszych rozwiązań polityczno-społecznych i programów wspierających przedsiębiorczość kobiet.
3. Należy dużą troską otaczać przedsiębiorczynie (ale też przedsiębiorców) w czasie wszelkiego rodzaju kryzysów zewnętrznych (np. pandemia Covid-19, konflikty międzynarodowe). Szczególnie wtedy potrzebne są wspierające je rozwiązania polityczno-społeczne, nakierowane przede wszystkim na firmy najmniejsze (w tym samozatrudnionych) i pomoc rodzinom.
4. Powyższe rekomendacje będą mogły być łatwiej wprowadzone w życie, kiedy będzie się rozpowszechniać (szczególnie wśród młodych kobiet) przykłady sukcesów biznesowych odnoszonych przez kobiety. Ostatnio np. coraz częściej mówi się o tzw. jednorożcach (*unicorn*), czyli start-upach, którym udało się osiągnąć wartość rynkową 1 miliarda dolarów. Takich firm na świecie jest mało (w roku 2022 było ich około tysiąca). Na liście jednorożców znajduje się wiele firm prowadzonych przez kobiety (133 Female-Founded Startups that Became Unicorn – failory.com).

Firmy rodzinne stanowią ważny sektor każdej gospodarki. Decyduje o tym przyjmowana przez nie długoterminowa perspektywa działania, która zapewnia nie tylko stabilność miejsc pracy, lecz także wkład do PKB. Podstawowym czynnikiem to warunkującym jest zakończona

z sukcesem sukcesja. O tym sukcesie decyduje z kolei wczesne rozpoczęcie tego procesu. Powinien się on zacząć od wyboru przez nestora potencjalnej strategii wyjścia (np. przekazanie firmy w ręce kolejnego pokolenia lub jej sprzedaż). Wybór strategii wyjścia warunkuje zarówno dalsze działania, jak i czas ich trwania. Sprzedaż firmy jest zdecydowanie krótszym procesem w porównaniu do sukcesji w rodzinie, i o tym nestorzy powinni też pamiętać. Niezależnie jednak od wyboru strategii wyjścia każda z nich wymaga specjalistycznej wiedzy i doświadczenia. Należy przy tym podkreślić, że „wyjście z firmy” dla większości przedsiębiorców jest jednorazowym doświadczeniem, dlatego pozostaje ono tak złożonym wyzwaniem.

LITERATURA

- Budziak, T. (2021). *Jaką przyszłość ma polski biznes rodzinny? Wpływ zmian pokoleniowych i demograficznych na biznes rodzinny*. Warsaw Enterprise Institute.
- Deloitte (2016). *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych*. Warszawa
- FACTS Raport (2015). *Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych*. Instytut Biznesu Rodzinnego.
- GEM (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/22 Women's Entrepreneurship Report: From Crisis to Opportunity*. London: GEM.
- GUS (2022). *Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa–Wrocław.
- KPMG (2022). *The regenerative power of family businesses*. Warszawa.
- PARP (2022). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: PARP, Grupa PFR.
- PwC (2021). *Badanie firm rodzinnych 2021*.
- Zawód Prezeska (2017). Pozyskano z: <https://www.delab.uw.edu.pl/en/raporty/zawod-prezeska-diagnoza-przedsiębiorczosci-kobiet/> (dostęp: 23.04.2023)
- World Bank (2023). *Women, Business and the Law 2023*. Washington, DC: World. https://wbl.worldbank.org/en/data/exploretopics/wbl_rb (dostęp: 23.04.2023)

Inspiracje

- Grant Thornton (2021). *Firmy Rodzinne na GPW*.
- Koładkiewicz, I. (2015). *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe*. Warszawa: Poltext.
- Leach, P. (2017). *Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne*. Warszawa: Studio Emka.

EWOLUCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W KIERUNKU TWORZENIA WARTOŚCI SPOŁECZNEJ I ŚRODOWISKOWEJ: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA I START-UPY POZYTYWNEGO WPŁYWU

Svetlana Gudkova, Bolesław Rok

ABSTRAKT

- Istnieje wiele sposobów definiowania przedsiębiorczości społecznej, jednak łączy je tworzenie wartości społecznej oraz dążenie do znalezienia równowagi pomiędzy celami ekonomicznymi a społecznymi.
- Przedsiębiorczość społeczna ma potencjał do rozwiązywania społecznych i środowiskowych problemów współczesnego świata oraz tworzenia pozytywnych zmian na różnych płaszczyznach.
- Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości społecznej jest uwarunkowany rosnącą świadomością społeczeństwa, rozwojem najnowszych technologii i transformacją cyfrową, skutecznością w nawiązywaniu partnerstw i współpracą międzysektorową, a także dostępnością innowacyjnych metod finansowania oraz wypracowaniem efektywnych mechanizmów pomiaru wpływu społecznego.
- Kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorczości podejmującej wyzwania cywilizacyjne staje się umiejętność projektowania innowacyjnych modeli biznesowych tworzących wartość społeczną i środowiskową.

- Przedsiębiorstwo pozytywnego wpływu to taka aktywność gospodarcza, dzięki której – poprzez innowacyjność na rzecz zrównoważonego rozwoju z wykorzystaniem technologii oraz podnoszenie poziomu rzetelności i efektywności – osoby działające z pasją w imię dobra wspólnego doprowadzają do szybkiego wzrostu wartości firmy, jakości życia ludzi i środowiska w ramach sfery swojego oddziaływania.
- Już w 2018 r. rozpoczęliśmy w Akademii Leona Koźmińskiego tworzenie Ekosystemu Pozytywnego Wpływu, wspierającego organizacje „najlepsze dla świata” w procesie zdobywania doskonałości w zrównoważonym zarządzaniu i zwiększaniu pozytywnego wpływu.

KIM SĄ PRZEDSIĘBIORCY SPOŁECZNI?

Przedsiębiorcy społeczni to ludzie pełni pasji i zaangażowania, aktywnie poszukujący szans na tworzenie wartości dla społeczeństwa i środowiska. Ich działania od wielu dekad przyciągają uwagę obserwatorów, a ich siła sprawcza, skuteczność i innowacyjność w rozwiązywaniu największych problemów współczesnego świata wzbudzają podziw. Jedną z pierwszych i najbardziej znanych postaci przedsiębiorców społecznych stał się Muhammad Yunus, który w 1976 r. założył w Bangladeszu Grameen Bank. Udzielał on osobom niemającym szans na uzyskanie finansowania w tradycyjnych instytucjach finansowych drobnych pożyczek na uruchomienie własnych przedsięwzięć biznesowych, dla których zabezpieczeniem stał się kapitał społeczny. Ten innowacyjny sposób finansowania (mikrofinansowanie), który rozprzestrzenił się na całym świecie, zmieniając życie milionów osób, przyniósł Pokojową Nagrodę Nobla dla Muhammada Yunusa w 2006 roku.

Znakomitym polskim przykładem jest Marek Łagodziński – twórca Fundacji Sławek, której działalność rozpoczęła się od drobnych działań filantropijnych rodziny w 1998 r., a obecnie jest jedną z największych organizacji pozarządowych niosących pomoc byłym więźniom i ich ro-

dzinom w Polsce. Jednym z pomysłów stał się warsztat samochodowy „Fun Service”, w którym pracę znajdowały osoby wychodzące na wolność i mające problemy w znalezieniu miejsca zatrudnienia ze względu na trudną przeszłość. Dawało im to nie tylko źródło zarobku, ale też możliwość zdobycia wiedzy, doświadczenia oraz pewności siebie. Wielu pracowników w późniejszym okresie założyło własne warsztaty, pomagając kolejnym osobom w znalezieniu pracy. Pomysł ten został wyróżniony Społecznym Noblem Ashoki – międzynarodowej organizacji zrzeszającej przedsiębiorców społecznych (*Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej*, 2009).

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorczość społeczna jest pełna niezwyklej historii zmian społecznych dokonywanych przez ludzi z pasją, a jednocześnie wyróżniających się kreatywnością w tworzeniu modeli społecznych przedsięwzięć. Kluczowe znaczenie ma tu innowacyjny pomysł na połączenie poszczególnych elementów modelu biznesowego tak, aby przedsiębiorstwo realizowało swoją misję społeczną i środowiskową, a jednocześnie generowało zyski zapewniające przetrwanie. Jest to niezwykle trudne zadanie w sytuacji wysokiego odsetka nowo powstających tradycyjnych przedsiębiorstw, które upadają w ciągu pierwszych 18 miesięcy działalności. Do tego trzeba dodać potężną odpowiedzialność przed beneficjentami i społecznością oraz ograniczone środki finansowe, którymi dysponują przedsiębiorcy społeczni.

WIELOZNACZNOŚĆ POJĘCIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Literatura z zakresu przedsiębiorczości społecznej zaczęła się kształtować pod koniec ubiegłego stulecia, zawierając na początku głównie pasjonujące historie przedsiębiorców, których misją było tworzenie wartości społecznej. Pomimo rosnącej liczby publikacji w tym zakresie nie ma jednolitej definicji pojęcia przedsiębiorczości społecznej, co zdecydowanie utrudnia tworzenie struktur wspierających, w tym programów finansowania, a także dalsze eksplorowanie zjawiska przez badaczy. Definicje przedsiębiorczości społecznej można podzielić na

dwie grupy. Pierwsza wiąże pojęcie z działalnością organizacji pozarządowych, które w obliczu rosnących trudności w pozyskiwaniu tradycyjnych źródeł kapitału w postaci dotacji i darowizn zaczęły poszukiwać nowych możliwości finansowania i wdrażać bardziej efektywne metody zarządzania (Ciccarino i in., 2022).

Druga grupa definicji odnosi się do przedsiębiorców, którzy działają w sposób zbliżony do organizacji komercyjnych, wytwarzając produkty i usługi, z tym że głównym ich celem powinna być realizacja misji społecznej. Najbardziej rygorystyczne ujęcia zakładają pełną reinwestycję osiągniętych zysków w rozwój przedsiębiorstwa albo ich transfer do organizacji pozarządowych. Warto podkreślić, że mimo istnienia różnych podejść łączy je tworzenie wartości społecznej, innowacyjność oraz dążenie do znalezienia optymalnej równowagi pomiędzy realizacją celów ekonomicznych i społecznych.

■ PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA W LICZBACH

Szacuje się, że na świecie funkcjonuje około 11,5 mln przedsiębiorstw społecznych, natomiast w Polsce ich liczba może wynosić 29 535. Dla porównania we Włoszech takich przedsiębiorstw może być 102 000, w Belgii – 18 000, we Francji – 96 603, a na Węgrzech – 15 855 (British Council, 2022). Są to dane szacunkowe British Council, wynikające z założenia, że jedno przedsiębiorstwo społeczne przypada na 600–1600 mieszkańców danego kraju w zależności od uwarunkowań.

Inny sposób pomiaru przedsiębiorczości społecznej oferuje Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Jest on oparty na indeksie SEA (*Social Entrepreneurial Activity*) wskazującym procent ludności w wieku produkcyjnym (18–64 lat), która jest zaangażowana w zakładanie przedsiębiorstw społecznych lub ich prowadzenie na wczesnym etapie (do 3,5 lat). Osobny wskaźnik dotyczy dojrzałych przedsiębiorstw społecznych, funkcjonujących na rynku dłużej niż 3,5 roku. Badania GEM, które w odniesieniu do przedsiębiorczości społecznej zostały przeprowadzone po raz ostatni w 2015 r., wskazują, że 7% ludności w Polsce w wieku produkcyjnym było zaangażowane w prowadzenie dojrzałych

przedsiębiorstw społecznych (9. miejsce na 58 krajów). Z kolei wskaźnik ten spada poniżej 2% w odniesieniu do start-upów.

OKIEM EKSPERTA

Czy przedsiębiorczość społeczna rozwiązuje największe problemy świata?

Prof. dr Kai Thürbach – profesor zarządzania i przedsiębiorczości w TH Köln, Kolonia, Niemcy

Jednym z kluczowych pytań w badaniach nad przedsiębiorczością jest pytanie o wpływ przedsiębiorczości i gospodarki rynkowej na społeczeństwo i gospodarkę. Zarówno teoria, jak i dowody empiryczne wskazują, że przedsiębiorczość i gospodarka rynkowa mają pozytywny wpływ o wielowymiarowym charakterze. Generowane są innowacje, będące podstawą dobrobytu materialnego i poprawy warunków życia. Bez ożywionej działalności przedsiębiorców świat byłby dosłownie „biedniejszym” miejscem.

Temat przedsiębiorczości społecznej jest ostatnio przedmiotem wzmózonej dyskusji. Nie ma jednej definicji przedsiębiorczości społecznej. Rozumiemy przez to działania przedsiębiorcze, które koncentrują się na postępie społecznym, takim jak walka z biedą, ochrona środowiska czy poprawa warunków życia, które przede wszystkim tworzą „wartość społeczną”. Ważny jest tak zwany „wpływ”, zysk ekonomiczny („wartość ekonomiczna”) nie jest tu głównym motywem.

Czy jest to dobra rzecz? Bez wątplenia tak, jeśli tworzy „wartość społeczną”, która inaczej nie zostałaby osiągnięta. Być może dlatego, że przedsiębiorczość społeczna dociera do ludzi, do których nie można byłoby dotrzeć w inny sposób.

Czy przedsiębiorczość społeczna ma szansę rozwiązać problemy świata, tzw. wielkie wyzwania? Prawdopodobnie nie. Można to osiągnąć jedynie poprzez przekształcenie gospodarki rynkowej i tradycyjnie rozumianej przedsiębiorczości zorientowanej na zysk w kierunku

większego uwzględnienia aspektów społecznych i ekologicznych. Mam tu na myśli osiągnięcie „potrójnej linii przewodniej” (*triple bottom line*), która zakłada uwzględnienie w równym stopniu celów społecznych, ekologicznych oraz gospodarczych. Gospodarka jako całość musi stać się bardziej zrównoważona. Tylko w ten sposób można skutecznie realizować Cele Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych. Orientacja na zysk może stać się tu nawet czynnikiem o kluczowym znaczeniu.

ODPOWIEDZIALNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

W ostatnich latach gwałtownie wzrosła skala wyzwań, przed jakimi stoimy, w wymiarze zarówno lokalnym, jak i globalnym. Wyzwania związane z kryzysem klimatycznym, zmianami społecznymi i dylematami etycznymi prowadzą do zmian modeli biznesowych i stawiają przedsiębiorstwa różnej wielkości i z różnych branż – oraz ich liderów, założycieli – w nowej roli. Stało się oczywiste, że rozwój gospodarczy nie może naruszać w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, a nawet powinien znacząco przyczyniać się do pozytywnych zmian w dużej skali. Swoistą odpowiedzią na te wyzwania jest rozwój przedsiębiorczości społecznej oraz przedsiębiorstw pozytywnego wpływu, które umiejętnie łączą w swojej działalności realizację celów społecznych oraz ekonomicznych. Kluczowym czynnikiem stanowiącym o ich sukcesie staje się umiejętność projektowania innowacyjnych modeli biznesowych tworzących wartość społeczną.

Odpowiedzialna przedsiębiorczość dotyczy obecnie przyjmowania takich strategii i podejmowania takich działań, które odpowiadając potrzebom przedsiębiorstwa i jego różnorodnych interesariuszy dziś, chronią jednocześnie utrzymanie i wzmocnienie zasobów naturalnych i społecznych, które będą potrzebne w przyszłości.

Odpowiedzialny model przedsiębiorczości staje się inspiracją dla tych, którzy są świadomi, że o przewadze konkurencyjnej zaczyna de-

cydować w coraz większym stopniu efektywność społeczna i środowiskowa, klimatyczna czy „emisyjna”. Odpowiedzialna przedsiębiorczość może przyczynić się w niezbyt odległej perspektywie do zmniejszenia skali kryzysu klimatycznego, przywrócenia wartości ekosystemów, zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego, energetycznego i podstawowych praw człowieka czy wyeliminowania, a przynajmniej ograniczenia ubóstwa. Odpowiedzialność w takich firmach polega zatem nie tylko na tym, by zmniejszać szkodliwość, ale także – a może przede wszystkim – na tym, by zwiększać pozytywny wpływ i zmieniać świat na lepsze.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ POZYTYWNEGO WPŁYWU

Tego typu organizacje są budowane od samego początku wokół maksymalizacji pozytywnego wpływu. Przedsiębiorstwo pozytywnego wpływu to taka aktywność gospodarcza, dzięki której – poprzez innowacyjność na rzecz zrównoważonego rozwoju z wykorzystaniem technologii oraz podnoszenie poziomu rzetelności i efektywności – osoby działające z pasją w imię dobra wspólnego doprowadzają do szybkiego wzrostu wartości firmy, jakości życia ludzi i środowiska w ramach sfery swojego oddziaływania. Niektóre z tych firm szybko rosną, budują wartość rynkową i przychody, stając się – przynajmniej w sensie formalnym – start-upami, pozyskując kapitał finansowy od inwestorów impaktowych. Inne pozostają raczej przedsiębiorstwem społecznym, a jeszcze inne przestają działać po kilku miesiącach prób – by odrodzić się w nowej konfiguracji, często w ramach tej samej społeczności.

Takie innowacyjne przedsięwzięcia często umiejscawiają się pomiędzy dwoma światami postrzeganymi przez nas jako rozłączne – świat zysku i świat dobra społecznego – łącząc te światy w ramach jednej struktury organizacyjnej. Często mają formę hybrydową, na styku przedsiębiorstwa społecznego i organizacji zorientowanej rynkowo, a pasja zmieniania świata łączy się tu z kompetencjami biznesowymi. Jeżeli do pasji i dobra wspólnego dodajemy zrównoważony rozwój, wyzwania klimatyczne i społeczne, a także technologię, efektywność organizacyjną oraz autentyczną przydatność oferowanych produktów

lub usług, to rozpoczynamy drogę w kierunku zwiększania pozytywnego wpływu. W ten sposób buduje się rynek dla nowej, zrównoważonej gospodarki (*sustainable economy*) i zrównoważonego stylu życia (*sustainable lifestyle*).

Inwestorzy instytucjonalni, ale także prywatni, systematycznie przesuwać kapitał finansowy, którym dysponują, w stronę odpowiedzialnych innowacji, aby dopasować się do zmian regulacji na rynku unijnym. Dla dużych firm z wielu branż start-upy pozytywnego wpływu mogą okazać się właśnie teraz niezwykle interesujące. Można już zaobserwować szybko rozwijające się partnerstwa innowacyjnych start-upów pozytywnego wpływu z najbardziej progresywnymi korporacjami w różnych branżach i na różnych polach, w różnych częściach świata. Zazwyczaj takie start-upy potrafią skutecznie wesprzeć zmiany podejmowane przez największe firmy w kierunku zrównoważonego rozwoju, a z pewnością też zainspirować i pokazać kierunki tych zmian.

ETAPY W ŻYCIU START-UPU POZYTYWNEGO WPŁYWU

Punktem wyjścia w procesie budowania i rozwijania start-upu pozytywnego wpływu jest identyfikacja istotnych wyzwań społecznych, które dotyczą szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju. Mogą one wynikać z trendów demograficznych, np. starzenia się społeczeństwa, co kieruje przedsiębiorców w stronę dostosowywania własnych produktów do oczekiwań rosnącej grupy społecznej seniorów (*silver economy*). Istotne znaczenie mają trendy dotyczące ochrony klimatu i środowiska naturalnego (*net zero*) czy zmieniających się nawyków w obszarze ochrony zdrowia i zmiany stylu życia. Często takie wyzwania wynikają ze spodziewanych lub już wdrażanych zmian legislacyjnych, np. dotyczących wycofywania jednorazowych opakowań plastikowych, co motywuje do poszukiwania rozwiązań dla alternatywnych opakowań. Należy więc na tym etapie jednoznacznie odpowiedzieć na pytania: Dlaczego akurat to wyzwanie jest dla nas ważne? Co dzięki temu chcemy osiągnąć, czyli po co to robimy?

Na kolejnym etapie chodzi o sformułowanie praktycznej wykładni deklaracji dotyczących pozytywnego wkładu w projekt zrównoważonego rozwoju, poszerzenie perspektywy dotyczącej przede wszystkim określania celów nadrzędnych, umożliwiających równoważenie lub optymalizację wartości wspólnej. Ważna jest zatem odpowiedź na pytanie: „Co konkretnie robimy i w jaki sposób, aby maksymalizować pozytywny wpływ?”. Istotne jest wtedy zaprojektowanie optymalnej struktury operacyjnej, opracowanie spójnej strategii, określenie sposobu realizacji przyjętych celów. Trzeba zaplanować niezbędne zasoby, instrumenty wdrożenia i wskaźniki, które pozwolą zmierzyć rezultaty w relacji do oczekiwań i stawianych celów.

Istotą tego etapu jest określenie poszczególnych wymiarów wartości wspólnej. Jednym z wymiarów jest wartość zrównoważona, czyli ekonomiczna, ekologiczna i społeczna, z charakterystyką określoną np. w standardach raportowania pozafinansowego (ESG – Environmental, Social and Corporate Governance). Kolejny wymiar to wartość dla interesariuszy, wymagająca najpierw dobrego przygotowania mapy interesariuszy, a następnie określenia korzyści dla poszczególnych grup. Wartość wspólną dopełnia wartość międzygeneracyjna, czyli próba oszacowania długoterminowych korzyści w procesie odtwarzania i rozwoju różnorodnych zasobów niezbędnych kolejnym generacjom w przyszłości.

Ostatnim elementem tego podejścia jest pomiar wpływu społecznego, ocena skuteczności, czyli znalezienie odpowiedzi na pytanie: skąd będziemy wiedzieć, że działanie podjęte przez organizację coś dało docelowym grupom społecznym, rozwiązało istotne wyzwania w ramach poszczególnych Celów Zrównoważonego Rozwoju? Wskaźniki wpływu powinny być w miarę możliwości konkretne i mierzalne, zaś sam wpływ może być pośredni lub bezpośredni, osiągnięty w perspektywie krótkoterminowej lub długoterminowej, może dotyczyć czynników ekonomicznych (np. stworzenie wysokiej jakości miejsc pracy w łańcuchu wartości), ekologicznych (np. zmniejszenie łącznej emisji gazów cieplarnianych) czy społecznych (np. wzrost dostępności wybranych produktów dla grup marginalizowanych).

Ocena pozytywnego wpływu tego rodzaju start-upów to szybko rozwijający się nowy obszar sprawozdawczości, bardzo ważny także dla

wszystkich firm. Istnieje już wiele metodologii pokazujących potencjalne sposoby i formy mierzenia pozytywnego wpływu, jednak nadal nie ma standardów pozwalających jednoznacznie i transparentnie podejść do oceny wpływu (Rok i Kulik, 2021). Osiągnięcie wymiernego sukcesu motywuje do poszerzania zakresu działania i zwiększania wpływu.

W dokumentach Unii Europejskiej dotyczących sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESRS – European Sustainability Reporting Standards) przyjmuje się, że ocena wpływu może być dokonywana na czterech poziomach: w ramach bezpośredniego wpływu wywieranego na pracowników w miejscu pracy, następnie – pośrednio, czyli ocena wpływu w ramach relacji z zewnętrznymi partnerami komercyjnymi, kontrahentami i partnerami biznesowymi, w kolejnym obszarze wpływu mówimy o społeczności lokalnej i wpływie pośrednim poprzez współpracę z organizacjami niekomercyjnymi, a także – w ramach wpływu dotyczącego rynku, klientów i użytkowników końcowych. Na każdym z tych poziomów możemy mieć do czynienia ze zwiększaniem pozytywnego wpływu, a także jednocześnie z minimalizacją negatywnego wpływu w procesie realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju.

GŁÓWNE TENDENCJE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Z pewnością można powiedzieć, że rozwój przedsiębiorczości społecznej nabiera coraz większego tempa. Na uczelni obserwujemy rosnące zainteresowanie studentów przedsięwzięciami społecznymi oraz przedmiotami, które pozwalają na zdobycie wiedzy i umiejętności w tym zakresie. Ostatnie badania GEM pokazują, że 87% osób, które są w procesie zakładania własnego biznesu albo prowadzą swoje firmy nie dłużej niż 3,5 roku, wskazuje, że w procesie podejmowania decyzji biznesowych bierze pod uwagę ich społeczne konsekwencje, a 85% uwzględnia skutki środowiskowe.

Warto zwrócić uwagę, że wynik polskich przedsiębiorców plasuje się na pierwszym miejscu w Europie pod względem myślenia z perspektywy skutków społecznych. Na pierwszym miejscu uplasowali się

w badaniu przedsiębiorcy ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich z wynikiem 93% (Tarnawa i in., 2022).

