

Jak żyć lepiej i pracować mądrzej, zapewniając Polsce bezpieczeństwo i antykruchosć?



ANDRZEJ HALESIK

ekonomista i menedżer, Przewodniczący Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego, Członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Każde rozwiązanie, nawet to najlepsze, ma swój określony termin przydatności. Szczególnie w naszych czasach, które charakteryzują się bardzo dużą zmiennością uwarunkowań. Utrzymanie się w długim okresie na ścieżce rozwoju wymaga zatem dodatkowej umiejętności: sprawnego dostosowywania rozwiązań instytucjonalnych – porzucania starych i aplikowania nowych. Jak Polska odnajdzie się w nadchodzącym nowym systemie, którego jedyną stałą będzie zmienność? Jakie wartości powinny być najistotniejsze? Jaką strategię społeczno-gospodarczą przyjąć? Czy uda nam się zbudować antykruchosć?

Przyszłość państw decyduje się głównie w sferze społecznej – umiejętności tworzenia społecznych struktur, w tym w szczególności rozwiązań instytucjonalnych, które zapewniają zdolność osiągania zamierzonych celów oraz antykruchosć – odporność na wydarzenia o relatywnie niskim prawdopodobieństwie, ale olbrzymiej sile oddziaływania. Polska jest tego dobitnym przykładem. W minionych 35 latach wykorzystaliśmy sprzyjające uwarunkowania geopolityczne i poprzez zmianę systemu społeczno-gospodarczego oraz masowe kopiowanie rozwiązań instytucjonalnych z rozwiniętych krajów Zachodu dokonaliśmy cywilizacyjnego skoku, unikalnego nie tylko z perspektywy naszej historii, ale także dziejów świata.

Dziś znajdujemy się w sytuacji gwałtownej zmiany o globalnej skali, kiedy to kształtują się podwaliny nowego systemu, którego jedną z podstawowych cech będzie płynność. Ta natomiast wynika z dużego tempa przemian stymulowanych przez postęp technologiczny. Zanim jednak ukształtuje się nowy system (o ile w ogóle ukształtuje się jakiś trwały system) zapewniający nową równowagę

Zanim ukształtuje się nowy system zapewniający nową równowagę w świecie, w którym dotychczasowe zasady zdewaluowały się, przyjdzie nam funkcjonować w czasach „przejściowych” charakteryzujących się dużą płynnością.

„Przejęciowy” charakter obecnego czasu		
Obszar	od...	...do
Technologia	Paradygmat masowej produkcji opartej na paliwach kopalnych.	Paradygmat gospodarki i społeczeństwa wiedzy opartej na odnawialnych źródłach energii.
Klimat i ekologia	Ekooptymizm zakładający, że jest wystarczająco dużo czasu na to, by sprostać wyzwaniom związanym ze zmianami klimatycznymi i degradacją zasobów planety.	Ekosceptycyzm przyjmujący, że osiągnięcie najbardziej pożądanej ścieżki wzrostu globalnych temperatur jest już w zasadzie niemożliwe.
Geopolityka	Jednobiegunowy świat stawiający na kooperację, ze Stanami Zjednoczonymi pełniącymi rolę głównego dostawcy międzynarodowych usług publicznych. Świat kooperacji i narastania różnego rodzaju zależności.	Wielobiegunowy świat, z dwoma głównymi mocarstwami (USA, Chiny) i Indiami aspirującymi do tej roli w nieodległej przyszłości. Narastająca rywalizacja.
Demografia	Świat licznych rent demograficznych wynikających z korzystnych relacji liczby osób w wieku produkcyjnym do liczby osób w wieku nieprodukcyjnym.	Szybko starzejący się świat, z nielicznymi wyjątkami (Afryka).
Rozwiązania społeczno-polityczne	Fala demokratyzacji krajów, która miała miejsce po rozpadzie ZSRR.	Fala narastania autorytaryzmów.

Tabela 1. Na czym polega „przejęciowy” charakter obecnego czasu?¹

w świecie, w którym dotychczasowe zasady zdewaluowały się, przyjdzie nam funkcjonować w czasach „przejęciowych” (tabela 1.).

