

# Skierować wzrok na to, co ważne



## ANDRZEJ HALESIAK

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

**W świecie narastającej zmienności i nieprzewidywalnych szoków tradycyjne modele rozwoju i bezpieczeństwa przestają być skuteczne. Polska, podobnie jak inne państwa średniej wielkości, staje przed koniecznością głębokiej zmiany myślenia strategicznego: od logiki efektywności ku logice odporności i antykruchości. W warunkach epoki przejściowej kluczowe staje się projektowanie struktur zdolnych nie tylko przetrwać zakłócenia, ale także wykorzystać je do dalszego rozwoju.**

## Współczesny świat – nowe wyzwania

Świat wszedł w fazę głębokich przekształceń systemowych, które wymuszają zasadniczą zmianę myślenia o rozwoju, bezpieczeństwie i długofalowej strategii państw. Wydarzenia ostatnich lat – pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę, deglobalizacja, napięcia wokół Tajwanu, zakłócenia w łańcuchach dostaw, kryzysy energetyczne i żywnościowe, a także narastające zagrożenia klimatyczne i cybernetyczne – obnażyły ograniczenia dotychczasowych modeli gospodarowania i zarządzania. Systemy optymalizowane pod kątem efektywności, maksymalizacji zysków i przewidywalności zaczęły się łamać pod naporem zmienności i presji.

## Zmiana paradygmatu

W nowej rzeczywistości pojęcia takie jak odporność (*resilience*) i antykruchłość (*antifragility*) stają się kluczowe. Nassim

Taleb, który spopularyzował te koncepcje, dowodzi, że przewagą strategiczną nie jest dziś zdolność do perfekcyjnego planowania, lecz umiejętność funkcjonowania i rozwoju w warunkach niepewności. O ile odporność oznacza zdolność przetrwania szoku bez trwałych strat, to antykruchłość oznacza wręcz zdolność czerpania korzyści z chaosu, zakłóceń i nieregularności. Antykruche systemy nie tylko nie załamują się w obliczu zdarzeń o charakterze kryzysowym – one rozwijają się dzięki nim.

***Systemy optymalizowane pod kątem efektywności nie wytrzymują naporu zmienności. Sukces w nowym świecie odniesą ci, którzy zamiast maksymalizować efektywność, zbudują odporność i zdolność adaptacji. Antykruchłość staje się strategiczną koniecznością.***

Polska, jako średniej wielkości otwarta gospodarka, staje dziś przed koniecznością głębokiego przemyślenia swojej trajektorii rozwojowej. Dotychczasowy model, który przynosił korzyści dzięki taniej pracy, relatywnej stabilności instytucjonalnej, łatwemu dostępowi do technologii i energii oraz sprzyjającemu otoczeniu geopolitycznemu, traci aktualność. Nowe warunki wymuszają przejście od logiki efektywności do logiki odporności i adaptacyjności, a tam, gdzie to możliwe – do logiki antykruchości.

***Odporność oznacza przetrwanie szoku bez trwałych strat. Antykruchłość jest czymś więcej – wykorzystuje zakłócenia, kryzysy i niepewności jako okazje do rozwoju. Przyszłość należy do tych, którzy będą potrafili wzrastać w warunkach chaosu, a nie tylko będą starali się go przetrwać.***

To nie jest jedynie teoretyczna zmiana paradygmatu. W świecie, w którym dominującą cechą jest zmienność i częste występowanie szoków zewnętrznych, największe sukcesy odnoszą nie te państwa i organizacje, które trafnie przewidują przyszłość, lecz te, które potrafią elastycznie na nią reagować, nie tracąc integralności i nie zbacząc z obranej ścieżki rozwoju.