Można nakreślić kilka głównych tendencji w rozwoju przedsiębiorczości społecznej w najbliższych latach. Po pierwsze, obserwujemy coraz większą świadomość społeczeństwa w zakresie problemów społecznych i środowiskowych. Ich rozwiązanie wymaga nowego podejścia, opartego na innowacyjnych modelach biznesowych, które umiejętnie łączą cele ekonomiczne oraz społeczne w tworzeniu wartości społecznej. Czy wspierane przez coraz bardziej świadomych konsumentów zastąpią one tradycyjne modele przedsiębiorczości? Raczej będzie to współistnienie oparte na wzajemnej inspiracji i współdziałaniu, prowadzące do pozytywnych zmian na różnych płaszczyznach.

Po drugie, ważnymi czynnikami katalizującymi dla przedsiębiorczości społecznej stają się rozwój technologii i cyfrowa transformacja, ułatwiająca tworzenie i skalowanie innowacyjnych rozwiązań oraz globalną komunikację. Postępy w takich obszarach jak sztuczna inteligencja, blockchain, internet rzeczy czy biotechnologie niosą ze sobą nowe możliwości dla przedsiębiorców społecznych do tworzenia innowacyjnych rozwiązań i docierania do szerszego grona odbiorców i beneficjentów.

Po trzecie, większego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej nabierają różnego rodzaju partnerstwa i współpraca międzysektorowa. Rozwiązywanie kompleksowych problemów wymaga jednoczenia sił. Przedsiębiorcy społeczni coraz częściej podejmują współpracę z rządami, organizacjami trzeciego sektora, międzynarodowymi korporacjami, przedstawicielami społeczności lokalnej oraz innymi interesariuszami w celu maksymalizacji wartości społecznej. Współpraca umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie zasobów, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

Po czwarte, należy podkreślić, że koniecznymi warunkami rozwoju przedsiębiorczości społecznej są dostęp do źródeł finansowania oraz transparentność powiązana z pomiarem wpływu społecznego. Przedsiębiorcy społeczni coraz częściej będą sięgać po innowacyjne formy finansowania, takie jak crowdfunding czy obligacje o wpływie społecznym (*social impact bonds*) w poszukiwaniu wsparcia dla swoich inicjatyw. Z kolei warunkiem jego uzyskania staje się pozytywna ocena

skuteczności ich działań. Rozwijanie metod pomiaru wpływu społecznego przy jednoczesnym ujęciu jego często subiektywnego charakteru oraz ograniczonych możliwości gromadzenia danych jest jednym z kluczowych wyzwań stojących przed przedsiębiorcami społecznymi. Alternatywę mogą stanowić różnego rodzaju certyfikacje oparte na wspólnie wypracowanych standardach.

OKIEM EKSPERTA

Jaka jest przyszłość przedsiębiorczości społecznej?

Michał Klepacz, założyciel Natural Materials Unlimited

Przedsiębiorczość społeczna stanowi centralny element nowego, opartego na sercu podejścia do biznesu, które wykracza poza egoistyczne praktyki przeszłości. Zrównoważony rozwój, daleki od bycia jedynie modnym słowem, powinien stać się kluczowym elementem naszej przyszłej gospodarki oraz integralną częścią rozwiązań problemu nadmiernej konsumpcji zasobów naszej planety. Główne wyzwania leżą w obszarze naszej obecnej etyki biznesowej, która powinna wykraczać poza kwestie legalności i dążyć do robienia tego, co słuszne. Skuteczne strategie skupiają się na efektywnym zarządzaniu zasobami i innowacyjnym ich wykorzystaniu.

Krajobraz przedsiębiorczości społecznej staje się coraz bardziej zróżnicowany i dynamiczny, dzięki napływowi młodych, innowacyjnych umysłów. Wsparcie społeczne dla przedsiębiorstw zrównoważonych rośnie, dodatkowo przyspieszone przez polityki rządowe, które zachęcają do ekologicznych praktyk. Branże takie jak energia odnawialna, ekologiczne rolnictwo i etyczna moda są gotowe do ekspansji. Wprowadzenie przedsiębiorczości społecznej do programów nauczania na uczelniach wyższych wyposaży przyszłych liderów w umiejętność radzenia sobie z tymi zmianami, sprzyjając erze, w której sukces definiowany jest również przez pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko. Czas na zmiany nadszedł, a my wszyscy jesteśmy ich częścią.

EKOSYSTEM POZYTYWNEGO WPŁYWU

Już w 2018 r. rozpoczęliśmy w Akademii Leona Koźmińskiego tworzenie Ekosystemu Pozytywnego Wpływu, wspierającego organizacje „najlepsze dla świata” w procesie zdobywania doskonałości w zrównoważonym zarządzaniu i zwiększaniu pozytywnego wpływu. Wtedy nie istniał jeszcze w powszechnym obiegu termin „start-upy pozytywnego wpływu”. Od tego czasu wyróżniliśmy już 131 takich start-upów, z których zdecydowana większość świetnie radzi sobie na rynku polskim, a nawet globalnym, wnosząc istotny wpływ pozytywny do projektu zrównoważonego rozwoju wyrażonego w Unii Europejskiej w postaci Zielonego Ładu (European Green Deal). Wydajemy też corocznie bardzo dobrze przyjmowane raporty, prezentujące rozwój tego rynku, przygotowywane w ramach Kozminski Business Hub z pomocnym udziałem słuchaczy corocznych edycji studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego „CSR. Cele Zrównoważonego Rozwoju w strategii firmy”. Są one dostępne publicznie i stanowią istotny punkt odniesienia dla wielu ośrodków naukowych, biznesowych, pozarządowych i publicznych (Rok, 2023).

Czy przedsiębiorczość będzie rozwijać się w kierunku wykorzystywania innowacji na rzecz zrównoważonego rozwoju, klimatu i środowiska? Czy przedsiębiorstwa będą mierzyć swój wpływ i efektywnie nim zarządzać? Można przypuszczać, że wygrani w perspektywie kilku najbliższych lat będą ci przedsiębiorcy, którzy rozumieją wyzwania i oczekiwania rynku, a następnie zaproponują konsumentom indywidualnym i klientom korporacyjnym przemyślane i dopasowane produkty i usługi, powiązane z realizacją Celów Zrównoważonego Rozwoju. W tym procesie zmiany potrzebne jest zdecydowane przyspieszenie, bo w środowisku naukowym oraz eksperckim podkreśla się coraz częściej, że nasz największy deficyt na tej drodze to brak czasu (Serafeim, 2022; Muff, 2023).

LITERATURA

- Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej* (2009). Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- British Council, Social Enterprise UK (2022). *More in common. The global state of social enterprise*.
- Ciccarino, I., Rodrigues, Z. i Moraes, A.B. (2022). Understanding the Social Entrepreneurship Diversity From its Initiatives' Feature. *Journal of Business Diversity*, 2(1), 23–45.
- Muff, K. (2023). *The positive impact mindset: working together in a polarized world*. Routledge.
- Rok, B. (red.) (2023). *Startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna*. Kozminski BusinessHub. Pozyskano z: <https://kozminskihub.com/raport-startupy-pozytywnego-wplywu/> (dostęp: 25.06.2023).
- Rok, B. i Kulik, M. (2021). Circular start-up development: the case of positive impact entrepreneurship in Poland. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(2), 339–358.
- Serafeim, G. (2022). *Purpose and Profit. How Business can lift up the World*. HarperCollins.
- Tarnawa, A., Kosińska, A., Skowrońska, A., Nieć, M. i Zakrzewski, R. (2022). *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2022*. Warszawa: Polska Agencja Przedsiębiorczości.

Inspiracje

- Wenger, E., *How social entrepreneurship will change the world*, https://www.ted.com/talks/erica_wenger_how_social_entrepreneurship_will_change_the_world_jan_2019
- Papi-Thornton, D., *Reclaiming Social Entrepreneurship*, TEDxBend, <https://www.youtube.com/watch?v=RdrfMqBRfEQ>
- Georgousakis, M., *How to turn one big idea into a social enterprise*, TEDxMacquarieUniversity, <https://www.youtube.com/watch?v=hw2sMqDOcDg&t=44s>
- Manjarekar, G., *A journey from Corporate to Social Entrepreneurship*, <https://www.youtube.com/watch?v=25zG9vvLUJA>

EDUKACJA I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Jerzy Cieślik, Jan Dąbrowski, Marcin Wardaszko

ABSTRAKT

- Edukacja przedsiębiorcza w ALK jest dostosowana do potrzeb gospodarki przechodzącej transformację ustrojową.
- Kompleksowa oferta wsparcia ambitnych form przedsiębiorczości powinna zawierać wykorzystanie nowoczesnych technologii i metod nauczania.
- Uczelnie wychodzi z ofertą edukacyjną i szkoleniową do społeczności przedsiębiorczej Mazowsza oraz upowszechnia edukację przedsiębiorczą w innych polskich uczelniach.
- Studenci i absolwenci ALK są przygotowani do wdrażania – w ramach podejmowanych inicjatyw przedsiębiorczych – idei zrównoważonego rozwoju.

WPROWADZENIE

W początkach lat 90. rewolucji przedsiębiorczej, jaka się w tym czasie dokonała w USA i innych krajach wysoko rozwiniętych, towarzyszyła jakościowa zmiana w podejściu do nauczania przedsiębiorczości w szkołach wyższych. Nie tylko w szkołach biznesu, lecz także w uczelniach technicznych, a nawet artystycznych, wprowadzano do oferty edukacyjnej przedmioty z zakresu przedsiębiorczości. Zaczął się kształtować model „przedsiębiorczego uniwersytetu” (Cieślik i in., 2011), w którym wyższe uczelnie są odpowiedzialne zarówno za kształcenie kadr i rozwój

badzeń podstawowych, jak i za wdrożenie wyników badań w gospodarce opartej na wiedzy.

Młoda uczelnia, wchodząca na rynek edukacyjny w 1993 r. pod nazwą Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, mogła czerpać z tych doświadczeń, ale jednocześnie konieczne było uwzględnienie specyfiki gospodarki przechodzącej radykalną transformację ustrojową. W ciągu 30 lat wdrożono całościową koncepcję wspierania ambitnej przedsiębiorczości, z wykorzystaniem nowoczesnych technik nauczania, aktywnym wyjściem do społeczności przedsiębiorców i kandydatów na przedsiębiorców w regionie Mazowsza, a także upowszechnianiem dobrych praktyk nauczania przedsiębiorczości, wypracowanych w Akademii Leona Koźmińskiego oraz w innych uczelniach na terenie kraju. Nagromadzona wiedza i doświadczenia w edukacji przedsiębiorczej stanowią solidną bazę dla sprostania nowym wyzwaniom w tej dziedzinie, w szczególności do przygotowania studentów i absolwentów ALK do wdrażania, w ramach podejmowanych inicjatyw przedsiębiorczych, idei zrównoważonego rozwoju.

I. EDUKACJA DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W 30-LECIU ALK

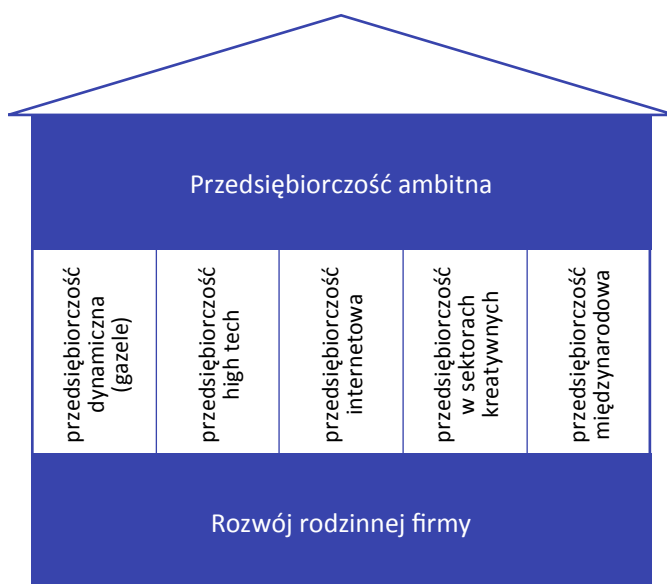
WSPARCIE AMBITNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Potrzeba uwzględnienia przedsiębiorczego wymiaru w ofercie edukacyjnej Uczelni została dostrzeżona już na pierwszym etapie funkcjonowania uczelni – od 1993 roku. W przyjętej wówczas strategii Uczelnia miała wspierać przemiany ustrojowe, kształcić kadre menedżerską oraz przygotowując studentów i absolwentów do podjęcia przedsiębiorczej ścieżki kariery zawodowej.

Wspomniana dualna orientacja znalazła odzwierciedlenie w pierwszej nazwie Uczelni – Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania. Kluczową rolę na tym etapie odegrał założyciel Katedry Przedsiębiorczości prof. Stefan Kwiatkowski.

Zgromadzone doświadczenia w dziedzinie edukacji przedsiębiorczości – zarówno własne, jak i czołowych zagranicznych ośrodków akademickich – doprowadziły, od początku XXI wieku, do konsolidacji działań w ramach holistycznej oferty nauczania przedsiębiorczości w Akademii Leona Koźmińskiego, zakładającej wspieranie ambitnych form przedsiębiorczości wśród studentów i absolwentów (rysunek 1). Obejmuje ona nie tylko zaawansowane technologicznie start-upy, ale także przedsięwzięcia nastawione na szybki rozwój, bazujące na twórczej imitacji. Wspieranie inicjatyw wykorzystujących narzędzia internetowe wpisywało się w szersze ramy specjalizacji Akademii Leona Koźmińskiego – zarządzania w wirtualnym środowisku. W ramach kontaktów nawiązanych ze środowiskiem artystycznym realizowane były specjalistyczne szkolenia dla początkujących przedsiębiorców w sektorach kreatywnych. Ponieważ ok. 40% studentów ALK posiada rodzinne korzenie biznesowe, uruchomione zostały specjalistyczne warsztaty przygotowujące do sukcesji i opracowania programu rozwoju rodzinnej firmy.

Rysunek 1. Oferta nauczania przedsiębiorczości w ALK



Źródło: opracowanie własne.

Ważnym nurtem edukacji przedsiębiorczej w ALK było przygotowanie studentów i absolwentów do odważnego wychodzenia na rynki międzynarodowe. Oprócz dedykowanych przedmiotów (Zarządzanie międzynarodowe, Przedsiębiorczość międzynarodowa) wdrażane są specjalistyczne projekty promujące przedsiębiorczość międzynarodową. Dobrym przykładem jest Startup Academy, gdzie studenci ALK oraz amerykańskiego Quinnipiac University łączą się w zespoły i razem opracowują koncepcję na start-up. Najlepsze pomysły są prezentowane przed doświadczonymi przedsiębiorcami i inwestorami. Podstawową korzyścią z pracy w międzynarodowych zespołach jest jednocześnie sprawdzanie pomysłów w warunkach rynku polskiego/europejskiego i amerykańskiego.

W ramach całościowej koncepcji nauczania przedsiębiorczości w środowisku akademickim została stworzona niezbędna aparatura dydaktyczna. W 2006 r. prof. Jerzy Cieślik opracował nowoczesny podręcznik akademicki *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Równolegle powstał portal edukacyjny *Przedsiębiorczość dla ambitnych* (www.nowybiznes.edu.pl), gdzie oprócz elektronicznej wersji podręcznika (licencja Creative Commons 3.0) zostały zamieszczone dodatkowe materiały, studia przypadków, narzędzia do analizy, testy oraz filmy. W celu koordynacji różnych form wspierania przedsiębiorczości, a także stymulowania badań naukowych w tym obszarze, w 2010 r. zostało powołane w ALK Centrum Przedsiębiorczości.

ZAAWANSOWANE METODY I TECHNOLOGIE W NAUCZANIU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ALK

Dla skutecznego wsparcia innowacyjnych start-upów w ALK utworzono dedykowaną spółkę – Kozminski Business Hub, która skupia się na dwóch typach przedsięwzięć: programach akcelerycyjnych i organizacji hackathonów. Programy akcelerycyjne organizowane w ramach Kozminski Business Hub są oparte na usystematyzowanych modułach przeprowadzających uczestników od sprawdzenia swoich pomysłów start-upowych, poprzez umiejętności pracy w zespole, budowę i wery-

fikację modeli biznesowych, po przygotowanie modeli finansowych i umiejętności prezentacji start-upowych koncepcji przed inwestorami.

W realizowanych w ALK hackathonach, nazwanych Leathonami, klasyczne, programistyczne maratony zastąpiono warstwą biznesową lub uzupełniono je o nią. Zrekrutowane zespoły uczestników mają, zazwyczaj w ciągu 24 godzin, zaproponować rozwiązanie realnego problemu biznesowego, który zgłosił partner projektu. Niejednokrotnie należy zaprogramować proponowane rozwiązanie. Każde kolejno podejmowane wyzwanie – od rekrutacji, poprzez warsztaty przygotowujące, pracę zespołową nakierowaną na rozwiązanie danego zagadnienia, wsparcie uzyskiwane od mentorów, aż po końcowe prezentacje – wspiera poszerzenie wiedzy i rozwój umiejętności przedsiębiorczych oraz pracy w zespole. Tworzenie rzeczywistych projektów w ograniczonym czasie wymaga też szybkiego myślenia, umiejętności rozwiązywania problemów i kreatywnego podejścia. Uczestnicy Leathonów mogą doskonalić te umiejętności w warunkach laboratoryjnych i przy wsparciu dodatkowej motywacji w postaci nagród końcowych.

Ważnym kierunkiem wzbogacenia i uatrakcyjnienia oferty edukacyjnej ALK jest wykorzystanie gier symulacyjnych w nauczaniu przedsiębiorczości. Studenci ALK przechodzą co najmniej jedną grę symulacyjną w ramach swojego procesu edukacyjnego. W ramach zajęć z grami wykorzystujemy sprawdzone rozwiązania gamingowe wraz ze specjalnie przygotowanymi scenariuszami (np. Marketplace, TOPSIM, SysTeamsChange), które wspierają kształcenie postaw przedsiębiorczości u naszych studentów (Wardaszko i in., 2016). Tworzone są także nowe gry symulacyjne, uwzględniające specyfikę poszczególnych sektorów gospodarki.

Dobrym przykładem jest gra Hotel Stars, która symuluje scenariusz budowy przedsiębiorstwa w branży hotelarskiej. Jest to gra symulacyjna i program nauczania skierowany do uczniów szkół średnich i studentów pierwszego stopnia. Inna gra symulacyjna – Pop-Up Shop Helper – została zbudowana w ramach projektu Erasmus+ i jest skierowana do członków sektora kreatywnego (Push Project, 2023). W ramach tej gry uczestnicy uczą się, jak przekuć swoje kreacje na świetnie funkcjonujący biznes.

WYJŚCIE Z OFERTĄ EDUKACYJNĄ DO PRZEDSIĘBIORCÓW I KANDYDATÓW NA PRZEDSIĘBIORCÓW NA MAZOWSZU

Ważnym nurtem w edukacji przedsiębiorczej były inicjatywy wychodzące poza ramy macierzystej uczelni poprzez inicjowanie projektów szkoleniowo-doradczych adresowanych do kandydatów na przedsiębiorców i przedsiębiorców z Warszawy i regionu Mazowsza i finansowanych ze środków UE:

- *Jak uruchomić własny biznes – program szkoleniowo doradczy dla studentów.*

Program realizowany w latach 2006–2007 objął 120 studentów z 32 uczelni na Mazowszu. Uczestnicy mogli skorzystać ze szkoleń, a najlepsi uzyskali wsparcie finansowe oraz opiekę doradczą.

- *Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu (WSAB).*

Program szkoleniowo-doradczy realizowany w latach 2009–2011 w partnerstwie z Urzędem m.st. Warszawy. Szkoleniem i doradztwem objęto 360 kandydatów na przedsiębiorców, z których 71 otrzymało wsparcie finansowe.

- *Stołeczne Forum Przedsiębiorczości (SFoP).*

Program realizowany na terenie Warszawy w latach 2012–2014 miał na celu pobudzanie relacji sieciowych między przedsiębiorstwami na poziomie lokalnym oraz pogłębienie współpracy w relacji przedsiębiorcy–urzędy dzielnicowe. W ramach projektu jednym z głównych założeń było nie tylko „sieciowanie” przedsiębiorstw, lecz także kształtowanie postaw i umiejętności, które to sieciowanie umożliwiają. Opracowane standardy odbywania spotkań networkingowych są do dzisiaj wykorzystywane przy tego typu przedsięwzięciach.

UPOWSZECHNIENIE POZYTYWNYCH DOŚWIADCZEŃ W EDUKACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ STUDENTÓW W INNYCH OŚRODKACH AKADEMICKICH

Istotnym ograniczeniem we wdrożeniu wspomnianej systemowej koncepcji podniesienia na wyższy poziom kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości w polskich uczelniach był brak doświadczonych wykładowców przedsiębiorczości. Osiągnięcia Akademii Leona Koźmińskiego w zakresie edukacji przedsiębiorczej w ALK zostały wykorzystane w realizacji ogólnopolskiego programu doskonalenia akademickich wykładowców przedsiębiorczości. Łącznie w latach 2006–2011 podniesiono kwalifikacje ponad 50 wykładowców przedsiębiorczości z 40 szkół wyższych, w zdecydowanej większości nieekonomicznych (technicznych, rolniczych, medycznych), gdzie braki kadrowe były największe. Uczestniczący w warsztatach wykładowcy zostali przeszkoleni w zakresie stosowania nowoczesnych metod prowadzenia zajęć z przedsiębiorczości, a następnie prowadzili pilotażowe zajęcia w macierzystych uczelniach. W ramach projektu zostały także opracowane szczegółowe wskazówki metodyczne, prezentacje, a także komplet materiałów dydaktycznych dla wykładowców, zamieszczonych na dedykowanym portalu Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA) www.seipa.edu.pl.

OKIEM EKSPERTA

Jakościowy skok w nauczaniu przedsiębiorczości na PW

Prof. nzw. dr hab. **Agnieszka Skala-Gosk**, kierowniczka
Zakładu Przedsiębiorczości i Innowacji
na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej.
Współzałożycielka Szkoły Przedsiębiorczości Innovation Nest SPIN

W 2007 r. skorzystałam z oferty prof. J. Cieślaka z Akademii Leona Koźmińskiego dotyczącej uczestnictwa w szkoleniu wykładowców przedsiębiorczości w ramach Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębior-

czości Akademickiej (SEIPA). Zdobyta wiedza, wskazówki, materiały i narzędzia umożliwiły mi w kolejnych latach wdrożenie przedmiotu „Przedsiębiorczość innowacyjna” na 15 wydziałach PW. Była to jakościowa zmiana, gdyż wcześniej tego typu zajęcia nie były na Politechnice Warszawskiej prowadzone.

Doświadczenia współpracy z ALK były dla mnie osobiście inspiracją do zainteresowania się innowacyjną przedsiębiorczością jako badaczka, edukatorka i mentorka innowacyjnych start-upów.

II. EDUKACJA DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ZRÓWNOWAŻONEJ WYKORZYSTUJĄCEJ POTENCJAŁ CYFRYZACJI

Środowiska akademickie na całym świecie stają obecnie przed nowymi wyzwaniami, w szczególności przygotowaniem studentów i absolwentów do wdrażania w działalności zawodowej, ale także w życiu społecznym i osobistym idei zrównoważonego rozwoju. Nagromadzone w ALK doświadczenia w zakresie edukacji przedsiębiorczej, w tym praktyczne stosowanie nowoczesnych technologii i metod nauczania, stanowią solidną bazę dla podejmowania nowych inicjatyw.

WSPARCIE ZRÓWNOWAŻONEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Wobec katastrofalnych skutków postępującej degradacji środowiska naturalnego kluczowego znaczenia nabiera skuteczne przełożenie strategii zrównoważonego rozwoju krajów i gospodarki globalnej na poziom przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy. Pojęcie „zrównoważone przedsiębiorstwo” nie oznacza rezygnacji z zysku. Niesie ze sobą takie prowadzenie biznesu, by równolegle dbać o wymiar ekologiczny (Anand i in., 2021). W przypadku dużych korporacji istnieje wiele praktycznych rozwiązań i dobrych praktyk w zakresie kojarzenia tych dwóch wymia-

rów. Dla mniejszych firm skala problemów i trudności wspomnianego kojarzenia jest znacznie większa ze względu na ograniczone zasoby finansowe i kadrowe. Stąd potrzeba zwrócenia większej uwagi w dydaktyce na specyfikę „zrównoważonej przedsiębiorczości”. Interesującym nurtem w dydaktyce przedsiębiorczości mogą być programy szkoleniowo-doradcze dla start-upów poszukujących szans na biznesowy sukces w projektach o wysokim potencjale ekologicznym.