Wizja i wartości

W obliczu zachodzących dziś na skalę globalną i lokalną zmian, w dyskusji o rozwoju należy zacząć od postawienia najbardziej fundamentalnych pytań. Jak chcemy żyć i pracować? Jakiej Polski chcemy? Na pierwszy plan wysuwają się kwestie, takie jak: aspiracje i wizja – obie wynikające z wyznawanych wartości. W tym miejscu warto odwołać się do najnowszych badań jednego z autorytetów w dziedzinie psychologii społecznej – Jonathana Haidta. Definiuje on trzy obszary postrzegania wartości²:

- warstwa etyki autonomii – opiera się na idei, że ludzie są przede wszystkim autonomicznymi jednostkami mającymi swoje pragnienia oraz potrzeby, które powinni móc swobodnie realizować w zgodzie ze sobą. To właśnie na podstawie etyki autonomii pojawiła się koncepcja praw człowieka czy praw obywatela;
- warstwa etyki wspólnoty – opiera się na idei, że ludzie są przede wszystkim częściami większych całości (rodzin, zespołów, firm, narodów), które są z kolei czymś więcej niż tylko sumą tworzących je jednostek. Poszczególne osoby odgrywają w ramach tych całości określone role. Z tym rodzajem etyki związane są pojęcia, takie jak: obowiązek, hierarchia, szacunek, reputacja, patriotyzm. Z perspektywy etyki wspólnoty przekonanie, że ludzie powinni mieć na uwadze głównie własne życie i dążyć

¹ Opracowanie własne.

² J. Haidt, *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?*, tłum. T. Bieroń, Poznań 2024.

do indywidualnych celów, jest samolubne i niebezpieczne, gdyż osłabia tkankę społeczną i grozi rozpadem wspólnot;

- warstwa etyki *sacrum* – opiera się ona na idei, że ludzie są czymś więcej niż tylko doczesnymi ciałami. Z tym rodzajem etyki związane są pojęcia, takie jak: grzech i świętość, czystość i skażenie, wzniosłość i upodlenie. Z perspektywy etyki *sacrum* osobista wolność jednostki może być niekiedy odbierana jako hedonizm i hołdowanie niskim instynktom.

Według Haidta pomyślnie funkcjonowanie społeczeństwa wymaga utrzymywania w równowadze wszystkich powyższych aspektów. Zamiast konfrontować indywidualne wybory z potrzebami społecznymi, trzeba znaleźć takie połączenia jednostkowych i wspólnotowych działań, które pozwolą społeczeństwu się rozwijać.

Miejsce dla indywidualizmu

Indywidualizm stanowi motor napędowy, funkcjonującego także w naszym kraju, kapitalistycznego modelu rozwoju. Jedną z istotnych zalet tego systemu jest połączenie elastyczności i efektywności. Odpowiednio ustawiając bodźce (w ramach polityki społeczno-gospodarczej) i towarzyszące im narracje, można tak ukierunkowywać zachowania ludzi i firm, by spełniać zamierzone plany. Kluczowe jest więc określenie, jakie cele przy wykorzystaniu kapitalizmu zechce realizować dane społeczeństwo. W tym kontekście główne wyzwanie stanowi dziś konieczność zmiany ukierunkowania, tak by kapitalizm w naszym kraju przyczyniał się nie tylko do pozyskiwania (akumulacji) dóbr materialnych, ale kształtowania „dobrego

życia”. To pojęcie szersze, obejmujące nie tylko to, co mamy (możemy mieć), ale także to, na ile czujemy się spełnieni życiowo.

Z pewnością poczucie zadowolenia z życia daje możliwość realizowania swoich talentów i pasji, szczególnie jeśli dzieje się to w sferze zawodowej. Niestety, procesy wychowania i edukacji w obecnym kształcie nie pomagają właściwie zdiagnozować tego, co jest naszym talentem/pasją. Nawet jeśli już uda nam się je określić, to na drodze ku ich realizacji pojawiają się liczne bariery. Dlatego też znaczna część polskiego społeczeństwa pracuje dziś tam, gdzie musi, robiąc to, co musi, bo tak naprawdę nie wie, czego chce albo nie potrafi przełożyć swoich marzeń na rzeczywistość. Nie pomaga też fakt, że rynek pracy w Polsce wciąż z dużymi oporami akceptuje tych, którzy po zmianie zawodu chcieliby dostać drugą szansę.

