



OPEN EYES BOOK

OPEN EYES ECONOMY SUMMIT

KRAKÓW

15-16 LISTOPADA 2016

ENEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYES BOO
OK OPENEYES BOOK OPEN
ENEYESBOOK EYES
BOOK **OPEN** BOO
OK OPENEYES OPEN
ENEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYES BOO
OK OPENEYES BOOK OPEN
ENEYESBOOK OPENEYES
BOOK **OPEN EYES** BOO
OK OPENEYES BOOK OPEN
ENEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYES BOO
OK OPENEYES BOOK OPEN
ENEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYES BOO
OK OPENEYES BOOK OPEN



**EDWIN BENDYK
JERZY BUZEK
JERZY HAUSNER
MICHAŁ KUDŁACZ
ADAM DANIEL ROTFELD
MATEUSZ ZMYŚLONY**

OPEN EYES BOOK



Open Eyes Economy Summit
Kraków, 15-16 listopada 2016 r.

WYDAWCA:



Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej
ul. Rakowicka 10B/10
31-510 Kraków

© Fundacja GAP

Niniejsza publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów

REDAKCJA JĘZYKOWA I KOREKTA:

Anna Chrabąszcz, Robert Chrabąszcz, Paula Wolecka

WSPARCIE ORGANIZACYJNE:

Dagmara Bednarczyk, Tomasz Wojtas, Radosław Wójcik

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:

Eskadra Sp. z o.o.

DRUK:

Know How



ISBN: 978-83-942293-6-8

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	5
WPROWADZENIE: MARKA JAKO KULTURA – KULTURA JAKO MARKA Mateusz Zmysłony	9
PORZĄDEK MIĘDZYNARODOWY: WARTOŚCI VS. INTERESY I POTENCJAŁY Adam Daniel Rotfeld	43
CYWILIZACYJNA I KULTUROWA ROLA TECHNIKI Jerzy Buzek	69
PRZYSZŁOŚĆ GOSPODARKI RYNKOWEJ – OD OPORTUNISTYCZNEJ DO RELACYJNEJ GRY EKONOMICZNEJ Jerzy Hausner	77
MIASTO-IDEA – NOWE PODEJŚCIE DO ROZWOJU MIAST Edwin Bendyk, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz	119



PRZED- MOWA

PRZEDMOWA

Konieczność rewizji wielu ugruntowanych przekonań ekonomicznych i praktyk gospodarczych wydaje się kwestią równie oczywistą jak trudną. Wymyśliśmy Open Eyes Economy Summit (OEES) nie tylko po to, aby o tym mówić, ale przede wszystkim, aby się do takiej rewizji przyczynić. Temu ma służyć ta publikacja i zawarte w niej teksty. Proponują one nie tylko inne niż dominujące dotąd spojrzenie, ale także ścieżki wyjścia z kryzysowej sytuacji.

Teksty te odnoszą się do głównych osi programu Kongresu: 1) Firmy-Idei – jako nowego podejścia do wartości w biznesie, 2) Marki-Kultury – jako nowego rozumienia marketingu oraz 3) Miasta-Idei – jako nowego podejścia do rozwoju miast. Pokazują one pola, które uważamy w tej chwili za kluczowe dla myślenia o niezbędnych zmianach w funkcjonowaniu gospodarki rynkowej. Wszystkie je łączy głębokie przekonanie, że błądzimy, ponieważ w swych refleksjach porzuciliśmy odniesienia do problematyki wartości i porządku aksjonormatywnego, skupiając się głównie na interesach, transakcjach i efektywności operacyjnej. Jeśli tej luki nie wypełnimy w rezultacie otwartego i odpowiedzialnego dyskursu, to będziemy błądzić nadal – chaotycznie próbując wszystkiego, w nadziei, że w końcu uda nam się znaleźć wyjście z obecnej dramatycznej sytuacji. Mając wiele możliwości działania, gubimy się, usuwając na bok kwestię normatywności. Nie jesteśmy w stanie ocenić, które z możliwych rozwiązań dopuścić, a które – z zasadniczych względów – odrzucić. Miotamy się od ściany do ściany, oportunistycznie ratując co się da, zamiast dokonywać przemyślanego, strategicznego wyboru.

Zawarte w tym tomie opracowania zostały przygotowane z myślą o OEES, z wyjątkiem referatu prof. Jerzego Buzka. Ich treść jest jednak pokłosiem wielu poprzedzających Kongres dyskusji, seminariów i konferencji. Nie chcemy bowiem naszych działań sprowadzić do zorganizowania jednorazowego wydarzenia. Zależy nam na wywołaniu intelektualnego ruchu – możliwie szerokiego.

MARKA KULTUR

Te wcześniejsze debaty odbywały się tu w Krakowie – w mieście, które słynie ze zdolności godzenia tradycji i nowoczesności. Jego wielkie dziedzictwo wyrażało z otwartości i otwartości potrzebuje ono nadal, aby to dziedzictwo nie tylko chronić, ale także przekształcać i rozwijać. Aby „gospodarka otwierających się oczu” mogła nabrać wigoru, chcemy wychodzić poza nasze miasto – wszędzie tam, gdzie ludzie chcą otworzyć oczy i szukać nowych podejść i rozwiązań.

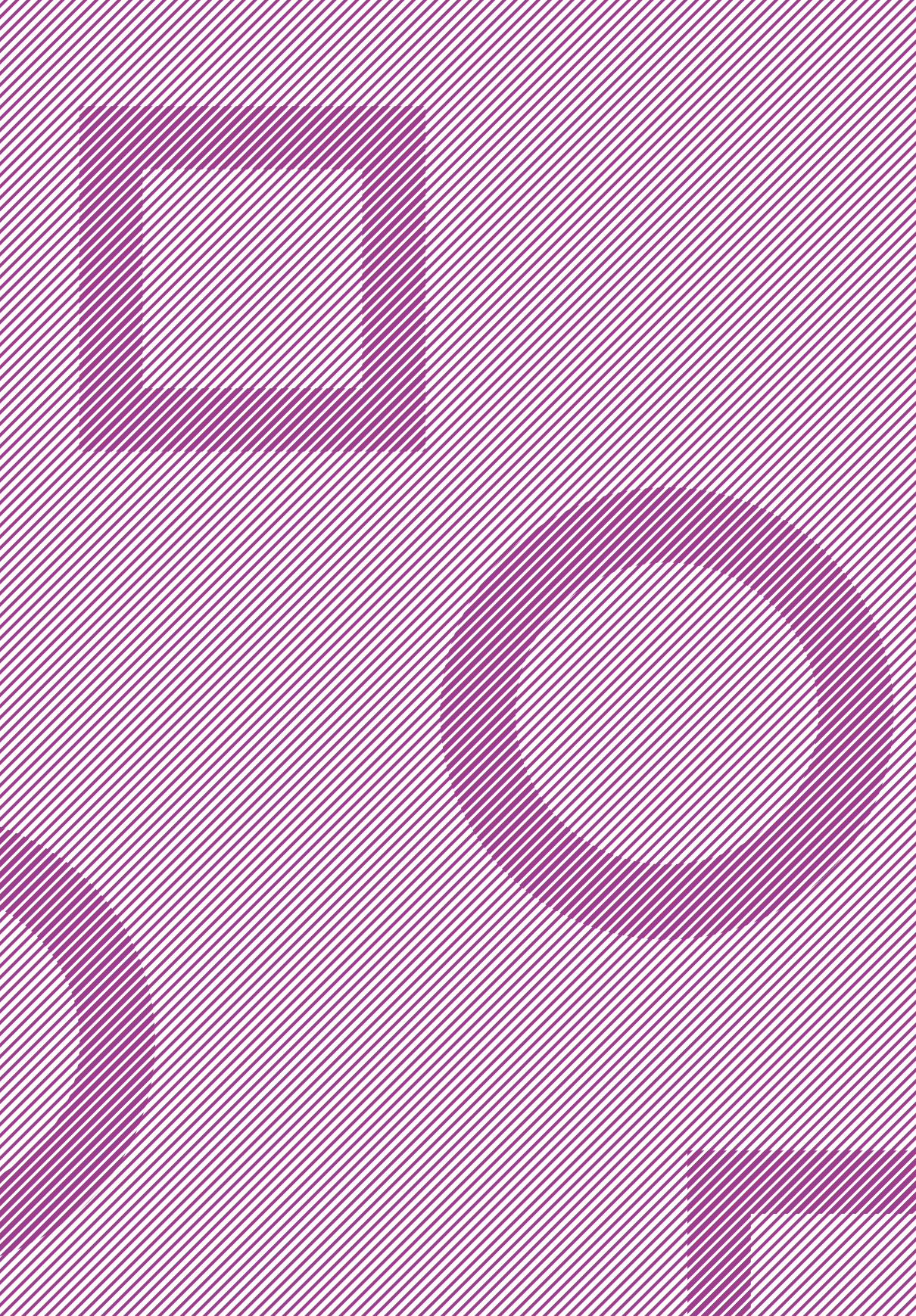
Chcemy działać tak, aby do tego ruchu włączyć przedstawicieli bardzo różnych grup zawodowych i społecznych. Inaczej nie da się wywołać potrzebnej zmiany. Te intencje oddaje wielowątkowy program Kongresu oraz różnorodność doświadczeń i zainteresowań zaproszonych mówców.

Zgodnie z naszymi zamiarami Open Eyes Economy Summit ma być dokładnie właśnie spotkaniem na szczycie, na który wchodzimy, aby się rozejrzeć i dostrzec właściwe ścieżki prowadzące nas do rozwoju. Nie da się takiego szczytu zdobyć bez dobrze zorganizowanego wysiłku, bez tworzenia kolejnych baz. Chcemy co roku wspinać się w coraz większej grupie, organizując w różnych miejscach debaty – w Polsce i za granicą – gromadząc tych, których obecny stan ekonomii i gospodarki nie zadowala.

A kolejne tomy Open Eyes Book mają być dokumentacją tej intelektualnej wspinaczki.

Jerzy Hausner
Przewodniczący Rady Programowej
Open Eyes Economy Summit

MIASTO IDEA



Mateusz ZMYŚLONY

**WPROWADZENIE:
MARKA
JAKO KULTURA
– KULTURA
JAKO MARKA**



Co generuje kulturę?

Reklama, PR, marketing niewątpliwie generują kulturę – równolegle do teatrów, kin, mediów, muzeów, ale także ulic miast, internetu czy... polityki.

Komunikaty reklamowe – będące jakąś wersją kultury – wlewają się do naszych głów wszystkimi możliwymi kanałami. Kształtują nasze gusta, generują trendy, kuszą, często krzywdzą i wprowadzają w błąd. Kultura może być zarówno wysoka, jak i niska. Przekaz może być wulgarny, ale też można go uczynić eleganckim – pozostaje jednak przekazem współkształtującym kulturę. Kultura to nie tylko galerie sztuki i filharmonie. Kultura jest dziś wszędzie – jako street art jest na ulicach, jako design w sklepach odzieżowych i meblowych, jako kultura kulinarna – na naszych stołach i w delikatesach.

Marka przestała być znaczkami, pudełkami, opakowaniem. Przestaje być już nawet konkretnym produktem czy usługą – te można bowiem coraz łatwiej kopiować i naśladować.

Prawdziwe Marki stają się na naszych (otwartych) oczach komunikatami opartymi na wartościach. W ramach filozofii Open Eyes Economy – mamy tu na myśli wartości społeczne, tzw. kapitały miękkie (z ang. *intangible assets*), czyli wartości niematerialne.

Wartości dodane czy kluczowe?

Dotychczas wartości te często były nazywane wartościami DODANYMI. Do użytkowych cech produktu czy usługi „dodawano” dotąd design, zaangażowanie społeczne marki i jej odpowiedzialność ekologiczną.

Dziś prawdziwe, najbardziej wartościowe marki muszą zmierzyć się z kryzysem społecznego zaufania do biznesu i instytucji. By to zaufanie odzyskać lub pozyskać, a później utrzymać, firmy i instytucje muszą zbudować od nowa swoją rynkową i społeczną zarazem misję.

Taka wiarygodna misja wymaga, by wartości dotąd „dodawane” stały się celem istnienia danej Firmy i dawnej Marki. Firmę taką nazywamy „Firmą-Ideą”, a jej Markę – „Marką-Kulturą”. Taka Firma – z taką Marką – zupełnie inaczej porusza się w przestrzeni społecznej i publicznej (czyli w naszym „Mieście-Idei”). Stara się ją kreatywnie współtworzyć i angażować się w niej. Tak jak Allegro

stawiające stojaki na rowery, Lech budujący mikroparki, czy Nivea inwestująca w siłownie miejskie pod gołym niebem. W Open Eyes Economy takie działania są oczywiste, a pytanie, jakie należy sobie zadać brzmi: jakie są właściwe proporcje? Jeśli zaangażowanie społeczne firmy będzie bardzo duże, będziemy mieli do czynienia z Firmą-Ideą. Jeśli wpływ tego zaangażowania na społeczeństwo będzie znaczący – będziemy mieli do czynienia z Marką-Kulturą.

Firma-Idea na pierwszym miejscu stawia zatem wartości społeczne, takie jak społeczna przydatność, wrażliwość i zaangażowanie. Od fundamentów chce być ekologiczna i zarządzana zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Jej marka oznacza świadome generowanie KULTURY, która nie jest tylko ciekawą i prawdziwą opowieścią, jaka dotrze do społeczeństwa. Generowanie KULTURY oznacza również świadome kształtowanie świata wartości Firmy i Marki wśród jej pracowników, konsumentów, partnerów biznesowych i środków masowego przekazu. Oczywiście najbardziej sensowne będzie takie działanie Firmy i Marki, jakie w logiczny sposób będzie się wiązać z polem ich kompetencji. Czyli: jeśli produkujesz buty do biegania – buduj swój autorytet wśród pasjonatów tej aktywności. Czyli: jeśli Adidas i Nike inwestują w popularyzowanie zdrowego i aktywnego stylu życia, promując na masową skalę sporty biegowe czy nordic



Źródło: mat. prasowe ADIDAS.

walking – to dobrze. A jeszcze lepiej, jeśli do uprawiania tych sportów udostępnią nam wyprodukowane w odpowiedzialny i przemyślany sposób buty, takie jak adidas x Parley, stworzone w całości z materiałów z recyklingu i powiązane z walką o oczyszczanie oceanów z odpadów z tworzyw sztucznych. Te buty to czysta idea, ale również dobry design i odpowiedzialność. Oczywiście takie inicjatywy staną się czymś znaczącym, gdy trafią do masowej dystrybucji ... ale „nie od razu Kraków zbudowano”.

Jeśli szyjesz ubrania – staraj się, by Twój Klient mógł od stóp do głów ubrać się etycznie i ekologicznie, a nie tylko „modnie”. Choć moda to oczywiście również kultura, to często jest pozbawiona fundamentów moralnych – staje się kulturą wyłącznie estetyczną, czyli po prostu płytką. Zapewnienie marce kulturalnych fundamentów to przyszłość nie tylko marketingu czy komunikacji marketingowej. To raczej ewolucja w kierunku komunikacji społecznej, opartej na prawdzie, wiedzy i autorytecie, w miejsce – dziś jeszcze niestety powszechnej – manipulacji.

Zysk > Zaufanie czy Zaufanie > Zysk?

Firma-Idea istnieje, gdyż jest potrzebna ludziom i ma do spełnienia swoją misję. Oczywiście, w pewnym sensie istnieje również dla ZYSKU. Bez niego niemożliwy byłby jej rozwój i realizacja misji. Ale zysk ten osiągnie w najbliższej przyszłości dopiero (i tylko) wtedy, gdy wzbudzi zaufanie swoich nabywców. A zaufanie to powinno być wynikiem szczerych intencji i prawdziwego, a nie udawanego zaangażowania w to, co naprawdę jest ważne dla ludzi, którzy swoje decyzje zakupowe coraz bardziej uzależniają od tego „jak to jest zrobione”, a nie „co to jest”.

Marka-Kultura to prosta droga do uzyskania wymarzonego przez biznes statusu „Lovebrandu”. By marka taka podołała wymaganiom stawianym przez współczesne, coraz bardziej docieklive, świadome i sprawnie komunikujące się społeczeństwo, musi być oparta na prawdzie i etyce. Musi również kreatywnie i nieustannie poszukiwać, rozwijać się, by nadążać za potrzebami swojej społeczności. Czy też potrzeby te nawet wyprzedzać, odgadywać i świadomie kształtować przyszłość. W gruncie rzeczy proces generowania kultury marki jest klasycznym procesem współwytwarzania wartości – przez Firmę-Ideę i społeczność jej

fanów. Ci „Przebudzeni Konsumenci”, ludzie świadomi, poszukujący, oczekujący i wymagający konkretnych wartości, to zupełnie nowa generacja nabywców.

Zastępuje ona dziś poprzednie generacje konsumentów – tych konsumujących całkowicie bezrefleksyjnie (biorących pod uwagę wyłącznie kryterium niskiej ceny), tych pośrednich (na których działają proste bodźce w postaci chęci identyfikacji z konkretną grupą społeczną, tematyczną, estetyczną, skłonnych zapłacić nieco więcej za „przynależność” do pewnego stada, grupy społecznej), a nawet tych, którzy weszli już w zaawansowane relacje z ulubioną marką (poprzez udział w trudniejszych konkursach, uczestnictwo w klubach lojalnościowych, a przede wszystkim w relacjach zaawansowanych, takich jak bycie Ambasadorem Marki). Ta ostatnia generacja, nazywana często generacją Prosumentów, to najbliższa krewna „Konsumenta Przebudzonego”. Nasz przebudzony konsument nie zgadza się na nazywanie go „targetem”. Nie zamierza być ofiarą manipulacji, jest dociekliwy, sprawnie organizuje się w zmotywowane społeczności, które są już zdolne do stawienia skutecznego oporu nawet największym korporacjom, jeśli te nadal będą skłonne działać nieuczciwie lub cynicznie. Natomiast firmę i markę opartą na prawdziwych, ważnych dla niego wartościach „Konsument Przebudzony” jest w stanie obdarzyć zaufaniem, lojalnością i zaangażowaniem.