Już obecnie problematyka ta jest podejmowana w Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu ALK, które publikuje od 2019 r. doroczny raport *Startupy Pozytywnego Wpływu*. W ramach Kozmiski Business Hub organizowany jest wspólnie z Żabka Polska Startup Impact Program, gdzie rozwijane są start-upy nakierowane na rozwiązania wpisujące się w cele zrównoważonego rozwoju. Tematy ekologiczne są także podejmowane w ramach organizowanych w ALK Leathonów: tworzenie nowych rozwiązań wspierających elektromobilność, opracowanie koncepcji wspierających zarządzanie problemami ekologicznymi firm farmaceutycznych, rozwiązania dla miast w zakresie szeroko rozumianego zarządzania odpadami po opracowanie działających w środowisku Minecrafta „wtyczek” uczących młodych użytkowników gier zachowań proekologicznych. Przykładem działań na rzecz zrównoważonego rozwoju może być wsparcie budowania postaw pozytywnego wpływu już wśród licealistów. Są to zarówno konkursy SDG Leaders, jak i hachathon Ecocraft, adresujący problemy ekologiczne w środowisku gry, w którym młodzi ludzie spędzają dużo czasu. Start-upowe ferie czy start-upowe wakacje, podczas których w ramach tygodniowych kursów w ALK uczymy przedsiębiorczości uczniów szkół średnich, to jeszcze inne przykłady podawania wiedzy w pigułce tam, gdzie jest ona aplikowana od razu do rozwoju pomysłów młodych ludzi.

INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA

Najnowsze światowe tendencje w edukacji przedsiębiorczej wskazują na potrzebę szerszego włączenia do niej kwestii innowacji społecznych, gdzie postęp w ostatnich kilkunastu latach jest bardzo znaczący

(Grilo i Moreira, 2022). Innowacje społeczne mogą sprawić, że realizowane metodami przedsiębiorczymi projekty społeczne będą wdrażane w sposób bardziej efektywny i na większą skalę. Problematyka przedsiębiorczości społecznej, polegającej na zastosowaniu przedsiębiorczych metod działania w realizacji celów społecznych, jest już obecna w ofercie dydaktycznej ALK.

■ PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ERY CYFROWEJ

Problematyka skutecznego wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (w szczególności internetu i mediów społecznościowych) w działalności mniejszych firm jest włączona w szerokim zakresie w ofertę edukacyjną dla studentów ALK. Gwałtowne przyspieszenie rozwoju technologii cyfrowych w ostatnich 15 latach wymaga zasadniczych zmian dostosowawczych w tym zakresie. W szczególności chodzi o przekazanie wiedzy i umiejętności w zakresie wykorzystywania platform cyfrowych, rozwiązań chmurowych, technologii Industry 4.0, dużych zbiorów danych (*big data*), *virtual reality* (VR), a także sztucznej inteligencji. Studenci powinni być przygotowani do angażowania się w szczególny rodzaj tzw. czystej przedsiębiorczości cyfrowej. Ma to miejsce wtedy, gdy działalność biznesowa dotyczy wyłącznie bądź prawie wyłącznie artefaktów cyfrowych, a technologie cyfrowe odgrywają decydującą, żywotną rolę we wdrażaniu wszystkich kluczowych filarów innowacyjnego modelu biznesowego: (i) produktu, (ii) sieci powiązań z klientami i partnerami, (iii) komunikowania propozycji wartości oraz (iv) zarządzania strumieniem przychodów. W „czystej” przedsiębiorczości cyfrowej wiedza i doświadczenia w zarządzaniu realnymi procesami gospodarczymi tracą na znaczeniu, a techniki skutecznego zarządzania przepływem artefaktów cyfrowych dopiero się kształtują.

Innym kierunkiem rozwoju kształcenia umiejętności wspierających edukację przedsiębiorczości jest zastosowanie technologii *virtual reality*. Przykładem zastosowania technologii VR w edukacji jest przygotowany przez zespół CGSiG program nauczania oparty na grze symulacyjnej

CICERO VR. Poważna gra VR „CICERO” została zaprojektowana z myślą o studentach początkującego poziomu wiedzy i umiejętności w wystąpieniach publicznych dla biznesu. Podstawowym celem gry jest stworzenie realistycznego środowiska i scenariuszy gry, które będą zawierały najbardziej typowe środowiska biznesowe i sytuacje wymagające umiejętności wystąpień publicznych (Wardaszko i in., 2019).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ BEZ PRACOWNIKÓW (SOLO)

Historycznie ukształtowany model edukacji przedsiębiorczej opierał się na założeniu, że kandydaci na przedsiębiorców preferują prowadzenie działalności na większą skalę, a jedynie brak środków finansowych, wiedzy, umiejętności i kontaktów im to utrudnia. Wsparcie szkoleniowo-doradcze pozwala przynajmniej częściowo usunąć te bariery. Tymczasem w krajach bogatych, do których należy Polska, zdecydowana większość osób z wyższym wykształceniem, dysponujących znaczącym potencjałem wiedzy i umiejętności, preferuje aktywność przedsiębiorczą na ograniczoną skalę, bez zatrudniania pracowników. Przedsiębiorcy solo cenią sobie niezależność, elastyczność czasową i wysoką jakość życia, gdzie aktywność zawodowa pozostaje w harmonii z życiem osobistym, możliwością kultywowania własnych zainteresowań, pasji czy hobby. Jest to szczególny wymiar idei zrównoważonego rozwoju na poziomie jednostki. Oferta edukacyjna adresowana do studentów szkół wyższych powinna uwzględniać specyfikę przedsiębiorczości solo zarówno poprzez przekazywanie wiedzy i praktycznych doświadczeń skutecznego działania, jak i pokonywanie barier i zagrożeń, które w tym obszarze występują.

PODSUMOWANIE

Zasadnicze wyzwania, jakie stoją przed ludzkością, znajdują pełne odzwierciedlenie w edukacji przedsiębiorczej. Kształcąc przyszłych przedsiębiorców, musimy odchodzić od klasycznego paradygmatu, gdzie

podstawowym wyznacznikiem biznesowego sukcesu jest zysk. Młodzi przedsiębiorcy muszą umiejętnie łączyć cele ekonomiczne z potrzebą ochrony środowiska naturalnego oraz brać pod uwagę wymiar społeczny i etyczny prowadzonej działalności. Równolegle nowe pokolenia przedsiębiorców stoją przed olbrzymią szansą, jaką stwarza postępująca transformacja cyfrowa w gospodarce, przenikająca do wszystkich obszarów życia społecznego. Jak każda radykalna przemiana technologiczna, rewolucja technologiczna niesie ze sobą szereg zagrożeń, także w obszarze aktywności przedsiębiorczej. Nagromadzone w ALK doświadczenia edukacji przedsiębiorczej stanowią dobry prognostyk dla sprostania tym wyzwaniom.

LITERATURA

- Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R. i Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 36(3), 106092.
- Cieślik, J. (2006). *Przedsiębiorczość dla ambitnych: jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Cieślik, J., Guliński, J., Matusiak, K. i Skala-Poźniak, A. (2011). *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Grilo, R. i Moreira, A.C. (2022). The social as the heart of social innovation and social entrepreneurship: An emerging area or an old crossroads? *International Journal of Innovation Studies*, 6(2), 53–66.
- Push Project (2023). Pozyskano z: <https://push-project.eu/> (dostęp: 18.05.2023).
- Wardaszko, M., Winniczuk, A., Wittenzellner, H. i Holzmann, P. (2016). Influencing Attitudes Towards Entrepreneurship with Digital Game-Based Educational Experience in Secondary Education. *Developments In Business Simulations And Experiential Learning*, 43, 240–248.
- Wardaszko, M., Jakubowski, M., Winniczuk, M., Podgorski, B. i Ćwil, M. (2019). Building a Serious VR Game for Soft-Skill Learning – Lessons Learned. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 46, 179–185. Pozyskano z: <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/3233> (dostęp: 18.05.2023).

Inspiracje

Podcasty z Projektu Stołeczne Forum Przedsiębiorczości na kanale YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=SD139mn23vA&list=PLcTa8kGyhpBWO3eTijTnoUIQwed0fbDOc&index=4>

<https://www.youtube.com/watch?v=SD139mn23vA&list=PLcTa8kGyhpBWO3eTijTnoUIQwed0fbDOc&index=4>

<https://www.youtube.com/watch?v=iI-nuOpNyHE&list=PLcTa8kGyhpBWVGCIeGrRI-LXJpKlt-vJG&index=1>

<https://www.youtube.com/watch?v=EoUZSYLMXUE&list=PLcTa8kGyhpBXU7nuWW-Se2b-y1negxT-P&index=4>

<https://www.youtube.com/watch?v=l2K0kT5aZRc&list=PLcTa8kGyhpBWO3eTijTnoUIQwed0fbDOc&index=1&t=3s>

<https://www.youtube.com/watch?v=re8nRkntrQQ&list=PLcTa8kGyhpBXg5UQEDCCFKuPRnWc36BTo&index=5>

Relacje z wydarzeń organizowanych przez KBH, kanał YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=oAK1hmgWRb8&t=13s>

https://www.youtube.com/watch?v=J_g2dFZJHk8&t=76s

<https://www.youtube.com/watch?v=rWeOOApICAA&t=1306s>

<https://www.youtube.com/watch?v=pLRUivp00A8>

<https://www.youtube.com/watch?v=VibWSmlIeLs&t=2s>

<https://www.youtube.com/watch?v=eTICrRTRhv0>

<https://www.youtube.com/watch?v=56dEssOB4a0>

NOWE POKOLENIA NA UCZELNI

Witold T. Bielecki, Maciej Madziński

ABSTRAKT

- Tak zwane nowe pokolenia – „Z” i „Alfa” – mają coraz większy wpływ na szkolnictwo wyższe. Już kilka lat różnicy między grupami studentkimi jest zauważalne przez wykładowców.
- Zmienia się również otoczenie – świat VUCA. Kluczowego znaczenia nabierają umiejętności, które odróżniają pracę człowieka od pracy systemów informatycznych, AI.
- Jesteśmy przyzwyczajeni do tradycyjnego, skostniałego obecnie, humboldtowskiego wzorca uniwersyteckiego, opartego na rozwiązaniach przyjętych przez najstarszy berliński uniwersytet założony przez Fryderyka Humboldta.
- Widzimy potrzebę stworzenia nowoczesnego i odważnego modelu, który proponuje studentom swoisty „szwedzki stół”, gdzie mogą wybierać to, co jest dla nich interesujące i zgodne z ich potrzebami.
- Rekomendujemy również zmiany w sposobie zarządzania uczelniami – koncepcje, którymi w naszej opinii powinny kierować się „uczelnie przyszłości” to: uniwersytet przedsiębiorczy, elementy samorganizacji, zarządzanie projektami z wykorzystaniem „zwinnych” metodyk projektowych oraz świadome budowanie przez uczelnie i jej studentów „antykruchości”.
- Nie jesteśmy w swoich rozważaniach skrajni – rozumiemy ograniczenia koncepcji takich jak „turkusowa organizacja” czy „antykruchosc”. Proponujemy, aby traktować je raczej jako drogowskazy, punkty do dalszej dyskusji, aniżeli konkretne, skończone rozwiązania.

WPROWADZENIE

W tym rozdziale chcielibyśmy skoncentrować się na konfrontacji z nowymi pokoleniami studentów – w szczególności tzw. generacji Z (urodzonych w połowie lat 90. poprzedniego wieku) i Alfa (urodzonych po 2010 r.). Nie ma jednoznacznie przyjętych punktów „odcięcia”, a i zmiana pokoleniowa w różnych regionach przebiega w różnym tempie, dlatego zamiast mówić o datach, skupiamy się na praktyce zmiany, którą – poprzez obserwację – zarówno my, piszący, jak i nasi koledzy i koleżanki dydaktycy widzą w trakcie prowadzenia zajęć. Już kilka lat różnicy między grupami studenckimi jest zauważalne przez wykładowców i wymaga korekt w dydaktyce. Jest to zdecydowanie łatwiejsze dla młodej kadry dydaktycznej (nie są obciążeni w ogóle lub są obciążeni w niewielkim stopniu konfliktem pokoleń); większe wyzwaniem stanowi dla osób przyzwyczajonych do prowadzenia dydaktyki w klasycznym modelu uniwersytetu, gdzie zajęcia prowadzone są *ex-cathedra*.

Te dwa pokolenia często określa się szerszym pojęciem „postmilenialsi”. Generalnie są to młodzi ludzie, którzy fascynują się możliwością dostępu do nowości technicznych, korzystają z nich naturalnie, traktując jako część ich codzienności; można powiedzieć, że są „zintegrowani technologicznie”. Najnowsze technologie, a właściwie ich użyteczność, czyli aplikowalność, są dla najmłodszych generacji bardzo ważne. Można powiedzieć, że ich członkowie są wyznawcami technoliberalizmu. I choć coraz częściej czytamy o swoistym odrzucaniu technologii przez najmłodszych w celu poszukiwania prawdziwych, realnych doświadczeń życia codziennego, to nie zmienia to faktu, iż nadal pozostają oni tzw. *digital natives* („cyfrowymi tubylcami”), a korzystanie z technologii jest dla nich równie oczywiste jak dla wcześniejszych pokoleń codzienne czytanie prasy (Dolot, 2018; Ziatdinov i Cilliers, 2021).

CYFROWY ŚWIAT VUCA

„Nowe pokolenia” mają zdolność szybkiego zdobywania informacji zarówno ze źródeł wtórnych (Wikipedia, fora internetowe), jak i portali typu TikTok czy poprzez rozmowy z różnego rodzaju „przedstawicielami” tzw. generatywnej AI. W efekcie nie uznają tzw. autorytetów deontycznych, czyli opartych na pozycji społecznej. Wykładowca musi być dla nich autorytetem epistemicznym, tzn. potrafiącym udowodnić, że jest naprawdę ekspertem w danej dziedzinie; co więcej, potrafi ową wiedzę i umiejętności przekazać w sposób interesujący i angażujący. Trzeba również przyznać, że wprawdzie nie oni wymyślili *work-life balance*, lecz jednak realnie wprowadzają go w życie, a obecnie promują *well-being*.

Ralf Knegtman (2020) w książce *Zwinny talent* dowodzi, że minął czas formalnych dyplomów potwierdzających kompetencje, i lansuje koncepcję pracy zwinnej, opartej na zmieniającym się dynamicznie świecie talentów. Podobną zmianę zaczynamy dostrzegać, analizując rynek pracy, gdzie potwierdzenia konkretnych kompetencji, szczególnie technologicznych, zaczynają mieć równie duże, jeśli nie większe znaczenie niż dyplomy uniwersyteckie. Pierwsze zauważyły to firmy technologiczne, które oferują swoim użytkownikom zarówno bezpłatne szkolenia on-line, prowadzące do uzyskiwania zarówno tzw. *badges* („odznak”), które można pokazywać na publicznych profilach w sieci, jak i oficjalne certyfikaty potwierdzające znajomość konkretnych umiejętności i obszarów wiedzy (przykładem może być tu rozwiązanie Trailhead dostarczane przez firmę Salesforce czy oferta serwisu LinkedIn Learning) (Salesforce Trailhead, 2023).

Zdaniem ekspertów ze Światowego Forum Ekonomicznego (*The Future of Jobs Report*, 2023) kompetencje, które będą szczególnie pożądane w najbliższych latach, to: kreatywne myślenie, analityczne myślenie, biegłość technologiczna, ciekawość świata i uczenie się przez całe życie, odporność (*resilience*), elastyczność i zwinność. I chociaż raport podaje szereg innych kompetencji (w tym np. zdolność wykorzystania AI) – pierwsza piątka prezentuje się jak wyżej.

Z kolei wg opinii Diane Gherson, ówczesnej szefowej działu HR IBM, przedstawionej w webinarze „MIT Sloan Management Review” w 2019 r., ważne są: cele krótkoterminowe, stosowanie przy ocenie podejścia wielokryterialnego, ciągły feedback, uważne śledzenie etapów realizacji projektów oraz angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji i umożliwianie im brania odpowiedzialności za swoje działania. Z tych prognoz wynika, że na wadze zyskują kompetencje miękkie.

Nie staramy się przekonać czytelnika, że rozumienie cyfrowego świata nie będzie już istotne – biegłość technologiczna nadal pozostaje jedną z najważniejszych kompetencji XXI wieku. Wydaje się jednak, że kluczowego znaczenia nabierają umiejętności, które odróżniają pracę człowieka od pracy systemów informatycznych, robotów czy sztucznej inteligencji. Warto jest wiedzieć, jak te systemy działają, umieć je wykorzystywać („biegłość technologiczna”), a jednocześnie rozumieć swoiste ograniczenia powszechnej cyfryzacji świata i znaczenie kompetencji miękkich. Zapewne właśnie dlatego inną, bardzo często wymienianą kompetencją XXI wieku jest empatia. Na badania w tym zakresie zwraca się uwagę obecnie nawet w popularnych pismach biznesowych (np. „Forbes”), co pokazuje rosnące znaczenie tej kompetencji (Brower, 2021).

Ostatni wzrost popularności generatywnej AI – w zakresie nie tylko generowania tekstu, którego popularność zawdzięczamy platformie ChatGPT, lecz także generowania obrazu (np. Midjourney) czy dźwięku (np. MusicLM) – tylko pogłębił dyskusję odnośnie do tego, jakie kompetencje i umiejętności będą potrzebne w przyszłości, szczególnie biorąc pod uwagę, że coraz więcej pracy na świecie można zautomatyzować. Warto przy tym dodać, że już w 2013 r. Carl Benedikt Frey i Michael Osborne z University of Oxford diagnozowali, iż blisko 50% różnego rodzaju prac realizowanych w USA jest zagrożonych ze względu na zmiany technologiczne, jakie zachodzą na świecie.

Tymczasem żyjemy w środowisku: VUCA (*Volatility* – zmienność, ulotność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność). W takim środowisku zaczynają rządzić Talebowski czarne łabędzie, czyli rzadko spotykane zdarzenia, które w skrajnych przypadkach mogą spowodować społeczno-ekonomiczne katastrofy.

Wiele wydarzeń w naszym życiu jest przypadkowych i nieprzewidywalnych. Radzimy sobie z tym problemem, opowiadając o nich po fakcie tak, aby układały się w logiczną całość. Daje nam to wrażenie kontroli nad „spójną” przeszłością. Jest to tzw. błąd narracji *post factum*. Wszyscy jesteśmy bowiem wyposażeni w mechanizmy racjonalizacji, pozwalające nam łatwiej radzić sobie z wydarzeniami z przeszłości, jak źle by one nie były.

Opisywana już wcześniej eksplozja narzędziowej sztucznej inteligencji, którą najłatwiej jest zaadaptować *digital natives*, czyli generacjom naszych studentów, z jednej strony zwiększa już i tak niemałą złożoność tego świata, a jednocześnie zagraża pewnym klasycznym zwyczajom akademickim, jak np. egzaminy czy prace pisemne. W końcu ChatGPT w swoich najnowszych wersjach już radzi sobie z nimi nie gorzej niż jeden student (OpenAI, 2023).

Aby sprostać wyzwaniom, jakie stawiają przed nami kolejne zmieniające się generacje w niespotykanych dotychczas warunkach szybkiego rozwoju VUCA, potrzebna jest nowoczesna, bardzo elastyczna koncepcja organizacyjna uczelni.

AKADEMICKI „SZWEDZKI STÓŁ”

Wszyscy jesteśmy przyzwyczajeni do tradycyjnego, skostniałego obecnie, humboldtowskiego wzorca uniwersyteckiego, opartego na rozwiązaniach przyjętych przez najstarszy berliński uniwersytet założony przez Fryderyka Humboldta w 1809 roku.

Zarządzanie przeszłością Krzysztofa Obłója (2020) to propozycja „pogrzebania” złych nawyków, przyzwyczajzeń itp. – na przykład tak popularnych w dzisiejszych strukturach organizacyjnych uczelni „folwarków” czy „dworów”. Powinniśmy się starać o zmniejszenie obciążeń kadry akademickiej zaangażowanej w zarządzanie uczelnią przy jednoczesnym zwiększeniu liczby osób odpowiedzialnych za to zarządzanie.

Chcemy, aby studia były dla studentów inwestycją w profesjonalizm, z wysoką stopą zwrotu, ale również gwarantowały im konkurencyjność we współczesnym świecie VUCA.

Albert Einstein powiedział: „Fakty nie są najważniejsze. Zresztą, aby je poznać, nie trzeba studiować na uczelni – można się ich nauczyć z książek” (dzisiaj powiedzielibyśmy: z internetu). Istota kształcenia w szkole wyższej nie polega zatem na wpajaniu wiedzy faktograficznej, lecz na ćwiczeniu umysłu w dochodzeniu do tego, czego nie da się znaleźć w podręcznikach.

Misją uczelni powinno być zaabsorbowanie odmienności młodych generacji w najefektywniejszy dla wszystkich sposób. Choć pokolenia „Z” i „Alfa” różnią się od siebie, to pewne cechy wyróżniają je od poprzednich pokoleń:

- Są bardzo *zorientowani cyfrowo* (wspomniani „digital natives”).
- Nie wyobrażają sobie życia bez internetu, są obywatelami „globalnej wioski”.
- Są anglojęzyczni, żyją w globalnym, zróżnicowanym świecie (*diversity*).
- Są niecierpliwi: dzięki posiadanym cyfrowym urządzeniom komunikacyjnym natychmiast dzielą się z „całym światem” swoimi przeżyciami, zdobytymi informacjami, obserwacjami itp., używając do tego różnego rodzaju narzędzi społecznościowych. Te z kolei nauczyły ich, że informacja zwrotna co do realizowanych działań przychodzi natychmiast (*fast-feedback*).
- Są bardzo asertywni, co czasami odbierane jest przez pokolenie starszych jako zachowanie co najmniej niestosowne, swoisty brak szacunku.
- Nie uznają tzw. autorytetów deontycznych, czyli opartych na pozycji w hierarchii społecznej lub posiadanej władzy. Akceptują potwierdzone autorytety merytoryczne.
- Są podatni na tzw. *fake newsy*, co pośrednio wynika zapewne z konstrukcji narzędzi, których używają (media społecznościowe, społeczności internetowe, AI).
- Mają wysoki poziom tzw. *environmental awareness*, a więc kwestie ochrony środowiska i troski o szeroko rozumiane otoczenie biznesu (ESG – *Environmental, Social, Governance*) są dla nich realne i istotne (Dolot, 2018; Schwiieger i Ladwig, 2018; Ziat-

dinov i Cilliers, 2021; McCrindle, 2021, a także doświadczenia własne autorów).

Nieprzypadkowo mówimy o tych sprawach tu i teraz. Z tej krótkiej charakterystyki młodych ludzi wynika, że uczelnie muszą się nad nimi pochylić, muszą bliżej przyjrzeć się im i zaproponować metodyki nauczania oraz warunki studiowania dopasowane do ich mentalności. Nie oceniać ich cech i charakterystyk, nie walczyć z nimi. Szukać rozwiązań i możliwości pozwalających im wydobyć z siebie wszystko, co najlepsze.

Johann Wolfgang Goethe powiedział: „Przekształcać zdolności w umiejętności jest celem wszelkiego wychowania”. Powstaje pytanie, jak skutecznie przekształcać zdolności młodzieży w umiejętności. Tym bardziej, że pojawił się kolejny czarny łabędź, czyli narzędziowa sztuczna inteligencja. To prawdopodobnie nowa odmiana czarnego łabędzia, który wprawdzie był oczekiwany, ale zabrakło wyobraźni co do skutków jego zaistnienia w przestrzeni społecznej. Konsekwencją owego braku wyobraźni są najczęściej działania skrajne – z jednej strony kompletne „zachłyśnięcie się” możliwościami nowej technologii, z drugiej zaś próba jej odrzucenia czy całkowitego zablokowania.

Przedstawiliśmy powyższe argumenty, bowiem wierzymy, iż musimy stworzyć nowoczesny i odważny model nauczania. I to jest główne zadanie dla dzisiejszych uczelni.

Co my dzisiaj *de facto* oferujemy studentom? Pozwólcie Państwo, że zacytujemy w tym miejscu fragment jednego z wystąpień inauguracyjnych w Akademii Leona Koźmińskiego, który nie stracił na aktualności.

„W wielu przypadkach serwujemy studentom mocno przeterminowaną wiedzę z przekroczonym dawno terminem »przydatności do spożycia« i podajemy ją przygotowaną według bardzo tradycyjnych przepisów.