Według Jonathana Haidta pomyślnie funkcjonowanie społeczeństwa wymaga utrzymywania w równowadze trzech aspektów: warstwy etyki autonomii, warstwy etyki wspólnoty oraz warstwy etyki *sacrum*.

Docelowo chodziłoby więc o obdarowanie ludzi sprawczością w tym zakresie, by nie musieli się ciągle dostosowywać do istniejących miejsc pracy; by możliwie wielu z nich było kreatorami swojej ścieżki zawodowej. Wymaga to wyposażenia ich w narzędzia, które pozwolą na odkrywanie własnych pasji/ talentów, zdobycie wiedzy o sobie, a także kreowanie popytu na własne produkty/usługi oraz funkcjonowanie w większym stopniu w roli przedsiębiorców niż najemnych pracowników

(nawet jeśli wykonywana praca ma w danym momencie formę etatu).

Takie podejście powinno prowadzić do sytuacji, w której osobisty sukces osiąga się dzięki temu, że pracuje się „mądrzej, a nie ciężiej”. Do tego potrzeba fundamentalnej zmiany systemu edukacji. Jej istotę już w latach 80. minionego wieku, w esej *Człowiek oświecony czy innowacyjny?*, naświetlał prof. Józef Koziński. Twierdził on, że postęp technologiczny podważy efektywność „oświeceniowego” modelu edukacji, ukierunkowanego na przekazywanie wiedzy o świecie, którą można reprodukcja w właściwym czasie i okolicznościach. Kluczem do sukcesu w czasach płynnych stanie się zatem model kształtujący człowieka innowacyjnego. Człowieka, któremu już na wczesnych etapach rozwoju zaszczepiane jest przekonanie, że każdy rodzi się po to, aby się rozwijać; że zachodzące wokół zmiany są czymś naturalnym i stanowią źródło różnorodnych szans, a nie tylko zagrożeń. By w ten sposób postrzegać ciągle przemiany, trzeba w procesie edukacji zaszczepić w dzieciach ciekawość świata poprzez jego doświadczanie (a nie pasywne uczenie się o nim) oraz umiejętność krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów.

Wspólnota jako źródło siły i stabilizator

Miejsce dla indywidualizmu powinno być stworzone w ramach silnej i stabilnej wspólnoty połączonej zestawem podstawowych wartości wynikających z przekonania, że każda jednostka ma prawo do korzystania z wolności i wyrażania swojej indywidualności – pod warunkiem, że nie narusza przestrzeni autonomii innych osób. Wolność jednostki

jest jednak niemożliwa do utrzymania, gdy przytłacza ją permanentny strach i niepewność. W takich sytuacjach człowiek często wybiera strategie zachowawcze, a podejmowanie długoterminowych decyzji, jak choćby założenie rodziny czy posiadanie dzieci, staje się trudniejsze. Wspólnota musi zatem oferować rozwiązania, które pomogą jednostkom radzić sobie z niepewnością wynikającą z globalnych i lokalnych uwarunkowań. Ważne jest jednak, aby rozwiązania te nie odbierały ludziom odpowiedzialności za własne życie. Powinny wspomagać, lecz nie eliminować „presji życia”, która jest motorem napędowym rozwoju osobistego, a tym samym społecznego.

Kluczem do sukcesu w czasach płynnych stanie się model edukacyjny kształtujący człowieka innowacyjnego. Człowieka, któremu już na wczesnych etapach rozwoju zaszczepiane jest przekonanie, że każdy rodzi się po to, aby się rozwijać; że zachodzące wokół zmiany są czymś naturalnym i stanowią źródło różnorodnych szans, a nie tylko zagrożeń.

Wspólnotowość wymaga również solidarności, nie tylko w ramach obecnego pokolenia, ale także w wymiarze międzypokoleniowym. Tworzenie „świata z przyszłością” oznacza dążenie do pozostawienia po sobie świata lepszego, co wiąże się z koniecznością uwzględniania takich kwestii, jak: wyczerpywanie się zasobów, utrata bioróżnorodności, zmiany klimatyczne, nierówności społeczne itd. W model dobrego funkcjonowania we wspólnocie wpisuje się też rozliczenie z przeszłością poprzez eliminację fałszowania prawdy i zadośćuczynienie krzywd.