W gruncie rzeczy relacja ta sprowadza się do prostej sytuacji – kupić albo nie kupić. Ale teraz zupełnie inaczej taka decyzja jest podejmowana. Coraz więcej ludzi po prostu nie życzy sobie, by płacić nieuczciwej firmie. I coraz więcej ludzi potrafi się przeciwstawić i nie daje się do tego zmusić.

Oczywiście relacja pomiędzy uczestnikami tej gry zawsze będzie polegała na szukaniu pewnej równowagi – ale dopiero teraz równowaga ta w ogóle jest możliwa. W świecie Open Eyes Economy ogromne znaczenie mają bowiem przepływy kultury, które bez demokracji, wolności słowa i rynku czy narzędzia, takiego jak internet, w ogóle nie zachodziłyby na skalę umożliwiającą wyrównanie szans stron. Po prostu w XX wieku korporacje były za mocne, a biznes nie poddawał się łatwej weryfikacji. Dziś „otwieranie oczu” jest powszechne i tanie. W jakimś sensie zmusza to firmy do większej uczciwości, a marki do cięższej pracy nad sobą w celu zbudowania prawdziwego autorytetu, zdobycia prawdziwego zaufania.

Marka oparta na wartościowej idei i uczciwie prowadzona naprawdę generuje KULTURĘ. Marka=Kultura – chcąc nie chcąc jakąś kulturę zawsze wytwarza, pojawiając się w komunikacji społecznej i na sklepowych półkach.

Pytanie: jaka to jest kultura?

Szkodliwa społecznie i ekologicznie, nieszczerza, płytka, nieestetyczna, niezdrowa, nastawiona na szybki zysk? A może też przemyślana, potrzebna, zdrowa, etyczna i estetyczna, przydatna i aspirująca do bycia wartościową? Lub po prostu wartościowa?

Lovebrand czy Wisebrand?

Pojęcie „Lovebrand” właściwie też stało się już anachronizmem. Za co kochamy „Lovebrandy”? Najczęściej za emocje, które udało im się wywołać. To, czy za tymi emocjami stoi jakość, uczciwość, etyka, zaangażowanie społeczne, ekologiczny szacunek do środowiska, to w praktyce kwestia drugorzędna.

Stare „Lovebrandy” często kombinują z podatkami, nie przejmują się nadmiernie łańcuchem dostaw, w którym najczęściej są głównym rozgrywającym, nie weryfikują do końca procesów, takich jak recykling.

„Wisebrand”, czyli naprawdę mądra marka, zbuduje miłość do siebie na solidnych podstawach. Jeśli tak zrobi, miłość będzie szczerza i odporna na upływ czasu. Miłość? Nie bójmy się tego słowa, ludzie kochają dziś również przedmioty i usługi.

Czy reklama, marketing, PR i CSR to już historia?

Wieścimy w ramach Open Eyes Economy zmierzch pewnej epoki – koniec biznesu wyłącznie cwanego, komunikacji wyrachowanej i nieszczerej. Niezbyt wiarygodnej (niewiarygodnej?) wrażliwości społecznej. Powolny zmierzch epoki chciwości, której nie można było dotąd rozliczyć, namierzyć, napiętnować.

W epoce Marki generującej Kulturę Firma-Idea nie może sobie po prostu pozwolić na nieetyczne działania, niezgodne z oczekiwaniami jej odbiorców. Zostanie bowiem ukarana i zastąpiona przez tych konkurentów, którzy zapropinują tym samym odbiorcom lepszą dla nich kulturę.

Reklama, PR, CSR i marketing to pojęcia w pewnym sensie również już społecznie skompromitowane – tak jak w świecie Zachodu skompromitowane zostało „społeczne zaufanie do wielkich banków”.

Nie oznacza to zanegowania sensu tych pojęć. Reklama, tak jak DESIGN, potrafi być piękna, użyteczna i bez żadnego problemu może być uczciwa. Jeśli tylko stoi za nią uczciwa firma. Zatem reklama w świecie Open Eyes to po prostu kolejna forma sztuki użytkowej. Naszym zdaniem, zmierzająca w kierunku sztuki komunikacji społecznej.

Marketing dalej będzie istniał, ale powinien wyrastać z innej niż dotąd gleby. CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, nabiera dziś prawdziwego sensu – dopiero w ramach Open Eyes Economy zaczyna być naprawdę ważna. Gdyż po prostu jest najważniejsza. Czy stare pojęcia przetrwają pod starymi nazwami, to już kwestia drugorzędna.

KULTURA to SZTUKA KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

Wyobraźmy sobie np. agencję reklamową, w której pracuje Art Director (dyrektor artystyczny), Copywriter (pisarz tekstów), Account Manager (kierownik obsługi Klienta). Wszyscy oni polują na TARGET GROUP (grupę docelową), by ją złapać (do bazy danych), a potem wykorzystają przy użyciu nieuczciwych ofert, umów, których prawie nie można rozwiązać, oszukańczych promocji itd.

Taki jest świat, który dobrze znamy. Uczestniczymy w nim, przeklinając dzień, w którym podpisaliśmy umowę z kablówką, której rozwiązanie przypomina drogę krzyżową. Ktoś nas do tego namówił, ktoś tę umowę niejasno sformułował i podsunął nam do podpisu. Ten ktoś to Biznesmen. Marketingowiec. Ten człowiek z agencji reklamowej.

Ale kiedy otworzymy oczy, zobaczymy w tym samym miejscu inny świat. W tym świecie na tych samych stanowiskach pracują artyści-malarze po Akademii Sztuk Pięknych i poeci po filologiach. Wszyscy Ci ludzie wcale nie chcą na nikogo „polować”, tylko przekonywać do przemyślanych, mądrych i pożytecznych decyzji „za co naprawdę warto zapłacić”.

Wszyscy Ci ludzie mówią dziś: „tak, chciałbym pracować uczciwie, w fajnych warunkach, robić rzeczy ładne i przydatne. Tak, chciałbym być dumny z pracy,

jaką wykonuję”. To znaczy, że wszyscy chcą współwytwarzać właśnie dobrze pojętą KULTURĘ.

Twórcy, artyści, pisarze, myśliciele. Pełno ich dookoła. Gdzieś pracować muszą, a przecież nie wszyscy mogą utrzymać się z kreowania kultury i sztuki. Przynajmniej w dotychczasowym tych słów znaczeniu.

W ramach Open Eyes Economy zadajemy więc pytanie: dlaczego by nie? Dlaczego nie pozwolimy na to, aby świat kultury połączył się ze światem biznesu? Artyści i intelektualisci od zawsze stanowili forpocztę zmian. Inspirowali, zadawali pytania, czasem pomagali formułować odpowiedzi. Kultura i sztuka kreują wartościową rzeczywistość – rzeczywistość, w której współlistnieją kluczowe procesy społeczne i ekonomiczne.

Humanistyczne podejście do biznesu, dostrzeganie punktów styecznych pomiędzy projektowaniem tego, co komercyjne i użytkowe a tym, co piękne, potrzebne i uczciwe jest jak najbardziej możliwe. Oparcie ekonomii na wartościach, budowanie misji przedsiębiorstw na społecznym, sensowym zaangażowaniu – to nie tylko pięknie brzmi, ale przede wszystkim ma głęboki sens.

Dlatego ludzie zakładają dziś tysiące firm społecznych, a najbardziej cenią sobie te korporacje, które naprawdę mają uczciwe zamiary i dbają o swoich pracowników i klientów. Oczywiście nie wszystko jest łatwo ocenić czy zweryfikować – prąd można zrobić z wiatru (lepiej) albo z węgla (gorzej), ale już np. ubranie szyje się z bawełny, której proces pozyskiwania ocenić jest znacznie trudniej. Nie wiadomo jeszcze, na ile można zaufać rozlicznym certyfikatom lub deklaracjom. Nie wszystko, co nazywa się FAIR (*trade, wear*) jest naprawdę fair. Ale takim powinno się stawać, a społeczeństwo może naprawdę mieć na te procesy wielki wpływ.

Albo Fair Play, albo dyskwalifikacja?

Liczą się przede wszystkim zamiary firm – są one po prostu uczciwe albo nie. A to jest poddawane nieustającej ocenie społecznej, która powoli staje się rzeczywiście skuteczna. Kolejne kryzysy zaufania (do marki BP, do marki Volkswagen, do branży odzieżowej, do banków) to bardzo dobre przykłady. Są

one pouczające dla obu stron – biznes-społeczeństwo. Mimo iż wspomniane kryzysy nie przekładają się na błyskawiczną karę (np. efektywny bojkot konsumencki) lub szybką zmianę (wielkie okręty powoli zmieniają kurs), to jednak mają ogromny wpływ na zmianę postaw – ze strony zarówno biznesu, jak i społeczeństwa. Warto również pamiętać o istotnym wpływie instytucji publicznych, tzw. regulatorów. Choć społeczeństwo oczekuje zwykle szybszych i skuteczniejszych reakcji z ich strony, to niewątpliwie one również starają się dostosować do sytuacji. Unia Europejska i szerzej pojęta Europa, choć krytykowana za nadmierną biurokrację i tworzenie licznych kontrowersyjnych przepisów, pozostaje dziś jednym ze światowych liderów w dziedzinie polityki społecznej i ekologii oraz w poszanowaniu wartości podstawowych. Demokratyczne kraje rozwinięte inicjują większość zmian, które składają się na opisywany przez nas świat Open Eyes Economy. A inne kraje chcą rozwijać się właśnie w tym kierunku!

Wiem, co mam?

Jakie są rzeczywiste zamiary firm? Oczywiście pozostaje do rozstrzygnięcia kwestia możliwości weryfikacji tych zamiarów. Ale dziś każdy może być dociekliwy i sprawdzić, co i od kogo naprawdę kupuje. Wiedza ta bardzo szybko się upowszechnia – od „wiem, co jem”, po „wiem, co na sobie noszę” czy też „wiem, w jakich warunkach mieszkam i jaki jest mój wpływ na środowisko, które mnie otacza”. Dociekliwy konsument znajdzie w sklepie łososia łowionego w oceanie, sprawdzi czy producent go nie oszukuje. Czy faktycznie jest „EKO” i czy jest społecznie zaangażowany.

Na naszych oczach powstała już kultura i społeczność ludzi, którym nie jest wszystko jedno – którzy nie patrzą tylko na czubek własnego nosa i potrafią myśleć o przyszłych pokoleniach, którzy dyskutują o zaletach komunikacji zbiorowej, miastach dla ludzi, ekologii jako kryterium oceny wiarygodności biznesu oraz o zrównoważonym rozwoju jako próbie zatrzymania maszyny samozniszczenia naszego środowiska. Ci ludzie spotykają się intelektualnie pod parasolem Open Eyes Economy.

Co naprawdę jest, a co nie jest Open Eyes?

To trudne pytanie. Nie chcemy przecież stworzyć nowej zasłony dymnej dla biznesu nastawionego na zysk za wszelką cenę.

Open Eyes może być produkt eko. Ale Open Eyes może być również po prostu produkt patriotyczny, „tu zrobiony”. Open Eyes może być rękodzieło, ale również produkt końcowy wielkiego koncernu spożywczego. To w sumie wyłącznie kwestia uczciwości i odpowiednich proporcji pomiędzy „zawartością wartości” a tak modną w ostatnich latach, często zabójczą „optymalizacją kosztów”. Open Eyes może być jak najbardziej marka zaangażowana sportowo. W końcu kultura fizyczna to z całą pewnością również kultura! Oczywiście wiemy, czym różni się subkultura kiboli od kulturalnego świata dopingu wśród kibiców piłki siatkowej. Proces kreowania tej kultury – od jej braku, poprzez kulturę niską w kierunku kultury wysokiej – łatwo można zaobserwować, porównując kulturę fanów piłki nożnej w Europie Zachodniej 30 lat temu i dziś.

W 2016 roku Open Eyes może oznaczać samą gotowość do dyskusji o problemach. Kiedy próbowaliśmy namówić do udziału w Open Eyes Economy Summit koncerny odzieżowe, borykające się z problemem nieetycznych warunków produkcji bawełny i szycia, usłyszałem: „nie jesteśmy jeszcze gotowi”. Dobra, miejmy nadzieję, że spotkamy się za rok ;-)

Odzież to fascynujący temat – współtworzy nasze społeczne postawy, współkreuje osobiste wizerunki. Może kształtować opinie. Jest nie tylko estetyczna – może być etyczna, jej „idea” czy też „kultura” to niezwykle bogaty świat wartości, z których może czerpać każda marka odzieżowa.

Przykładowo, firmy produkujące odzież dla turystów obcujących z naturą mają wspólną wartość – szacunek dla przyrody. Ktoś, kto wybiera się w góry, do lasu, kto szanuje naturę, bardzo wiele wymaga od marki, którą wybierze na swego towarzysza. Nie trzeba tego tłumaczyć takim markom, jak Patagonia, Jack Wolfskin czy Timberland. Recykling, pochodzenie materiałów czy warunki wytwarzania od dawna są dla nich tematami kluczowymi i komunikowanymi. A nie tematem TABU.

Ludzie kochają markę IKEA, gdyż stała się synonimem konkretnej kultury. IKEA na co dzień w swojej działalności kieruje się zasadami zrównoważonego rozwoju, dbając o ludzi i środowisko naturalne. Do sprzedaży wprowadzane są kolej-

ne produkty dla „Konsumentów Przebudzonych” – domowe szklarnie, artykuły z recyklingu i materiałów odnawialnych. Procesy produkcji mebli, opakowań i dystrybucji są projektowane tak, by były jak najbardziej przyjazne dla środowiska i ludzi. IKEA jest świadomym wytwórcą kultury estetycznej (design, projektowanie), ambasadorem dorobku kulturalnego Szwecji (kultura kulinarna, tradycja, wzornictwo przemysłowe). Poprzez działalność IKEA Foundation marka wspiera projekty na rzecz praw dzieci w najbardziej ubogich regionach świata, a także – we współpracy z UNHCR – angażuje się w pomoc uchodźcom. W Polsce prowadzi program stypendialny „Na Rodzinę Można Liczyć”, wspierający zdolnych i społecznie zaangażowanych uczniów.

Długo by wymieniać te aktywności. IKEA niewątpliwie posiada własną kulturę. W sposób estetyczny obrazowo i charakterystyczny językowo komunikuje się z nami wszystkimi. Dbą o to, aby cały łańcuch dostaw działał w sposób etyczny i z dbałością o środowisko, m.in. dzięki kodeksowi postępowania dla dostawców IWAY. IKEA jest także marką egalitarną – jeśli zechcesz, urządzisz się z IKEA nie tylko ładnie i funkcjonalnie, ale również odpowiedzialnie i niedrogo. Estetycznie i ekologicznie. Bo wszystkie produkty IKEA powstają w oparciu o koncept demokratycznego wzornictwa. To właśnie jest Open Eyes.



Źródło: mat. prasowe IKEA.

Co wspólnego IKEA ma z kulturą? Otóż nie tylko zatrudnia wielu artystów-projektantów. Jeszcze ważniejsze jest to, że IKEA, choć to firma komercyjna, stała się masowo odwiedzanym domem kultury, promującym kluczowe wartości społeczne. U ich podstaw leżą te pochodzące wprost ze szwedzkiej Smalandii – to m.in. postawy związane z szacunkiem dla środowiska naturalnego i ludzkiej różnorodności.

Czy odpowiedzialność to luksus dla bogatych? MARKA PREMIUM dziś i jutro

W dzisiejszych czasach marki luksusowe często nie mają nic wspólnego z etyką. Najczęściej są świetnie zaprojektowane i wykonane z materiałów wysokiej jakości – ale niekoniecznie w poszanowaniu praw natury i człowieka. Prowadzi to do ciekawych wniosków, gdy dostrzeżemy i uważnie przeanalizujemy egalitarne inicjatywy związane z produkowaniem i popularyzowaniem produktów i marek skierowanych do mniej zamożnych odbiorców. Mniej zamożnych, a jednak wyczulonych na etykę i odpowiedzialność. To na tym polu rozwija się pozytywna moda na wspieranie lokalnych przedsiębiorców, producentów żywności, rękodzieła, słowem – alternatywy dla oferty koncernów i wielkich sieci dystrybucji. Przykładem takich inicjatyw mogą być amerykańska organizacja BALLE czy rozwijająca się w Polsce społeczność Lokalny Rolnik.

W wyniku takich działań tworzy się (czy też jest przywracana) równowaga między tym, co duże i tym, co małe oraz tym, co lokalne i tym, co globalne. Ci „mniej zamożni”, ale „wrażliwi na wartości” mają tę cechę, że stają się masowi. A przecież o zmiany w makroskali nam chodzi, gdy rozmawiamy o Open Eyes Economy. Oddolne, lokalne inicjatywy są emanacją czystego „współwytwarzania wartości”, wspólnym generowaniem kultury – czyli tego, co jest istotą naszej idei.