Dzisiaj, posługując się nadal metaforami, uważamy, że najwłaściwsza jest koncepcja »szwedzkiego stołu«, na którym student znajdzie dania z absolutnie najnowszą i najbardziej interesującą go merytorycznie lub technicznie ofertą edukacyjną.

Student mógłby z takiego stołu wybrać to, co mu najbardziej odpowiada. A jeżeli mu to »zasmakuje«, będzie mógł podejść ponownie i »nałożyć sobie większą porcję«.

Liczba podejść byłaby oczywiście nieograniczona, co odpowiada powszechnie już zaakceptowanej koncepcji *life-long learning*.

Skoro każda uczelnia ma swój dyplom, dlaczego nie ma mieć prawdziwie autorskich programów”.

Aby sprostać wyzwaniom, jakie stawiają przed nami kolejne zmieniające się generacje, potrzebna jest nowoczesna, bardzo elastyczna koncepcja organizacyjna uczelni. Uczelni, która rozumie, że wraz z rozwojem technologicznym niezbędne jest postawienie większego nacisku na umiejętności cyfrowe, spersonalizowane nauczanie i edukację zdalną. Studenci powinni doświadczać połączenia tradycyjnych i opartych na technologii metod uczenia się, ale przede wszystkim być uczeni w sposób, który pozwoli im na, kolokwialnie mówiąc, „odnajdywanie się” w złożonych i niepewnych sytuacjach, którymi będzie ich zaskakiwać życie w świecie VUCA.

FILARY NOWOCZESNEJ UCZELNI

Chcielibyśmy Państwu przedstawić taką wizję uczelni, w której młodzi ludzie z satysfakcją spędzaliby czas, studiując, zdobywając odpowiednią wiedzę i umiejętności, a naukowcy mieliby doskonałe warunki do rozwijania swoich pasji naukowych, a nie koncentrowaliby się na doskonaleniu systemów zdobywania „impactfaktorowych” punktów.

Wszyscy jesteśmy przyzwyczajeni do tradycyjnego humboldtowskiego wzorca uniwersyteckiego, opartego na rozwiązaniach przyjętych przez najstarszy berliński uniwersytet założony przez Fryderyka Humboldta w 1809 roku.

Rektor wybierany w tym modelu pełni rolę *primus inter pares* wśród oligarchii akademickiej. Dominuje kształcenie teoretyczne, co wpływa w znaczącym stopniu na bardzo słabe więzi z otoczeniem. Finasowanie przez państwo zwalnia od odpowiedzialności za wyniki finansowe.

O sile uczelni decyduje osobista pozycja najlepszych profesorów. Kultura organizacyjna oraz kultura wzajemnych relacji cechująca ten model nie sprzyjają pobudzaniu kreatywności i innowacyjności u młodych pracowników, zarówno naukowych, jak i dydaktycznych. A to właśnie oni są najbliżsi do zrozumienia oczekiwań studenta przyszłości.

Jak wyobrażamy sobie taką uczelnię przyszłości? Uważamy, iż powinna być oparta na kilku kluczowych filarach:

- koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu,
- elementach „turkusowej organizacji”, samoorganizacji,
- zarządzaniu projektowym, z wykorzystaniem „zwinnych” metod projektowych,
- świadomym budowaniu swojej „antykruchości”.

Przedsiębiorczy uniwersytet

Uniwersytet przedsiębiorczy został zdefiniowany przez Burtona Clarka, spopularyzowany przez Barbarę Sporn, a na rynku polskim przez Łukasza Sułkowskiego (2016).

Jakie są najważniejsze cechy uniwersytetu przedsiębiorczego?

- Jest to uczelnia misyjna, i to nie tylko dlatego, że ma formalnie zdefiniowaną misję i wizję, ale dlatego, że w kulturze organizacyjnej „zaszyta” jest misyjność.
- Ma silne centrum sterujące (rektor z silną władzą administracyjną współpracujący ze wszystkimi interesariuszami, w tym ze studentami).
- Organy kolegialne, jak senat, zajmują się sferą nauki. W pozostałych kwestiach pełnią funkcję doradcą i opiniodawcą. Struktura jest elastyczna, macierzowo-sieciowa, dostosowywana dynamicznie do zmieniających się warunków otoczenia społeczno-ekonomicznego.
- Uczelnia taka jest zorientowana na badania, na innowacje w dydaktyce, ale także na silne związki z praktyką.

TURKUSOWA ORGANIZACJA

Uczelnia powinna być zarządzana w sposób nowoczesny. I tu proponujemy jakąś „wariację” koncepcji „turkusów” promowanej na polskim rynku przez Andrzeja Blikle, a pierwotnie stworzonej przez Fryderica Laloux i przedstawionej w jego książce *Reinventing Organisations*. Laloux stworzył klasyfikację organizacji w oparciu o metafory kolorów, bazując przy tym na badaniach takich autorów jak Ken Wilber (*A Theory of Everything* i inne) czy Don Edward Beck i Christopher C. Cowan (model Spiral Dynamics). Laloux zaproponował etapy rozwoju organizacji oznaczone kolorami (Laloux, 2015).

I tak na samym dole mamy „czerwień”. To organizacje o „krwawym” wodzostwie, opartym na strachu, karach i bezwzględnym posłuszeństwie, przykładowo – organizacje mafijne czy gangi.

Następnym kolorem jest „bursztyn”, również wodzowski system, oparty na silnych i sztywnych strukturach hierarchicznych oraz bezwzględnym posłuszeństwie. Przykłady to wojsko i Kościół.

Kolejny kolor to „oranż” – podobnie jak poprzednie, hierarchiczna organizacja zorientowana na bezwzględne osiągnięcie celów, ale w sposób „oświecony”, oparty na danych i faktach. Domyślają się Państwo zapewne, że doskonałym przykładem są korporacje z systemami „kija i marchewki” i towarzyszącym im zjawiskiem „wyścigu szczurów”.

I wreszcie „zieleń” – najwyższy stopień rozwoju organizacji hierarchicznych opartych na demokratycznych strukturach i hasłach: wolność, równość i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem. Przykładem są tu różnego rodzaju ruchy spółdzielcze czy NGO.

A czym charakteryzuje się czysty „turkus”?

Organizacje turkusowe mają zazwyczaj płaską strukturę. Strukturę opartą na założeniu, że większość ludzi, jeżeli zostanie obdarzona szacunkiem i zaufaniem, jest w stanie działać samodzielnie, ale i odpowiedzialnie, w związku z tym może podejmować większość decyzji organizacyjnych w ramach swojej roli w organizacji.

Normą jest tu elastyczne podejście do ról i funkcji, ich wymienność i zastępowalność dzięki dzieleniu się wiedzą i kompetencjami; umożliwianie ludziom raczej doskonalenia swoich talentów i predyspozycji niż kazanie im walczyć ze w swoimi słabościami czy niedoskonałościami. Ważne jest zadowolenie z pracy – satysfakcja z tego, co się robi. Organizacje turkusowe oparte są na kanonie sensu życia. Skoro większość czasu spędzamy w pracy, to niech będzie to czas spędzony przyjemnie i z satysfakcją.

Wspomniany A.J. Blikle definiuje koncepcje turkusowej organizacji poprzez następujące 10 zasad, swoisty dekalog organizacji tego typu:

1. *Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć.*
2. *Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.*
3. *Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy.*
4. *Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.*
5. *Nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej.*
6. *Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza.*
7. *Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.*
8. *Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak Ty się z tym czujesz.*
9. *Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.*
10. *Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.*

(Blikle, 2017, s. 59)

Innymi słowy w „turkusie” ludzie przełączają się na wewnętrzną motywację – robią to, co odpowiada wyznawanym lub akceptowanym przez nich wartościom, ich predyspozycjom czy ich talentowi. Jest to przeciwieństwo tzw. motywacji zewnętrznej opartej na typowych dla korporacji systemach „kija i marchewki” i kontraktach menedżerskich. W idealnej turkusowej organizacji nie powinno występować zjawisko tzw. wypalenia zawodowego. Rozwiązania turkusowe wychodzą również naprzeciw tak popularnej dzisiaj koncepcji *well-being*.

Pisząc powyższe słowa, mamy świadomość ograniczeń wynikających z koncepcji turkusowej organizacji czy firm samoorganizujących się *per se*. Ograniczeń związanych ze skalowaniem działalności, rozliczaniem pracy czy koordynowaniem organizacji, w której każda osoba ma prawo aktywnie wpływać na jej działalność. Pokazujemy tę koncepcję jako swoistą latarnię morską, „gwiazdę polarną”, mając świadomość, że pełna realizacja modelu turkusowego wydaje się utopią, szczególnie w instytucjach dużej skali. Jednocześnie wybrane postulaty organizacji turkusowej, w szczególności: wzrost znaczenia jednostek poprzez wzrost znaczenia samoorganizacji, a zatem decyzji w rękach poszczególnych jednostek będących najbliższymi danych wyzwań oraz regularna dyskusja nie tylko o wskaźnikach ekonomicznych (liczba zrekrutowanych studentów, P&L), ale również o sensie działania organizacji i jej wpływie na otoczenie wydają się dobrymi drogowskazami w świecie VUCA.

Kolejnym proponowanym elementem jest tzw. zwinne zarządzanie projektowe (*agile*)

Agile to sposób myślenia, filozofia życia, która opiera się na takich wartościach jak: wspieranie, ufność, otwartość, uczciwość, a przede wszystkim zdolność do dostosowywania się. Przedkładanie sukcesu grupy nad sukces osobisty. Ważna jest umiejętność współdziałania. Podejście *agile* z założenia pozwala uczyć się na błędach. Zauważcie, że brzmi to bardzo turkusowo. Nie bez przyczyny wiele organizacji „turkusowych” zaczyna swoją transformację od wdrożenia „zwinnych” technik zarządzania projektami, w szczególności podejścia SCRUM. Dlatego nieprzypadkowo dołączamy ten element do tego unikatowego modelu uczelni.

Zarządzanie projektowe typu *agile* pozwala na zdynamizowanie rozwoju organizacji poprzez realizowanie wielu projektów, które w większości powstają z inicjatywy samych pracowników, a więc realizowanych przy wsparciu ich wewnętrznej motywacji, jakiej brakuje przy tradycyjnych metodach projektowych, takich jak PMI czy Prince, które są jednak metodami w większym stopniu bazującymi na nadzorze i delegowaniu zadań, aniżeli na samoorganizacji.

I wreszcie ostatnią składową naszej propozycji jest antykruchłość

Uczelnia powinna być antykrucha w takim sensie, jak zdefiniował to Nassim Nicholas Taleb (2012), czyli odporna na pojawienie się wydarzeń, które są tak mało prawdopodobne, że nie rozważa się możliwości ich zaistnienia i nie ujmuje ani w strategii, ani w planach operacyjnych.

Bardzo przekonujący jest tu przykład elektrowni nuklearnej Fukushima w Japonii, która uległa zniszczeniu w wyniku potężnego tsunami. A była to bardzo solidna budowla, spełniająca z nadmiarem wszystkie normy bezpieczeństwa. Jej zarząd był jednak „kruchy” w sensie Talebowski, ponieważ nie potrafił podjąć uniemożliwiających wyciek paliwa nuklearnego decyzji. Oparł je bowiem na opracowanym teoretycznie regulaminie, który nie przewidywał tak niespotykanie silnego w całej znanej historii Japonii tsunami. Zresztą nie przewidzieli też tego inżynierowie konstruktorzy.

Okazało się jednak, że w odległości ok. 10 kilometrów znajdowała się druga, bliźniacza elektrownia, która wyszła obronną ręką z tego żywiołu dzięki szczególnym decyzjom podjętym przez jej kierownictwo. Były to oryginalne decyzje, które wynikały z błyskawicznej właściwej reakcji zarządu tej elektrowni. Możemy uznać, że kierownictwo to dzięki wcześniejszym szkoleniom rozwojowym było „antykruche” organizacyjnie.

Uważamy, że osiągnięcie przez studentów umiejętności budowania swojej antykruchłości, czyli specyficznej odporności na różnego rodzaju zaskakujące wydarzenia, tzw. czarne łabędzie, powinno być immanentną cechą programów nauczania w takiej nowoczesnej uczelni. Nie bez pewnej dumy zauważamy, że ALK jest już częściowo antykrucha. Nie spodziewanie zostaliśmy poddani testowi (epidemia Covid-19), który zdaliśmy celująco.

Uważamy, że taka hybrydowa, elastyczna, szybko reagująca na zmiany uczelnia może wyjść naprzeciw opisanym na początku problemom związanym ze specyfiką nowych pokoleń, nastawionych konfrontacyjnie do klasycznych rozwiązań edukacyjnych i jednocześnie będących otwartymi na wszystkie nowoczesne, w tym cyfrowe, formy kształcenia.

Powstałaby wówczas specyficzna kultura organizacyjna, o której prawdziwa będzie opinia jednego z wizytujących naszą uczelnię rektorów: „Wiesz, infrastrukturę to macie postindustrialną, ale atmosfery w uczelni to ci zazdroszczę”.

Uczelnia oparta na ww. elementach wydaje się mieć potencjał do szybkiej adaptacji nowości, w tym nowości technologicznych, których oczekują współczesne pokolenia nowych studentów. Jednocześnie mogłyby być uczelnią dalece bardziej nastawioną na pracę z jednostkami, gdzie czas zaoszczędzony dzięki „odbiurokratyzowaniu” organizacji oraz automatyzacji wynikającej z powszechnej obecnie cyfrowej transformacji mógłby zostać przeznaczony na „głębką” pracę indywidualną ze studentami. Ta wydaje się obecnie bardzo potrzebna, co widzimy na podstawie nie tylko empirycznych doświadczeń, lecz także raportów dotyczących stanu zdrowia psychicznego i *well-beingu* dzieci i młodzieży (zob. *Młode Głowy*, 2023).

Pisząc niniejszy tekst, jesteśmy dalecy od radykalizmu i skrajności w jakiegokolwiek postaci. Nadal uważamy, iż uczelnie powinny przekazywać dobrej jakości wiedzę. Wiedza jest bowiem podstawą wielu unikalnych kompetencji, choćby takich jak krytyczne myślenie czy zdolność rozwiązywania złożonych problemów. Co więcej, mamy świadomość ograniczeń koncepcji turkusowej organizacji i bardzo wielu założeń, które poczynił w swojej publikacji F. Laloux, oraz daleko ograniczonego zasięgu jego badań.

W nowym komentarzu EFMD (2023) czytamy o propozycji wzmocnienia uczelni dzięki wykorzystaniu Metaverse i AI do spersonalizowanego nauczania, co wydaje się uzupełniać nasze przemyślenia:

„Unikalne możliwości Metaverse mogą przynieść bardziej spersonalizowane doświadczenia edukacyjne, dając uczniom wybór preferowanych stylów uczenia się, tempa i treści. Programy te mogą tworzyć spersonalizowane doświadczenia edukacyjne dostosowane do potrzeb i preferencji każdego uczestnika, maksymalizując doświadczenie podnoszenia kwalifikacji. Elastyczność oferowana przez

Metaverse umożliwia uczestnikom skupienie się na umiejętnościach i wiedzy, które uznają za najbardziej wartościowe, dzięki czemu doświadczenie edukacyjne jest bardziej angażujące i istotne. Ta elastyczność pomaga uczestnikom efektywnie zarządzać czasem i unikać poczucia przytłoczenia. Sztuczna inteligencja może być wykorzystywana w Metaverse do analizowania danych uczestników i rekomendowania dodatkowych zasobów, takich jak artykuły, filmy lub połączenia eksperckie, aby dalej wspierać ich naukę i rozwój zawodowy dzięki najnowszym trendom i spostrzeżeniom branżowym” (EFMD Global Focus, 2023).

Uważamy, iż potrzebna jest dyskusja o przyszłości uniwersytetu, nauczania i przygotowywania, swoistego „wyposażania” studentów do życia w świecie VUCA. DNA Akademii Leona Koźmińskiego określa obecnie hasło „New School for New World”, a więc „Nowa Szkoła dla Nowego Świata”. Wierzymy, iż powyższe propozycje, traktowane w sposób nie skrajny, lecz jako drogowskazy, punkty do dalszej dyskusji, mogą być przyczynkiem do dalszego, realnego przekształcania szkolnictwa wyższego w Polsce.

LITERATURA

- Appello, J. (2016). *Zarządzanie 3.0*. Gliwice: Helion.
- Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji*, II wydanie. Gliwice: Helion.
- Brower, T. (2012). Empathy is The Most Important Leadership Skill According To Research. *Forbes*.
- Chrapko, M. (2014). *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*. Gliwice: Helion.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74.2, 44–50.
- EFMD Global Focus Newsletter (2023). *The business school meets the metaverse*. EFMD.
- Frey, C. i Osborne, M. (2013). *The Future of Employment. How Susceptible Are Jobs to Computerization?* Oxford: Oxford Martin. doi: 10.1016/j.techfore.2016.08.019.

- Knegtmans, R. (2020). *Zwinny talent*. Imprint Media.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Studio EMKA.
- McCrindle, M. (2021). *Generation Alpha*. Hachette UK.
- MIT Sloan Management Review webinar (2019). Pozyskano z: <https://sloanreview.mit.edu/video/webinar-lessons-from-ibm-on-reinventing-performance-management/> (dostęp: 18.06.2023).
- Obłój, K. (2020). *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*. Warszawa: Poltext.
- OpenAI (2023). *GPT-4 Technical Report*. ArXiv.
- Młode Głowy (2023). Pozyskano z: https://mlodeglowy.pl/?gclid=Cj0KCQjw5f2lBhCkARIsAHeTvliWu5hv925MxRrc-IU_Y2JzcyuXvZN3K-Rr-uoK-TiIPPGmYFyVoUMaAuhxEALw_wcB (dostęp: 8.06.2023).
- Salesforce Trailhead (2023). Pozyskano z: <https://trailhead.salesforce.com> (dostęp: 18.06.23).
- Schwaber, K. i Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*, Scrum.Org i ScrumInc..
- Schwieger, D. i Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.
- Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka: koniec utopii?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: Thing That Gain from Disorder*. Random House.
- The Future of Jobs Report 2023* (2023). World Economic Forum.
- Ziatdinov, R. i Cilliers, J. (2021). Generation Alpha: Understanding the Next Cohort of University Students. *European Journal of Contemporary Education*, 10(3), 783–789.

Inspiracje

- Podcasty Mariusza Chrapko, <https://mariuszchrapko.com/cykl/podcast/>
- Podcasty Deloitte, *Zwinne organizacje*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/podcast-o-agile/podcast-zwinne-organizacje.html>
- Podcasty i webinary organizowane przez ESCOLA LMS dotyczące innowacji w kształceniu on-line, np. *Jak Sztuczna Inteligencja wpłynie na edukację akademicką?*, <https://www.youtube.com/watch?v=aEpFpPQgIk4>

POLI-TECHNIKA PRAWNICZA W XXI WIEKU

Jolanta Jabłońska-Bonca

ABSTRAKT

- Studia prawnicze wymagają w XXI wieku poli-technicznego podejścia do metod kształcenia.
- Potrzeba poli-technicznego profilowania programów studiów prawniczych (przedmiot, poziom umiejętności) ma na celu: uzyskanie różnego poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji prawniczych dostosowanych do możliwości poznawczych, emocjonalnych, etycznych studentów.
- Kluczowe są cztery profile kształcenia i profile prawników. To prawnik „rozumiejący” sztuczną inteligencję oraz technologie cyfrowe; interdyscyplinarny prawnik korporacyjny; prawnik obrońca praw człowieka, strażnik sprawiedliwości, rządów prawa i spraw publicznych oraz prawnik – strateg kryzysowy. W tekście wyjaśniam, dlaczego uznaję je za kluczowe oraz jakich wymagają umiejętności.

WPROWADZENIE

Tytuł tego tekstu nie jest pomyłką. W języku greckim *politechnos* oznacza „mający umiejętności w wielu sztukach”. Pisząc ten tekst, odnoszę się do starożytnego (greka) znaczenia słowa „politechnika”, aby podkreślić, że w XXI wieku czas i metody pracy na studiach prawniczych

muszą być inaczej ukształtowane niż w XX wieku. Ważne są takie programy studiów, aby młodzi ludzie, z uwagi na bardzo różne przygotowanie i predyspozycje, testowali wiele profili przyszłej pracy i rozumieli, że trzeba już podczas studiów próbować sprawdzić swoją biegłość w „wielu sztukach”, a nie tylko uczyć się treści norm prawnych. Sztuka prawnicza w XXI wieku może w szczególności polegać na umiejętnościach kontrolowania zautomatyzowanych systemów prawnych; na służbie w wymiarze sprawiedliwości i pracy publicznej w celu wspierania rządów prawa; na pełnieniu funkcji członka zespołu SWAT wspierającego biznes, a także na strategicznych umiejętnościach i prawniczych „umiejętnościach snajperskich” umożliwiających stosowanie rozwiązań skutecznie chroniących interesy różnych podmiotów w sytuacjach poważnych kryzysów.

Warto podkreślić, że cyfryzacja i automatyzacja wielu usług prawnych w XXI wieku nie tylko powodują konieczność włączenia do kształcenia technicznych kwalifikacji prawników zdolnych do obsługi narzędzi sztucznej inteligencji, lecz także – paradoksalnie – wymuszają wzrost zapotrzebowania na elitę wybitnych, kreatywnych prawników, których usługi nie będą zastąpione przez maszyny.

■ INKLUZJA, DOSTĘPNOŚĆ, STAGNACJA

Dyskusja o programie studiów prawniczych w Polsce i na świecie jest trwałym elementem krajobrazu problemów nurtujących prawników, trwa od wieków i ma ogromną literaturę.

Aktualnie kryzysy w systemach wymiaru sprawiedliwości wielu państw, populizm i kariera postprawdy mają istotny wpływ na sytuację edukacji prawniczej. Zależność jest obustronna: uczelnie mają problem z kształceniem prawników w sposób, który z jednej strony byłby dobrze oceniany przez różnych interesariuszy jako przydatny na zmieniającym się rynku usług prawniczych (np. w sektorze biznesu wykorzystującym automatyzację, rozwój technologii cyfrowej i sztuczną inteligencję), z drugiej zaś przyczyniałby się do wzmocnienia zaufania społecznego do prawników broniących w sądach sprawiedliwości i praw człowieka.

Zdecydowana większość świata nauki i praktyki prawniczej zna podstawową odpowiedź na pytanie, dlaczego tak jest: masowe studia, na które się zdecydowaliśmy w świecie zachodnim przed kilkudziesięciami laty, a w Polsce przed prawie 40 laty, wykluczają realizację elitarnych celów nauczania i stosowania złożonych metod; zaś na badania naukowe, które nie dają się szybko skomercjalizować, nie ma dość pieniędzy w budżetach państw.

Idee dostępności, inkluzji i egalitaryzmu dotarły przed wielu laty do polskiej nauki, zostały przyjęte w ministerialnej strategii dla nauki i szkolnictwa wyższego, w zmianach do ustaw. Całą przestrzeń intelektualną studiów, także prawniczych, trzeba zmierzyć, zważyć i umieścić w stosownych tabelkach (Jabłońska-Bonca, 2020b).

Polityka inkluzji i masowość studiów prawniczych doprowadziły do mcdonaldyzacji wykształcenia, do ujednoczenia wymagań. To błąd.

Powyższe trendy są wyrazem „intelektualnego optymizmu” oraz mogą być przejawem ukrytego, czasem nawet nieuświadomionego w pełni (przez obie strony) paternalistycznego, protekcjonistycznego nastawienia elit zarządzających nauką i nauczaniem do studentów. „Intelektualny optymizm” wyraża proste „zdroworozsądkowe” nastawienie do wiedzy, tj. propaguje przeświadczenie, że jej podstawą jest codzienne doświadczenie każdego, zwykła obserwacja i że nie ma niczego, czego by się nie dało bez trudu „rozszyfrować” ogólnodostępnymi środkami. To nie jest prawda.

Wmawianie studentom, że wszystko mogą, że wystarczą chęci, zaciemnia podstawowy fakt, że naukowe osiągnięcia poznawcze są wynikiem predyspozycji każdego z nas, heurystycznych olśnień intuicji oraz bardzo ciężkiej pracy włożonej w przygotowanie rzetelnych, intersubiektywnie kontrolowanych uzasadnień i wyjaśnień. Łatwe zdroworozsądkowe uznawanie zdań za prawdziwe przyjmuje natomiast wszystko, co czyni świat „zadomowionym” i posłusznym „prawom”. Paternalizm i protekcjonizm na uczelniach jako zjawiska to nie tylko polski problem. Mcdonaldyzacja uczelni dotarła do Polski z Zachodu. Polega na traktowaniu studentów jak zwykłych konsumentów, jak dzieci albo pacjentów, a nie jak partnerów w dyskursie. Opiera się na dominacji „kultury kserówek”. Frank Furedi, socjolog, tak widzi od lat

kształcenie w Wielkiej Brytanii: „proces studiowania kształtują dziś notatki z wykładów przekazywane za pomocą sieci i wiele innych pomocy dydaktycznych. Tę tak zwaną pedagogikę inkluzyjną tłumaczy się tym, że pomaga studentom ominąć niepotrzebne przeszkody, na przykład konieczność czytania poważnych monografii naukowych” (Furedi, 2004).