Jednocześnie działania wspólnotowe muszą być ukierunkowane na przyszłość, co wymaga właściwego pojmowania i podejścia do patriotyzmu – to przede wszystkim szanowanie państwa, wypełnianie obowiązków wobec niego, walka z korupcją, nepotyzmem i innymi patologiami osłabiającymi wspólnotę.

Wspólnotowość zakłada także równe prawa i szanse dla wszystkich, szczególnie w dostępie do prawa i usług publicznych, takich jak edukacja czy opieka zdrowotna. Kluczową zasadą powinno być granie *fair play* – pracodawców wobec pracowników, biznesu wobec państwa, obywateli wobec państwa oraz państwa wobec biznesu i obywateli. W Polsce niestety nie brakuje osób, które tej zasady nie przestrzegają, co jest wynikiem zarówno negatywnych przykładów płynących z góry, jak i słabości instytucji.

Wspólnota powinna także kontrolować siłę korporacji, zwłaszcza monopoli i oligopoli, tak aby nie mogły one wpływać na system prawno-polityczny, czyniąc go nadmiernie przyjaznym dla siebie. Ważną rolę w dyscyplinowaniu tych, którzy dążą do nadużywania władzy, zarówno wśród polityków, jak i korporacji, odgrywają silne, różnorodne i niezależne media.

Miejsce dla *sacrum*

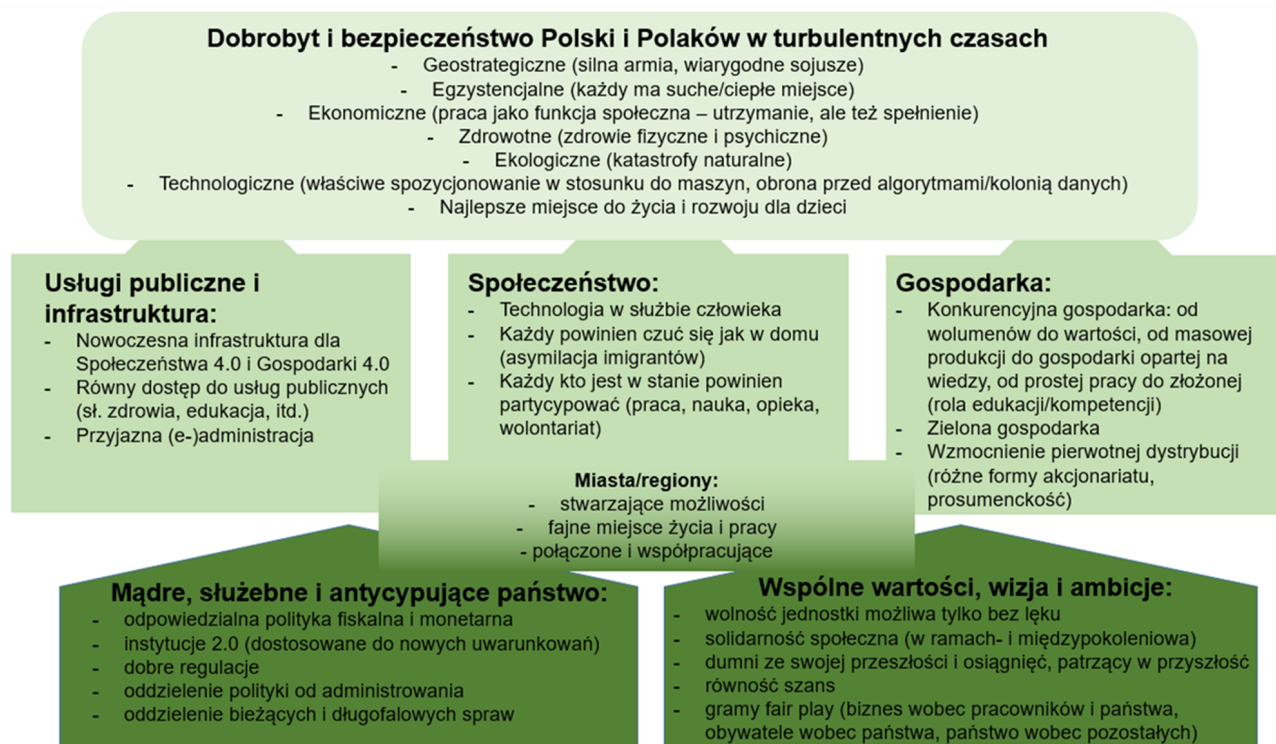
Nie powinno także zabraknąć miejsca dla trzeciego wymiaru – odwołującego się do etyki *sacrum*, czyli czegoś, co wykracza poza nasze naukowe rozumienie świata. W tym kontekście ważnym elementem jest swoboda wyznania, a wraz z nią rola religii i kościołów. Trzeba jednak zapewnić ich należyty dystans od świeckiej władzy, by uniknąć wzajemnego przenikania się *sacrum* i *profanum*, które – jak