### **Epoka przejściowa: systemowe niepewności**

Obecna epoka jest szczególnie trudna dla państw średniej i małej wielkości, takich jak Polska. Przez ostatnie dekady korzystały one z globalizacji, relatywnego odprężenia i parasola bezpieczeństwa rozpiętego

przez większe mocarstwa. Dziś przewagę zyskują państwa o dużej skali gospodarczej, demograficznej i militarnej. Malejąca skuteczność instytucji międzynarodowych oraz powrót do logiki bloków i „siły” sprawiają, że działanie „na własny rachunek” staje się coraz trudniejsze<sup>1</sup>. Oznacza to, że, w takich warunkach, dla krajów takich jak Polska, kluczowym instrumentem prowadzenia polityki gospodarczej, surowcowej i bezpieczeństwa staje się siła zbiorowa – np. w ramach takich wspólnot jak Unia Europejska.

Żyjemy w epoce przejściowej, w której stary ład globalny ulega erozji, a nowy jeszcze się nie wyłonił. Utrata stabilnych kotwic – przewidywalnych relacji handlowych, konsensusu co do roli instytucji międzynarodowych, względnej jednorodności technologicznej i geostrategicznej – znacząco utrudnia formułowanie długoterminowych strategii. Dotychczasowe narzędzia analityczne, oparte na założeniu ciągłości i liniowości trendów, zawodzą. W tym kontekście przydatna staje się koncepcja niepewności rezydualnej, rozwinięta przez Courtney’a, Kirklanda i Viguerie<sup>2</sup>. Zakłada ona, że nawet po przeprowadzeniu najpełniejszej analizy otoczenia pozostaje pewien poziom niepewności, który jest nieusuwalny i nieredukowalny. Autorzy wyróżniają cztery poziomy tej niepewności:

- <sup>1</sup> Więcej pisałem o tym w tekście dla tygodnika Kongresu Obywatelskiego „Idee dla Polski”, zob. A. Halesiak, *Współpraca albo marginalizacja*, 20.06.2017 r., <https://www.kongresobywatelski.pl/idee-dla-polski/wspolpraca-albo-marginalizacja/> [dostęp online].
- <sup>2</sup> Więcej pisałem o tym w tekście dla tygodnika Kongresu Obywatelskiego „Idee dla Polski”, zob. A. Halesiak, *Polityka gospodarcza w warunkach niepewności*, 23.11.2017 r., <https://www.kongresobywatelski.pl/idee-dla-polski/polityka-gospodarcza-w-warunkach-niepewnosci/> [dostęp online].

od przyszłości stosunkowo przewidywalnej, przez zestaw prawdopodobnych scenariuszy, aż po szeroki wachlarz możliwych zdarzeń i całkowitą nieprzewidywalność. Obecny moment historyczny zdaje się plasować nas na pograniczu trzeciego i czwartego poziomu. Co więcej, obserwowane procesy – takie jak polityka amerykańskiej administracji, wyłanianie się wielobiegowości, erozja demokracji liberalnych, militaryzacja technologii czy osłabienie globalnych instytucji – sugerują, że ryzyko wystąpienia nieliniowych, systemowych szoków będzie rosło.

***W świecie nieprzewidywalnych szoków przewagę zyskują ci, którzy elastycznie reagują na zmieniające się warunki, nie tracąc z oczu obranego kierunku rozwojowego. Planowanie w oparciu o ciągłość trendów traci swoją użyteczność. Zarządzanie niepewnością staje się kluczową kompetencją strategiczną.***

W takich warunkach planowanie nie może opierać się wyłącznie na optymalizacji znanych zmiennych. Konieczne jest projektowanie systemów odpornych i zdolnych do szybkiej adaptacji, a nawet transformacji w obliczu pojawiających się wyzwań.

### **Polska i jej „miękkie podbrzusze”**

Strategiczne myślenie o przyszłości powinno rozpoczynać się od brutalnie szczerzej analizy własnych słabości. Polska, mimo wielu sukcesów ostatnich dekad, posiada szereg obszarów szczególnej wrażliwości, które w warunkach globalnych turbulencji mogą okazać się decydujące.