Na polu egalitarnych Marek=Kultur ważne są bardzo różne wartości – niekoniecznie tylko ekologia czy etyka rozumiana jako uczciwość i poszanowanie praw podstawowych. Często są to wartości związane z lokalnością albo z dobrze rozumianym patriotyzmem. „Made in my country” to dobra wartość, pod warunkiem odseparowania jej od intencji nacjonalistycznych czy promujących nietolerancję.

Wracając do marek premium. Należy je z całą pewnością „brać pod lupę”, wywierać nacisk na to, aby wartości społeczne były przez nie traktowane z powagą. Oddzielenie tych marek od rzeczywistości społecznej wpisuje się bowiem w problem rozwarstwienia społecznego nie tylko na polu różnic materialnych, ale także w odniesieniu do oligarchizacji życia, czasem wręcz pogardy czy zo-bojętnienia elit na sprawy ważne dla ogółu ludzkości.

Część marek premium oczywiście już to rozumie, stąd tendencje do walki o prawa zwierząt, bojkoty stosowania futer w przemyśle odzieżowym, zakazy handlu kością słoniową itd. Ciekawe jest to, że nowo powstające marki o charakterze premium często od początku są budowane na wartościach społecznych – z założenia (por. przykład marki LUSH opisany w dalszej części tekstu).

KULTURA=MARKA

Sztuka wartościowa i profesjonalna szybko nabiera cech marki. Nazwisko uznanego artysty zyskuje cechy „Lovebrandu”, a ceny „markowych” dzieł szybko idą w górę, podobnie jak produktów sprzedawanych pod prestiżowymi etykietami. Choć podobieństwa te nie powinny prowadzić nas na manowce, to analogii jest zbyt wiele, by można je było zignorować.

Sztuka jest dziś cennym towarem, coraz bardziej docenianym dobrem inwestycyjnym, jednym z podstawowych generatorów kultury. Jak zawsze – jest obserwatorem życia społecznego, komentatorem rzeczywistości. Inspiracją dla innych form komunikacji społecznej. Dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek sztuka jest oddolna i powszechna. Kultura i popkultura zlewają się i wchodzą w nieustanny dialog. Na ulicach kwitnie street art, a jego czołowy przedstawiciel – Banksy – jest jednocześnie jednym z najbardziej podziwianych i pożądanym „artystów markowych”, mimo swojej anonimowości. Sztuka współczesna często jest budowana w oparciu o krytyczny dialog ze stylem życia bazującym przede wszystkim na konsumpcji. Spotykają się w niej kluczowe dla Open Eyes Economy trendy i wartości. Dlatego m.in. ważna dla świata marka LEGO stała się twórczym sławnej pracy Zbigniewa Libery „Obóz koncentracyjny”. Oczywiście takie przedsięwzięcia zazwyczaj nie są inicjatywą samej marki. Ale z całą pewnością są dowodem na to, że MARKA=KULTURA

a KULTURA=MARKA. Przykład LEGO warto rozwinąć. Z jednej strony, mamy bowiem niezależną inicjatywę artysty, a z drugiej strony – firmę wrażliwą społecznie, która na ogromną skalę kształtuje wrażliwość kolejnych pokoleń. Tak długo jak LEGO będzie dbało o standardy edukacyjne, rezygnując np. z realistycznych motywów militarnych, tak długo pozostanie na kursie Firmy-Idei. Warto obserwować generowane w tej firmie zmiany – zarówno symboliczne, jak wprowadzenie do sprzedaży pierwszej w historii figurki osoby niepełnosprawnej, jak i te realizowane w makroskali, czyli badania nad wdrożeniem biodegradowalnych komponentów.



Źródło: mat. własne ESKADRA.

Charakterystyczny punkt stychny między kulturą i biznesem wyznaczył w latach 60. Andy Warhol, przyczyniając się do rozwoju pop-artu i zacierając dotychczasową granicę między MARKĄ a KULTURĄ. Marki Coca-Cola i Campbell's już wtedy współtworzyły sztukę współczesną, sygnalizując proces współwytwarzania kultury przez wszystkich nadawców znaczących komunikatów, składających się na szeroko pojętą, żywą komunikację społeczną.

Zestawienie „MARKA=KULTURA” – wraz z drugą perspektywą „KULTURA=MARKA” – prowadzi nas poprzez POP-KULTURĘ i kolejne dekady rozwoju tych relacji prosto do współczesności. W czasach rewolucji internetowej dostęp do współ-

wytwarzania kultury otrzymali... wszyscy. W dobie rosnącej popularności blogów, memów, mediów społecznościowych został złamany dotychczasowy monopol wielkich koncernów medialnych, korporacji generujących globalne kampanie reklamowe, a także klasycznie pojmowanych dotąd „generatorów kultury wysokiej”, takich jak teatry, filharmonie czy domy kultury. Również tuby kultury masowej, takie jak kina, telewizje czy producenci filmowi, poruszają się dziś w zupełnie innej rzeczywistości niż np. jeszcze dekadę temu.

Kultura = rozwój!

Spójrzmy z dystansu na to, czym KULTURA staje się dzisiaj, na naszych oczach. Jest ona dobrem powszechnym, dostępnym na niespotykaną wcześniej skalę, bardziej niż kiedykolwiek niezależnym, ale również nieokiełznanym. Rozwija się w sposób przypominający naturalne procesy ewolucyjne. Z jednej strony, rewolucja cyfrowa daje nam kulturę na tacy – zawsze, wszędzie i w każdej formie. Z drugiej strony, zacierają się granice pomiędzy kulturami „wysokimi” i „niskimi”, poszerzają się pola eksploatacji kultury wszechstronnie rozumianej. Z perspektywy Open Eyes Economy kulturą będzie więc wiele zjawisk, które wpływają POZYTYWNE na rozwój społeczeństwa obywatelskiego, demokratycznego, odpowiedzialnego. Tak postrzegana KULTURA to odpowiedź na kryzys idei, który trapi gospodarki wolnorynkowe. To również alternatywa dla kultury gniewu, która widoczna jest w światowej polityce, a której emanacją są zjawiska, takie jak BREXIT, powszechna radykalizacja poglądów czy odwrót w stronę starych, często archaicznych, ale jednak sprawdzonych „kultur wartości”.

Ta pozytywna KULTURA, o powstawaniu której piszemy, to oczywiście założenie subiektywne. Nie będziemy więc teraz rozpoczynać dyskusji, co z perspektywy Firmy-Idei (czyli z punktu widzenia biznesu), czy też Miasta-Idei (czyli z punktu widzenia społeczeństwa, przestrzeni publicznej) kulturą NIE JEST.

Celem niniejszego tekstu jest bowiem uświadomienie nam wszystkim, jak szerokim i w pewnym sensie niezmiernym OCEANEM jest dzisiaj pojęcie „kultury”. Z prowadzonych rozważań wyłania się teza, że „MARKA” staje się „KULTURĄ” wtedy, gdy zaczyna świadomie, pozytywnie wpływać na wartościowe aspekty rozwoju społecznego. Bełkot? A zatem potrzebne są przykłady.

Wywieranie wpływu na rzeczywistość

Spójrzmy na wpływ, jaki na rozwój ludzkości wywiera w wymiarze globalnym marka Disney (w poniższych przykładach występująca w tandemie z marką Pixar). Jako generator kultury jest dziś bezdyskusyjnie międzynarodowym medium, które – jeśli zechce – może kształtować postawy ludzi na całym świecie. Wprowadzając taki film, jak „Wall•E” (2008), Disney wywarł ogromny wpływ na świadomość problemów związanych z ekologią i z tym, w jaki sposób ludzkość niszczy środowisko naturalne. W naszym przekonaniu „Wall•E” zrobił dla promowania odpowiedzialnych postaw społecznych w tej dziedzinie być może więcej, niż tysiące inicjatyw podejmowanych przez szkoły, uczelnie i organizacje pozarządowe. Liczy się bowiem siła przekazu oraz jego faktyczny zasięg.

Podobne efekty przynoszą również inne, nazwijmy je – „misyjne” – produkcje, które udostępnia całemu światu marka Disney. Film „W głowie się nie mieści” („Inside Out”, 2015) to wspaniała edukacja przez zabawę (*edutainment*) w dziedzinie wiedzy o psychologii i psychice dojrzewającej młodzieży, a „Gdzie jest Dory” („Finding Dory”, 2016) to kapitalna i ambitna opowieść o niepełnosprawnościach i empatii.



Źródło: mat. własne ESKADRA.

W chwili, w której zdamy sobie sprawę z tego, że są to filmy skierowane do dzieci i młodzieży, ich oceny są entuzjastyczne, a ich dystrybucja nie ma sobie równych w sensie skutecznego dotarcia do setek milionów ludzi. Edukacyjna i kulturotwórcza rola ich producenta i dystrybutora daje nam prawo do postawienia tezy, że korporacja The Walt Disney Company może stać się Firmą-Ideą, a jej marki mają ogromny potencjał jako generatory kultury. Jeśli rozwój przedsiębiorstwa będzie przebiegał dalej w tym kierunku, uzyskamy właściwy wynik równania „MARKA=KULTURA”, a także „KULTURA=MARKA”. Chodzi o to, aby w ramach tego zestawienia współwytworzać kulturę na wysokim poziomie, wartościową i zaangażowaną. Z jednej strony, mamy markę, a z drugiej – kulturę, czyli parę: biznesmena i artystę. Nie ma bowiem wątpliwości, że dzieła sztuki filmowej, o których wspominamy powyżej, stworzyli prawdziwi artyści.

Upraszczając, dobra KULTURA jest kulturą MARKOWĄ, a dobra MARKA generuje wartościową KULTURĘ. I wcale nie musimy tych rozważań snuć w sali koncertowej w czasie koncertu muzyki poważnej. Dlaczego? Kto nie widział, niech zobaczy film „Wall•E”.

Kiepska marka wygeneruje kulturę płytką, bezwartościową, a często nawet szkodliwą dla rozwoju społecznego. To dalej będzie jakaś kultura lub, jak napisaliby złośliwiec – po prostu jej brak.

Marka Firmy-Idey będzie z kolei ambitna. Będzie szukać swojej indywidualnej ścieżki rozwoju wśród potrzeb swoich odbiorców, jednocześnie niekoniecznie schlebając ich najniższym instynktom. Marka=Kultura opiera się na WARTOŚCIACH.

Wiem, co noszę?

Marki odzieżowego koncernu LPP wykonały krok we właściwym kierunku, komunikując światu swoją współpracę z Fundacją Otwarte Klatki, wycofując naturalne futra ze wszystkich swoich sklepów i dołączając do kampanii „Sklepy wolne od futer”. Gdy uświadomimy sobie, że LPP = marki Reserved, Mohito, Cropp, House, Tallinder i Sinsay, a sieć sklepów liczy sobie ponad 1600 placówek w 18 krajach, łatwo dojdziemy do wniosku, że firma może wywierać realny (pozy-

tywny) wpływ na rozwój etycznego biznesu i kreowanie postaw społecznych opartych na wartościach.

Podobne przykłady znajdziemy w każdej branży i dziedzinie życia. Firmy odzieżowe mogą (muszą?) zająć się rozwiązaniem problemów związanych z uprawą i obróbką bawełny (bardzo dziś obciążających środowisko w krajach, gdzie realizowane są te procesy). Nadmierne zużycie wody i zatrucie środowiska to negatywne efekty, ciemna strona medalu, którego stroną jaśniejszą są miejsca pracy dla milionów ludzi i tania, dobrej jakości odzież, w którą ubiera się dziś cały świat. Drugim polem, na którym rozgrywa się dziś bitwa o Open Eyes Economy, jest poprawa warunków, w jakich pracują ludzie zatrudniani w szwalniach m.in. w Bangladeszu, Wietnamie czy Pakistanie. Wzrost płac i dbanie o standardy w tym sektorze przemysłu to dziś wielkie wyzwanie, trudne do realizacji w realiach tzw. łańcuchów dostaw. Ale etyka i ekologia to z całą pewnością przyszłość wszystkich firm z branży tekstyliów. Te, które osiągną w tych obszarach najlepsze, wiarygodne wyniki, najwięcej docelowo zyskają.

Dlaczego? Otóż w świecie kultury społecznie świadomej za coraz bardziej powszechną modą na „wiem, co jem” nadciąga już równie wartościowa moda na „wiem, co noszę”.

Wiem, co jem?

Skoro wspomnieliśmy już o „wiem, co jem”, to „wpadnijmy” na chwilę do branży spożywczej. Open Eyes Economy to wartościowe firmy i marki z tego sektora. Te przedsiębiorstwa, które zwracają uwagę nie tylko na terminy przydatności do spożycia, ale przede wszystkim na kwestie etyczne i ekologiczne, związane ze specyfiką ich działalności. Dlatego marka, taka jak „Kurka Wolna”, która promuje masowe kupowanie jaj pochodzących od kur z wolnego wybiegu, robi tzw. dobrą robotę, zmierzając w kierunku statusu dawnego „Lovebrandu”, a według nas – dojrzewając do statusu jeszcze wyższego, czyli „MARKI=KULTURY”.

Trend „wiem, co jem” sceptyk nazwie niszą dla bogatych snobów. Entuzjasta powie, że moda ta jest pozytywna, ważna, wartościowa i trwała, że staje się KUL-

TURĄ. I tak właśnie jest w świecie Open Eyes Economy, który jest światem zarówno dla optymistów i entuzjastów, jak i intelektualnym ekosystemem przyjaznym sceptykom i dociekliwym krytykom. Wysoki poziom wiedzy na temat etyki i ekologii w odniesieniu do standardów hodowli zwierząt i uprawy roślin czy edukacja społeczna w dziedzinie diety i prowadzenia zdrowego stylu życia to kultura, która na naszych oczach staje się masowa. Z jednej strony, uczestniczą w niej małe, lokalne społeczności, firmy i organizacje promujące lokalnych producentów, a z drugiej strony – pojawiają się również wielkie koncerny spożywcze, które, analogicznie jak firmy odzieżowe „ubrały świat”, ten świat „nakarmiły”. Żyjemy w czasach, w których ludzkość produkuje więcej żywności niż potrzebuje. Z tej perspektywy, rozwiązując problemy jej dostaw, magazynowania i dystrybucji, możemy wreszcie zająć się podnoszeniem poprzeczki... wyżej.

Rosnące wymagania konsumentów (nazywamy ich „przebudzonymi”) już musiały na sieciach sprzedaży stworzenie całych półek i stref ze zdrową żywnością. Coraz więcej producentów dostarcza na nie swoje produkty. I choć wiele jeszcze przed nami dyskusji i debat o jakości i faktycznej ich „zdrowotności”, ten trend jest silny, wyraźny i trwały. I będzie coraz lepiej. Skoro bowiem istnieją już półki ze ZDROWĄ żywnością, to po co i jak długo jeszcze mają istnieć półki z żywnością... NIEZDROWĄ?! Wiadomo, że ta druga najczęściej jest po prostu mniej zdrowa, a przy okazji tańsza. Wymiana „mniej zdrowej” (bo ta masowa przecież nie jest czystą trucizną) na „zdrowszą” (bo ta często przecież też nie jest bez skazy) musi trochę czasu potrwać. Ważne, że jest to proces już zapoczątkowany, dzieje się na naszych oczach i bez wątpienia – przy całym ogromie wyzwań, jakie stoją przed firmami z branż spożywczej i dystrybucyjnej – jest absolutnie możliwy do przeprowadzenia. Za kilkanaście lat będziemy jedli lepiej. Zakład? Pesymistom przypomnijmy termometry rtęciowe (kiedyś powszechne), zagrożenia związane z zatruciami rtęcią i zauważmy, że stopniowo udało się je skutecznie z rynku wyeliminować. Niektórzy pewnie westchną z nostalgią, że to były dobre termometry. Dobre, ale groźne. Tak samo jak freon w instalacjach chłodniczych, którego wyeliminowanie z rynku wpłynęło na szybką poprawę sytuacji dotyczącej tzw. dziury ozonowej. Zatem nawet trudne i globalne zmiany są możliwe, a „otwarte na problemy oczy” bardzo pomagają w przeprowadzaniu takich procesów.

W odniesieniu zarówno do markowej odzieży, jak i markowej żywności Open Eyes Economy zakłada, że ich producenci będą stopniowo korygować kurs tak, by pojawić się w dawnym sektorze „premium” jako „Marki generatory Kultury”. By tak mogło się stać, będą musieli poddać się weryfikacji i udowodnić, że ich produkty są ekologiczne, etyczne i rzeczywiście wartościowe. Jednocześnie będzie się obniżał poziom dostępności cenowej i dystrybucyjnej takich produktów – zarówno w ofercie wielkich koncernów, jak i lokalnych inicjatyw społecznych i gospodarczych.

Równowaga

W filozofii Open Eyes Economy jest miejsce zarówno dla małych, często radykalnych organizacji, które zazwyczaj są zwiastunami większej zmiany, jak i dla tych największych graczy, jak globalne koncerny – jednak pod warunkiem ich faktycznego zaangażowania się w definiowany przez nas świat wartości.

McDonald’s sprzedaje fast food, ale jednocześnie wprowadza do masowej komunikacji społecznej wiedzę na temat diety, realizuje liczne programy społecznej odpowiedzialności i wdraża (jako pierwszy w swoim sektorze na taką skalę) segregowanie odpadów.

Zatem na pytanie czy McDonald’s jest zły, czy dobry, odpowiemy: „może być dobry”. Tak samo jak dobry może być każdy inny wielki koncern. Jeśli tylko zechce zmienić kurs.