pokazuje historia – nie służy z reguły żadnej ze stron. Warto też pomyśleć o tworzeniu świeckich struktur, które mogłyby stawiać drogowskazy etyki i moralności. Jest to szczególnie istotne w sytuacji przyspieszającego postępu technologicznego, który sprawia, że coraz częściej trzeba będzie dokonywać trudnych wyborów moralnych. Ciekawym pomysłem może być swego rodzaju „Rada Mędrców”, składająca się z osób uchodzących za autorytety moralne, które mogłyby wypowiadać się w odniesieniu do kluczowych kwestii, zwłaszcza zagrożeń. Równolegle należy rozwijać badania w kontekście etyki i technologii. Instytut zajmujący się tymi zagadnieniami mógłby być finansowany ze środków publicznych i prywatnych, a ukierunkowywany przez radę programową z reprezentantami obu sektorów.

Wspólnotowość zakłada równe prawa i szanse dla wszystkich, szczególnie w dostępie do prawa i usług publicznych, takich jak edukacja czy opieka zdrowotna. Kluczową zasadą powinno być granie fair play – pracodawców wobec pracowników, biznesu wobec państwa, obywateli wobec państwa oraz państwa wobec biznesu i obywateli.

Mocny fundament

Zdefiniowany powyżej zestaw wartości może w prosty sposób stać się podstawą strategii społeczno-gospodarczej ukierunkowanej na dobrobyt i bezpieczeństwo (rysunek 1.). Drugim obok wartości – i silnie z nimi powiązanym – filarem takiej strategii powinno być nowoczesne – mądre i służebne – państwo, opierające się na kilku kluczowych zasadach.



Rysunek 1. Filary dobrobytu i bezpieczeństwa Polski i Polaków w turbulentnych czasach³

W procesach zachodzących zmian szczególną rolę mają dziś do odegrania miasta i regiony. Te pierwsze stały się głównymi ośrodkami rozwoju. Regiony natomiast stoją przed wyzwaniem zdefiniowania swojej pozycji konkurencyjnej w zintegrowanej Europie.

Pierwszą z nich jest odpowiedzialna polityka fiskalna i monetarna, która gwarantuje stabilność gospodarczą, ale także pozwala reagować na nowe wyzwania. Kluczowe są również instytucje 2.0, dostosowane do zmieniających się uwarunkowań technologicznych i społecznych, promujące transparentność, sprawność administracyjną oraz oddzielenie polityki (długofalowych strategii) od codziennego zarządzania, tak aby Polska mogła rozwijać się w sposób zrównoważony, nie tylko reagując na

krótkoterminowe zmiany, ale także budując fundamenty pod przyszłe wyzwania.

W procesach zachodzących przekształceń szczególną rolę mają dziś do odegrania miasta i regiony. Te pierwsze stały się głównymi ośrodkami rozwoju. Regiony natomiast stoją przed wyzwaniem zdefiniowania swojej pozycji konkurencyjnej w zintegrowanej Europie. Muszą znacznie więcej uwagi przywiązywać do tworzenia możliwości, zarówno z punktu widzenia mieszkańców (aby stanowić atrakcyjne miejsce do życia), jak i biznesu (aby przyciągać inwestycje). Konieczne jest także bardziej intensywne współdziałanie miast i regionów, co pozwoli na wykorzystanie synergii oraz budowanie konkurencyjnych gospodarek lokalnych.

³ Opracowanie własne.