Jednym z najbardziej oczywistych zagrożeń pozostaje silne uzależnienie energetyczne od importu, w szczególności ropy naftowej i gazu ziemnego. Choć lokalna produkcja energii oparta na węglu oraz rozwój odnawialnych źródeł energii nieco zmniejszają tę zależność, bezpieczeństwo energetyczne kraju wciąż w dużej mierze zależy od dostaw zewnętrznych, infrastruktury przesyłowej i globalnych cen. W sytuacji zakłóceń transportowych lub konfliktów geopolitycznych fakt ten może stać się źródłem poważnych napięć społeczno-gospodarczych.

Drugim kluczowym zagrożeniem jest nasze wschodnie sąsiedztwo. Rosyjska agresja na Ukrainę oraz jej długofalowe konsekwencje pokazują, że Polska znajduje się w jednym z bardziej niestabilnych regionów świata. Groźba wojny hybrydowej, presji migracyjnej, sabotażu infrastruktury krytycznej czy destabilizacji informacyjnej jest realna i wymaga wielowymiarowej odpowiedzi państwa.

Zależność gospodarcza od Niemiec, która w ostatnich dekadach przynosiła korzyści, w obecnym kontekście może stać się źródłem ryzyka. Niemiecka gospodarka traci impet, a jej przemysłowy model – silnie uzależniony od eksportu do Chin i dostępu do tanich surowców z Rosji – przeżywa strukturalne trudności. Polska, jako integralna część niemieckich łańcuchów wartości, może być narażona na negatywne skutki efektu domina. Równocześnie jednak może – o ile spełni określone warunki – stać się beneficjentem redefiniowania modeli biznesowych niemieckich firm w warunkach narastającej presji.

Dodatkowym wyzwaniem jest ograniczony dostęp do nowoczesnych technologii i surowców krytycznych. Globalna rywalizacja o półprzewodniki, metale ziem rzadkich czy zaawansowane technologie energetyczne sprawia, że państwa spoza głównych bloków geopolitycznych mogą mieć utrudniony dostęp do tych zasobów. Polska, działając samodzielnie, posiada ograniczone możliwości wpływu na kształt globalnych rynków.

***Bezpieczeństwo państwa zaczyna się od dojrzałości społecznej i kultury współpracy. Technologia i siła militarna bez spójności społecznej nie wystarczą w obliczu kryzysów. Historia uczy, że brak konsensusu strategicznego był największym zagrożeniem dla Polski.***

Ważnym wyzwaniem staje się także cyberbezpieczeństwo. Ataki na infrastrukturę krytyczną, dezinformacja i wycieki danych mogą nie tylko osłabiać gospodarkę, ale również podważać zaufanie obywateli do instytucji państwa.

Nie można pominąć także ryzyka erozji kompetencji i braku elastyczności rynku pracy. Społeczeństwo, które w dobie przyspieszonej automatyzacji i cyfryzacji nie potrafi szybko się uczyć i przekwalifikowywać, traci konkurencyjność. Problemem nie jest już tylko niedobór pracowników, ale brak na rynku pracy osób z poszukiwanym zasobem kompetencji.

Na koniec należy wskazać na ryzyko polaryzacji społecznej, które zagraża spójności wewnętrznej i zdolności do budowania

konsensusu strategicznego. Wewnętrzne konflikty toczone w czasie zewnętrznych wstrząsów w przeszłości kończyły się dla Polski tragicznie. Dlatego budowa odporności musi obejmować także kulturę polityczną oraz spójność społeczną.

### **Strategia antykruchości: od optymalizacji do redundancji**

W świecie niepewności odporność już nie wystarcza. Potrzebne są strategie, które umożliwią nie tylko przetrwanie, ale i rozwój w zmiennym środowisku. Muszą one opierać się na zasadzie redundancji – posiadania więcej niż jednego źródła dostaw, więcej niż jednego scenariusza działania, więcej niż jednej ścieżki rozwoju. Zamiast bezrefleksyjnie optymalizować pod kątem „tu i teraz”, należy projektować struktury zdolne do adaptacji i rekonfiguracji.