CZTERY PROFILE KSZTAŁCENIA PRAWNIKÓW PRZYSZŁOŚCI

Po pierwsze, kształcenie prawników odbywać się powinno na wielu poziomach poznawczych, afektywnych, psychomotorycznych. Egalityzm i jednolitość wymagań na tego rodzaju studiach nie sprawdzają się. Kształcenie na wyższych poziomach jest zależne od osiągnięcia wiedzy i umiejętności na niższych poziomach. Nie wszyscy studenci prawa, którzy rozpoczęli te studia z powodu otwartego dostępu, są w stanie i chcą pokonać wszystkie poziomy sfery poznawczej (kognitywnej), sfery emocjonalnej (afektywnej) oraz psychomotorycznej (percepcja, nastawienie, działanie kierowane). Z uwagi na masowość, a nie elitarność tych studiów ich predyspozycje i możliwości są bardzo różne. Studenci powinni więc odkrywać już na studiach swoje atuty i słabsze strony (Młynarska-Sobaczewska, 2017).

Po drugie, złożoność, prędkość i niepewność otoczenia wymuszają nowe typy kompetencji prawniczych – do nich trzeba dostosować kształcenie. W szczególności rewolucja technologiczna zmienia zapotrzebowanie na umiejętności prawnicze.

Profilowanie programów studiów prawniczych (przedmiot, poziom umiejętności) w celu uzyskania różnego poziomu i zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji jest konieczne i pozwoli na dostosowanie kształcenia do indywidualnych predyspozycji studentów.

Aby to było możliwe, konieczne jest prowadzenie zajęć tak, aby można było na nich testować różne modele działania prawników w różnych okolicznościach, a nie tylko uczyć ich przedmiotów dogmatyczno-prawnych, czyli treści norm prawnych. Poli-technika jest konieczna.

Obecnie kluczowe powinny być cztery trendy kształcenia prawników:

- Prawnik „rozumiejący” sztuczną inteligencję oraz technologie cyfrowe.
- Interdyscyplinarny prawnik korporacyjny.
- Prawnik obrońca praw człowieka, strażnik sprawiedliwości, rządów prawa i spraw publicznych.
- Prawnik – strateg kryzysowy.

PROFIL 1: Prawnik „rozumiejący” sztuczną inteligencję oraz technologie cyfrowe (łączący subświat prawa i programowania)

Tendencja do automatyzacji zadań wykonywanych przez prawników w sądach, administracji, kancelariach itd.; zautomatyzowane usługi prawnicze wymusiły badania kluczowych trendów w zawodach prawniczych. Zasadnicze pytania to: „Które zawody prawnicze mają duży potencjał automatyzacyjny?” oraz „Jakie kwalifikacje powinni mieć prawnicy, aby »maszyny« dawały taką pewność prawną jak osobiste usługi zaufanych prawników?” (Jabłońska-Bonca, 2020a).

Nie ma wątpliwości, że prawnicy, współpracując umiejętnie z programistami, powinni:

- 1) stale wprowadzać wyczerpujące, aktualne informacje prawne do systemów,
- 2) profesjonalnie kontrolować technologie i procesy,
- 3) przekonująco wyjaśniać działania IT klientom.

Może to być prawnik z wiedzą informatyka-programisty, ale też w niedalekiej przyszłości informatyk ze specjalnością prawną. Jeśli środowisko prawnicze zbagatelizuje wagę przygotowania w tym zakresie, grozi nam utrata kontroli nad automatyzacją usług prawniczych.

Zbadano też przyszłość prawniczych zawodów z niskim i wysokim potencjałem automatyzacji i cyfryzacji. Wnioski są następujące: są zawody prawnicze, gdzie AI się przyda w przyszłości w znikomym zakresie.

W rozwiązywaniu problemów nadal będą się liczyć: wciąż aktualizowana, głęboka interdyscyplinarna wiedza, umiejętności analizy i syntezy, heurystyka, empatia, intuicja, poczucie służby.

Według badań McKinsey z 2017 r. i badań holenderskich opublikowanych w „Utrecht Law Review” w 2019 r. około 40% czynności wykonywanych przez prawników może zostać zautomatyzowanych w najbliższych latach. (Schafke-Zell i Asmussen, 2019). Potencjał algorytmizacji i automatyzacji jest bardzo różny w różnych zawodach prawniczych. W pracach prostszych (Paralegals, Legal Asistent) można zautomatyzować 69%; dla Judicial Law Clerks to 67% (McKinsey Global Institute, http).

Trend jest więc następujący: prawnicy wykonujący obecnie prace z tego zakresu, a więc ci, których działania można w większości zautomatyzować, muszą – jeśli chcą w przyszłości utrzymać pozycje zawodowe – mieć następujące umiejętności: 1) profesjonalnie wprowadzać informacje prawne do systemów, 2) nadzorować wykonywanie tych zadań, 3) umiejętnie się komunikować. Potrzebują umiejętności z zakresu współpracy z programistami i klientami. Tendencja do redukcji zapotrzebowania na prawników, którzy wykonywali dotąd prostsze zadania, będzie bardzo wyraźna.

Wobec tego prawnicy z tego obszaru, jeśli chcą utrzymać zatrudnienie, albo studenci prawa mający zamiar pracować na tego rodzaju stanowiskach i nie utracić pracy mimo automatyzacji mają trzy drogi:

- a) powinni uzyskać nową wiedzę i umiejętności pomagające im komunikować się z programistami i informatykami, pozostając w nadzorze prawniczych prac prostszych, albo
- b) powinni zastosować taktykę „ucieczki do góry”, podnosząc na studiach albo na studiach podyplomowych w istotnym zakresie swoją wiedzę prawniczą, umiejętności i kompetencje ogólne;

Jeśli nie pójdą jedną z tych dwóch dróg:

- c) zostaną zwolnieni albo nie znajdą pracy w zawodzie po studiach.

Jeśli w tworzeniu programów studiów zbagatelizuje się to zagadnienie, to automatyzacja procesów podejmowania różnych decyzji

prawnych stanie się niedługo całkowicie nieczytelna dla prawników, tracą nad nimi kontrolę i nadzór, i nie będą umieli wyjaśniać klientom, co robią systemy i jak chronią ich bezpieczeństwo. Drogą właściwą jest wobec tego dobre przygotowanie studentów prawa i prawników do kontroli nad cyfryzacją i automatyzacją usług prawniczych oraz przygotowanie do zmonopolizowania prawnej kontroli automatyzacji przez prawników (Jabłońska-Bonca, 2018).

Sytuacja rodzi poważne zagrożenie dla prestiżu prawników. Automatyzacja prostych usług prawniczych prowadzi do demistyfikacji społecznej wiary w „wyjątkowość” prawników (to proste, skoro może to zrobić maszyna). To fałszywa konkluzja, ale może prowadzić do negatywnych skutków dla kultury prawnej (Carr, 2012).

W złożonych pracach prawniczych, wymagających bardzo wysokich kwalifikacji moralnych, głębokiej i wciąż aktualizowanej wiedzy, krytycznej inteligencji, warsztatu metodologicznego, umiejętności głębokiej analizy i syntezy oraz sztuki przekonywania, potencjał algorytmizacji i automatyzacji jest nieduży.

Pracę klasycznego *lawyer* (np. adwokata) da się zautomatyzować tylko w 23%, sędziego (*judge* i *magistrate judges*) w 21%, sędziego administracyjnego (*administrative law judges*) w 26% (Susskind, 2019).

Najmniejszy potencjał automatyzacji mają prawnicy, którzy są arbitrami i mediatorami – to 11%.

Tak więc sędziom, adwokatom, mediatorom i arbitrom automatyzacja, sztuczna inteligencja, algorytmizacja niewiele pomogą i nie zagrażają też ich zatrudnieniu.

W tej sytuacji są trzy główne drogi dla studentów prawa i prawników.

- Można pozostać „na Krupówkach”, bo góry są za wysokie, czyli zrezygnować ze studiów prawniczych albo zmienić pracę.
- Można wybrać się na wycieczkę szlakiem: „Pod Regłami”. To wcale nie oznacza ograniczenia się do kręgu wiedzy dogmatyczno-prawnej. Podjęcie decyzji pozostania prawnikiem do prac prostszych, poddających się algorytmizacji, oznacza, że trzeba się przygotować do wykonywania działań związanych z automa-

tyzacją i IA, a więc konieczne jest uzupełnienie wykształcenia tak, aby rozumieć choć w pewnym zakresie, co robią z prawem programiści i informatycy.

- Można też pójść na Rysy czarnym szlakiem. To uciążliwa droga. Polega na podjęciu trudu dołączenia do grupy prawników niezależnych w swojej zasadniczej pracy od maszyn; do prawników rozwiązujących trudne przypadki, do prawników kreatywnych, krytycznych, umiejących komunikować się ze światem biznesu, polityki, rozumiejących swoje miejsce w społeczeństwie obywatelskim, w kulturze, do obrońców sprawiedliwości, do prawników wkraczających aktywnie w przypadkach wielkich kryzysów.

Jeśli wybierzemy się „na Rysy czarnym szlakiem”, to mamy znów trzy główne drogi osiągnięcia sukcesu.

Po pierwsze, możemy stać się interdyscyplinarnym prawnikiem korporacyjnym; po drugie: prawnikiem obrońcą praw człowieka, strażnikiem sprawiedliwości, rządów prawa i spraw publicznych oraz po trzecie: prawnikiem – strategiem kryzysowym.

PROFIL 2: Interdyscyplinarny prawnik korporacyjny (łączy subświaty prawa, biznesu i polityki)

Prawnik w biznesie to w XXI wieku współtwórca strategii biznesowych, poszerzający perspektywy widzenia menedżera, wspierający wybory efektywnych i legalnych dróg działania, znający sektor, umiejący szybko „czytać ludzi” i sytuacje. Prawnik podpowiadający: „jak to zrobić legalnie”, a nie „czy to jest legalne” (Jabłońska-Bonca, 2020a). Proaktywny, kreatywny, pozytywnie nastawiony, koncyliacyjny, komunikatywny, pragmatyczny, umiejący pracować w zespole, punktualny, rozumiejący biznes, a często także meandry polityki (np. spółki Skarbu Państwa w Polsce). Czy kształcimy w dostatecznym stopniu te umiejętności na studiach? Czy student sprawdza swoje predyspozycje w tym zakresie podczas transmisyjnego monologu wykładowcy? Albo rozwiązując testy? Czy studenci prawa na pewno wiedzą, że proste zadania prawnicze, jakie wykonują podczas ćwiczeń, zastąpią komputery, a oni

muszą umieć analizować, dokonywać syntez, myśleć krytycznie, oceniać i mieć głęboką, a nie powierzchowną wiedzę?

OKIEM EKSPERTA

„Najciekawsze są poszukiwania – nawet te proceduralne”

prof. dr hab. **Tadeusz Wiśniewski**, sędzia SN w st. spoczynku

To motto zostało umieszczone przed artykułem: *Poszukiwanie prawdy a modele postępowania odwoławczego*, w: „Prawda w postępowaniu cywilnym. Quid est veritas?”, red. M. Strus-Wołos, M. Wieczorek, Radom 2021.

PROFIL 3: Prawnik – obrońca praw człowieka, strażnik sprawiedliwości, rządów prawa i spraw publicznych

To przyszli sędziowie, adwokaci, radcowie, notariusze, wysocy urzędnicy w administracji publicznej i kontroli. Umiejętność wyszukiwania informacji prawnych i zapamiętywanie przepisów to stanowczo za mało, aby znaleźć się w tej grupie. Trzeba rozumieć dobrze misje i funkcje konkretnych zawodów w społeczeństwie obywatelskim, w praworządym państwie, wierzyć w wartości, jakie chroni prawo. To prawnicy rozumiejący dobrze, że kształcą się i pracują dla teraźniejszości, służą dobru wspólnemu i obywatelom. Prawnicy, którzy czerpią siłę z przeszłości i myślą o przyszłości. Powinni móc na studiach prawniczych uzyskać stosowny *background*. Potrzebna im historia, filozofia, socjologia, psychologia, retoryka. Zajęcia projektowane dla nich powinny być interaktywne i uwzględniające hipertekstualność i myślenie asocjacyjne.

PROFIL 4: Prawnik – strateg kryzysowy

„Dzisiaj żyjemy na krawędzi kaskady potężnych zmian, które nie są od siebie niezależne, ale zachodzą jednocześnie, a ryzyka z nich wynikające są konkatelowane (tzn. połączone), wzmacniając się nawza-

jem przez efekt kaskady i zarażania” (Schwab, 2018). Złożoność, nieliniowość, „dyktatura trybu pilnego” (ASAP), nieprzewidywalność, czwarta rewolucja przemysłowa stworzyły potrzebę przygotowania nowego typu prawnika: prawnika do spraw sytuacji kryzysowych; elastycznego, kreatywnego, zarządzającego sprawnie ryzykami, szybkiego, ale koniecznie z etyczną „czerwoną linią”, budującego szybko zaufanie, umiejącego komunikować bardzo trudne informacje, próbującego planować kryzysy (Bresica i Stern, 2022).

W sytuacji cyberataków, katastrof naturalnych, pandemii, wojen, porwań chodzi o błyskawiczne i skuteczne reakcje prawne – sytuacja jest nowa, prawo niejasne albo nie ma go w ogóle, jest luka, jest też silna presja czasu, jest zagrożenie bezpieczeństwa. Taki prawnik gwarantuje najwyższy poziom interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętności, odwagi i kreatywności. Zapewnia skuteczne wsparcie prawne w sytuacjach nadzwyczajnych. Nie chodzi o zwykłe kryzysy klientów, bo to nie są sytuacje kryzysowe dla prawnika. Chodzi o praktykę reaktywną i o sprawczość: kształtowanie odpowiedzi na wielkie kryzysy biznesu, kryzysy społeczne, polityczne, wojny. Chodzi o działanie w sytuacji wysokiego poziomu niepewności. Taki prawnik ma umiejętności przywódcze, negocjacyjne, komunikacyjne, jest zdolny do błyskawicznego reagowania w sytuacjach zagrożenia, a nawet do udzielania „brudnych” porad (szybkie, ale niepewne), a nie stoi na uboczu. Umie pracować z wieloma podmiotami z wielu dziedzin jednocześnie. Na studiach prawniczych konieczne są zajęcia symulacyjne zakładające wysokie tempo pracy, pracę zespołową z osobami o różnych zawodach i umiejętnościach, wymagające szybkiego i otwartego przyswajania wiadomości z wielu obszarów.

■ PODSUMOWANIE

W latach 30. XXI wieku czas na studiach prawniczych musi być inaczej podzielony: chodzi bowiem o sprawdzenie – już na studiach – kto będzie prawnikiem „biegłym w wielu sztukach”, a kto z uwagi na predyspo-

zycje powinien wybrać konkretną drogę. Teza, że „tego będę się uczyć w praktyce”, na przykład na aplikacji, to teza z XX wieku. Z uwagi na masowość, a nie elitarność tych studiów w XXI wieku predyspozycje studiujących są bardzo różne. Warto, aby studenci odkrywali już na studiach swoje atuty i słabsze strony w sferze kognitywnej, afektywnej i psychomotorycznej.

Podczas 5 lat studenci XXI wieku powinni zorientować się, czy są w stanie pokonać wszystkie poziomy sfery poznawczej (kognitywnej), sfery emocjonalnej (afektywnej) oraz psychomotorycznej (percepcja, nastawienie, działanie kierowane), czy tylko niektóre z nich w pełnym zakresie. Programy studiów winny testować „wiele sztuk”, jakie mogą osiąść, wiele technik działania prawnika, tak aby student mógł się „przymierzyć” do każdego wyżej wskazanego profilu. Trzeba odejść od uczenia wyłącznie treści prawa i spróbować, czy i kto może wejść na „Rysy czarnym szlakiem”, a kto pozostanie na Gubałówce. To wymaga poli-technicznego podejścia do metod kształcenia.

LITERATURA

- Bresica, R. i Stern, E.K. (2022). Crisis Lawyering. *Harvard Law Review*, 3.
- Furedi, F. (2004). *Gdzie się podzieli wszyscy intelektualniści?* Warszawa.
- Jabłońska-Bonca, J. (2018). Trzeba inaczej uczyć. Kilka uwag o homo sapiens i miękkich umiejętnościach komunikacyjnych prawników. *Krytyka Prawa*, 2.
- Jabłońska-Bonca, J. (2020a). You Can Get Lost When Standing Still Too. On the Ways of Educating Lawyers. *Krytyka Prawa*, 2.
- Jabłońska-Bonca, J. (2020b). *O szkolnictwie wyższym i kształceniu prawników*. Warszawa.
- McKinsey Global Institute (2017). *A Future That Works: Automation, Employment and Productivity*, January. Pozyskano z: <https://public.tableau.com/profile/mckinsey.analytics#!/vizhome/AutomationandUSjobs/Technicalpotentialforautomation> (dostęp: 10.03.2023).
- Schafke-Zell, W. i Asmussen, I.H. (2019). The Legal Profession on the Age of Digitalization. *Utrecht Law Review*, 15(1), 67–79. Pozyskano z: <https://www.utrechtlawreview.org/articles/10.36633/ulr.454/> (dostęp: 10.03.2023).

Inspiracje

- Carr, N. (2012). *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasze życie*. Gliwice. „Krytyka Prawa” 2/2018 – numer poświęcony szkolnictwu wyższemu i kształceniu prawników.
- Młynarska-Sobaczewska, A. (2017). Nuda w pałacu sprawiedliwości. O edukacji prawniczej w Polsce. *Prawo i Więź*, 2.
- Susskind, R. (2019). *Online Courts and Future of Justice*. Oxford.
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa.

UMIĘDZYNARODOWIENIE STUDIÓW PRAWNICZYCH W POLSCE – FIKCJA CZY REALNA PRZYSZŁOŚĆ?

Łukasz Gruszczyński, Mateusz Woiński

ABSTRAKT

- Kształcenie na studiach prawniczych w Polsce nadal oparte jest na paradygmacie prymatu wiedzy nad umiejętnościami i postawami; wiedza jest przy tym pojmowana wąsko i obejmuje swoim zakresem przede wszystkim prawo krajowe.
- Polska edukacja prawnicza na poziomie uniwersyteckim znajduje się procesie przemian, ich częścią jest postępująca internacjonalizacja (choć wolna) studiów w tym obszarze.
- Istnieje szereg innych czynników, które w przyszłości będą wspierać trendy internacjonalizacyjne w obszarze nauczania prawa, w szczególności są to: postępująca globalizacja świata, europeizacja prawa w ramach Unii, upowszechnienie programów wymiany międzynarodowej, a także działalność międzynarodowych zrzeszeń aktywnych w obszarze edukacji prawniczej.
- Charakter prawa implikuje istnienie nieprzekraczalnych ograniczeń w możliwościach jego internacjonalizacji; nauka prawa jest bowiem w znacznym stopniu fenomenem o charakterze lokalnym, związanym z określoną jurysdykcją.
- Pewne czynniki mogą też w przyszłości negatywnie wpływać na proces umiędzynarodowienia, najważniejszą przeszkodą wydaje się peryferyjny charakter polskiej nauki prawa.

WPROWADZENIE

Czy umiędzynarodowianie studiów prawniczych w Polsce jest możliwe i potrzebne? Czy taki proces ma już miejsce, a jeżeli tak, to czy możemy oczekiwać jego kontynuacji również w przyszłości? Jaki będzie on miał charakter? Czy świadoma rezygnacja z rzeczywistego udziału w tym procesie skazuje szkołę prawa na peryferyjność? Czy, przeciwnie, umiędzynarodowienie nie pozbawi studiów prawniczych ich fundamentalnego, osadzonego w prawie i tradycji krajowej komponentu? W niniejszym eseju postaramy się odpowiedzieć na powyższe pytania, skupiając się przede wszystkim na przyszłych trendach w tym obszarze.

STAN OBECNY

Kształcenie na studiach prawniczych w Polsce było – i w znacznym stopniu nadal jest – oparte na paradygmacie prymatu wiedzy nad umiejętnościami i postawami. Dość powiedzieć, że określone w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 12 lipca 2007 r. standardy kształcenia dla kierunku studiów – prawo koncentrowały się na tym, jakie treści kształcenia absolwent i absolwentka powinni pamięciowo opanować. Temu założeniu towarzyszyło takie określenie sylwetki absolwenta, które kładło nacisk na wiedzę z zakresu dogmatycznych dyscyplin prawa, wiedzę (...) uzupełnioną o teorię i filozofię prawa oraz doktryny polityczno-prawne, a także – przynajmniej w sferze deklarytywnej – wiedzę z zakresu innych nauk społecznych. Obszar umiejętności był skoncentrowany – co oczywiste – na logicznym rozumowaniu i interpretacji tekstu prawnego, wartości zaś – na etycznym korzystaniu z tych kompetencji. W tym kontekście należy podkreślić, że skupione na dyscyplinach dogmatycznych kształcenie prawnicze miało charakter lokalny; w ramach 9 obszarów treści podstawowych tylko 2 (prawoznawstwo i logika prawnicza) były (w każdym razie mogły być) koncepcyjnie niezależne od regulacji krajowych. Pozostałych 7 (np. prawo administracyjne), wykładanych na polskich uczelniach, siłą rzeczy odnosiło się do prawa polskiego. W grupie treści kierunkowych sytuacja była

lepszą: 6 z 11 obszarów (m.in. teoria i filozofia prawa oraz prawo UE) obejmowało zagadnienia, które nie są immanentnie związane z regulacjami krajowymi. Były one jednak z reguły omawiane z perspektywy wewnętrznego obrotu prawnego. Taka konstrukcja podstawy programowej w sposób oczywisty utrudniała studencką wymianę zagraniczną (np. w ramach programu Erasmus). Koncentrując się na wiedzy (tj. doskonalać głównie jedną umiejętność: pamięciowego opanowania potężnej ilości tekstu prawnego oraz nabudowanego na nim dorobku doktryny prawniczej), utrudniała też konkurencję na rynku podlegającym procesowi umiejędzynarodowienia, oczekującym od jego uczestników przede wszystkim umiejętności – od tzw. *legal research* po obsługę narzędzi IT stosowanych w konstruowaniu wielojęzycznych umów gospodarczych.

System ten w ostatnich 15 latach podlegał zmianom. Po pierwsze, w toku wprowadzanych reform uczelnie uzyskały większą swobodę w kształtowaniu programu studiów (co na przykład umożliwiło wprowadzenie w szerszym zakresie przedmiotów wykładanych w języku angielskim). Po drugie, stworzono Zintegrowany System Kwalifikacji (a także Polskiej Ramy Kwalifikacji zgodnej z Europejską Ramą Kwalifikacji), w ramach którego rozłożono akcenty na efekty uczenia się (wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne) w sposób zdecydowanie bardziej równomierny. Umożliwiło to opracowanie takiego curriculum studiów prawniczych, które pomaga urzeczywistniać umiejędzynarodowienie (np. pozwalając na prowadzenie studiów w języku angielskim lub skoncentrowanie się na aspektach międzynarodowych i europejskich lub komparatystycznych). Po trzecie, w pełni zintegrowano program wymian międzynarodowych Erasmus z działalnością edukacyjną polskich uczelni (w tym i ich wydziałów prawniczych), co w efekcie wymusiło wprowadzenie odpowiednio dostosowanego katalogu kursów. W praktyce przełożyło się to na znaczny wzrost zarówno liczby polskich studentów wyjeżdżających na inne uczelnie europejskie, jak i liczby studentów zagranicznych przyjeżdżających do Polski na wymianę (co do szczegółów zob. poniżej).

W procesie umiejędzynarodowienia studiów prawniczych w Polsce istotne znaczenie miała również – i nadal ma – działalność zrzeszeń międzynarodowych, aktywnych w obszarze edukacji prawniczej. Dwa

najważniejsze to European Law Faculties Association (ELFA) oraz International Association of Law Schools (IALS). Polskie ośrodki uniwersyteckie są ich członkami.