Oczywiście dyskusja o odpowiedniej proporcji, która pozwoli uznać firmy, takie jak Unilever, Nestle, Coca-Cola czy McDonald’s za „dobre”, dopiero się zaczyna. Uważamy, że droga do uzyskania statusu wiarygodnej Firmy-Ideji, a co za tym idzie stworzenia wiarygodnej „Marki=Kultury”, jest długa i trudna. To oczywiste, choć w każdej branży po prostu inne. Nie ma natomiast problemów niemożliwych do rozwiązania, na co dowodów jest mnóstwo. Istnieją również odpowiednie zasoby – mówimy tu o tych uczestnikach gry rynkowej, którym pieniędzy nie brakuje. Kwestia „zmiany kursu” pozostaje więc kwestią woli. I w tym miejscu warto zadać sobie następujące pytanie: jaki bodziec skutecznie wpłynie na wielkie firmy? Czy same zauważą i docenią potrzebę społeczną, o której piszemy, czy też zareagują z opóźnieniem,

niejako zmuszone? Ta pierwsza reakcja jest właściwsza, ponieważ generuje niższe koszty, zwiększając jednocześnie prawdopodobieństwo sukcesu, jakim jest uzyskanie trwałego statusu „Firmy-Idei” z „Marką-Kulturą”, osadzonych w społeczeństwie nowej generacji, czyli w „Mieście-Idei”.

Strategie wielkich firm są zwykle reakcją na zmiany sygnalizowane wcześniej przez mniejsze, bardziej mobilne przedsiębiorstwa. Wystarczy spojrzeć na to, jak na zmiany potrzeb przebudzających się konsumentów reagują te właśnie mniejsze firmy. Na rynku jest wiele niedużych, społecznie zaangażowanych firm i marek. Prawie każda tzw. „firma społeczna” chce lub po prostu jest „Firmą-Ideą” i niejako automatycznie staje się „Marką-Kulturą”. Proces inicjowania przez takie firmy wartościowych zmian nieuchronnie prowadzi do powstawania większych organizmów, bazujących na tych samych, ważnych dla ludzi wartościach. W efekcie wywiera to wpływ na największe firmy. Dlatego za kilkanaście lat będziemy kupowali w sklepach odzież w pełni certyfikowaną, wyprodukowaną w pełni ekologicznie i etycznie. Dziś w Polsce jest to prawie niemożliwe.

Podobnie będzie z mnóstwem innych usług i przedmiotów, takich jak samochody czy sprzęt elektroniczny (kto się dziś na serio przejmuje ich recyklingiem)? Jeszcze 20 lat temu nikt się nie przejmował recyklingiem lodówek i kuchenek, a dziś w standardzie zakupu nowego sprzętu mamy zapewniony ich odbiór i skierowanie do certyfikowanych systemów ponownego przetwarzania.

Świat powoli zmierza właśnie w tym kierunku. Większość będącego w globalnym obiegu aluminium pozyskujemy z recyklingu (o czym mało kto wie). Możemy pozytywnie wpływać na gospodarowanie odnawialnym surowcem, jakim jest drewno. Poczyniliśmy ogromne postępy w zarządzaniu zużyciem i recyklingiem papieru. Podobnie dzieje się w wielu innych dziedzinach. Wnioski, jakie płyną z książki Vaclava Smila *Making the Modern World: Materials and Dematerialization* (2013) dają pewne podstawy do optymizmu w tej dziedzinie.

Skoro już wspomnieliśmy o drewnie... Polska jest jednym z największych na świecie producentów mebli. Obecnie toczy się dialog na temat metod zarządzania gospodarką leśną, którego symbolem są protesty dotyczące wycinki drzew w Puszczy Białowieskiej i w jej otulinie. To z Polski dobiega dziś głos największych marek tej branży, na czele ze wspomnianą już marką IKEA. IKEA bardzo wysoko stawia poprzeczkę, jeśli chodzi o standardy, całą

swoją politykę wyprowadzając z filozofii zrównoważonego rozwoju. Warto przy tym zaznaczyć, że marka IKEA nie tworzy oferty dla elit – jest egalitarna, powszechna, a poza ekologią, promuje m.in. dobry gust i prostotę rozwiązań. Dlatego zbliża się do pewnego ideału, który określamy równaniem „MARKA=KULTURA”. W ramach Open Eyes Economy naszą wspólną ideą jest pokazanie, że w takich firmach, jak IKEA już dziś (lub wkrótce) bycie w pełni odpowiedzialnym nie będzie oznaczało nic trudnego. Docelowo chodzi o to, aby „Przebudzony Konsument” miał wreszcie możliwość zrobić gdzieś „zakupy etyczne, ekologiczne, zdrowe, niedrogie i rzeczywiście odpowiedzialne”.

Odpowiedzialnie dbam o siebie

Zajmijmy się teraz branżą kosmetyczną. Bywa ona oskarżana o nieczne praktyki, m.in. testy na zwierzętach, niekoniecznie kojarzy się z ekologicznym, etycznym światem wartości. Bliżej jej do blichtru luksusowych marek odzieżowych czy jubilerskich. Ale epoka Open Eyes zaczęła się również w tej dziedzinie.

Kosmetyczna marka nowej generacji – LUSH – zamiast powoli zmieniać warunki, w jakich powstają jej kosmetyki, zamiast korygować ich skład, po prostu zaczęła od zbudowania „zdrowych fundamentów”. Produkuje wyłącznie kosmetyki w 100% oparte na naturalnych składnikach, ręcznie. Produkty są podpisywane przez konkretnych ludzi odpowiedzialnych za ich wytworzenie. Na You Tube firmy można przekonać się, z czego i jak kosmetyki są robione – jest etycznie, ekologicznie, ale również nowoczesnie i kolorowo, a produkty są najwyższej jakości.

Warto w tym miejscu zapytać o efekt ekonomiczny. A ten jest wyśmienity – LUSH bardzo dobrze się sprzedaje, a rzesza wiernych fanów marki rośnie, pomimo stosunkowo wysokich cen.

Odpowiedzialność

To nasza droga. Wiem, co jem. Wiem, co noszę. Wiem, jak mieszkam. Wiem, jak i przy pomocy czego dbam o urodę. Za chwilę będziemy mogli też powiedzieć: wiem, czym jeżdżę, wiem, czego używam, wiem, jak żyję. Open Eyes to odpowiedzialność nie tylko za siebie i najbliższe otoczenie – to odpowiedzialność

odnosząca się do całego naszego świata, przyszłych pokoleń, bezkompromisowa i świadoma, że wielkie zmiany buduje się również małymi kroczkami.

Open Eyes Economy to współwytwarzanie kultury przez świadome społeczeństwo, które pozytywnie współpracuje z uczciwymi i zaangażowanymi społecznie firmami.

Firmy nie przekształcą się w „Firmy-Idee” bez udziału społecznie zaangażowanych kreatorów zmian, podobnie jak bez udziału artystów i twórców kultury nie powstaną zjawiska, takie jak „Marka-Kultura”. Dlatego prowadzimy naszą dyskusję w gronie ludzi biznesu i ludzi kultury.

Koncepcja Open Eyes Economy wpisuje się w debatę o tym, „co dalej”? Uważamy, że trzeba świadomie wyznaczać kierunek rozwoju naszej cywilizacji, oparty nie tylko na konkretnych priorytetach, ale również na konkretnych przykładach.

Tak się składa, że wszystkie dobre przykłady łączą w sobie cechy składające się na nasze tytułowe zestawienie „Marka=Kultura” i „Kultura=Marka”.

Marka Kultury

Postawmy pytanie: co składa się np. na „kulturę włoską”? Otóż tworzą ją nie tylko literatura, historia czy sztuka klasycznie pojmowana, to również design czy kultura kulinarna. Razem składają się one na włoską markę narodową. Oczywiście można długo dyskutować, które z tych elementów wywierają największy wpływ na społeczną, globalną ocenę tej marki.

Podobnie jest w przypadku „MARKI=KULTURY” niemieckiej, francuskiej, japońskiej czy amerykańskiej – są one bardzo różne, ale zbudowane na zbiorach zbieżnych wartości niematerialnych.

Czym natomiast jest dzisiaj polska „MARKA-KULTURA”? Dla samych Polaków i dla świata zewnętrznego? Niewątpliwie jest czymś bardzo młodym, niedojrzałym jeszcze, ale z całą pewnością poszukującym swego miejsca na światowej mapie wartości. Dynamicznie rozwija się polski design, który stopniowo przebija się na światowe rynki nie tylko pod banderą zagranicznych marek. Zdobywając kolejne nagrody i inwestując w kulturę, marki takie jak meble VOX zaczynają konkurować poza rynkiem krajowym. Polskie jachty są klasą samą dla siebie, polskie okna, które od lat podbijają europejskie rynki, przechodzą do ofensywy,

konkurując już nie tylko niską ceną, ale wysoką jakością i estetyką. Wielka szansa stoi przed polską żywnością. Czy ją odpowiednio wykorzystamy?

Open Eyes Economy wskazuje właściwą drogę, by takie szanse dobrze wykorzystać. Choć rozmowa o ekonomii wartości jest z założenia międzynarodowa, osadzamy ją częściowo również w polskiej specyfice. Dobry model teoretyczny musi sprawdzać się w praktyce. Dlatego koncepcję „Firma-Idea” przymierzamy do konkretnych firm i inicjatyw. O „Mieście-Idei” rozmawiamy z Krakowem, który z jednej strony jest turystyczną wizytówką Polski w świecie, a z drugiej strony – walczy z problemem rewitalizacji, smogu, nieładu urbanistycznego i korków.

Z tej perspektywy widać, że dyskusja o ekonomii opartej na wartościach niematerialnych ma szczególny sens właśnie w Polsce. Znajdujemy się gdzieś pomiędzy światem bogatych krajów Zachodu – targanych kryzysami idei i szukających nowej drogi rozwoju, a światem krajów rozwijających się – coraz mniej zdesperowanych, ale jeszcze nie w pełni gotowych do zмирzenia się z sensem idei zrównoważonego rozwoju. W tym świecie głośno mówi się o rozwarstwieniach, różnicach w zamożności, koncentracji kapitałów, niesprawiedliwym podziale dóbr, zagrażających nam katastrofach ekologicznych oraz kryzysach społecznych i ekonomicznych.

I bardzo dobrze, że się o tym tak dużo i głośno mówi. Najgłośniej i najwięcej – mamy nadzieję – mówić będziemy właśnie w ramach Open Eyes Economy. Taka rozmowa sama w sobie jest współwytwarzaniem wartościowej kultury.

Świat jest obiegiem zamkniętym

Jeśli problemem są łańcuchy dostaw, to rozmawiamy o obiegach zamkniętych i właściwym audycie procesów. Jeśli coś dzieje się źle daleko od nas, to nie zamykamy oczu. Jeśli certyfikaty FAIR TRADE i im podobne są zbyt mało wiarygodne, to wymagamy od nich więcej, sprawdzamy, zadawamy trudne pytania, np. w mediach społecznościowych czy podczas kongresów ekonomicznych. Jeśli chcemy kupować lepsze rzeczy, to nie kupujemy tych gorszych. Wymagamy od producentów, by byli etyczni i estetyczni. Jeśli sami dbamy o środowisko, to nie wchodzimy w relacje z tymi, którzy go nie szanują. Bądźmy energooszczędni, zdrowsi i mądrzejsi. Właśnie tak wszyscy razem współwytwarzamy Kulturę jako Markę.

OPEN EYES W PRAKTYCE

MCDONALD'S W ŚWIECIE OPEN EYES

Po tym, jak w wielu miejscach sieć McDonald's wprowadziła na terenie swoich obiektów obowiązkową segregację odpadów (!), wykonała kolejny krok we właściwym kierunku. Teraz można płacić gotówką, kartą lub... zebranymi puszkami.

WIEM, CO NOSZĘ

Firmy odzieżowe stopniowo również dołączają do myślenia Open Eyes. Marki wolne od futer to krok w dobrą stronę. Kolejne kroki to wykorzystanie odpowiedzialnie pozyskiwanej bawełny i podnoszenie jakości płacy i pracy osobom zatrudnionym w fabrykach odzieżowych, głównie w krajach azjatyckich.



Źródło: www.creativity-online.com.

LPP
wspiera kampanię



LPP RESERVED TALLINDER MORITO house CROPP s'nsay

Źródło: materiały LPP.

NA DRODZE DO MIASTA-IDEI: CHORZÓW WPRAWIA W RUCH PRZESTRZE- NIE WSPÓLNE

Open Eyes Economy to redefinicja funkcjonalności placów i ulic. Rewitalizacja, która przywraca przestrzeń dzieciom, spacerowiczom, amatorom aktywnego lub po prostu miłego spędzania wolnego czasu razem z innymi, w przyjaznej przestrzeni publicznej.

NA DRODZE DO MIASTA-IDEI: ODWRACAMY SIĘ OD SAMOCHODÓW

Wielkie miasta inwestują w komunikację zbiorową, rowery i chodzenie na piechotę. Tramwaje przeżywają renesans popularności jako środek transportu nie tylko wygodny, ale przede wszystkim ekologiczny. Polskie autobusy elektryczne SOLARIS są dumą naszego przemysłu i jednym z liderów światowego rynku. Są Open Eyes. Chodzenie na piechotę to samo zdrowie dla ludzi, którzy większość swojego życia spędzają za biurkiem czy kierownicą samochodu. Przesiadanie się na rowery i masowa moda na nie już odmieniło oblicze wielu miast, to właściwy kierunek!



Źródło: materiały prasowe SLAS architektki.

Czy wiesz, że...?

Warszawskie Dni Mobilności

#MobilnaWarszawa

Już blisko **60%** podróży po Warszawie odbywa się transportem publicznym. To dwa razy więcej niż w Berlinie czy Londynie

Ponad **2/3** mieszkańców* uważa, że Warszawa jest miastem przyjaznym dla rowerzystów

Aż **84%** z nas** opowiada się za ograniczeniem ruchu samochodów na rzecz komunikacji miejskiej

* badania Barometru Warszawskiego, czerwiec 2015 r. ** badania Barometru Warszawskiego, listopad 2015 r.

Źródło: www.um.warszawa.pl.

NA DRODZE DO MIASTA-IDEI: WALKA O ZIELEŃ W MIASTACH

W Krakowie powstanie wkrótce największy park miejski o łącznej powierzchni 50 ha. O tereny nad zalewem Zakrzówek aktywiści stoczyli długi bój, broniąc ich przed deweloperskimi planami. Miasto wysłuchało wtedy apeli mieszkańców i tereny wykupiło. Rozstrzygnięto konkurs urbanistyczno-architektoniczny na urządzenie tego parku. Kolejnym ruchem zgodnym z filozofią Open Eyes Economy była decyzja o wybraniu kilku koncepcji, z których najatrakcyjniejszą wybiorą mieszkańcy w głosowaniu. Podobne znaczenie dla koncepcji Miasta-Idei mają coraz bardziej popularne MIKROPARKI i WOONERF'y, czyli ulice odzyskane dla pieszych.

FOODSHARING, CZYLI DZIELENIE SIĘ JEDZENIEM

Do Polski dotarła metoda „nie-marnowania-jedzenia”, popularna już w wielu miejscach na świecie. Od 2016 roku działa Foodsharing Warszawa, niewykorzystane jedzenie można zostawić w kilku punktach stolicy. Już wkrótce taką samą możliwość będą mieli mieszkańcy kolejnego miasta – Foodsharing Kraków stawia pierwsze kroki. Aż 35% Polaków wyrzuca niejedzone, przeterminowane i kupowane w nadmiarze jedzenie.



Źródło: pracownia OFFTEORIA Aldona Kret.



Źródło: www.facebook.com/FoodsharingWarszawa.

OCZYSZCZANIE OCEANÓW

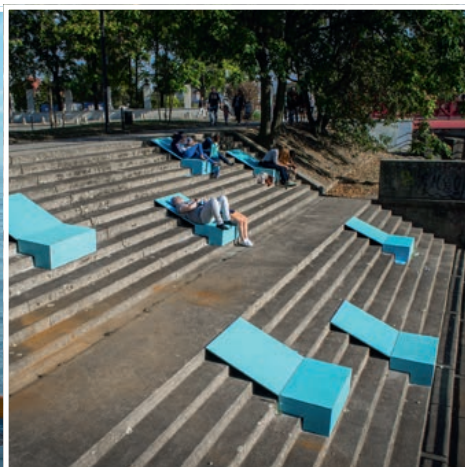
Jeśli sami nie zadamy o lasy, wodę i powietrze, nikt za nas tego nie zrobi. W świecie Open Eyes Economy kibicujemy takim inicjatywom, jak projekt „The Ocean Clean Up” (autorem jest młody Holender, Boyan Slat). Poważne nadzieje można wiązać również z zaangażowaniem wielkich firm, których możliwości są odpowiednio większe niż lokalnych przedsiębiorstw. Przykładem są dla nas buty adidas x Parley, w całości wykonane z tworzyw sztucznych odzyskanych z oceanu. Czy doczekamy się rzeczywistości, w której takie buty będą w każdym domu?

MIASTO-IDEA MIEJSCEM DLA LUDZI

Odzyskiwanie przestrzeni miejskiej dla ludzi i przyrody to wartość fundamentalna dla idei zrównoważonego rozwoju wielkich aglomeracji. Miasto to najtrudniejsza przestrzeń wspólna, która dziś jest soczewką skupiającą kluczowe problemy nurtujące nas w ramach Open Eyes Economy. Rewitalizacja tej przestrzeni to m.in. niewielkie, lokalne inicjatywy, które z dzisiejszych miast nieprzyjaznych mają uczynić Miasta-Idee, pełne zieleni, miejsc sprzyjających aktywności, kulturze i rekreacji. W tym miejscu przywołujemy przykład Wrocławia, gdzie projektanci z NO STUDIO przywrócili społeczności lokalnej zapomniane betonowe schody nad rzeką.