W praktyce oznacza to konieczność dywersyfikacji źródeł energii i budowy strategicznych rezerw. W obszarze obronności chodzi o odbudowę potencjału odstraszania i reagowania, zarówno militarnego, jak i cywilnego. W gospodarce kluczowa staje się polityka wspierająca innowacyjność i elastyczność, umożliwiająca szybkie przekształcanie modeli biznesowych. W polityce społecznej niezbędne jest zaś inwestowanie w kapitał ludzki, rozwój edukacji ustawicznej, kulturę adaptacyjności i uczenia się.

Szczególnego znaczenia nabiera budowa suwerenności technologicznej w kluczowych obszarach, takich jak cyberbezpieczeństwo, sztuczna inteligencja, biotechnologia czy dostęp do surowców krytycznych. Polska

powinna wzmocniać własne kompetencje badawczo-rozwojowe i potrzebną do tego infrastrukturę, aby uniezależnić się od niestabilnej sytuacji zewnętrznej. Technologiczna autonomia nie jest luksusem – to warunek strategicznego przetrwania i rozwoju.

***Technologiczna autonomia nie jest dziś luksusem, ale warunkiem strategicznego przetrwania. Państwa, które nie zbudują własnych kompetencji badawczo-rozwojowych, będą podatne na globalne szoki i zależności. Suwerenność w kluczowych obszarach decyduje o odporności gospodarczej i bezpieczeństwie.***

Uzupełnieniem strategii antykruchości powinno być wdrożenie narzędzi monitorujących odporność systemową państwa: map ochrony kluczowych obszarów społecznych i gospodarczych. Regularne oceny takich sfer jak zdolności obronne, bezpieczeństwo energetyczne, elastyczność gospodarki, stabilność społeczna czy odporność systemu zdrowotnego pozwalałoby szybko identyfikować newralgiczne luki i odpowiednio priorytetyzować działania.

Jednocześnie Polska nie może działać samotnie. Globalna przestrzeń dla państw średnich i małych kurczy się, więc siła kolektywna staje się koniecznością. Unia Europejska, mimo swoich niedoskonałości, pozostaje jednym z niewielu podmiotów zdolnych do równorzędnej gry z innymi mocarstwami. Aktywne uczestnictwo w budowie europejskiej strategii przemysłowej, technologicznej,

surowcowej i migracyjnej powinno być fundamentem naszej strategii bezpieczeństwa gospodarczego.

### **Strategiczne zarządzanie w epoce wstrząsów**

Największym zagrożeniem nie jest pojedynczy kryzys, ale brak zdolności do jego przetworzenia i adaptacji. W epoce permanentnej zmienności istotą skutecznego zarządzania państwem nie jest perfekcyjne planowanie, lecz projektowanie struktur odpornych na nieprzewidywalność.

Wymaga to także odbudowy społecznego zaufania i kapitału współpracy. Bez tego nawet najlepsze strategie pozostaną na papierze.

Budowę antykruchego systemu powinniśmy zacząć nie tylko od technologii i energii, ale od stworzenia warunków sprzyjających dojrzałości politycznej i zdolności społeczeństwa do solidarnego działania. Poszerzenie sfery społecznego konsensusu i obniżenie temperatury wewnętrznych sporów wydaje się tutaj konieczne.

***Strategia na czasy zmienności nie polega na perfekcyjnym planowaniu. Polega na tworzeniu struktur zdolnych przetrwać to, czego nie da się przewidzieć. Kluczowym zadaniem elit politycznych, gospodarczych i społecznych staje się nie tyle zarządzanie wzrostem, ile zarządzanie niepewnością.***

Antykruchość to nie tylko stan strukturalny – to również kultura zarządzania i działania. Przyjęcie założenia, że świat przez dłuższy

czas pozostanie niestabilny, wymusza budowę rozwiązań odpornych na szoki i nieciągłość.

Przyszłość nie należy do tych, którzy są najwięksi, lecz do tych, którzy potrafią najlepiej dostosować się do zmienności

i wykorzystać ją na swoją korzyść.

Kluczowym zadaniem elit politycznych, gospodarczych i społecznych staje się dziś nie tyle zarządzanie wzrostem, ile zarządzanie zmiennością. ■

#### 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](http://www.andrzejhalesiak.pl)).

#### Partnerzy