Współpraca w ramach pierwszego z nich ma przede wszystkim na celu wymianę doświadczeń i dobrych praktyk nauczania prawa, w szczególności w ramach konferencji przedstawicieli zrzeszonych ośrodków akademickich (*Annual General Meeting and Conference*) poświęconych określonym zagadnieniom (np. konferencja w Lozannie w 2023 r. była poświęcona zagadnieniu *Interdisciplinary Approaches to Legal Education*) oraz tekstów publikowanych w wydawanym przez ELFA czasopiśmie. Podobną działalność prowadzi IALS, przy czym poza konferencjami ogólnymi (*Annual Meetings and Global Law Deans Fora*) odbywają się także spotkania regionalne (*Regional Law Deans' Fora* obejmujące obszary Afryki, Ameryk, Azji i Pacyfiku oraz Europy). Działalność IALS skupia się również na badaniach nad nauczaniem prawa w ramach szkolnictwa wyższego, przy czym – paradoksalnie – to w ramach tej organizacji (stanowiącej przecież zdecydowanie bardziej zróżnicowane środowisko niż organizacja europejska) wypracowane zostały zalecenia dotyczące różnych form kształcenia.

W tym zakresie na szczególną uwagę zasługują dwa dokumenty.

- *Singapore Declaration on Global Standards and Outcomes of a Legal Education*, przyjęta w 2013 r., dotycząca powszechnych standardów edukacji prawnej (*Global Standards of Legal Education*), w szczególności efektów kształcenia: *Outcomes of Legal Education*. Sklasyfikowano je w tradycyjnych trzech kategoriach: wiedzy (*knowledge*), umiejętności (*skills*) i postaw/wartości (*values*). Sposób ich ujęcia wskazuje, że podstawowym, powszechnym standardem kształcenia powinno być nauczanie zasady rządów prawa (*rule of law*). Wiedzy pamięciowej deklaracja poświęca niewiele uwagi: absolwentka i absolwent prawa powinni znać podstawowe obszary prawa materialnego i procesowego oraz je rozumieć. Nie mniej jednak ważne są przyporządkowane do tego obszaru wiedza i rozumienie, jak prawo jest tworzone, uchwalane i zmieniane, a także na jakich fundamen-

tach opiera się kontekst (wewnętrzny i międzynarodowy) działania prawa.

- Przyjęty w 2015 r. *Madrid Protocol on the Principles of Evaluation of Legal Education* ujmował standardy ewaluacji w siedmiu krótkich punktach. Co istotne, standardy te powinny być zgodne ze specyfiką instytucjonalną i prawną (jurysdykcyjną). W ten sposób, deklarując poszanowanie autonomii uczelni w kształtowaniu i doskonaleniu procesu kształcenia z uwzględnieniem opinii interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, stworzono fundamenty programu ewaluacji, wspierania i certyfikacji. Kontekstowość oceny ma służyć usunięciu naturalnych obaw związanych z udziałem w procesie (dotyczących np. przekonania o wpływie radykalnych dysproporcji w budżecie szkół z Europy Środkowej albo Afryki i uczelni amerykańskich na wynik oceny; członkami i członkiniami odpowiedniej komisji IALS są zresztą przedstawiciele niezwykle zróżnicowanego środowiska). Z kolei położenie akcentu na wspieranie uczelni w ramach w istocie procedury *peer review* ma, jak się wydaje, zapobiec instrumentalnemu traktowaniu rozwijającej się organizacji jako ciała akredytującego i przyznającego znak jakości. Nie ulega jednak kwestii, że proces ten jest szansą, tym bardziej że przedstawiciele Kolegium Prawa ALK brali aktywny udział w tworzeniu tych standardów.

Pomimo tych wszystkich zmian polski system edukacji prawniczej w praktyce nadal jest mocno skoncentrowany na przekazywaniu wiedzy, a nie umiejętności (np. w zakresie krytycznego czy kreatywnego myślenia). Wiedza ta jest przy tym pojmowana wąsko i obejmuje swoim zakresem przede wszystkim prawo krajowe, zaś w warstwie metodologicznej sprowadza się do pamięciowego opanowania materiału. Przedmioty w języku angielskim (lub w innych językach obcych), o charakterze międzynarodowym, europejskim lub komparatystycznym są dodatkiem, istotnym, ale jednak tylko dodatkiem. Choć katalog kursów dostępny dla studentów z wymiany jest bez porównania większy niż dekadę temu, nadal przedstawia się on ubogo w porównaniu do

uczelnii z Europy Zachodniej. Żaden z tych elementów nie sprzyja internacjonalizacji studiów prawniczych. Również próby stworzenia w pełni anglojęzycznych studiów magisterskich w zakresie prawa zakończyły się niepowodzeniem. Kilka ośrodków (np. Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Wrocławski, Akademia Leona Koźmińskiego czy Uczelnia Łazarskiego) oferuje co prawda studia podyplomowe typu LL.M. w języku angielskim, ale ich poziom umiędzynarodowienia – w odniesieniu zarówno do kadry, jak i uczestników – jest bardzo niski. W Holandii, która jest prawie dwukrotnie mniejsza niż Polska, programy takie są oferowane przez kilkanaście uniwersytetów, przy czym niektóre z nich mają w ofercie kilka różnych bloków tematycznych. Tytułem przykładu Uniwersytet w Groningen oferuje LL.M. – a w następujących specjalizacjach: Energy and Climate Law, European Law in a Global Context, Global Criminal Law, Governance and Law in Digital Society, International Commercial Law, International Human Rights Law, Public International Law, Technology Law and Innovation oraz North Sea Energy Law.

■ KLUCZOWE TRENDY

Tak jak wspomniano, polska edukacja prawnicza na poziomie uniwersyteckim znajduje się w procesie ciągłych przemian. Wydaje się, że w przyszłości największy wpływ na jej dalszą ewolucję będzie miała postępująca automatyzacja (polegająca na mechanizacji powtarzalnych czynności i delegowaniu pracowników do bardziej złożonych oraz kreatywnych zadań o wysokiej wartości dodanej) oraz robotyzacja procesów prawniczych (zastępowanie człowieka przez programy komputerowe, wykonujące pewne zadania samodzielnie, np. ChatGPT). Rozwój ten spowoduje najprawdopodobniej przesunięcie punktu ciężkości z paradygmatu wiedzy na paradygmat umiejętności i postaw (wartości). Sam rodzaj przekazywanej wiedzy również będzie musiał być inny (mniej szczegółu, a więcej informacji o charakterze systemowym).

Można zakładać, że procesy te będą sprzyjać umiędzynarodowieniu studiów prawniczych w Polsce. Umiejętności, w przeciwieństwie do wiedzy, są bowiem oderwane od konkretnej jurysdykcji. Podobnie sprawa

ma się z wartościami, które – przynajmniej w ramach zachodniego kręgu kulturowego – są wspólne. Istnieje jednak również szereg innych czynników zewnętrznych, które wspierają trendy internacjonalizacyjne w obszarze nauczania prawa.

Po pierwsze, w dobie postępującej globalizacji świat staje się coraz bardziej połączony pod względem zarówno gospodarczym, jak i społecznym. Prawo podąża za tym procesem, co przejawia się między innymi w dynamicznym rozwoju jego między- i ponadnarodowego komponentu. W obliczu globalnych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, handel międzynarodowy, cyberprzestępczość czy migracja, współpraca międzynarodowa, znajdująca odzwierciedlenie w konkretnych rozwiązaniach prawnych, jest bowiem kluczowa. W przypadku Europy dochodzi do tego jeszcze proces europeizacji prawa związany z integracją państw w ramach Unii Europejskiej. Prawo UE stopniowo zawłaszcza kolejne obszary, dotychczas zarezerwowane dla krajowego ustawodawcy. Tworzące się w ten sposób *acquis* jest platformą wspólną dla wszystkich krajów członkowskich, dając możliwość tworzenia przez polskie ośrodki uniwersyteckie kursów atrakcyjnych dla obcokrajowców. Można zakładać, że wraz z postępującą federalizacją Unii proces ten będzie się umacniał.

Po drugie, od jakiegoś czasu wśród studentów rośnie zainteresowanie prawem obcym oraz prawem porównawczym (czego przejawem w Polsce był rozkwit szkół prawa obcego jako odrębnych jednostek w ramach wydziałów). Mają oni bowiem świadomość, że w przyszłości mogą pracować w międzynarodowym środowisku prawniczym, gdzie umiejętność poruszania się w ramach różnych systemów prawnych będzie dawała im przewagę konkurencyjną na rynku pracy.

Po trzecie, należy odnotować stale rosnącą popularność studenckich wymian międzynarodowych. Prym wiezie tu oczywiście program Erasmus+, który będzie również odgrywał dominującą rolę w przyszłości. Trend ten był wyraźnie widoczny do 2019 r. (w przypadku osób przyjeżdżających do Polski mieliśmy do czynienia ze wzrostem z 36 750 w 2017 r. do poziomu 44 020 osób w 2019 r.). Co prawda później, w związku z pandemią Covid-19, nastąpiło jego załamanie, jednak ostatnie dwa lata to ponownie okres dynamicznych wzrostów (pomiędzy 2020 a 2021 r. wyniósł on prawie 100%). Podobnie wyglądała sytuacja ze studentami

wyjeżdżającymi z Polski na wymianę zagraniczną (39 540 osób w 2017 r., 45 688 w 2019 r., 16 577 w 2020 r. oraz 37 691 w 2021 r.). W przyszłości można oczekiwać kontynuacji tej tendencji.

Powyższe procesy będą niewątpliwie wzmacniane poprzez aktualnie prowadzoną politykę Unii Europejskiej. W roku 2020 ogłoszono bowiem przyjęcie planu zmierzającego do utworzenia do roku 2025 tzw. Europejskiego Obszaru Edukacji (EOE). Jest to program ramowy mający na celu promowanie współpracy i harmonizacji w odniesieniu do edukacji poprzez zagwarantowanie swobodnego przepływu studentów, pracowników naukowych i wiedzy w obszarze europejskim. W ramach EOE państwa członkowskie współpracują ze sobą w zakresie dostosowania programów nauczania, metodyki nauczania, oceniania i akredytacji. Z punktu widzenia studentów istotne jest dalsze promowanie nie tylko wymian międzynarodowych, lecz także studiów umożliwiających uzyskanie podwójnych stopni. W takiej sytuacji studia odbywają się na dwóch uczelniach partnerskich zlokalizowanych w dwóch różnych krajach europejskich.

Niezwykle istotna wydaje się także zmiana pokoleniowa, jaka dokonuje się na polskich uczelniach (w tym na wydziałach prawa). Nowe grono wykładowców, niejednokrotnie wykształconych na zachodnich uniwersytetach lub mających doświadczenie międzynarodowe, jest bardziej otwarte na proces internacjonalizacji. Ułatwia to ośrodkom akademickim oferowanie kursów w języku angielskim, także w obszarach, które są atrakcyjne dla zagranicznych studentów, oraz pomaga w popularyzacji wykorzystania metod dydaktycznych stosowanych na uczelniach anglosaskich (np. wprowadzanie analizy *case studies* lub organizacja zajęć w formie dyskusji, a nie tradycyjnego wykładu). Znaczenie mogą mieć również zmiany geopolityczne, jakie zachodzą w naszej części Europy. Polska staje się bowiem atrakcyjnym miejscem do studiowania dla osób z obszaru byłego Związku Radzieckiego (szczególnie Ukrainy i Białorusi). Istotna wydaje się tu nasza bliskość kulturowo-geograficzna, niższe koszty studiowania w porównaniu do Europy Zachodniej oraz relatywnie niezły jakościowo system edukacji wyższej (oczywiście przy wszystkich jego wadach). W sumie w roku akademickim 2021/2022 w Polsce studiowało prawie 90 tysięcy studen-

tów zagranicznych, co stanowiło 7,3% wszystkich osób studiujących. To olbrzymi wzrost, szczególnie gdy uświadomimy sobie, że jeszcze 10 lat temu współczynnik ten wynosił ok. 1%. Choć wydziały prawa nie są na razie głównymi beneficjentami tego fenomenu (w roku akademickim 2021/2022 studiowało na nich tylko ok. 1500 osób z zagranicy), potencjał w tym obszarze niewątpliwie istnieje.

Ważna jest również działalność wspomnianych międzynarodowych stowarzyszeń. Wypracowywane przez nie standardy ułatwiają otwieranie się wydziałów prawa na współpracę i wymianę międzynarodową oraz tworzą pewną wspólną platformę dla działań edukacyjnych w obszarze nauk prawnych (np. poprzez podkreślanie istotności kontekstu międzynarodowego dla rozumienia rozwiązań prawnych przyjmowanych na poziomie krajowym). Polskie ośrodki akademickie są aktywne w tych ciałach, można więc oczekiwać, że będą one efektywnie implementowały rekomendowane rozwiązania.

Z drugiej strony warto pamiętać, że sam charakter prawa implikuje istnienie (nieprzekraczalnych naszym zdaniem) ograniczeń w możliwościach jego internacjonalizacji. Prawo jest bowiem w znacznym stopniu fenomenem o charakterze lokalnym, związanym z określoną jurysdykcją. Lokalność ta jest więc zawsze istotnym komponentem nauki prawa i czymś, co odróżnia je od innych dyscyplin wchodzących w skład nauk społecznych. Mając to na uwadze, należy też dodać, że istnieje szereg innych czynników, które mogą w przyszłości negatywnie wpływać na proces umiejdzynarodowienia studiów prawniczych w Polsce (choć raczej go spowalniać niż zatrzymać). Niektóre z nich mają charakter zewnętrzny (np. potencjalne załamanie się procesów globalizacyjnych czy integracji w ramach Unii Europejskiej), inne zaś czysto wewnętrzny.

Do tej drugiej kategorii należy niewątpliwie zaliczyć peryferyjność polskiej nauki prawa. Na polskich wydziałach prawa pracuje niewielu zagranicznych naukowców (będących naturalnymi ambasadorami internacjonalizacji), teksty polskich uczonych bardzo rzadko ukazują się w czołowych czasopiśmie lub wydawnictwach zagranicznych, zaś część najbardziej uzdolnionej kadry naukowej niejednokrotnie decyduje się na wyjazd z kraju. Sama polska nauka prawa jest raczej biorcą niż dawcą – koncepcje i rozwiązania prawne są częściej zapożyczane z Za-

chodu niż tworzone na miejscu. Taka sytuacja przekłada się na jakość działalności zarówno naukowej, jak i dydaktycznej. W najnowszym (2023 r.) rankingu wydziałów prawa przygotowanym przez Times Higher Education znalazły się tylko trzy ośrodki z Polski (Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warszawski oraz Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej), i wszystkie sklasyfikowane zostały dopiero w trzeciej setce. Tak niska pozycja nie sprzyja przyciąganiu nowych studentów z zagranicy, szczególnie tych najzdolniejszych.

Na międzynarodowym rynku edukacji prawniczej panuje też duża konkurencja. Polska jest tu nowicjuszem, który musi konkurować nie tylko z uniwersytetami o już ustalonej renomie (głównie z Europy Zachodniej), lecz także z innymi ośrodkami z Europy Środkowej. Na razie nie wychodzimy z tego starcia zwycięsko. Procentowy udział wszystkich studentów zagranicznych studiujących na Węgrzech czy w Czechach jest bowiem wyższy niż w naszym kraju. Podobnie ma się sytuacja z pozycją ośrodków akademickich. We wspomnianym rankingu *Times Higher Education* znalazły się aż trzy czeskie wydziały prawa (pomimo że kraj ten jest ponad trzykrotnie mniejszy od Polski), a jeden z nich (Uniwersytet Masaryka w Brnie) został sklasyfikowany na pozycji mieszczącej się w przedziale 126–150.

OKIEM EKSPERTA

Globalizacja edukacji prawniczej

Anna Tarasiuk, radca prawny, Łyszkiewicz & Tarasiuk
Kancelaria Radców Prawnych, ALK (wykładowca zewnętrzny)

Skutki postępującego procesu globalizacji widoczne są między innymi w zakresie europeizacji prawa. Umiejdzynarodowienie edukacji prawniczej wydaje się tego naturalną konsekwencją. Nie będzie to jednak rewolucja, a raczej ewolucja. Chociaż niektóre sfery prawa nadal będą regulowane lokalnie, to edukacja prawnicza powinna brać pod uwagę, że przyszłość pracy prawnika związana będzie z coraz bardziej międzynarodowym otoczeniem prawnym.

PODSUMOWANIE

Umiejdzynarodowienie studiów prawniczych jest procesem, który już trwa w Polsce. Również w przyszłości można oczekiwać jego kontynuacji. Procesowi temu będzie sprzyjać postępująca globalizacja świata, europeizacja prawa w ramach Unii, upowszechnienie programów wymiany międzynarodowej, zmiany geopolityczne w Europie Środkowo-Wschodniej, jak również działalność międzynarodowych zrzeszeń, aktywnych w obszarze edukacji prawniczej. To jednak, jaki będzie miała charakter ta zmiana, zależy zasadniczo od polskich uczelni oraz ich elastyczności w reagowaniu na zmieniającą się rzeczywistość.

Na koniec warto podkreślić, że umiejdzynarodowienie studiów prawniczych nie oznacza zaniku edukacji w odniesieniu do prawa krajowego. Nadal istnieje potrzeba specjalizacji w ramach konkretnych systemów prawnych, a wiedza o prawie krajowym jest niezbędna w wielu obszarach praktyki prawniczej. Umiejdzynarodowienie studiów prawniczych polega raczej na poszerzeniu horyzontów, zdobyciu dodatkowej wiedzy i umiejętności, które umożliwią pracę w międzynarodowym kontekście.

LITERATURA

- Dobbins, M. i Kwiek, M. (2017). Europeanisation and globalisation in higher education in Central and Eastern Europe: 25 years of changes revisited (1990–2015). *European Educational Research Journal*, 16(5), 519–528.
- Jamin, Ch. i van Caenegem, W. (red.) (2016). *The Internationalisation of Legal Education*. Springer.
- Jones, E. i Cownie, F. (red.) (2020). *Key Directions in Legal Education. National and International Perspectives*. Routledge.
- Klabbers, J. i Sellers, M. (red.) (2008). *The Internationalization of Law and Legal Education*. Springer.
- Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich & Fundacja Edukacyjna Perspektywy (2022). *Studenci zagraniczni w Polsce 2022: Raport statystyczno-informacyjny*, grudzień.
- Stolker, C. (2014). *Rethinking the Law School: Education, Research, Outreach and Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sommerlad, H., Harris-Short, S., Vaughan, S. i Young, R. (red.) (2015). *The Futures of Legal Education and the Legal Profession*. Hart.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI I PRZYSZŁOŚĆ EDUKACJI

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Sylwia Hałas-Dej,
Grzegorz Mazurek

ABSTRAKT

- Przyszłość edukacji kształtowana jest przez trendy ekonomiczne, społeczne i technologiczne. Czynniki ekonomiczne związane są z koniecznością dopasowania się do wymagań rynku pracy. Oczekiwania wobec uczelni dotyczą tym samym głównie adekwatności kierunków studiów do potrzeb wyrażanych przez pracodawców. Trendy społeczne związane są z uczeniem się przez całe życie i wzrostem różnorodności w populacji studenckiej. Trendy technologiczne obejmują natomiast nauczanie online i hybrydowe, sztuczną inteligencję i analizę danych, rzeczywistość wirtualną i rozszerzoną oraz bezpieczeństwo danych. Trendy te otwierają nowe możliwości personalizowanego uczenia się, immersyjnych doświadczeń i podejmowania decyzji opartych na danych.
- Kompetencje przyszłości odnoszą się do umiejętności, wiedzy i cech, których jednostki potrzebują, aby odnieść sukces w zmieniającym się otoczeniu gospodarczo-społecznym. Te kompetencje obejmują m.in. krytyczne myślenie, współpracę i zespołowość, kreatywność, komunikację, adaptacyjność, orientację na uczenie się przez całe życie, świadomość globalną i technologiczną.
- Uczelnie wyższe odgrywają kluczową rolę w rozwijaniu tych kompetencji poprzez odpowiednie projektowanie programów nauczania,

aplikowanie metod aktywnego uczenia się i szeroki dialog z otoczeniem biznesowym. Instytucje szkolnictwa wyższego powinny skupić się na personalizowanym uczeniu się, podejściach interdyscyplinarnych, etyce i odpowiedzialności społecznej. Uczenie się przez całe życie, edukacja ciągła i współpraca z biznesem są kluczowe dla przygotowania studenta na przyszłość.

- Przyszłość edukacji leży w elastyczności, adaptacyjności i wyposażeniu jednostek w kompetencje niezbędne do poruszania się w zmieniającym świecie. Wymaga to aktywnego podejścia do rozwiązywania wyzwań gospodarczych, społecznych i technologicznych oraz wykorzystywania pojawiających się możliwości.

WPROWADZENIE

Uczelnie wyższe o charakterze biznesowym stoją obecnie przed wieloma wyzwaniami związanymi z kształtowaniem kompetencji przyszłości oraz przyszłością edukacji. W tym aspekcie kluczowe stają się zdolności uczelni w takich obszarach jak:

- dostosowanie oferty programowej do zmieniających się potrzeb i wymagań rynku pracy, w tym do transformacji cyfrowej i rosnącej potrzeby interdyscyplinarności w adresowaniu problemów i wyzwań biznesowych;
- kształtowanie postaw zorientowanych na uczenie się przez całe życie;
- wspieranie międzynarodowej współpracy i mobilności studenckiej;
- kształtowanie kultury innowacji i przedsiębiorczości wśród studentów;
- adresowanie aspektów związanych ze zrównoważonym rozwojem.

W niniejszym opracowaniu podejmujemy próbę wskazania kluczowych trendów kształtujących przyszłość edukacji na uczelniach (szcze-

gólnie biznesowych), wskazania kompetencji przyszłości, zaczynając od krótkiego rysu rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce.

SZKOLNICTWO WYŻSZE W POLSCE

Szkolnictwo wyższe w Polsce w ujęciu historycznym daje obraz przejścia od elitarności edukacji, wyrażanej także w myśli Humboldta, do masowości i przesuwania punktu ciężkości na udział edukacji w rozwoju gospodarczym państwa, a tym samym budowaniu gospodarki opartej na wiedzy. Historię szkolnictwa wyższego w Polsce zapoczątkowało założenie w 1364 r. Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kolejne uniwersytety powstawały już po zakończeniu I wojny światowej, kiedy następowała odbudowa i rozwój polskiej gospodarki. Najbardziej kluczowe zmiany na rynku uczelni wyższych w Polsce nastąpiły po 1989 r., kiedy została zapoczątkowana transformacja ustrojowa. Wraz z nią w dyskusjach nad rozwojem szkolnictwa wyższego pojawiła się obawa przed skutkami wprowadzenia w tym obszarze mechanizmów rynkowych (Dziedzicak-Foltyn, 2017). Jak wynikało z doświadczeń krajów zachodnich, szkolnictwo wyższe nie powinno być kształtowane tylko przez rynek bez długofalowej interwencyjnej funkcji państwa. Ustawa z 1990 r. (12 września 1990 r., Dz.U. Nr 65, poz. 385) w wielu aspektach wracała do myśli humboldtowskiej. Nastąpiła wtórna hermetyzacja, której źródła były w zakorzenionej tradycji akademickiej, a także niskim poziomie finansowania (Antonowicz, 2019). Wraz z tymi zmianami rynek stał się bardzo zróżnicowany. Obejmował i obejmuje tradycyjne uniwersytety, uczelnie zawodowe, szkoły wyższe publiczne i niepubliczne. Te zmiany przyczyniły się do umasowienia studiów, wzrostu wskaźnika skolaryzacji, a następnie dynamicznego procesu umiędzynarodowienia. Ten ostatni – zarówno na poziomie badań, jak i wymiany studentów czy realizacji wspólnych projektów – stał się kluczowy dla zdynamizowania rozwoju szkolnictwa wyższego. W latach 1990–1991 w Polsce działało 112 szkół wyższych, z tego tylko 7 uczelni niepublicznych, takich jak KUL (Katolicki Uniwersytet Lubelski), uczelnie teologiczne czy seminaria duchowne. W roku 2004 w Polsce było już 427 uczelni (w tym niepublicznych 301). Obecnie

zgodnie z rejestrem POL-on w roku akademickim 2021/22 w Polsce działały 362 uczelnie, w tym 219 niepublicznych (10 prowadzonych przez organizacje wyznaniowe). W przeciągu 33 lat liczba studentów wzrosła z 390 409 w roku reformy (1990), przechodząc przez rekordowy 2005 r. z liczbą 1,95 mln (Rocznik statystyczny, 1991, s. 439–440; *Szkoły wyższe*, 2014, s. 29) do 1 218,2 tys. w roku 2021/2022 (*Szkoły wyższe i ich finanse*, 2021). W opracowanej w 2016 r. analizie przyszłej liczby studentów (Moroń, 2016) wskazuje się na spadek liczby studentów i pokazuje, że w 2050 r. studiować będzie ok. 900 tys. osób. Ze względu na obniżenie wieku rozpoczynania edukacji szkolnej wzrost liczby studentów na studiach wyższych zauważalny będzie latach 2026–2029. Będzie to jednak zjawisko przejściowe.