Źródło: The Ocean Clean Up, materiały prasowe.



Źródło: NO STUDIO, materiały prasowe.

PRZEDSZKOLE ŻÓŁTY SŁONIK. FIRMA FORTE

Przedszkole „Żółty Słonik” z oddziałem żłobkowym powstało z myślą o pracownikach firmy. Przedszkole w miejscu pracy ułatwia pogodzenie pracy zawodowej z opieką nad dzieckiem oraz daje poczucie komfortu, wynikające z jego bliskiej obecności. Powstała inicjatywa potrzebna, wzorцова, estetycznie wyrafinowana. W „Żółtym Słoniku” równie nowoczesny jak design jest również program, zajęcia prowadzone po polsku i po angielsku itd. Przedszkole zachwyliło nie tylko jego użytkowników, ale również opinię publiczną.

JEDZENIE NIE POWINNO SIĘ MARNOWAĆ

W każdej restauracji i stołówce codziennie wyrzucane są niezjedzone resztki żywności. Tak to już jest, że ludzie często zamawiają więcej niż potrzebują. Jest to początek łańcucha przyczynowo-skutkowego, którego efektem końcowym jest marnowanie – w skali globalnej – milionów ton jedzenia. Tata Consultancy Services za pomocą własnej, lokalnej inicjatywy uświadamia, jak wszyscy możemy pomagać w rozwiązywaniu globalnych problemów działając na swoim podwórku. Wartościowe działanie = bezcenna refleksja.



Źródło: Fabryka Mebli FORTE S.A., materiały prasowe.



Źródło: www.dnaindia.com.

LEROY MERLIN, CZYLI ZAPRASZAMY ZE ZWIERZAKAMI

Majowe upały 2016 roku. Sklepy Leroy Merlin wykazują się w Polsce empatią i zapraszają swoich Klientów do klimatyzowanych wnętrz razem z psami. Podejście Open Eyes = tworzenie kultury marki otwartej na potrzeby ludzi i zwierząt.

POLA, CZYLI „MADE IN MY COUNTRY”

Aplikacja mobilna POLA. Jeden z najczęściej pobieranych w Polsce programów na smartfony umożliwia świadome zakupy. Jeśli Nabywcy bliskie są idee wspierania lokalnego biznesu, POLA mu w tym pomoże. Za pomocą aplikacji można zeskanować kod kreskowy produktu, algorytm przypisuje producentowi od 0 do 100 punktów. Pierwsze 35 pkt przyznaje proporcjonalnie do udziału polskiego kapitału w konkretnym przedsiębiorstwie. Dalsze 10 pkt otrzymuje ta firma, która jest zarejestrowana w Polsce, a kolejne 30, o ile produkuje w naszym kraju. Dalsze 15 pkt zależy od tego, czy zatrudnia w naszym kraju w obszarze badań i rozwoju. Wreszcie ostatnie 10 pkt otrzymują firmy, które nie są częścią zagranicznych koncernów.



Źródło: www.wolontariuszkischroniskolegnica.blogspot.com.



Masz dość masówki globalnych koncernów? Szukasz idealnych firm tworzących unikalne produkty? Pola pomoże Ci odróżnić polskie wyroby. Zabierając Polę na zakupy odnajdujesz produkty "z duszą" i wspierasz polską gospodarkę. Zeskanuj kod kreskowy z dowolnego produktu i dowiedz się więcej o firmie, która go wyprodukowała.

Źródło: www.play.google.com.

MARKA=KULTURA.

TEZY

PAWEŁ POTOROCZYN

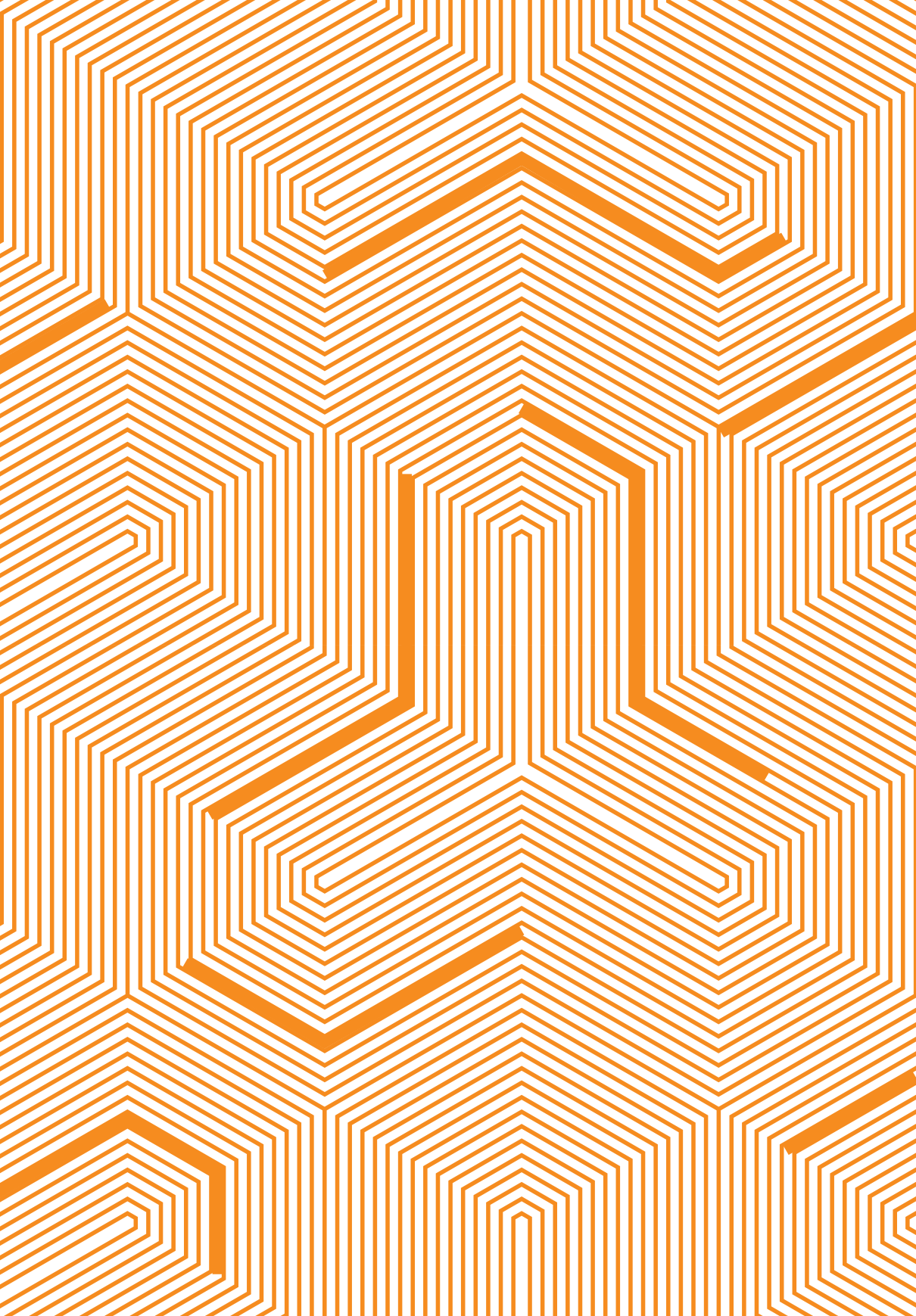
1. MARKA = TOŻSAMOŚĆ, EMOCJE, ZBIÓR WARTOŚCI
KULTURA = TOŻSAMOŚĆ, EMOCJE, ZBIÓR WARTOŚCI
MARKA TO KULTURA

2. GOSPODARKA JEST CZĘŚCIĄ KULTURY
JAKIE KOMPETENCJE KULTUROTWÓRCZE
I ZDOLNOŚĆ ABSORPCJI KULTURY – TAKA
ZDOLNOŚĆ DO WSPÓŁPRACY I WIELKICH,
INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ
ILE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI,
ZDOLNOŚCI DO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ
I SIECIOWANIA – TYLE PRZEWAG
KONKURENCYJNYCH
JAKI PUŁAP IDENTYFIKACJI Z WARTOŚCIAMI
FIRMY LUB MARKI – TAKI SUKCES RYNKOWY
ILE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO – TYLE POSTĘPU
JAKA KULTURA – TAKA GOSPODARKA

3. BEZ KULTURY MOŻNA MIEĆ WZROST,
ALE NIE ROZWÓJ

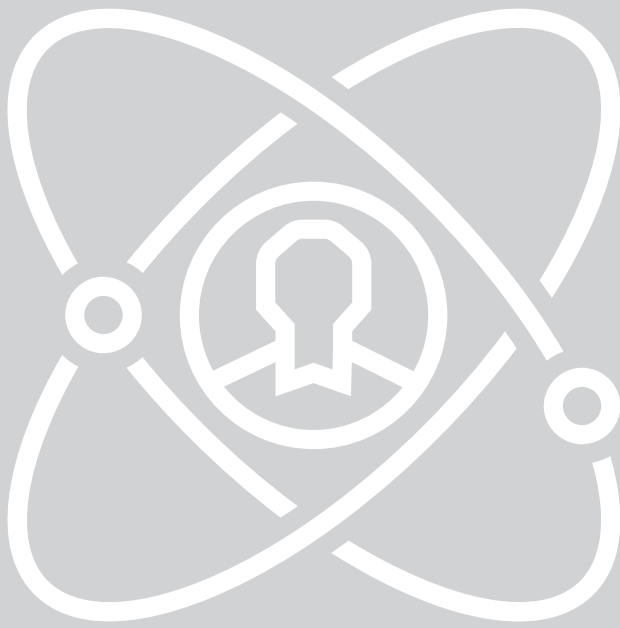
4. BEZ KULTURY NIE BĘDZIEMY WIEDZIELI ANI PO CO
NAM ROZWÓJ, ANI ILE TEGO ROZWOJU NAPRAWDĘ
POTRZEBUJEMY

- 5.** BEZ KULTURY, CZYLI BEZ MARKI, WPADA SIĘ W ŚREDNIE PUŁAPKI. KULTURA (MARKA) WYRAŻA SIĘ BOWIEM W MARŻY – WIĘCEJ KULTURY, WYŻSZA MARŻA, WIĘKSZE DOCHODY
- 6.** NIE MA NIC „MIĘKKIEGO” W MARCE. MARKA – TOŻSAMOŚĆ, EMOCJE, ZBIÓR WARTOŚCI – JEST TAK „TWARDA”, JAK INFRASTRUKTURA
- 7.** PRZEDMIOTEM GRY KONKURENCYJNEJ NIE JEST PRODUKT CZY USŁUGA. KONKURENCJA JEST DZIAŁANIEM NA RELACJACH (Z TOŻSAMOŚCIAMI, EMOCJAMI I WARTOŚCIAMI)
- 8.** JEŻELI MARKI ZMIENIAJĄ LUDZKIE PERCEPCJE, A PERCEPCJE ZMIENIAJĄ GOSPODARKĘ, TO MARKI ZMIENIAJĄ GOSPODARKĘ
- 9.** JEŻELI KULTURA ZMIENIA LUDZI, A LUDZIE ZMIENIAJĄ ŚWIAT, TO KULTURA ZMIENIA ŚWIAT
- 10.** CI, KTÓRZY SĄDZILI, ŻE KULTURA W MARCE JEST ZBYT KOSZTOWNA, WŁAŚNIE SIĘ PRZEKONUJĄ, ILE KOSZTUJE JEJ BRAK. I ZNIKAJĄ... LUB WKRÓTCE ZNIKNĄ. PA, PA!



Adam Daniel **Rotfeld**

**PORZĄDEK
MIĘDZYNARODOWY:
WARTOŚCI
VS. INTERESY
I POTENCJAŁY**



Uwagi wstępne

Porządek międzynarodowy – ukształtowany decyzjami podjętymi po II wojnie światowej (Jałta, Poczdam) oraz uzgodnionymi w historycznym procesie dalszego rozwoju w Europie (Rada Europy, Unia Europejska, Akt Końcowy z Helsinek) – ulega na naszych oczach poważnej erozji i rozpadowi. Podważane są fundamenty i główne filary ładu międzynarodowego, opartego na respektowaniu uniwersalnych wartości. W przeciwieństwie do przeszłości, kiedy ład międzynarodowy określały głównie układ i równowaga sił, nowy porządek świata po zakończeniu zimnej wojny miał być oparty zarówno na respektowaniu równowagi interesów i sił, jak też na poszanowaniu systemu uniwersalnych wartości i zasad. Tak się nie stało – to spór o pryncypia, a zarazem źródło dzisiejszych i jutrzejszych konfliktów.

Jedną z podstawowych przyczyn narastającego zagrożenia, któremu towarzyszy poczucie niepewności, niejasności i nieprzewidywalności, jest zakwestionowanie wartości, do których należy poszanowanie demokratycznego ustroju opartego na politycznym pluralizmie, rządu prawa, gospodarka rynkowa, wolność słowa, respektowanie praw i swobód obywatelskich oraz praw człowieka we wszystkich sferach jego aktywności, tolerancja, otwartość i współodpowiedzialność.

Przed 50 laty Karl Deutsch zdefiniował główne elementy, które pozwalają mówić o *pluralistycznej współpracy bezpieczeństwa*. Są to: 1) suwerenność i niepodległość państw; 2) kompatybilność podstawowych wartości, na których strażą stoją wspólne instytucje i wzajemna gotowość do współpracy, poszanowania tożsamości i lojalności; 3) zintegrowanie państw do tego stopnia, że w praktyce prowadzi to do „współzależnych oczekiwań związanych z pokojowymi zmianami” (*dependable expectations of peaceful change*) (Deutsch i in. 1957, s. 5). Można do tego zestawu dodać również powiązania informacyjno-komunikacyjne, które cementują polityczną wspólnotę bezpieczeństwa (szerzej: Rotfeld 1996, s. 1-14).

W rozważaniach dotyczących fundamentalnego znaczenia uniwersalnych wartości godzi się przywołać cztery reguły prymatu, jakie papież Franciszek przedstawił w swoich refleksjach na temat współczesnego życia społecznego. Jest to prymat czasu nad przestrzenią; rzeczywistości nad ideami; pokoju nad konfliktem i całości nad częścią¹. Przyjęcie takiej perspektywy interpretacyjnej znacznie lepiej wyjaśnia złożoność dzisiejszych problemów, w których czas

¹ Adhortacja papieża Franciszka – *Evangelii gaudium*.

i zmiana odgrywają znacznie ważniejszą rolę niż bezrefleksyjne odwoływanie się do tzw. geopolityki i prób przywracania *status quo ante* przy pomocy siły.

Tymczasem debaty o przyszłym systemie międzynarodowym z reguły koncentrują się na poszukiwaniu równowagi interesów i potencjałów państw. Na ogół dotyczy to sfery gospodarczej, technologicznej i wojskowej. W ocenie pozycji i roli mocarstw istotną rolę odgrywają też czynniki natury demograficznej i terytorialnej oraz zasoby surowcowe (szerzej: Kissinger 2014; Buhler 2014; Buzan, Little 2011).

Rzadko w tym kontekście przywoływane są wartości, którymi kierują się państwa w realizacji swoich narodowych strategii. Jednak to właśnie zasady i wartości odgrywają dziś fundamentalną rolę zarówno w relacjach bilateralnych, jak i multilateralnych. W przeszłości państwa europejskie odwoływały się niekiedy wprost w traktatach międzynarodowych do systemu wartości chrześcijańskich, a formułowali je i papieże, i wybitni myśliciele związani z Kościołem w poszczególnych państwach².

Wartości a prawo

We współczesnym systemie międzynarodowym wartości są definiowane w fundamentalnych aktach prawa międzynarodowego uzgadnianych w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz organizacji regionalnych, jak Rada Europy czy Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie³. W Traktacie o Unii Europejskiej (Maastricht, 7 lutego 1992 roku) państwa członkowskie w Preambule potwierdziły swoje przywiązanie „do zasad wolności, demokracji, poszanowania praw człowieka i podstawowych wolności oraz państwa

² Przykładem odwoływania się do zasad i wartości jest przywoływane często stanowisko zaprezentowane przez Pawła Włodkowica (Paulus Vladimiri) – kapłana, a zarazem wybitnego polskiego uczonego, rektora UJ – na Soborze w Konstancji (między 11 listopada 1417 roku a 22 kwietnia 1418 roku) w obronie interesów Polski w sporze z Krzyżakami. *Tractatus de Ordine Cruciferorum et de bello Polonorum contra dicto fratres* (1416). Por. też prace Ludwika Ehrlicha: *Paweł Włodkowic i Stanisław ze Skarbmierza* (1950) oraz *Polski wykład prawa wojny XV wieku*. Wyd. Prawnicze (1955). Swoistym błuźnierstwem było to, że traktat w sprawie trzeciego rozbioru Polski zawarty między Rosją a Prusami w Petersburgu 13/24 października 1795 roku zaczynał się od inwokacji: „W imię Najświętszej i Niepodzielnej Trójcy”. Tekst w (Gelberg 1954, s. 14).

³ Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice (Charter 2015). Akt Końcowy KBWE (Bloed 1993, s. 141-218). Polski przekład Aktu Końcowego załączony jako Aneks do monografii A.D. Rotfelda pt. *Europejski system bezpieczeństwa in statu nascendi* (Rotfeld 1990, s. 203-214).

prawnego" (Traktat 2005, s. 379-381). W dokumencie tym wyraziły też wolę pogłębienia „solidarności między swymi narodami w poszanowaniu ich historii, kultury i tradycji" (tamże). Przywołały zasadę pomocniczości (*principle of subsidiarity*). Wśród zasad, które członkowie Unii są zdecydowani wcielić w życie sygnatariusze Traktatu wymienili „zapewnienie bezpieczeństwa swym narodom poprzez ustanowienie przestrzeni wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości (...)" (tamże, s. 381). Państwa przyjęły w Traktacie zobowiązanie, że decyzje będą podejmowane „z możliwie najwyższym poszanowaniem zasady otwartości i jak najbliższej obywateli" (tamże, s. 387). Stosunki między państwami i narodami mają być kształtowane w sposób spójny i solidarny.

Wymienione zasady oraz inne wartości, do których odwołuje się unijny Traktat mają w systemie stosunków międzynarodowych długą historię, a w Europie ich korzenie sięgają zarówno epoki Renesansu, jak i Oświecenia. Nowym elementem, który wniosła Unia do międzynarodowego porządku jest to, że wymiar etyczny, moralny oraz polityczny zasad i wartości, na jakich opiera się Unia, zyskał charakter prawnomiędzynarodowego zobowiązania. Dotyczy to w szczególności zasad wolności, demokracji, poszanowania praw człowieka i podstawowych swobód oraz praworządności. Status zobowiązania natury prawnej ma również obligatoryjne poszanowanie tożsamości narodowej Państw Członkowskich (art. 6 Traktatu, s. 391).

Przewidziane zostały również procedury postępowania w przypadku stwierdzenia, że wspólne wartości nie są przestrzegane, a przyjęte zasady są naruszane. Warto o tym przypomnieć m.in. dlatego, że żaden naród ani społeczeństwo nie jest immunizowane na zjawiska skrajnego nacjonalizmu, ksenofobii, populizmu, które w drugiej dekadzie XXI wieku ponownie stają się jednym z głównych przejawów choroby leżącej u podłoża dwóch wojen światowych XX wieku. Przeciwdziałanie i zapobieganie populizmowi i ksenofobii uznane zostały w Unii Europejskiej za zobowiązanie nie tylko natury moralnej i politycznej, ale również zyskały rangę obowiązującego prawa (art. 2 i art. 7 *Traktatu o Unii Europejskiej* oraz *Karta Praw Podstawowych*) (Traktat o Unii 2013). Prawo unijne określa przestrzeń, na której obowiązuje poszanowanie godności ludzkiej, praw człowieka, wolności, demokracji, równości i respektowania norm państwa prawa. Nie ulega wątpliwości, że zobowiązania te wyrastają z pamięci o totalitarnych reżimach (faszystowskim we Włoszech i Hiszpanii, hitlerowskim

w Niemczech, stalinowskim w radzieckiej Rosji), które opierały się na bezprawiu, strachu, terrorze i podeptaniu godności ludzkiej.

Unia Europejska stworzyła w istocie nie tylko prawne, ale również materialne przesłanki, które skutecznie eliminują możliwość wybuchu wojny między państwami członkowskimi i przeciwdziałają konfliktom zbrojnym w państwach z Unią stowarzyszonych. Dostyc powszechny jest pogląd, jakoby Unia była przede wszystkim formą i strukturą integracji gospodarczej. Sfery gospodarczej dotyczyła bowiem zarówno Wspólnota Węgla i Stali, Wspólny Rynek, Europejska Wspólnota Gospodarcza i wreszcie, w znacznej mierze, Unia Europejska jako taka. W efekcie w odczuciu wielu obywateli państw unijnych o randze i skuteczności tej instytucji stanowią sprawy finansowe i gospodarcze. W rzeczywistości natomiast o zupełnie wyjątkowym miejscu, jakie Unia zajmuje w historii Europy decydują nie tyle i nie tylko finanse i gospodarka, ale to, że po raz pierwszy w dziejach kontynentu powstał związek państw, które zobowiązały się do respektowania wspólnych wartości.

Silą Unii nie są traktaty, normy, procedury i mechanizmy, ale to, że całe instrumentarium tej instytucji jest zorientowane na skuteczne wcielanie w życie zobowiązań, które dotyczą obywateli unijnych państw. Jednostka i poszanowanie jej prawa i bezpieczeństwa znalazła się w centrum uwagi unijnego prawa (Barcz 2012, s. 329-380). Oznacza to, że obowiązkiem Unii i jej państw członkowskich jest respektowanie godności osoby ludzkiej, równości i solidarności. Po raz pierwszy w historii państwa europejskie stworzyły przestrzeń wolności, bezpieczeństwa oraz zapewnienia sprawiedliwości jednostek i stanęły na straży tych wartości.

Państwo prawa a jednostka

Osoba ludzka stała się podmiotem. Jest to rozwiązanie nowe – nie tylko na gruncie polityki i moralności, ale na gruncie prawa. Bezpieczeństwo jednostki zyskało rangę, która stanowi wyzwanie dla dotychczasowej pozycji państwa, jako jedyne w przeszłości podmiotu prawa międzynarodowego. Jednostka zyskała prawo do wpływania na bieg spraw europejskich. Równocześnie bezpieczeństwo państw, które w dotychczasowej kulturze prawnej było wartością nadrzędną znajduje się coraz częściej w kolizji z poszanowaniem praw osoby ludzkiej – z prawami obywateli do poszanowania ich prywatności, godności i wolności.

Najlepiej pogląd ten potwierdza szok i wzburzenie, z jakim spotkały się w Europie ujawnione przez Edwarda Snowdena – niezależnie od tego, jakimi kierował się motywami – praktyki amerykańskich służb bezpieczeństwa, które nadały podsłuchowi obywateli innych państw, w tym przywódców zaprzyjaźnionych krajów, charakter systemowy i instytucjonalny. A przecież były to działania sprzeczne z prawem. Praktyki te naruszają bowiem poczucie godności jednostek i ich prawo do zachowania prywatności, które w Europie mogą być ograniczone jedynie w uzasadnionych przypadkach, na wniosek prokuratury i za zgodą sądów. Z całą pewnością w żadnym wypadku nie może być to działanie obcych służb na terytorium innych państw bez zgody i współdziałania konstytucyjnych organów krajów, których obywatele są podejrzani o działalność terrorystyczną lub kryminalną. Do takich działań nigdy nie były uprawnione żadne mocarstwa. Takie bezprawne praktyki nie mogą być tolerowane dziś, gdy – jak dostrzegł to jeden z analityków – „ta nowa podmiotowa rola jednostki w polityce międzynarodowej jest najistotniejszym czynnikiem transformującym stosunki międzynarodowe i ich tradycyjne paradygmaty. Napięcie między jednostką a państwem jest prawdopodobnie najistotniejszym procesem podważającym istniejący system międzynarodowy” (Świtalski 2013, s. 13).

Problem jest szerszy. Dotyczy bowiem napięcia między narodem i państwem – z jednej strony, a wspólnotą i społeczeństwem (w tym społecznością międzynarodową) – z drugiej strony (szerzej: Hassner 2002, s. 39).

Prawo do informacji

Nowoczesne technologie sprawiły, że państwo na trwałe utraciło kontrolę nad obiegiem informacji. Nastąpiło to w momencie, gdy świat wszedł w epokę rewolucji informatycznej, która obejmuje dziś nie tylko sferę usług – stała się ona siłą produkcyjną i rządzi się w cyberprzestrzeni własnymi prawami, a państwa mają na nią coraz mniejszy wpływ. W zderzeniu z nową rzeczywistością stajemy w państwach demokratycznych przed pytaniami, na które nie odnajdujemy odpowiedzi w doświadczeniach przeszłości. Pytanie brzmi: jak – nie ograniczając swobód jednostki i jej prawa do życia w państwie respektującym takie wartości, jak godność, wolność, równość, sprawiedliwość i solidarność – zapobiegać skutecznie nowym

ryzykom i zagrożeniom, które niesie współczesny świat? Świat polityki stoi wobec nowych dylematów: jak szanować podmiotowość jednostek bez uszczerbku dla bezpieczeństwa zbiorowości? Jak można w nowej rzeczywistości skutecznie zwalczać zorganizowany terroryzm oraz przestępczość narodową i międzynarodową szanując osobę ludzką i jej nową rolę we wspólnocie międzynarodowej? W krajach demokratycznych kwestie te od lat znajdują się w centrum publicznej debaty⁴.

Inaczej sprawy się mają w państwach niedemokratycznych. Rządy tych państw podejmują różne działania, aby poddać pełnej kontroli obieg informacji – dotyczy to zarówno terytoriów podlegających ich suwerenności, jak też transgranicznego przepływu informacji. Jest to jeden z tych obszarów, gdzie świat ludzi wolnych jest konfrontowany z anachronicznym wyobrażeniem, że ten, kto jest w stanie kontrolować obieg informacji, może w istocie decydować o sposobie myślenia poddanych. Tak było w starożytnym Egipcie, opisanym przez Bolesława Prusa w jego powieści *Faraon* (Prus 1897). Prus w sposób niezwykle wnikliwy przedstawił mechanizmy władzy i zależność faraona od kapłanów kontrolujących dostęp do informacji. Tak było w XX wieku, gdy dwa totalitarne systemy – hitleryzm w Niemczech i w okupowanej przez III Rzeszę Europie, a stalinizm w Rosji i w tej części świata, która była pod radziecką dominacją – uznały, że informacja (na równi z państwowym terrorem i przestępczym, represyjnym reżimem) jest głównym narzędziem zniewolenia narodów. Rudymentarnym śladem takiej „polityki informacyjnej” – swoistą skamieliną zbrodniczej przeszłości w skali globalnej – jest reżim północnokoreański. Nie znaczy to, że w pozostałych krajach świata swoboda dostępu do informacji jest powszechna i nie napotyka na żadne ograniczenia.

Prawo do prawdy i wolności

Częścią wybiórczego, selektywnego podejścia do informacji jest swoiście pojmowana „polityka historyczna”. W uproszczonej wersji polityka ta miałaby prowadzić do przemilczania czynów haniebnych, które nie przynoszą chwały żadnemu narodowi, i eksponowania z przeszłości tylko tego, co chwaleb-

⁴ W tym kontekście na odnotowanie zasługuje zorganizowana w Warszawie konferencja międzynarodowa z udziałem wybitnych intelektualistów świata, której materiały ukazały się w tomie pt. *Globalization, Power and Democracy* (Plattner, Smolar 2000).

ne i stanowi świadectwo wielkości narodu. W istocie taka pedagogika „sławy i chwały” nie sprzyja kształtowaniu poczucia odpowiedzialności obywatelskiej i poszanowaniu prawdy oraz fundamentalnych zasad i wartości.

Żaden z rosyjskich przywódców ani przed, ani po rozpadzie Związku Radzieckiego nie zdobył się na to, aby wyjaśnić własnemu narodowi to, co napisał już w 1960 roku Wasilij Grossman w swej powieści *Życie i los*. Miał odwagę, by bez zastrzeżeń i ogródek ukazać zbrodniczą naturę obu totalitaryzmów – hitlerowskiego i stalinowskiego. Grossman pisał: „Pierwsza połowa wieku dwudziestego przejdzie do historii jako epoka totalnej, usankcjonowanej teoriami społecznymi i rasowymi likwidacji olbrzymich warstw ludności Europy. Współczesność ze zrozumiałą skromnością milczy na ten temat” (Grossman 2009, s. 215). Rosyjski pisarz stawia pytanie: „Czy natura ludzka ulega zmianie, czy staje się inna w tyglu przemocy? Czy człowiek wyzbywa się właściwego sobie pragnienia wolności? Odpowiedź na to pytanie – stwierdza Grossman – zdecyduje o losie człowieka i o losie państwa totalitarnego. Zmiana natury ludzkiej zapowiada bowiem powszechny i ostateczny triumf dyktatury państwa, zaś niezmiennność ludzkiego dążenia do wolności jest wyrokiem na państwo totalitarne” (tamże, s. 217).

Słowa pisarza były prorocze. Dążenie do godności i wolności jednostki stało się zaiste przyczyną upadku obu zbrodniczych totalitarnych reżimów.

Prawo do poszanowania tożsamości

Analitycy lat 90. na ogół słusznie uważali, że w warunkach przyspieszenia procesów globalizacji do funkcjonowania systemu międzynarodowego będą potrzebne uniwersalne normy obowiązujące w skali całego świata. Słabością tego rozumowania było to, że jego autorzy upatrywali rozwiązań przede wszystkim w regulacjach między państwami i nie dostrzegali, że główne problemy współczesnego świata i potencjalne konflikty rodzą się wewnątrz państw, a nie między nimi⁵.

⁵ Po raz pierwszy zwróciłem na to uwagę w eseju *The fundamental change and the new security agenda* (Rotfeld 1992, s. 1-8). Odnótowałem wówczas, że zaciera się granica między tym, co określa wewnętrzne zagrożenia, a tym, co zewnętrzne. Rok później pisałem, że słabość wyłaniającego się nowego międzynarodowego systemu wynika z tego, że: „System międzynarodowy i środki pozostające do dyspozycji międzynarodowych organizacji bezpieczeństwa zostały zaprojektowane do rozwiązywania konfliktów między państwami, a nie wewnątrz nich” (Rotfeld 1993, s. 2; szerzej: Rotfeld 2013; por. też Rotfeld 2014, s. 31-54).

W Europie Środkowo-Wschodniej w centrum uwagi znalazły się problemy związane z kształtowaniem nowej tożsamości politycznej narodów, które uzyskały niepodległość i odzyskały suwerenność. Ich poszukiwania własnej drogi rozwoju i swoboda wyboru sposobów organizacji ustroju politycznego, gospodarczego i społecznego oraz zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego napotykały i napotykają różne przeszkody i trudności. Są one wynikiem zarówno zewnętrznej interwencji (ilustruje to chociażby stosunek Rosji do Ukrainy), jak też wielu czynników natury wewnętrznej (brak tradycji własnej państwowości i związanej z tym kultury politycznej oraz utrwalone zachowania społeczne, które Thorstein Veblen określał jako *trained incapacity*, czyli wyuczona niemoc).

W efekcie wyjściu narodów Europy Środkowo-Wschodniej z totalitarnych reżimów towarzyszyło powstanie na obszarze byłego Związku Radzieckiego i byłej Socjalistycznej Federacyjnej Republiki Jugosławii nowej kategorii państw dysfunkcyjnych, których podstawy ustrojowe mają charakter swoistej hybrydy. Niektóre z tych państw odznaczają się deklaratywną – z reguły fasadową – demokracją, podczas gdy w praktyce sprawowane rządy opierają się na strukturach oligarchicznych, klanowych, a niekiedy, zwłaszcza w Azji Środkowej, plemiennych oraz niejasnych powiązaniach różnych grup interesów i służb specjalnych.

W skali regionalnej i globalnej wystąpiło zjawisko zacierania się granicy między tym, co zewnętrzne, a tym, co „ze swej istoty” jest w kompetencji wewnętrznej i formalnie nie może być przedmiotem interwencji ONZ ani żadnego innego państwa (por. art. 2 pkt 7 Karty Narodów Zjednoczonych). Zakres spraw, które należą do dyskrecjonalnej władzy państwa, uległ w ostatnich 25 latach znacznemu ograniczeniu. Sprawy, które w przeszłości były uważane za wewnętrzne i pozostające poza zewnętrzną kontrolą i jurysdykcją, dziś podlegają licznym międzynarodowym uregulowaniom w skali uniwersalnej w systemie ONZ, a w skali regionalnej w Europie – w ramach zobowiązań politycznych i prawnych przyjętych w takich euroatlantyckich strukturach, jak Unia Europejska, Rada Europy czy OBWE.

Jednym z istotnych skutków rozpadu systemu dwubiegunowego nie było – wbrew dosyć powszechnym sądom – ukształtowanie się nowego „systemu

wielobiegunowego” (podziału świata na „strefy wpływów”), czy też „systemu jednobiegunowego” (globalna hegemonia jednego mocarstwa, np. USA)⁶. Nie oznacza to, że różne potęgi nie podejmowały i nie podejmują prób ustanowienia takiego systemu, który narzucałby państwu słabszym – *de facto*, a nawet *de iure* – status uzależnienia.

Przykładowo, zgodnie z Aktem Kończącym KBWE z Helsinek (1 sierpnia 1975 roku) państwa sygnatariusze tego dokumentu mają prawo „należać lub nie należeć do organizacji międzynarodowych, być albo nie być stroną dwustronnych lub wielostronnych umów międzynarodowych, łącznie z prawem do tego, by być lub nie być stroną międzynarodowych umów sojuszniczych; mają również prawo do neutralności”⁷. Jednak niektóre z mocarstw uznały, że jest to norma deklaratywna i w praktyce kierują się filozofią polityczną, że świat był, jest i będzie podzielony na strefy wpływów⁸.

Ilustracją takiego myślenia jest esej opublikowany na łamach rosyjskiego periodyku *Klasa Polityczna*, którego autor „zalecał” strategom Rosji, aby obrali wobec Polski długofalową politykę „finlandyzacji” (Sołozobow 2009, s. 42-43). Autor pisał: „Dla Rosji program maksimum – to finlandyzacja całej Europy, ale rozpocząć należy od reorganizacji przestrzeni Wielkiego Limitrofu”⁹ (tam-

⁶ Jest to teza bezrefleksyjnie powtarzana przez wielu autorów. Na marginesie warto odnotować, że koncepcja „biegunowości” przejęta z nauk fizycznych ze swej istoty zakłada, że bieguny mogą być tylko dwa: plus i minus. W polskim piśmiennictwie dominuje podejście opisowo-analityczne. Ilustracją takiej metody badawczej jest wartościowa skądinąd praca zbiorowa wydana pod auspicjami ISP PAN – *System euroatlantycki i bezpieczeństwo międzynarodowe w multipolarnym świecie. Miejsce i rola Polski w euroatlantyckim systemie bezpieczeństwa* (Fiszer 2013).