Nadbudowa dostosowana do zmieniającej się rzeczywistości

Na tak zdefiniowanej podbudowie umieścić można kluczowe elementy strategii odnoszące się do trzech obszarów: infrastruktury i usług publicznych, społeczeństwa oraz gospodarki. W pierwszym z nich chodzi o zapewnienie infrastruktury koniecznej do funkcjonowania i konkurencyjności w paradygmacie społeczeństwa oraz gospodarki opartych na wiedzy. Istotne jest zapewnienie równego dostępu do prawa i usług publicznych, takich jak zdrowie czy edukacja. Rozwój przyjaznej administracji, w tym e-administracji, ułatwi szybkie i efektywne zarządzanie, obniżając koszty dla obywateli i firm.

Zadaniem polityki gospodarczej jest budowa konkurencyjnej gospodarki, przechodzącej od modelu opartego na wolumenach i masowej produkcji, do systemu generującego wartość dzięki innowacjom i wiedzy. Kluczową rolę odgrywa tu edukacja i rozwój kompetencji, które muszą odpowiadać na potrzeby nowoczesnej, złożonej gospodarki, bazującej na wysokich umiejętnościach i technologii.

Politykę społeczną należy zbudować w oparciu o kilka podstawowych zasad. Przede wszystkim technologia ma służyć człowiekowi, a nie człowiekowi technologii – nowe narzędzia cyfrowe i innowacje powinny ułatwiać życie obywatelom, zwiększać dostępność usług publicznych oraz wspierać rozwój osobisty i zawodowy. Rolą polityki społecznej jest także wyrównywanie szans. Odnosić się to powinno również do imigrantów, aby i oni mogli w pełni uczestniczyć w życiu społecznym i gospodarczym kraju.

Każdy, kto jest w stanie, powinien jednak partycypować w różnych formach aktywności – czy to w pracy, czy w nauce, czy w opiece nad innymi, czy w wolontariacie. Tylko poprzez aktywne zaangażowanie wszystkich grup społecznych możliwe jest budowanie silnej i zrównoważonej wspólnoty, której rozwój opiera się na potencjale jednostek i współpracy międzyludzkiej.

Z kolei zadaniem polityki gospodarczej jest budowa konkurencyjnej gospodarki, przechodzącej od modelu opartego na wolumenach i masowej produkcji, do systemu generującego wartość dzięki innowacjom i wiedzy. Kluczową rolę odgrywają tu edukacja oraz rozwój kompetencji, które muszą odpowiadać na potrzeby nowoczesnej, złożonej gospodarki, bazującej na wysokich umiejętnościach i technologii. Wdrażanie polityk wspierających przejście z prostych form zatrudnienia do tych bardziej zaawansowanych, wymagających kreatywności i innowacyjności, stanie się fundamentem długotrwałego rozwoju. Istotnym elementem transformacji jest także zielona gospodarka. Polityka gospodarcza musi wspierać zrównoważony rozwój, promując ekologiczne rozwiązania, redukcję emisji i inwestycje w odnawialne źródła energii. To nie tylko wyzwanie związane z ochroną środowiska, ale także szansa na stworzenie nowych miejsc pracy i przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Wzmocnienie pierwotnej dystrybucji dochodów jest również ważne. W tym względzie należy przede wszystkim dążyć do upowszechniania różnych form akcjonariatu czy modelu prosumenckiego, tak aby ograniczyć zależność jednostek od warunkowanych poparciem politycznym środków z budżetu (dystrybucja wtórna).

Antykruchość

W czasach gwałtownych przemian, kluczowym wyzwaniem staje się zarządzanie ryzykiem i budowanie antykruchości – zdolności systemu nie tylko do przetrwania, ale także wzmocnienia w obliczu szoków. Koncepcja ta, spopularyzowana przez Talebą⁴, odnosi się do strategii, które pozwalają społeczeństwom i gospodarkom radzić sobie z nieprzewidywalnymi i nagłymi wydarzeniami. W kontekście Polski antykruchość powinna być centralnym elementem taktyki społeczno-gospodarczej, skupionej na identyfikacji i ochronie wrażliwych obszarów naszego systemu.