Obecne czasy, naznaczone wydarzeniami takimi jak pandemia, wojna czy rosnące znaczenie nowych technologii, pokazują, że uczelnie znajdują się w przełomowym momencie swojej historii. Następuje jeszcze większe ich urynkowanie przy jednoczesnych nadziejach na szybką adaptację do oczekiwań młodego pokolenia i biznesu.

TRENDY KSZTAŁTUJĄCE PRZYSZŁOŚĆ EDUKACJI I KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI: WYZWANIA DLA UCZELNI WYŻSZYCH

Przyszłość szkolnictwa wyższego, szczególnie w obszarze zarządzania, ekonomii i finansów, będzie kształtowana przez szereg trendów ekonomicznych, społecznych i technologicznych (tabela 1). Do kluczowych wyzwań, przed jakimi stoją uczelnie wyższe, szczególnie o profilu biznesowym, niewątpliwie należą: sprostanie zmieniającym się wymaganiom rynku pracy, zachodzącej transformacji cyfrowej (zarówno na poziomie oferty edukacyjnej, jak i zarządzania uczelnią), coraz większej potrzebie interdyscyplinarności, zdolności uczenia się przez całe życie i wrażliwości kulturowej, a także wspieranie orientacji przedsiębiorczej i prośrodowiskowej.

Tabela 1. Trendy kształtujące przyszłość edukacji

Trendy ekonomiczne	Trendy społeczne i edukacyjne	Trendy technologiczne
<ul style="list-style-type: none"> • Rosnące koszty i dostępność • Globalizacja i internacjonalizacja, międzynarodowa współpraca i mobilność • Dopasowanie do rynku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Uczenie się przez całe życie • Koncentracja na kształceniu opartym na kompetencjach; nacisk na rozwój umiejętności uniwersalnych, interdyscyplinarność i innowacyjność • Różnorodność studentów • Współpraca między biznesem a akademią • Świadomość etyczna, odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> • Integracja technologii, nauka online i hybrydowa • Sztuczna inteligencja (SI) i analiza danych edukacyjnych • Wirtualna i rozszerzona rzeczywistość • Bezpieczeństwo danych i prywatność

Źródło: opracowanie własne.

Trendy ekonomiczne

Koszty edukacji wyższej w wielu miejscach na świecie systematycznie rosną, co rodzi obawy dotyczące dostępności studiów i zadłużenia studentów. Nawet jeśli uczelnie publiczne oferują nieodpłatne programy studiów stacjonarnych, pozostaje kwestia rosnących kosztów utrzymania i niepełnego uczestnictwa w rynku pracy w czasie studiów. Spowodowało to rozwój alternatywnych modeli finansowania edukacji wyższej (umowy o podziale dochodów/*income-share agreements* i mikrodyplomy), aby uczynić ją bardziej dostępną. Z tego samego powodu uczelnie rozwijają również ofertę stypendialną, wspierając zdolnych i mierzących wysoko ludzi, dla których podjęcie studiów jest spełnieniem ich ambitnych zamierzeń¹.

Międzynarodowa współpraca i doświadczenia będą coraz ważniejsze w szkolnictwie wyższym, szczególnie dla szkół biznesu, ale nie tylko.

¹ Przykładowo Akademia Leona Koźmińskiego oferuje szereg stypendiów dla kandydatów i studentów, m.in.: stypendium dla najlepszych kandydatów, stypendium dla przyszłych liderów biznesu, stypendium dla olimpijczyków i finalistów olimpiad, stypendium rektora za osiągnięcia naukowe, sportowe, artystyczne oraz stypendia Fundacji Koźmińskich. Pełna oferta dostępna na stronie: <https://www.kozminski.edu.pl/o-uczelni/stypendia-i-mozliwosci-finansowania>

Globalizacja gospodarki wymaga od absolwentów uczelni biznesowych umiejętności pracy w międzynarodowym środowisku. Uczelnie będą zatem coraz intensywniej promować i rozwijać programy wymiany studenckiej i zagranicznych praktyk, tworzyć z partnerami zagranicznymi ofertę programów podwójnego dyplomu (*double-degree programs*), rozszerzać międzynarodową współpracę badawczą oraz dążyć do zwiększenia różnorodności środowiska nauki. Takie działania przygotowują przyszłych absolwentów do zglobalizowanego świata, umożliwiając zdobycie doświadczenia w różnych kulturach biznesowych i rozwinięcie umiejętności międzykulturowego zarządzania już na etapie studiów.

Konsekwencją postępu technologicznego i globalizacji jest dynamicznie zmieniający się popyt na umiejętności i konieczność dopasowania programów studiów do rynku pracy. Kluczowe kompetencje przyszłości, takie jak umiejętność analizy danych, rozwiązywanie problemów, kreatywność czy umiejętność pracy z technologią, są niezbędne dla absolwentów, aby odnaleźć się w dynamicznym środowisku biznesowym. Uczelnie wyższe, szczególnie o profilu biznesowym, muszą w swoich programach nauczania uwzględniać transformację cyfrową, zapewniając studentom zdobycie umiejętności w zakresie analizy danych, wykorzystania sztucznej inteligencji, e-commerce, marketingu cyfrowego i zarządzania technologią. Rolą instytucji szkolnictwa wyższego jest i będzie rozwój programów nauczania odpowiadający potrzebom pracodawców i wyzwaniom współczesnego świata, co z jednej strony wymaga elastyczności i szybkości działania, a z drugiej – ścisłej współpracy z biznesem.

Trendy społeczne i edukacyjne

Trend uczenia się przez całe życie zyskuje na znaczeniu w dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym. Wyraźnie zdajemy sobie sprawę z konieczności pozyskiwania nowych umiejętności i wiedzy w trakcie coraz dłuższego życia zawodowego. I zdajemy sobie sprawę z aktualności słów Alvina Tofflera, iż „Analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie umieją czytać i pisać, lecz ci, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać i ponownie się uczyć”. Konieczność ciągłego uczenia się,

podnoszenia kwalifikacji lub nabywania nowych staje się nieodzowna ze względu na szybkie tempo postępu technologicznego, a co za tym idzie – zmieniające się wymagania rynku pracy. Instytucje szkolnictwa wyższego odpowiadają na to, uelastyczniając programy studiów i umożliwiając studentom tworzenie zindywidualizowanych ścieżek edukacyjnych, a także wspierając kształcenie ustawiczne i długoterminowy rozwój umiejętności absolwentów poprzez programy doskonalenia zawodowego i kursy uzupełniające.

Koncentracja na kształceniu opartym na kompetencjach również zyskuje na znaczeniu. Nacisk kładzie się na opanowanie i rozwój konkretnych umiejętności i wiedzy, a nie tylko na zdobywanie punktów ECTS. Wiedza akademicka nadal będzie miała znaczenie, ale towarzyszyć temu będzie zwiększona waga rozwoju umiejętności uniwersalnych, takich jak krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, komunikacja, współpraca i adaptacyjność. Instytucje szkolnictwa wyższego będą skupiać się na integrowaniu tych umiejętności w ramach programów nauczania i zapewnianiu możliwości nauki praktycznej poprzez doświadczenie, m.in. w drodze realizacji projektów doradczych dla przedsiębiorstw w trakcie studiów, lub wykorzystywanie gier symulacyjnych.

Złożone wyzwania społeczne, a także biznesowe, coraz częściej wymagają interdyscyplinarnego i transdyscyplinarnego podejścia. Uważamy, że instytucje szkolnictwa wyższego będą wspierać współpracę i integrację między różnymi dziedzinami, takimi jak biznes, technologia, nauki społeczne i nauki ścisłe, zachęcając studentów do wspólnego rozwiązywania wieloaspektowych problemów. Niewątpliwie rolą uczelni o charakterze biznesowym jest również promowanie kultury innowacji i przedsiębiorczości, w tym interdyscyplinarności. Po stronie uczelni leży zatem zapewnienie odpowiednich narzędzi, wsparcia i zasobów (m.in. takich jak mentoring, huby i akceleratorzy, współorganizacja hackathonów), które umożliwią młodym ludziom rozwijanie i realizację własnych pomysłów biznesowych.

Populacja studentów staje się coraz bardziej zróżnicowana, m.in. pod względem wieku, pochodzenia i perspektyw kulturowych. Rolą uczelni jest i będzie zapewnienie inkluzywnego kontekstu i kształto-

wanie postaw wyrażających szacunek i wsparcie dla różnorodności studentów, absolwentów i szeroko rozumianej społeczności.

Coraz istotniejsza będzie współpraca między biznesem a instytucjami szkolnictwa wyższego, aby zapewnić absolwentom odpowiednie umiejętności i wiedzę. Partnerstwa z pracodawcami, staże, programy edukacji kooperacyjnej i uczenie się zintegrowane z pracą będą redukować różnicę między światem akademickim a rynkiem pracy. Badania pokazują, że nie istnieje jedna niezawodna recepta na udaną współpracę, ponieważ każda ze stron ma różne potrzeby. Ważny jest pomysł na nią, otwartość, zaangażowanie obu stron oraz zgodność wyobrażeń i oczekiwań stron od samego początku (*Współpraca nauki i biznesu...*, 2013). W dzisiejszej rzeczywistości dobrze odnajduje się wskazany przez Perkmanna i Walsha (2009) charakter transakcji wymiennej (*give-and-take relations*) współpracy pomiędzy uczelniami a biznesem. Uczelnie mają duży wpływ na to, żeby w procesie rozwoju odpowiednio kształtować kompetencje, ale bez świadomego udziału partnerów biznesowych jest to po prostu trudniejsze i ma mniejszy wpływ na przyszłość, a przecież o pozytywne zmiany w świecie nam wszystkim chodzi. Forma współpracy może być wielowymiarowa – od kompleksowej oferty edukacyjnej dla pracowników czy liderów, przez pozycjonowanie firmy jako lidera nowoczesnych rozwiązań i umiejętnego czerpania z edukacji, aż po szyte na miarę partnerstwa strategiczne. Korzystanie z którejkolwiek formy będzie jednak miało sens wyłącznie wtedy, gdy wszystkie strony będą świadome celu współpracy.

Szkolnictwo wyższe będzie w coraz większym stopniu uwzględniać etyczne implikacje postępu technologicznego, kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnością społeczną, zarówno w odniesieniu do zróżnicowania, jak i organizacji, w której uczestniczy. Uczelnie będą kłaść nacisk na edukację z zakresu etyki, zaangażowanie obywatelskie i zrównoważone praktyki we wszystkich dyscyplinach.

Trendy technologiczne

Nauczanie online, wirtualna rzeczywistość, sztuczna inteligencja i systemy adaptacyjnego uczenia będą przekształcać tradycyjny model sali

wykładowej. Technologia umożliwiła rozwój platform edukacyjnych oraz modeli hybrydowego nauczania, które łączą naukę online (synchroniczną i asynchroniczną) oraz tradycyjną. Metody hybrydowego nauczania staną się bardziej powszechne, oferując większą elastyczność, dostęp do edukacji z dowolnego miejsca i spersonalizowane doświadczenia edukacyjne.

Sztuczna inteligencja i analiza danych edukacyjnych dają możliwości spersonalizowanego nauczania, adaptacyjnej oceny i podejmowania decyzji opartych na danych. Te technologie mogą zwiększać zaangażowanie studentów, identyfikować obszary do poprawy i zapewniać ukierunkowane wsparcie (ramka 1). Analiza dużych zbiorów danych będzie odgrywać istotną rolę w kształtowaniu polityk szkolnictwa wyższego, rozwoju programów i usług wsparcia dla studentów. Instytucje szkolnictwa wyższego będą potrafiły coraz lepiej korzystać z danych i systemów adaptacyjnego uczenia się do monitorowania osiągnięć studentów, identyfikowania mocnych stron i obszarów do poprawy, dostosowując instrukcje do indywidualnych potrzeb i zapewniając ukierunkowane wsparcie.

Technologie wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości będą częściej integrowane w szkolnictwie wyższym, aby tworzyć immersyjne doświadczenia edukacyjne, zwłaszcza w dziedzinach takich jak opieka zdrowotna, inżynieria i projektowanie, ale zastosowania są daleko szersze. Przykładowo już kilka lat temu w ALK powstała specjalna gra edukacyjna dla studentów prawa, wykorzystująca technologię VR.

Wraz ze wzrostem stosowania platform cyfrowych i gromadzenia danych zapewnienie bezpieczeństwa danych i prywatności stanowi istotne wyzwanie. Dla uczelni oznacza to konieczność wypracowania i wdrożenia przemyślanych strategii i polityk pozyskiwania, przechowywania i ochrony danych o członkach swoich społeczności.

Podsumowując, należy podkreślić, że trendy ekonomiczne, społeczne i technologiczne oddziałują na siebie nawzajem. Aspekty ekonomiczne wpływają na dostępność, co z kolei ma wpływ na dynamikę społeczną i dostęp do edukacji. Postęp technologiczny wpływa na dostępne tryby nauczania i dostępność edukacji, kształtując umiejętności wymagane na rynku pracy. Uczelnie muszą poruszać się w tych trendach

i dostosowywać swoje strategie, aby sprostać ewoluującym potrzebom studentów, społeczeństwa i rynku pracy. Ogólnie rzecz biorąc, przyszłość szkolnictwa wyższego będzie charakteryzować się elastycznością, adaptacyjnością, nauką przez całe życie, integracją technologiczną, interdyscyplinarną współpracą oraz skupieniem na rozwijaniu kompetencji, które są niezbędne dla sukcesu w zmieniającym się globalnym środowisku. Sprostanie tym wyzwaniom nie jest łatwe i wymaga stałej ewolucji programów, metod i trybów nauczania. Niezbędne jest również wsparcie uczelni ze strony biznesu, do którego ostatecznie dołączy gros absolwentów uczelni wyższych.

Ramka 1. Nowe modele biznesowe na uczelniach biznesowych po wdrożeniu AI

Po wdrożeniu sztucznej inteligencji (AI) na uczelniach biznesowych mogą pojawić się różne nowe modele biznesowe, które wykorzystują możliwości i korzyści płynące z tej technologii. Poniżej prezentujemy kilka potencjalnych przykładów.

- 1. Personalizowane programy studiów:** AI może umożliwić tworzenie indywidualnie dostosowanych programów studiów, uwzględniających preferencje, umiejętności i cele studentów. Dzięki analizie danych AI może identyfikować optymalne kombinacje przedmiotów, kursów i ścieżek kariery dla poszczególnych studentów, zapewniając im bardziej spersonalizowane doświadczenie edukacyjne.
- 2. Systemy rekomendacyjne:** Wykorzystując AI, uczelnie biznesowe mogą wprowadzić zaawansowane systemy rekomendacyjne. Na podstawie analizy danych dotyczących preferencji studentów, ich osiągnięć akademickich i zawodowych AI może zaproponować odpowiednie kursy, materiały edukacyjne, warsztaty czy programy stażowe, które mogą zainteresować studentów i wspomóc ich rozwój.
- 3. Chatboty i wsparcie studentów:** Chatboty oparte na AI mogą zostać wykorzystane do udzielania szybkich odpowiedzi na pytania studentów, udzielania informacji o zajęciach, terminach egzaminów, planach

zajęć czy zasadach uczelni. Mogą również dostarczać wsparcia w kwestiach akademickich, kierując studentów do odpowiednich zasobów lub kontaktując ich z odpowiednimi pracownikami uczelni.

4. **Analiza danych i prognozowanie:** AI może pomóc uczelniom biznesowym w analizie danych dotyczących zarówno studentów, jak i rynku pracy. Dzięki temu można prognozować trendy związane z preferencjami studentów, zmianami na rynku pracy, zapotrzebowaniem na konkretne umiejętności i tworzyć programy studiów, które są zgodne z bieżącymi i przyszłymi potrzebami biznesu.
5. **Wirtualna i rozszerzona rzeczywistość:** AI może być wykorzystana do rozwijania zaawansowanych narzędzi wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości w celu ulepszenia procesu nauczania. Studenci mogą korzystać z wirtualnych symulacji, treningów, gier edukacyjnych i interaktywnych narzędzi, które umożliwiają im zdobycie praktycznych umiejętności biznesowych w kontrolowanym środowisku.
6. **Personalizowane doradztwo i wsparcie kariery:** AI może pomóc w tworzeniu systemów doradztwa i wsparcia kariery opartych na analizie danych. Uczelnie biznesowe mogą wykorzystać AI do oceny preferencji i umiejętności studentów oraz dopasowywania ich z odpowiednimi ścieżkami kariery, stażami, mentorami i możliwościami rozwoju zawodowego.
7. **Predykcjna analiza sukcesu studenckiego:** Dzięki AI i analizie danych uczelnie biznesowe mogą tworzyć modele predykcjne, które pomagają w identyfikowaniu studentów o wysokim ryzyku niepowodzenia lub porzucenia studiów. Dzięki temu można skierować odpowiednie zasoby i wsparcie na wcześniejszym etapie, aby zwiększyć szanse tych studentów na sukces.
8. **Automatyzacja procesów administracyjnych:** AI może być wykorzystana do automatyzacji procesów administracyjnych na uczelniach biznesowych, jak: rekrutacja, przyjmowanie dokumentów, zarządzanie bazami danych czy rozliczanie finansowe. To pozwala na oszczędność czasu i zasobów oraz minimalizuje ryzyko ludzkich błędów.

9. Sztuczna inteligencja w badaniach i analizie rynku: Uczelnie biznesowe mogą wykorzystać AI do prowadzenia zaawansowanych badań i analizy rynku. AI może pomóc w identyfikacji trendów, analizie konkurencji, przeprowadzaniu prognoz czy rekomendacji dotyczących strategii biznesowych na podstawie dużych zbiorów danych.

10. Tworzenie cyfrowych platform edukacyjnych: AI może być wykorzystana do tworzenia zaawansowanych platform edukacyjnych, które umożliwiają studentom dostęp do materiałów, treści, narzędzi edukacyjnych i współpracy online. Platformy te mogą oferować spersonalizowane doświadczenia uczenia się, interaktywne quizy, adaptacyjne materiały i analizę postępów studentów.

Źródło: wygenerowane z wykorzystaniem ChatGPT.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI I ROLA UCZELNI WYŻSZYCH W ICH KSZTAŁTOWANIU

Kompetencje przyszłości odnoszą się do umiejętności, wiedzy i cech, których jednostki potrzebują, aby odnieść sukces w zmieniającym się świecie. Obejmują one krytyczne myślenie, współpracę, kreatywność, komunikację, adaptacyjność i globalną świadomość. Z pewnością lista tych kompetencji nie jest wyczerpująca, ale stanowi fundament, na którym studenci mogą odnieść sukces w dynamicznym i niepewnym świecie. Obejmuje umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu zawodowego i osobistego spełnienia, takie jak:

- **Krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów.** Umiejętność analizowania złożonych zagadnień, krytycznego myślenia i proponowania innowacyjnych rozwiązań jest wysoce ceniona. Studenci powinni być w stanie obiektywnie oceniać informacje, brać pod uwagę różne perspektywy i podejmować świadome decyzje w oparciu o wiarygodne źródła.

- **Współpraca i praca zespołowa, zespoły wirtualne.** W zglobalizowanym i połączonym ze sobą świecie umiejętność efektywnej pracy w zespołach o różnorodnym składzie jest niezbędna. Studenci powinni umieć komunikować się i współpracować w zespole, szanując różnorodne punkty widzenia i wykorzystując kolektywną inteligencję.
- **Kreatywność i innowacje.** W miarę postępu automatyzacji i sztucznej inteligencji kreatywność staje się wyjątkową cechą człowieka. Zachęcanie studentów do myślenia nieszablonowego, generowania nowych pomysłów i znajdowania nowatorskich podejść do wyzwań pozwoli im dostosować się do zmieniających się okoliczności i rozwijać kreatywność.
- **Komunikacja i umiejętność korzystania z technologii cyfrowych, pracy z danymi i analizy.** Silne umiejętności komunikacyjne, zarówno werbalne, jak i pisemne, są niezwykle istotne. Studenci powinni umieć klarownie wyrażać swoje pomysły, dostosowywać styl komunikacji do różnych odbiorców i skutecznie korzystać z narzędzi cyfrowych do gromadzenia informacji, współpracy i prezentacji. W erze dużych zbiorów danych (*big data*) studenci powinni być w stanie zbierać, analizować i interpretować dane w celu podejmowania decyzji. Umiejętność pracy z danymi i umiejętności analityczne są niezbędne do wyciągania istotnych wniosków i podejmowania decyzji opartych na danych.
- **Inteligencja emocjonalna.** Wraz z rosnącym znaczeniem interakcji międzyludzkich kluczowe stają się: empatia, samoświadomość i umiejętność budowania relacji. Studenci powinni rozwijać inteligencję emocjonalną, aby rozumieć swoje emocje i umiejętnie nimi zarządzać.
- **Dbanie o dobrostan (własny i zespołu).** Rosnąca presja na coraz bardziej wydajną pracę, wszechobecna perspektywa multitaskingu i realizacji wielu projektów jednocześnie powoduje, że istotnymi kompetencjami stają się te związane z dobrostanem, zarządzaniem sobą w czasie, zarządzaniem stresem i odpowiedzialne kierowanie zespołami. Świadomość aspektów zdrowia fizycznego i psychicznego staje się w rzeczywistości prerekwi-

zytem dobrego, mądrego i skutecznego kreowania wartości we współczesnym świecie.

- **Adaptacyjność i odporność, uczenie się przez całe życie.** Umiejętność przyjęcia zmiany, elastyczności i wyciągania wniosków z niepowodzeń jest bezcenna. Studenci muszą rozwijać postawę rozwoju, ciągle się uczyć i dostosowywać do nowych technologii, branż i sposobów pracy.
- **Kompetencje globalne i międzykulturowe.** W zglobalizowanym świecie studenci powinni rozumieć różnorodne kultury, globalne problemy i umiejętnie poruszać się między nimi. Szacunek i wrażliwość wobec różnic kulturowych są niezbędne we współczesnym świecie.
- **Etyka i odpowiedzialność społeczna.** Studenci powinni rozumieć etyczne implikacje swoich działań i być społecznie odpowiedzialni. Powinni wykazywać integralność i podejmować decyzje oparte na zasadach etycznych oraz starać się mieć pozytywny wkład w społeczeństwo i zrównoważony rozwój.

Rolą uczelni będzie wspieranie studentów we wdrażaniu idei uczenia się przez całe życie, która w obecnie zmiennym świecie nabiera kluczowego znaczenia. Wiedza i kompetencje dają możliwość szybszej adaptacji i sprzyjają budowaniu odporności na sytuacje niespodziewane, a tym samym przygotowują w sporym zakresie na wyzwania i możliwości przyszłego rynku pracy.

Warto zauważyć, że uczelnie wyższe (w tym biznesowe) funkcjonują w świecie kształtowanym przez megatrendy, wymagania rynku pracy czy zmiany technologiczne, ale też, a może przede wszystkim, regulowanym przez instytucje państwowe, w tym ministerialne, akredytacyjne oraz rankingujące. Ten świat regulacji i oceny stanowi wsparcie w kreowaniu pewnych rozwiązań, ale bywa też ograniczeniem, niepozwalającym na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Jedna linijka zapisu w ustawie, rozporządzeniu czy innym ważnym dokumencie może przekreślić lub umożliwić zaproponowanie rynkowi określonych rozwiązań. W przypadku pojawiania się ograniczeń istnieje kilka sposobów na ich przezwyciężenie. Pierwszy polega na sygnalizowaniu koniecz-

ności wprowadzenia zmian w danych regulacjach czy wytycznych. Ta droga – niezależnie od tego, czy adresatem jest państwo, czy też np. globalna organizacja rankingująca czy akredytująca – jest długotrwała i rzadko skuteczna. Druga, o wiele częściej stosowana zarówno przez stronę podażową, jak i popytową, to „by-passowanie” – omijanie systemu. Polega to albo na przygotowaniu alternatywnych rozwiązań, które nie są obwarowane regulacjami lub takowe są mniej ograniczające, albo na wchodzeniu na inne pola gry lub wręcz inną szachownicę. Przykładem tego pierwszego scenariusza jest wdrażanie innowacyjnych formatów edukacyjnych, które nie mogą być określane jako „licencjat” czy „magister” (za którymi niesie się ogrom regulacji), ale np. jako certyfikat – co w przypadku uczelni o marce utożsamianej z wysoką jakością kształcenia wcale nie zaburza rynku, wręcz go jeszcze poszerza. Przykładem drugiego scenariusza jest ucieczka interesariuszy (np. studentów) do alternatywnych przestrzeni edukacyjnych (np. studia zagraniczne czy studia online). W obu przypadkach warto pamiętać, że o wartości określonego formatu edukacji świadczy jej odbiór przez ekosystem gospodarczy. Słowem, o ogromnej sile (nadal) tytułu zawodowego (magistra) świadczy nie tylko sama wartość z niego płynąca, ale również oczekiwania klientów na talent (pracodawców) co do konieczności legitymowania się takim tytułem. Czy jednak jest to świat reguł gry, który nie ulega zmianom? Pytanie to pozostaje otwarte.