⁷ Cyt. wg Aneks dokumentacyjny w monografii A.D. Rotfelda (Rotfeld 1990, s. 205).

⁸ Wobec wydarzeń na pograniczu rosyjsko-ukraińskim oraz toczącej się tam wojny wyrażany jest pogląd, że po raz pierwszy w Europie od zakończenia II wojny światowej doszło do konfliktu zbrojnego z bezpośrednim udziałem jednego z globalnych mocarstw (w tym przypadku – Rosji). Ignorowany jest fakt, że Związek Radziecki wielokrotnie uciekał się do użycia siły w Europie dla utrzymania swojej strefy wpływów: w Berlinie (1953), na Węgrzech (1956), w Czechosłowacji (1968). We wszystkich tych krajach zrywy wolnościowe były tłumione z użyciem siły zbrojnej. Nowym zjawiskiem jest to, że Rosja podjęła decyzję o inkorporacji Krymu i wspieraniu secesji tzw. Noworosji (obwody doniecki i ługański) – mimo przyjętych zobowiązań natury prawnomiędzynarodowej i politycznej (Karta NZ, Akt Kończący KBWE i Paryska Karta dla Nowej Europy oraz dwa trójstronne porozumienia Rosji i USA z Ukrainą podpisane 15 stycznia 1994 roku w Moskwie i 5 grudnia 1994 roku w Budapeszcie).

⁹ Często przywoływane w rosyjskiej politologii pojęcie Limitrofu nawiązuje do określanego w ten sposób pogranicza Imperium Rzymskiego, którego sąsiedzi byli zobowiązani łożyć na rzymskie wojska dyslokowane wzdłuż linii granicznej. Dzisiaj tym pojęciem określa się strefę wpływów.

że, s. 43-44). Proponował on, aby – na wzór Stowarzyszenia Norwegii i Islandii z Unią Europejską – wyjść z podobną inicjatywą adresowaną do Polski i innych państw Europy Środkowo-Wschodniej, np. pod nazwą „Słowiański wymiar”. Rosyjska strefa wpływów miałyby – w tym rozumieniu – obejmować nie tylko „Finlandię i Polskę, ale również Kazachstan, Turcję, Iran i bezwzględnie Ukrainę” (tamże, s. 44). Realizacja takiego projektu miałyby być etapem w strategicznej koncepcji przekształcenia całej Europy w strefę „buforową” między Rosją a Stanami Zjednoczonymi Ameryki... Tego typu rozumowanie socjologdy zaliczają na ogół do kategorii dysonansu poznawczego (*cognitive dissonance*), bowiem pozostaje ono w luźnym związku z realiami współczesnego świata, a w szczególności z potencjałem i możliwościami Rosji XXI wieku.

Między bełzdem a nowym ładem

Poszukiwanie zasady organizującej myślenie o fundamentach nowego porządku polityczno-prawnego nie ogranicza się do regionu transatlantyckiego czy subregionu Europy Wschodniej, ale obejmuje cały świat. Wynika to ze strategicznej reorientacji Stanów Zjednoczonych, dla których w XXI wieku Azja Południowo-Wschodnia i Pacyfik, a nie Europa i Atlantyk, stały się głównym obszarem potencjalnego ryzyka i bezpośredniego zagrożenia amerykańskich interesów narodowych.

Uczestnicy organizowanego z inicjatywy Rosji spotkania międzynarodowego dyskusyjnego klubu „Wałdaj” w 2014 roku koncentrowali się na pytaniu: *Porządek światowy: nowe reguły czy gra bez reguł?* Prezydent Putin przedstawił tam (24 października 2014 roku) koncepcję, zgodnie z którą stary system bezpieczeństwa, opierający się na równowadze sił, już nie funkcjonuje, a nowy jeszcze nie powstał. Stwarza to swoistą próżnię prawno-polityczną, w której Rosja ma rozwiązane ręce i całkowitą swobodę działania¹⁰. Wystąpienie to jest porównywane przez rosyjskich komentatorów do wykładu Winstona Churchilla w Fulton (Remczukow 2014).

Poważnym wyzwaniem dla międzynarodowego porządku było przebudzenie świata arabskiego, gdzie przez wiele lat narodowe i międzynarodowe elity poli-

¹⁰ Władimir Putin mówił w Soczi: „Rosja nie pyta nikogo o to, w jaki sposób ma prowadzić swoją globalną politykę” (Meeting of the Valdai International Discussion Club, <http://eng.kremlin.ru>).

tyczne postrzegały stagnację jako stabilizację. Rewolty, które przetoczyły się przez Egipt i kraje Maghrebu, zmiotły klasę polityczną, ale nie przyniosły oczekiwanych rozwiązań gospodarczych i społecznych. Doszło do krwawych walk w Libii oraz wojny domowej w Syrii, gdzie starły się fanatyzmy religijne oraz interesy różnych grup podważających legitymizm zbrodniczych rządów prezydenta Assada. Amerykańskie interwencje w Iraku i Afganistanie nie doprowadziły do stabilizacji i ustanowienia pokoju dla ich mieszkańców, którym – po wycofaniu się wojsk Stanów Zjednoczonych – grozi powrót do rządów talibów (Afganistan) lub rozpad kraju (Irak). Odsunięcie od władzy dyktatorów nie skutkowało w żadnym z tych państw utworzeniem rządów prawa i demokracji, ale zmieniło polityczną mapę wokół nich. Wobec takiego rozwoju wypadków nie można wykluczyć powstania niepodległego Kurdystanu, którego mieszkańcy podzieleni od stuleci podlegają jurysdykcji różnych państw regionu (Syrii, Turcji, Iraku i Iranu).

Słepą reakcją na falę modernizacji, która towarzyszy globalizacji, jest fragmentaryzacja, odwoływanie się do tradycjonalizmów i postawa obronna, której często w Azji i Afryce nadają ton fanatycy religijni i organizacje typu Al-Kaidy¹¹. Swoistym „produktem ubocznym” tych konfliktów i wojen domowych jest nasilenie międzynarodowego terroryzmu i wielomilionowa fala uchodźców. Oba te zjawiska destabilizują międzynarodowy ład w skali globalnej.

W świecie zachodnim nacjoniści i szowiniści zyskują popularność, odwołując się do narodowych egoizmów, niechęci do obcych, a zwłaszcza do „Innego”, którego wyróżnikiem jest kultura, religia, kolor skóry.

Efektom obu tych zjawisk jest narastający strach i poczucie zagrożenia, co tworzy drogę do władzy skrajnie konserwatywnym i szowinistycznym ugrupowaniom. Zyskały one nadspodziewanie szerokie poparcie w wyborach do Europarlamentu (maj 2014 roku) w państwach „starych” demokracji, które uchodziły za wzór tolerancji i kultury politycznej (jak Francja, Wielka Brytania, Holandia).

¹¹ Samozwańcze Islamskie Państwo Iraku i Lewantu (IPIL) proklamowane przez odłam Al-Kaidy nie tylko wypowiedziało wojnę rządowi Iraku, lecz także zapowiedziało, że po 100 latach przekreśla tajne porozumienie zawarte w 1916 roku między Wielką Brytanią (reprezentował ją M. Sykes) a Francją (F.G. Picot), na którego podstawie – po upadku Imperium Osmańskiego – obie kolonialne potęgi ustaliły swoje strefy wpływów i ustanowiły dwa państwa: Irak (należący do strefy brytyjskiej) i Syrię (w strefie francuskiej). W drugiej dekadzie XXI wieku samozwańcze państwo IPIL, pod hasłem „Sykes–Picot Over”, powołuje nowy, oparty na regułach Koranu, twór obejmujący częściowo obszar obecnej Syrii, a częściowo – Iraku.

Stały się też pożywką dla tych brytyjskich środowisk politycznych, które optowały za wyjściem Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej (Brexit).

Zjawiska te dotyczą systemu wartości i jakkolwiek ich korzenie osadzone są w glebie wewnętrznej, to zmieniły one w ostatnich latach polityczny krajobraz Europy i świata, i nie mogą być pominięte w rozważaniach sygnalizujących główne parametry wyłaniającego się nowego porządku międzynarodowego.

Nowa filozofia polityczna

Fundamentem systemu, który ukształtował się po zakończeniu zimnej wojny na zasadzie przeciwieństwa do porządku opartego na wzajemnym odstraszeniu, było odwoływanie się do wspólnych liberalno-demokratycznych wartości – takich zasad i norm, jak: demokratyczny ustrój, rządy prawa, polityczny pluralizm, rynkowa gospodarka, wolność słowa, respektowanie praw i swobód obywatelskich, tolerancja, poszanowanie godności i praw człowieka we wszystkich sferach jego aktywności. Przyjęto założenie, że w miejsce bipolarizmu bazującego na równowadze sił i filozofii „wyłączenia” (*exclusiveness*) pojawi się nowy porządek oparty na współzależności, harmonizowaniu interesów i „włączaniu” (*inclusiveness*). Czynnikiem decydującym miały być wartości moralno-etyczne i rządy prawa, a nie potęga wojskowa i siła gospodarcza. Innymi słowy, nowy porządek międzynarodowy miał się opierać – inaczej niż w okresie bipolarizmu – nie tyle na prawie siły, ile na sile prawa.

W globalnej strategii USA na popularności zyskała koncepcja promowania w świecie demokracji i „zmiany reżimów” (*regime change*) – z dyktatorskich i opresyjnych na demokratyczne i oparte na normach i procedurach państwa prawnego. Dokument przyjęty w czasie warszawskiego spotkania 108 ministrów spraw zagranicznych, *Ku wspólnotocie demokracji*, formułował program działania państw, w których rządy miały być sprawowane z poszanowaniem zasad demokracji, oraz tych, które deklarowały, że zmierzają do demokratycznej formy władzy¹².

¹² Konferencja w Warszawie (maj 2000 roku), zwołana z inicjatywy sekretarz stanu USA Madeleine Albright i ministra spraw zagranicznych RP Bronisława Geremka, miała dokumentować wolę kształtowania międzynarodowego systemu bezpieczeństwa opartego na demokratycznych podstawach. Jej wyniki w formie przyjętej Deklaracji warszawskiej *Ku wspólnotocie demokracji* (*Towards Community of Democracies*) zostały opublikowane w specjalnym numerze kwartalnika „Sprawy Międzynarodowe” (2000, nr 2) oraz (w oryginalnej wersji angielskiej) w „Polish Quarterly of International Affairs” (2000, t. 9, nr 2 – Supplement).

Doświadczenia ponad 15 lat funkcjonowania instytucji pn. *Wspólnota Demokracji* – luźnej struktury powołanej w czasie założycielskiej konferencji w Warszawie – budzą uzasadniony sceptycyzm. Dotyczy to zarówno idealistycznych założeń jej inicjatorów, jak i realnego oddziaływania tego typu wielostronnych spotkań i debat na rozwiązywanie żywotnych problemów na świecie. Po Warszawie dyskusje były kontynuowane w Seulu (2002), Santiago de Chile (2005), Bamako (Mali – 2007), Lizbonie (2009), Krakowie (2010), Wilnie (2011), Ułan Bator (2013) i San Salvador (2015).

Instytucjonalizacja wsparcia rozwoju demokracji ma określone znaczenie. Jednak o jej istocie stanowią nie tyle werbalne deklaracje i kolejne uzgodnienia, ile stosowanie przyjętych zasad i norm w praktyce¹³. W środowiskach demokratyczno-liberalnych myślicieli oraz decydentów dominuje niekiedy przekonanie, że wystarczą porozumienia i normatywne uregulowania, by na ich podstawie ukształtował się nowy międzynarodowy porządek. A tak nie jest!

Nowe idee i stara polityka

Konflikty w Afganistanie i Iraku oraz rewolty w świecie arabskim świadczą dobitnie, że w wielu regionach świata liberalne wartości zachodnich demokracji nie są przyjmowane za fundament globalnego systemu bezpieczeństwa (szerzej: Flockhart i in. 2014). Stąd postulat badawczy i praktyczny, aby – uwzględniając heterogeniczny charakter współczesnego świata – państwa zachodnie należące do wspólnoty transatlantycznej (Europa, Stany Zjednoczone i Kanada) podjęły wysiłek i wspólnie z innymi krajami (również niedemokratycznymi) wypracowały normatywny konsensus, na którym opierałyby się nowe reguły porządku międzynarodowego.

W tym kierunku zmierzały inicjatywy różnych grup myślicieli, badaczy i byłych polityków, np. Aspen Ministers Forum (AMF), któremu przewodniczy Madeleine Albright; Euro-Atlantic Security Initiative (EASI), której opracowania sygnują byli

¹³ Jednym ze skutków Deklaracji warszawskiej było powołanie w trakcie przygotowań do ministerialnej konferencji w Santiago de Chile we wrześniu 2004 roku Klubu Demokratycznego ONZ. Później powstał Pozarządowy Proces Wspólnoty Demokracji (Non-Governmental Process for the Community of Democracies) z Międzynarodowym Komitetem Sterującym (International Steering Committee), złożony z 21 przedstawicieli organizacji społecznych reprezentujących wszystkie regiony świata, z Międzynarodowym Sekretariatem w Warszawie. Stworzono też Międzynarodowy Komitet Doradczy (International Advisory Committee).

politycy z USA, Rosji i Niemiec (senator Sam Nunn, Igor Iwanow – były minister spraw zagranicznych Federacji Rosyjskiej i Wolfgang Ischinger – były sekretarz stanu w niemieckim MSZ), czy wreszcie European Leadership Network (ELN), instytucja powołana z inicjatywy sekretarza obrony Wielkiej Brytanii Desmonda Browne’a – z udziałem badaczy i ekspertów z państw Unii Europejskiej oraz Rosji i Turcji¹⁴.

W intelektualnych debatach myślicieli Zachodu powoli dojrzewa świadomość, że fundamenty nowego globalnego systemu i porządku światowego muszą uwzględnić to, że liberalna demokracja oraz jej wartości i zasady są uznawane jedynie przez część wysoko rozwiniętych państw, a szczególnie przez transatlantycką wspólnotę.

W sumie, na ogólną liczbę 194 państw członków ONZ zaledwie jedna trzecia uznaje i w praktyce stosuje liberalno-demokratyczny sposób sprawowania władzy. Innymi słowy, postulat uzgodnienia nowych reguł i kodeksu postępowania państw w sprawach międzynarodowego bezpieczeństwa jest w pełni uzasadniony. Jakkolwiek należy przyjąć założenie, że nie wszyscy członkowie takiego systemu będą kierować się wartościami liberalno-demokratycznej wspólnoty.

Pożądany kooperatywny system bezpieczeństwa, który uwzględniłby złożoność i współzależność współczesnego świata, powinien zakładać konieczność i potrzebę nieprzerwanej pokojowej transformacji. W praktyce oznacza to adaptację do nowych uwarunkowań i pogodzenie się z pomniejszaniem znaczenia starych potęg oraz akceptowanie rosnącej roli „mocarstw wschodzących”.

„Sama zmienność potęgi jest stałą jej cechą, zmienia się natomiast rytm zmian” – dowodzi francuski politolog i dyplomata Pierre Buhler. „Brutalne zerwania z przeszłością kontrastują ze stopniową ewolucją, utrzymującą pozory stabilności, zgodnie z klasycznym schematem okresów pokoju przedzielanych wojnami, po których traktaty pokojowe sankcjonują nowy rozkład potęgi” (Buhler 2014, s. 494).

Jesteśmy świadkami i uczestnikami takiego właśnie historycznego etapu. Żyjemy w świecie nieodpowiadającym koncepcjom biegunowości, do których odwołują się często zarówno politycy, jak i badacze. Żyjemy w świecie, w którym ład międzynarodowy nie jest zarządzany przez jednego hegemoną

¹⁴ Wspólne raporty i postulaty tych grup – jakkolwiek zyskały pewien rozgłos i stymulowały międzynarodową debatę – to jednak nie wpłynęły na stanowisko państw. Por. np. opublikowany na łamach „Gazety Wyborczej” (28 listopada 2013 roku) wspólny list pt. *Budujmy szerszą Europę*, którego autorami byli Des Browne, Igor Iwanow i Adam D. Rotfeld.

(model unipolarny). Nie jest to również porządek, którego reguły uznają prawo globalnych mocarstw do posiadania własnych „stref wpływu” lub „stref uprzywilejowanych interesów” (model multipolarny). Upadek systemu bipolarnego doprowadził do sytuacji, w której kształtuje się porządek nowego typu – siła i potęgi mają charakter rozproszony, policentryczny. Natomiast reguły i normy uzgodnione w przeszłości są częściowo dostosowane do świata, który minął bezpowrotnie. I chociaż tego świata już nie ma, a jego zasady i normy wymagają pilnej adaptacji do nowej rzeczywistości i innych uwarunkowań, to próby uzgodnienia nowych norm i reguł napotykać na opór materii. Swoistą „próżnię” starają się wykorzystać niektóre z mocarstw – globalnych graczy na światowej scenie. Usiłują one narzucić w trybie jednostronnym swoje reguły postępowania. Ilustracją takiej „nowej gry – bez reguł” jest próba podporządkowania Ukrainy prawidłom *russskogo mira*¹⁵.