W czasach gwałtownych przemian kluczowym wyzwaniem staje się zarządzanie ryzykiem i budowanie antykruchości – zdolności systemu nie tylko do przetrwania, ale także wzmocnienia w obliczu szoków. W kontekście Polski antykruchość powinna być centralnym elementem taktyki społeczno-gospodarczej, skupionej na identyfikacji i ochronie wrażliwych obszarów naszego systemu.

Jednym z najbardziej wrażliwych elementów polskiej gospodarki jest jej wysokie uzależnienie od importu surowców energetycznych, szczególnie ropy i gazu – około 40% wykorzystywanej w kraju energii pochodzi z importu. W obliczu niepewności na rynkach surowców energetycznych i potencjalnych zakłóceń w dostawach, niezbędne staje się dywersyfikowanie źródeł energii, poprawa efektywności energetycznej oraz rozwój technologii zapewniających niezależność w tym obszarze.

Drugim zagrożeniem jest silne uzależnienie polskiej gospodarki od rynku niemieckiego, który absorbuje blisko 30% naszego eksportu towarów. W kontekście zmieniającej się globalnej dynamiki, zwłaszcza związanego z Niemcami przemysłu motoryzacyjnego, Polska musi dywersyfikować swoje rynki eksportowe, aby zmniejszyć ryzyko wynikające z potencjalnych problemów gospodarczych naszego zachodniego sąsiada.

Dostęp do globalnych technologii i surowców strategicznych to kolejny kluczowy obszar podatny na zawirowania. Polska musi aktywnie inwestować w rozwój własnych technologii oraz budować relacje z nowymi partnerami handlowymi, aby zapewnić stabilność dostępu do surowców krytycznych dla nowoczesnej produkcji.

Należy również pamiętać o cyberbezpieczeństwie, które w erze cyfryzacji gospodarki i e-administracji staje się fundamentem stabilności państwa. Brak odpowiednich zabezpieczeń w tej sferze może prowadzić do destabilizacji zarówno na poziomie gospodarczym, jak i społecznym.

Największym jednak zagrożeniem dla trwałości systemu wydaje się być narastająca polaryzacja społeczna. Historia Polski wielokrotnie pokazała, że wewnętrzne konflikty w obliczu zewnętrznych wyzwań prowadziły do katastrofalnych skutków. Dlatego istotnym elementem strategii antykruchości jest budowanie spójności społecznej i wzmacnianie dialogu międzyludzkiego, aby zminimalizować ryzyko destrukcyjnych wewnętrznych konfliktów, szczególnie w czasach dynamicznych przemian zewnętrznych. ■

⁴ N.N. Taleb, *Antykruchość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy*, tłum. O. Siara, Poznań 2020.

O AUTORZE

Andrzej Halesiak – ekonomista i menedżer. Przewodniczący Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego, członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju, członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, konsultant Banku Światowego. Wcześniej przez kilkanaście lat związany z sektorem bankowym, gdzie piastował menedżerskie stanowiska w obszarach związanych z rynkami finansowymi i analizami strategicznymi. Był także przez kilka lat zatrudniony w firmie doradczej McKinsey & Company. Karierę zawodową rozpoczynał w administracji publicznej (Departament Polityki Finansowej i Analiz w Ministerstwie Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA, Akademia Psychologii Przywództwa). Autor i współautor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga poświęconego zagadnieniom gospodarczym i społecznym (www.andrzejhalesiak.pl).

Partnerzy



Partnerzy numeru



Pomorski Thinkletter

2024 nr 4 (19)

**POLSKA – JAKA
STRATEGIA ROZWOJU?**KONKURENCYJNOŚĆ, ODPORNOŚĆ,
NOWE POZYCJONOWANIEŚWIAT W REKONSTRUKCJI, UE PRZED ZMIANĄ
CO NAS CZEKA?

ROZWÓJ – ODPORNOŚĆ – BEZPIECZEŃSTWO

JAK JE ZAPEWNIĆ?

ZMIANY W GLOBALNYCH ŁAŃCUCHACH WARTOŚCI

SZANSA NA NOWE POZYCJONOWANIE?

NOWE DETERMINANTY

ROZWOJU I KONKURENCYJNOŚCI

CO ZADECYDUJE O SUKCESIE LUB PORĄCZE?

**POBIERZ CAŁĄ
PUBLIKACJĘ**www.kongresobywatelski.pl