PODSUMOWANIE

Czasy, w których żyjemy i będziemy żyć w przyszłości, to zdecydowanie era człowieka świadomego. Praca staje się obecnie źródłem energii, wiedzy, satysfakcji, poszukiwania sensu. Przed liderami i menedżerami stawiane są zupełnie nowe wymagania. Będzie rosło zapotrzebowanie na pracowników, którzy **rozumieją technologię, a jednocześnie mają rozwinięte kompetencje miękkie, które odróżnią ich od sztucznej inteligencji.**

Edukacja przyszłości to rozbudowana koncepcja uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*), którą znamy od dawna. Dziś, kiedy świat

tak gwałtownie przyspieszył, nabiera dużo większego znaczenia. Dobrze znany nam wszystkim model kształcenia zawodowego powoli odchodzi do lamusa. Coraz więcej pracowników mierzy się z faktem, że w swoim życiu będą wielokrotnie zmieniać zawód – nie tylko miejsce pracy – a nowe profesje będą wymagać interdyscyplinarnego podejścia. Tych zmian nie da się uniknąć; trzeba się do nich przystosować. Sposób, w jaki będziemy o tym myśleć, zadecyduje o naszych przyszłych sukcesach lub porażkach. Popularyzowanie idei uczenia się przez całe życie jest ważne, ponieważ dobre, aktualne i potrzebne kompetencje zawsze dają wolność wyboru ścieżki zawodowej. Czasy dużej niepewności i tempa zmian potrzebują szybkiej adaptacji do tego, co nas spotyka. Potrzebujemy tej kompetencji, żeby faktycznie nie bać się zmian, w większym zakresie tolerować niepewność, być elastycznym.

Odpowiedzialność za przygotowanie młodego człowieka, a później pracownika i lidera, powinna być efektem współpracy uczelni wyższych z otoczeniem: szkołami średnimi, pracodawcami, instytucjami badawczymi, biznesem. Oczywiście na koniec to uczelnia bierze na siebie odpowiedzialność za to, z jakim zestawem kompetencji absolwent wkracza na rynek pracy, jednak ścisła kooperacja z przedsiębiorcami, zespołami HR i zarządami sprawia, że jest faktycznie gotowy na nadchodzące wyzwania. To na barkach przyszłych liderów i liderek będzie spoczywał ciężar odpowiedzialności za rozwój organizacji. Powinni zawsze mieć miejsce, w którym uzyskają wsparcie na każdym etapie swojej ścieżki zawodowej. Takim miejscem powinny być uczelnie.

LITERATURA

- Antonowicz, D. (2019). *Umiejdzynarodowienie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce (1989–2019)*. W: J. Woźnicki (red.), *Transformacja Akademickiego Szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019*. Warszawa: Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich.
- Dziedziczak-Foltyń, A. (2017). *Reforma szkolnictwa wyższego w Polsce w debacie publicznej (1990–2015)*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- GUS (2022). *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/>

rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2022,2,22.html (dostęp: 22.05.2023).

Moroń, D. (2016). Wpływ przemian demograficznych na szkolnictwo wyższe w Polsce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 290.

Perkmann, M. i Walsh, K. (2009). The two faces of collaboration: impacts of university industry relations on public research. *Industrial and Company Change*, 18(6), 1033–1065. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp015>.

Szkoły wyższe i ich finanse (2021). Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2021-roku,2,18.html> (dostęp: 22.05.2023).

Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013 (2013). Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/18863.pdf> (dostęp: 22.05.2023).

Inspiracje

<https://hatalaska.com/2023/02/21/mapa-trendow-2023/>

<https://infuture.institute/raporty/przyszlosc-edukacji/>

<http://umiejetnosci2030.pl>

<https://www.gov.pl/web/ai/raport-z-badan-empirycznych-w-zakresie-kompetencji-i-zawodow-przyszlosci>

https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/Kompetencje_przyszlosci_Raport_DELabUW.pdf

https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Rynek-pracy_kwiecie-2023.pdf

<http://umiejetnosci2030.pl/#rynek-pracy>

NOTKI O AUTORACH

ANNA BACZYŃSKA, prof. ALK dr hab., Profesor ALK w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego oraz w Interdyscyplinarnym Centrum Badawczym, abaczynska@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/anna-baczy%C5%84ska-60b844a6/>

ROMAN BIEDA, Radca prawny, rzecznik patentowy, prezes zarządu w Fundacji AI LAW TECH, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego, rbieda@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/roman-bieda-219a79/>

WITOLD T. BIELECKI, prof. ALK dr hab., Prezydent Akademii Leona Koźmińskiego, Przewodniczący Rady Powierniczej, Rektor ALK (2011–2020), witoldb@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/witoldtbielecki/>

JERZY CIEŚLIK, prof. dr hab., Profesor w Katedrze Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, Kierownik Centrum Przedsiębiorczości ALK, cieslik@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/jerzy-cie%C5%9Blik-a5aa824/>

MARIOLA CISZEWSKA-MLINARIČ, prof. ALK dr hab., Dziekan Kolegium Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Strategii, Dyrektor Centrum Badań nad Innowacyjnymi Strategiami Wzrostu ALK, mariolac@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/mariola-ciszewska-mlinari%C4%8D-6476581/?originalSubdomain=pl>

LIDIA D. CZARKOWSKA, dr, Adiunktka w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, kierowniczka studiów podyplomowych: Coaching profesjonalny, Coaching menedżerski oraz Mentoring, lidia@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/lidiaczarkowska/>

PATRYCJA DĄBROWSKA-KŁOSIŃSKA, dr, Adiunktka w Katedrze Prawa Międzynarodowego i Prawa Unii Europejskiej Akademii Leona Koźmińskiego, pdabrowska@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/dabrowska-p-3309ba4/>

JAN DĄBROWSKI, prof. ALK dr, Profesor ALK w Katedrze Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, Kierownik Zakładu Zarządzania Projektami, CEO w Kozminski Business Hub, jgd@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/agata-dembek-926468162/>

AGATA DEMBEK, dr, Adiunktka w Katedrze Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym Akademii Leona Koźmińskiego, członkini European Sociological Association, adembek@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/agata-dembek-926468162/>

DOROTA DOBIJA, prof. dr hab., Kierownik Katedry Rachunkowości i Ładu Korporacyjnego, coach, ekspert w zakresie ładu korporacyjnego i ESG oraz zarządzania i pomiaru dokonań w sektorze publicznym, Wiceprezes Fundacji Rozwoju ALK, dobija@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/dorota-dobija-91921745/>

LECHOSŁAW GARBARSKI, prof. dr hab., Profesor w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego, członek założyciel Stowarzyszenia Stypendystów Fulbrighta w Polsce, konsultant wielu firm, lech@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/lechoslaw-garbarski-48953180/>

ANNA M. GÓRSKA, dr, Adiunktka w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego, dyrektorka Centrum Badań

Kobiet i Różnorodności w Organizacjach, amg@kozminski.edu.pl,
<https://www.linkedin.com/in/anna-maria-gorska/>

IZABELA GRABOWSKA, prof. dr hab., Profesor w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, kierowniczka CRASH (Center for Research on Social Change and Human Mobility – Centrum Badań nad Zmianą Społeczną i Mobilnością), igrabowska@kozminski.edu.pl,
<https://www.linkedin.com/in/izabela-grabowska-6b5362232/>

GIUSEPPE GROSSI, prof. ALK dr hab., Profesor w Katedrze Rachunkowości i Ładu Korporacyjnego. Ekspert w dziedzinie hybrydowych form zarządzania i pomiaru dokonań w sektorze publicznym oraz miast inteligentnych. Współpracuje jako ekspert z rządami krajowymi i lokalnymi oraz z Supreme Audit Institute i European Court of Auditors, ggrossi@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/giuseppe-grossi-7b5a68/>

ŁUKASZ GRUSZCZYŃSKI, prof. ALK dr hab., Kierownik Katedry Prawa Międzynarodowego i Prawa Unii Europejskiej Akademii Leona Koźmińskiego, badacz w Centre for Social Sciences – Institute for Legal Studies (Budapeszt), lgruszczyński@kozminski.edu.pl, https://www.linkedin.com/in/lukasz-gruszczyński-1576ba3/?locale=pl_PL

SVETLANA GUDKOVA, dr, Starszy wykładowca w Katedrze Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, Kierownik Programu Przedsiębiorczości w ALK, sveta@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/svetlana-gudkova-1578554/>

SYLWIA HAŁAS-DEJ, dr, Dziekan Centrum Doradztwa i Kształcenia Menedżerów, Dyrektor Programu Executive MBA, Prezes Fundacji Rozwoju, wiceprezes zarządu Fundacji Koźmińskich, sylwiah@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/sylwiahalasdej/>

ANETA HRYCKIEWICZ-GONTARCZYK, prof. ALK dr hab., Kierownik Ekonomicznych Analiz Empirycznych w Akademii Leona Koźmińskiego

oraz Centrum Badawczego ds. Stabilności Finansowej ALK, członkini PAN. Naukowiec związana z Said Business School, Uniwersytet w Oxfordzie, ahryckiewicz@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/aneta-hryckiewicz-72bb23137/>

ILONA HUNEK, dr, Adiunktka w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, współpracowniczka University College Dublin, hunek@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/ilona-hunek-95a3541/>

JOLANTA JABŁOŃSKA-BONCA, prof. dr hab., Kierownik Katedry Teorii, Filozofii i Historii Prawa Akademii Leona Koźmińskiego, redaktor naczelny kwartalnika „Krytyka Prawa. Niezależne Studia nad Prawem”, jablonska@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/jolanta-jab%C5%82o%C5%84ska-bonca-7a7a4752/>

AGATA JASTRZĘBOWSKA, dr, Adiunktka w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, post doc w centrum badawczym CRASH (Center for Research on Social Change and Human Mobility; Centrum Badań nad Zmianą Społeczną i Mobilnością), ajastrzebowska@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/agata-jastrz%C4%99bowska-16213b96/>

DARIUSZ JEMIELNIAK, prof. dr hab., Kierownik Katedry Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym Akademii Leona Koźmińskiego. Od 2019 r. członek korespondent Polskiej Akademii Nauk oraz wiceprezes w kadencji 2023–2026. Faculty associate Berkman-Klein Center for Internet and Society na Uniwersytecie Harvarda, darekj@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/jemielniak/>

STANISŁAW JĘDRZEJEWSKI, prof. dr hab., Profesor w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, członek Zarządu Polskiego Radia (1994–1998), dyrektor Programu I Polskiego Radia (2003–2005), członek Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (2005), Przewodniczący Rady Nadzorczej Polskiego Radia SA (2011–2014). Wiceprzewodniczący Komitetu Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach PAN, członek

rady redakcyjnej „Radio Journal, International Studies in Broadcast & Audio Media”, sjdrzejewski@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/stanislaw-jedrzejewski-1981a032/?originalSubdomain=pl>

WALDEMAR KARPA, prof. ALK dr hab., Zastępca Kierownika Katedry Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, wykładowca paryskich uczelni (Université Paris-Est i ENSTA-Paris), wkarpa@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/waldemar-karpa-9a334258/>

EUGENIUSZ KĄCIAK, prof. dr hab., Profesor w Katedrze Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, profesor w Brock University, ekaciak@kozminski.edu.pl

ALEKSANDRA KNAP, mgr, Asystentka w Katedrze Prawa Cywilnego Akademii Leona Koźmińskiego, sekretarz Interdyscyplinarnego Centrum Badawczego nad transformacją energetyczną „Energy for a new world”, aknap@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/aleksandra-knap-207149234/>

KATARZYNA KOLASA, prof. ALK dr hab., Kierownik Zakładu Ekonomiki Zdrowia i Zarządzania Opieką Zdrowotną Akademii Leona Koźmińskiego. Liderka kierunku Health Economics and Big Data Analytics, Liderka kursu Digital Health Start Me Up, kkolasa@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/katarzyna-kolasa-phd-dr-hab-56366aa/>

IZABELA KOŁADKIEWICZ, prof. ALK dr hab., Kierownik Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, współpracuje ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, izabela@kozminski.edu.pl

PAWEŁ KORZYŃSKI, prof. ALK dr hab., Kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego, członek zarządu w PGB Human Resources, pkorzynski@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/pawelkorzynski/>

ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI, prof. dr hab., Współtwórca i pierwszy Rektor Akademii Leona Koźmińskiego (1993–2011), Honorowy Prezydent ALK, Doktor honoris causa Uniwersytetu Szczecińskiego (2015), ESCP Europe Business School (2017), Uniwersytetu Warszawskiego (2022). Członek korespondent PAN oraz członek wielu krajowych i zagranicznych organizacji, kozmin@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/andrzejkkozminski/?originalSubdomain=pl>

MICHAŁ KURTYKA, dr, Adiunkt w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, w latach 2019–2020 minister klimatu, do 2021 roku minister klimatu i środowiska, mkurtyka@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/kurtyka-michal/>

KRZYSZTOF KUŹMICZ, dr, Adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik studiów I i II stopnia: zarządzanie i socjologia w biznesie i mediach, prezes Zarządu Instytutu Analiz Społecznych Quantum, kkuzmicz@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/krzysztofkuzmicz/>

JOANNA LAM, prof. ALK dr hab., Profesor ALK w Katedrze Administracji i Prawa Administracyjnego Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, profesor międzynarodowego prawa gospodarczego oraz kierownik Study Hub for International Economic Law and Development (SHIELD) na Wydziale Prawa Uniwersytetu Kopenhaskiego, jlam@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/joannanlam/>

MONIKA LATOS-MIŁKOWSKA, prof. ALK dr hab., Profesor ALK w Zakładzie Prawa Pracy Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, mlatos@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/monika-latos-mi%C5%82kowska-592a6b1b6/>

DOMINIKA LATUSEK-JURCZAK, prof. dr hab., Kierownik Katedry Zarządzania oraz Centrum Badań nad Zaufaniem Akademii Leona Koźmińskiego, członkini Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania

PAN, latusek@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/dominika-latusek-jurczak-1b50271/>

MACIEJ MADZIŃSKI, dr, Adiunkt w Katedrze Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektor programu MBA IT, wiceprezes Escola S.A., maciej.madzinski@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/maciejmadzinski?originalSubdomain=pl>

KAROLINA MAŁAGOCKA, dr, Adiunktka w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego, kierowniczka studiów Digital Marketing w ALK, kmalagocka@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/karolinamarketing/>

GRZEGORZ MAZUREK, prof. dr hab., Rektor Akademii Leona Koźmińskiego (od 2020), Dyrektor Centrum Badań Transformacji Cyfrowej – CYBERMAN, członek EFMD Advisory Board dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej oraz członek zarządu Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej Forum, gmazurek@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/gmazurek/>

FRANJO MLINARIČ, dr, Adiunkt w Katedrze Finansów Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik studiów Bachelor oraz Master in Finance and Accounting, kierownik studiów podyplomowych: Zrównoważone finanse i ESG, Profesjonalna rada nadzorcza, mfranjo2003@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/prof-nu-franjo-mlinaric-phd-5710802/>

ARLETA NERKA, dr, Adiunktka w Zakładzie Prawa Pracy Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik Podyplomowego Studium Ochrony Danych Osobowych, arletan@kozminski.edu.pl

KATARZYNA NOSALSKA, dr, Adiunktka w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektorka Centrum Rozwoju Kompetencji

Cyfrowych w Ministerstwie Cyfryzacji, nosalskak@kozminski.edu.pl,
<https://www.linkedin.com/in/katarzynanosalska/>

BARTŁOMIEJ NOWAK, prof. ALK dr hab., Prorektor ds. Współpracy z Otoczeniem, Dziekan Kolegium Prawa Akademii Leona Koźmińskiego, Przewodniczący Rady Nadzorczej PGNiG SA, bnowak@alk.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/bartek-nowak-39086730/>

KRZYSZTOF OBŁÓJ, prof. dr hab., Kierownik Katedry Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, wykładowca wielu międzynarodowych szkół biznesu, członek rad nadzorczych i ekspert w obszarze zarządzania strategicznego i międzynarodowego, kobloj@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/krzysztof-obloj-71b282/>

TOMASZ OLEJNICZAK, prof. ALK dr hab., Profesor ALK w Zakładzie Historii Biznesu w ramach Katedry Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektor Szkoły Doktorskiej ALK, członek European Business History Association, tolejniczak@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/tomasz-olejniczak-64202910/>

ANNA PIKOS, dr, Kierownik Zakładu Historii Biznesu w Katedrze Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, członek European Business History Association, apikos@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/anna-pikos-b5201535/>

ALEKSANDRA PRZEGALIŃSKA, prof. ALK dr hab., Prorektorka ds. Współpracy z Zagranicą i ESR Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym ALK, aprzegalinska@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/aleksandra-przegalinska-5b17125/>

KRZYSZTOF PRZYBYSZEWSKI, prof. ALK dr, Profesor ALK w Katedrze Psychologii Ekonomicznej Akademii Leona Koźmińskiego, sekretarz Centrum Psychologii Ekonomicznej i Badań Decyzji, członek Polskiego

Stowarzyszenia Psychologii Społecznej, crispy@kozminski.edu.pl,
<https://www.linkedin.com/in/krzysztof-przybyszewski-3b814b199/>

ANNA PUDŁO-JAREMEK, dr, Adiunkt w Katedrze Prawa Międzynarodowego i Prawa Unii Europejskiej Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, analityk orzecznictwa w Wydziale Studiów Biura Służby Prawnej w Trybunale Konstytucyjnym, annapudlo@kozminski.edu.pl

GAVIN RAE, prof. ALK dr hab., Kierownik Katedry Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, członek rady redakcyjnej w „Journal of Contemporary Central and Eastern Europe”, gavinrae@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/gavin-rae-b361a5b5/>

BOLESŁAW ROK, prof. ALK dr hab., Profesor ALK w Katedrze Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, lider Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu ALK, brok@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/boleslaw-rok-5401582/>

ROBERT RZĄDCA, prof. ALK dr hab., Zastępca Rektora Akademii Leona Koźmińskiego, prorektor ds. Badań Naukowych i Rozwoju Kadry, Kierownik Zakładu Negocjacji. Przewodniczący Komisji ds. Akredytacji The Human Resources Excellence in Research oraz Rady do Spraw Rozwoju Kadry Akademickiej, rzadca@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/robert-rzadca-aa9464/>

AGATA STASIK, dr, Adiunktka w Katedrze Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym Akademii Leona Koźmińskiego, Współkierowniczka specjalności „Sustainable Transitions” na kierunku zarządzanie, astasik@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/agata-stasik-76a09744/>

JOLANTA TKACZYK, dr, Kierownik Katedry Marketingu, kierownik Studiów Podyplomowych Zarządzanie Marketingowe oraz Customer Experience Management – Zarządzanie doświadczeniem klienta,

jtkaczyk@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/jolanta-tkaczyk/>

JACEK TOMKIEWICZ, prof. ALK dr hab., Dziekan Kolegium Finansów i Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, profesor ALK w Katedrze Ekonomii, dyrektor ds. naukowych w Centrum Badawczym Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER w Akademii Leona Koźmińskiego, tomkiewj@kozminski.edu.pl

MARCIN WARDASZKO, dr, Kierownik Katedry Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektor Centrum Gier Symulacyjnych i Grywalizacji, Visiting Professor na Uniwersytecie Nauk Stosowanych Vorarlbergu, wardaszko@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/marcin-wardaszko-b9b4a31/>

PRZEMYSŁAW WASILEWSKI, mgr, Asystent w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, CEO w Inventionity 3s (Sustainable Strategies & Solutions), pwasilewski@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/wasilewski/>

MATEUSZ WOIŃSKI, dr, Adiunkt w Katedrze Prawa Karnego Akademii Leona Koźmińskiego, radca prawny, woinski@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/mateusz-woi%C5%84ski-321b9b177/>

DOMINIKA WOJTOWICZ, prof. ALK dr hab., Profesor ALK w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego, ekspertka w zakresie ewaluacyjnych projektów i programów finansowanych ze środków unijnych, doma@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/dominika-wojtowicz-9ba237266/>

PIOTR WÓJCIK, prof. ALK dr hab., Profesor ALK w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego, Prodziekan programu Master in Management w ALK i Zastępca Dyrektora Centrum Badań nad Innowacyjnymi Strategiami Wzrostu ALK, pwojcik@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/piotr-w%C3%B3jcik-phd-dr-hab-aa674022/>

AGNIESZKA ZAWADZKA-JABŁONOWSKA, mgr, Asystentka w Katedrze Nauk Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, p.o. Dyrektorki Centrum Coachingu i Mentoringu ALK, Dyrektorka studiów podyplomowych: *Pozytywna organizacja – well-being (dobrostan) i zdrowie w miejscu pracy, Zwinne przywództwo*, agnieszkazawadzka@kozminski.edu.pl, <https://www.linkedin.com/in/agnieszka-zawadzka-jab%C5%82onowska/>

Co dalej ze sztuczną inteligencją? Jakie są zasady cyberbezpieczeństwa? Czy deglobalizacja jest dobrym rozwiązaniem na obecne czasy? Czy miasto zrównoważone to miasto inteligentne? Czy już jesteśmy wypaleni zawodowo? Jakie są techniki dezinformacji? Czy zaufanie w organizacji ma sens? Co dalej z pracą zdalną? Jaki rodzaj pracy motywuje kobiety?

Odpowiedzi na te i bardzo wiele innych nurtujących nas pytań można znaleźć w niniejszej monografii, która jest wartościowym trendbookiem, przedstawiającym najnowsze wyzwania, trendy, zadania i zalecenia w obszarach: transformacja cyfrowa, źródła energii i zrównoważonego rozwoju, pracownicy w organizacji, społeczeństwo oraz przywództwo, przedsiębiorczość i kształcenie. Poszczególne obszary składają się z tematycznych rozdziałów i wyłaniają kilka kluczowych trendów na różnych poziomach analizy, zarysowujących wyzwania przyszłości oraz kształtujących zalecenia dla decydentów. W każdym rozdziale stawiane są inspirujące pytania dotyczące przyszłości. W każdym też znajduje się sekcja pt. „Okiem eksperta”, w której przedstawiciele kadry zarządzającej odnoszą się do opisywanego problemu. Następuje więc dopełnienie nauki praktyką; badań empirycznych doświadczeniem menedżerskim. Publikacja zawiera także część mającą zainspirować poprzez odniesienia do wybranych źródeł i polecanych lektur.

Trendbook jest przydatnym narzędziem dla przedsiębiorców jako źródło informacji poprawiającej decyzyjność; dla doktorantów chcących podejmować aktualne tematy badawcze oraz dla wszystkich pragnących poznać głębiej aktualną rzeczywistość biznesową i społeczną.

prof. dr hab. Wojciech Dyduch, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Monografia przygotowana na 30-lecie istnienia Akademii Leona Koźmińskiego skupia się na prezentacji trendów kluczowych dla zarządzania i szerzej – przemian społeczno-ekonomicznych i jest pod względem swojego celu, charakteru, autorstwa, poruszanych tematów i wątków wyjątkowa. To bardzo aktualna pozycja podejmująca dyskusję w zakresie bieżących interdyscyplinarnych i różnorodnych ujęć problemów zarządzania, ekonomii i prawa. Jej lektura to prawdziwa przyjemność poznawania i odkrywania głębi trendów i procesów, których nie może zignorować żaden decydent i menedżer. Autorzy podjęli bardzo wiele ważnych problemów, których zasadność i złożoność będzie rosła w obliczu wysokiej dynamiki zmian w otoczeniu. Język publikacji jest niezwykle przyjazny, cieszą też przykłady badań naukowych i inicjatyw społecznych realizowanych w ALK, przytoczone w książce. Monografia bez wątplenia wypełnia lukę poznawczą w zakresie wielu wymiarów zarządzania, ekonomii i prawa, których trafne rozpoznanie dziś zdecyduje o przygotowaniu do działania jutro.

dr hab. Grzegorz Tchorek, Uniwersytet Warszawski