Priorytetowym zadaniem, jakie stoi przed transatlantycką wspólnotą demokratycznych państw, jest wypracowanie nowego kodeksu i systemu norm i procedur, które skutecznie chroniłyby podstawy ich liberalno-demokratycznego ustroju. Bowiem tylko ład międzynarodowy oparty na wartościach demokracji jest gwarancją pokoju, wolności i dobrobytu.

Nie można jednak ignorować faktu, że znaczna część aktorów na globalnej scenie nie uznaje fundamentalnych wartości świata zachodniego za uniwersalne. Rządy tych państw nie chcą respektować zasad pluralizmu politycznego i demokratycznej legitymizacji sprawowanej władzy. Nie akceptują też w pełni praw i swobód jednostki. Nadają większą rangę prawom zbiorowości niż indywidualnym prawom człowieka w interpretacji przyjętej w euroatlantycznej wspólnocie. Tak pojmowany system policentryczny wymaga przyjęcia, że świat jest heterogeniczny, a nie homogeniczny. Oznacza to konieczność wypracowania nowych reguł wynikających z politycznego zróżnicowania społeczności międzynarodowej w drugiej dekadzie XXI wieku i osiągnięcia co do nich konsensusu (Kupchan 2012; Kupchan 2014; Flockhart i in. 2014, s. 3-12). Nowy porządek będzie miał zatem raczej charakter funkcjonalny i rozproszony,

¹⁵ Pojęcie *russskij mir* zakłada, że jest to wspólnota duchowa państw, dla której język, religia, tradycja mają znaczenie kluczowe. O jej politycznym wymiarze miałoby stanowić to, że Rosja jest dla *russskogo mira* centrum grawitacji. Nazwa tego świata nawiązuje do Rusi, a nie do Rosji.

i będzie opierał się na wielu czynnikach określających potęgę państw w XXI wieku, a nie tylko na sile gospodarczej i militarnej, jak to się działo w przeszłości.

Nowe reguły czy świat bez reguł?

Na spotkaniu międzynarodowego klubu „Waldaj” Władimir Putin postawił pytanie: „Co w istocie dzieje się w świecie, dlaczego staje się on coraz mniej bezpieczny i mniej przewidywalny, dlaczego wszędzie zwiększają się ryzyka?” (<http://news.kremlin.ru>). W nawiązaniu do tematu konferencji *Porządek światowy: nowe reguły gry czy świat bez reguł?* prezydent Rosji udzielił odpowiedzi, którą można sprowadzić do kilku kluczowych tez:

1. Systemy bezpieczeństwa – globalny i regionalny – są osłabione, rozdrobnione i zdeformowane. Dotyczy to również wielostronnych instytucji oraz współdziałania w sferze politycznej, gospodarczej i kulturalnej.
2. Mechanizm wzajemnych ograniczeń i równowagi, który kształtowany był w rezultacie II wojny światowej i powojennego rozwoju, pomagał utrzymywać porządek międzynarodowy pod kontrolą. Po zimnej wojnie należało dokonać racjonalnej rekonstrukcji i adaptacji tego mechanizmu i całego systemu do nowych uwarunkowań. Jednak Stany Zjednoczone uznały się za zwycięzcę w zimnej wojnie i postanowiły, że poszukiwanie nowej równowagi sił jest zbędne. Ponoszą one odpowiedzialność za to, że system bezpieczeństwa w skali globalnej i regionalnej stał się dysfunkcyjny¹⁶.
3. W efekcie nacisków politycznych i nihilizmu prawnego zostały osłabione normy i zasady prawa międzynarodowego. Zastąpiły je arbitralne oceny i dowolne interpretacje. Zdaniem Putina towarzyszyła temu totalna amerykańska kontrola nad globalnymi środkami masowego przekazu, które świadomie deformują obraz świata. Ambicje jednego mocarstwa i jego satelitów prezentowane są jako „opinia całej społeczności międzyna-

¹⁶ Władimir Putin w Soczi mówił: „Zimna wojna się zakończyła. Jednak nie zawarto pokoju w formie zrozumiałych i przejrzystych uzgodnień o poszanowaniu istniejących lub wypracowaniu nowych reguł i standardów” (Meeting of the Valdai, *op. cit.*). W artykule opublikowanym na łamach „New York Times” z 11 września 2013 roku prezydent Rosji tak komentował oświadczenie prezydenta Obamy: „Nie zgadzam się także z jego opinią o wyjątkowości Ameryki, gdy stwierdził, że „polityka USA czyni ten kraj innym. Czyni ten kraj wyjątkowym. Jest czymś skrajnie niebezpiecznym zachęcanie ludzi, by postrzegali samych siebie jako wyjątkowych, bez względu na ich motywację”.

wej”, a lojalność wobec tego „jedynego centrum wpływów” stała się miarą prawowitości i legitymizacji reżimów sprawujących władzę w różnych państwach.

W skrócie, prezydent Putin oskarżył Stany Zjednoczone, że usiłują dostosować system międzynarodowy i globalny porządek do swoich interesów – i nie biorą pod uwagę innych graczy na światowej scenie (Demirjian, Birnbaum 2014). Podsumowując Władimir Putin stwierdził, że Rosja „nikogo nie pyta o pozwolenie”, jak ma prowadzić swoją globalną politykę (*Russia is not asking anyone for permission in its conduct of world affairs*).

Oryginalną wykładnię nowej rosyjskiej strategii można sprowadzić do następującego rozumowania: skoro stary system bezpieczeństwa się wyczerpał i już nie obowiązuje, a nowy jeszcze nie jest uzgodniony – Rosja ma „wolną rękę” w określaniu, co jest zgodne z prawem, a co nie jest; skoro Stany Zjednoczone naruszały reguły gry w Kosowie, Syrii, Iraku i Afganistanie – to Rosja ma prawo do podobnego postępowania wobec Ukrainy.

Nie ma potrzeby dowodzić, że rozumowanie to ma „legitymizować” bezprawie i narzucanie własnych rozwiązań. Podejście takie nie znajduje zrozumienia w państwach z Rosją bezpośrednio graniczących (w krajach bałtyckich i Polsce) ani w całej Wspólnocie transatlantyckiej, czyli w Unii Europejskiej i NATO.

W Ameryce i Europie pojawiły się głosy, które obciążają Zachód odpowiedzialnością za nową „asertywną strategię obroną przez przywódcę Rosji” (Mearsheimer 2014). Jeden z amerykańskich teoretyków – przedstawiciel szkoły tzw. realistów – napisał, że za kryzys na Ukrainie i wokół Ukrainy odpowiedzialność ponosi Zachód, a konkretnie: liberalne złudzenia, które sprowokowały Putina. Opinia ta spotkała się z kompetentną odpowiedzią wielu badaczy i znawców przedmiotu (McFaul, Sestanovich 2014; Kornblum 2014a, s. 11; Kornblum 2014b).

Zasygnalizowane „realistyczne” rozumowanie ma niejako *ex post* uzasadniać, że to polityczna decyzja o rozszerzeniu NATO – podjęta przed 20 laty – jest źródłem obecnego kryzysu¹⁷. Wystarczy sobie uświadomić, jak wyglądałby stan bezpieczeństwa Europy Środkowej i całej demokratycznej wspólnoty transatlantyckiej, gdyby ówczesnym przywódcą świata

¹⁷ Mają rację M. McFaul i S. Sestanovich, gdy piszą, że ten rodzaj *Realpolitik* jako przepis na uprawianie polityki „może być irracjonalny i niebezpieczny” (McFaul, Sestanovich 2014).

zachodniego zabrakło mądrości politycznej i gdyby postępowali zgodnie z zaleceniami „realistów” z Chicago lub innych ośrodków teorii stosunków międzynarodowych.

W powstałej sytuacji istotną rolę mogą odegrać gremia złożone z intelektualistów, myślicieli i ekspertów, jeśli zdołają uświadomić politykom odpowiedzialnym za podejmowanie decyzji, że nastał moment przewartościowania starych i dopuszczenia nowych koncepcji, które będą adekwatne do aktualnych potrzeb i przyspieszonych zmian¹⁸. Punktem wyjścia do skutecznej realizacji wspólnej strategii budowy trwałego pokoju i bezpieczeństwa w Europie jest wypracowanie podobnego postrzegania i rozumienia zagrożeń przez wszystkie państwa transatlantyckiej wspólnoty.

Problemy, które doprowadziły do kryzysu w stosunkach między Rosją a Unią Europejską i NATO są odbiciem głębokich różnic natury politycznej, kulturowej i psychologicznej w pojmowaniu znaczenia wartości w określaniu celów strategicznych i sposobów ich realizacji. Stąd rozwiązania powinny zmierzać do potwierdzenia obowiązujących zasad politycznych i prawnych oraz wypracowania nowych reguł w tych sprawach i obszarach, gdzie jest to konieczne¹⁹.

Pozimnowojenny porządek opierał się na założeniach, że wszystkie państwa będą respektować uzgodnienia zawarte w aktach prawnomiędzynarodowych i politycznych. Fundamentem tego ładu miała być zarówno wspólnota wartości, jak i interesów. Były to jednak założenia złudne.

Główną przyczyną dysfunkcyjności pozimnowojennego porządku było to, że niektóre państwa należące do systemu, którego instytucjonalnym wyra-

¹⁸ Mam na myśli wspomniane już robocze zespoły, jak Aspen Ministers Forum, EASI – Euro-Atlantic Security Initiative, czy European Leadership Network. Wcielanie w życie postulowanej przez ELN idei „szerszej Europy” (*Greater Europe*), której bezpieczeństwo byłoby oparte na współpracy, wymaga innowacyjnego myślenia w kierowniczych gremiach obu transatlantyckich instytucji bezpieczeństwa. Koncepcja ta była przedmiotem obrad w Warszawie (30 maja 2014 roku) na podstawie *A Task Force Position Paper on Crisis Management in Europe in the Context of Events in Ukraine*. Tekst polski *Szerszej Europy* – „Gazeta Wyborcza”, 28 listopada 2013 roku.

¹⁹ Swoistym protokołem rozbieżności jest Raport Końcowy – Final Report and Recommendations of the Panel of Eminent Persons on European Security as a Common Project – pt. *Back to Diplomacy*, Vienna, November 2015. Autorami tego Raportu były osobistości z 15 państw zaproszone przez rząd Szwajcarii do wypracowania pod auspicjami OBWE wspólnych zaleceń. W tym dokumencie nie zdołano osiągnąć porozumienia w sprawach najważniejszych (zdania odrębne zostały zaprezentowane w załącznikach).

zem są m.in. Rada Europy i OBWE, trudno w istocie nazwać *państwami prawa* – jakkolwiek zachowują formy państwa prawnego. Traktaty i zobowiązania polityczne są traktowane w tych państwach jak fasada i werbalna deklaracja, zaś wielostronne międzynarodowe instytucje (w tym OBWE i Rada Europy) są tam postrzegane jako instrumenty i mechanizmy ukierunkowane na zmianę niedemokratycznych reżimów i ustanawianie reguł i porządków odpowiadających Stanom Zjednoczonym i ich sojusznikom.

Uwagi końcowe

Isaiah Berlin w swoim wykładzie inauguracyjnym na Uniwersytecie w Oxfordzie, który miał miejsce 31 października 1958 roku, przywołał o sto lat wcześniejszą opinię, w której Heinrich Heine przestrzegał Francuzów przed niedocenianiem potęgi idei: „koncepcje filozoficzne pielęgnowane w zaciszu profesorskich gabinetów mogą zniszczyć cywilizację”. Mówił o *Krytyce czystego rozumu* Kanta jako o mieczu, którym ścięto głowę europejskiemu deizmowi, a dzieła Rousseau opisał jako splamioną krwią broń, która posłużyła Robespierre’owi do zniszczenia starego porządku; przepowiedział, że romantyczna wiara Fichtego i Schellinga – ze straszliwym skutkiem za sprawą ich fanatycznych niemieckich uczniów – zwróci się któregoś dnia przeciwko liberalnej kulturze Zachodu (Berlin 2000, s. 184).

Isaiah Berlin ironicznie podsumował ten wywód uwagą, że „fakty nie w pełni potwierdziły tę przepowiednię. Jeśli jednak – ciągnął Berlin – profesorowie naprawdę dzierżą tak porażającą władzę, to czyż nie oznacza to, że tylko inni profesorowie lub przynajmniej inni myśliciele (a nie rządy czy komisje parlamentarne) są w stanie ich rozbroić?” (tamże).

W Polsce bez wątplenia Leszek Kołakowski, Bronisław Geremek i Zygmunt Bauman należą do tych myślicieli, którzy w porę dostrzegli zagrożenia. Podjęli też trud teoretycznego i praktycznego wypracowania koncepcji „ludzkiego bezpieczeństwa” (*human security*). Swym myśleniem wyprzedzili epokę.

Rozważania na temat zasad i wartości prowadzą nas do kilku wniosków:

Po pierwsze, wartości oraz ideologie i zasady moralno-etyczne mają w polityce istotne znaczenie.

Po drugie, trafna wydaje się opinia, że poglądy ludzi, ich przekonania są równie ważne jak to, w jaki sposób ludzie zachowują się i postępują (Gaddis 1996, s. 147-148). Ludzkie emocje – a nie tylko poglądy – nie pozostają bez wpływu na procesy decyzyjne polityków.

Po trzecie, żyjemy w czasach, gdy zaciera się granica między polityką wewnętrzną a zagraniczną; to, co wewnętrzne przenika się z tym, co zewnętrzne. Liczą się nie tylko koncepcje i strategie, ale też sposoby sprawowania władzy wewnątrz państw. Jedną z przyczyn słabości porządku globalnego jest słabość przywództwa w dzisiejszym świecie.

Po czwarte, polityka zagraniczna traci na znaczeniu; przestaje być funkcją polityki wewnętrznej, ale staje się coraz częściej jej instrumentem i narzędziem.

Po piąte, w polityce państw demokratycznych kluczowe znaczenie mają wartości istotne dla ludzkiej godności i wolności. Wymaga to przewartościowania naszego sposobu myślenia o polityce zagranicznej i zmiany w podejściu zarówno do tego, jak formułować cele, jak też jakimi środkami wolno posługiwać się dla osiągnięcia tych celów, dla ich realizacji.

W tym kontekście należy poszukiwać odpowiedzi na pytanie: na czym miałyby polegać istota nowego ładu międzynarodowego?

Punktem wyjścia do takich nowych uzgodnień mogłoby być przyjęcie następujących wspólnych założeń:

1. Mocarstwa musiałyby się wyrzec prawa do wyłączności w określaniu nowego porządku. Bowiem nowy porządek nie może być narzucony – powinien być wynegocjowany lub, co istotne i bardziej prawdopodobne, ukształtowany

w procesie wzajemnego dostosowywania się państw, które wspólnie stawiają czoła nowym regionalnym wyzwaniom i ryzykom²⁰.

2. Podstawowym celem i sensem poszukiwanego ładu międzynarodowego w okresie przyspieszonych zmian są nie tyle utrzymanie *status quo* i *stabilizacja*, ile *zarządzanie zmianami* i stworzenie warunków do skutecznego zapobiegania nowej wielkiej wojnie z udziałem mocarstw nuklearnych. W praktycznych działaniach zmierzających do wykluczenia globalnej katastrofy znajomość historii jest przydatna, ale poszukiwany nowy światowy porządek nie będzie funkcjonalny, jeśli przyjmiemy założenie, że to przeszłość – a nie teraźniejszość i przyszłość – określi jego ramy i mechanizmy.
3. Środowiska akademickie nie są powołane do tego, by formułować strategię polityczną. Mogą jednak zaproponować minimalne kryteria „brzegowe” – takie, które mogłyby być wykorzystane w rokowaniach z udziałem głównych aktorów sceny regionalnej i globalnej. Modele proponowane przez uczonych i myślicieli są na ogół racjonalne, spójne, logiczne i eleganckie w prezentacji. Rzecz w tym, że proces historyczny jest często wewnętrznie sprzeczny, irracjonalny, mało logiczny i daleki od eleganckiej konstrukcji teoretyków. Nowy porządek światowy niekoniecznie musi być efektowny, ale powinien być efektywny.

W drugiej dekadzie XXI wieku główne zagrożenia międzynarodowego bezpieczeństwa mają charakter niekonwencjonalny. Rodzą się wewnątrz państw, a nie między nimi. Źródłem tych zagrożeń są niedemokratyczne sposoby sprawowania władzy i podeptanie uniwersalnych wartości. Niekonwencjonalne wyzwania wymagają zatem adekwatnych, niekonwencjonalnych strategii politycznych.

²⁰ Kissinger w swej ostatniej monografii – *World Order* – tak definiuje kryteria porządku światowego: „By dojść do prawdziwego, światowego porządku, jego podmioty, przy zachowaniu własnych wartości, muszą przyswoić sobie drugą kulturę – globalną, strukturalną i prawną – koncepcję porządku wykraczającą poza perspektywę i ideały wyznawane przez pojedyncze kraje lub regiony. Na tym etapie historii równałoby się to modernizacji systemu westfalskiego pod wpływem aktualnych realiów” (2014, s. 373). Jest to podejście realistyczne i konserwatywne, a zarazem przykład konstruktywnej interpretacji realizmu politycznego.

Bibliografia

- Barcz J. (2012), *Traktat z Lizbony. Wybrane aspekty prawne działań implementacyjnych*, Lexis Nexis, Warszawa.
- Berlin I. (2000), *Cztery eseje o wolności* (tłum. D. Grinberg, D. Lachowska, J. Łoziński), Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Bloed A. (red.) (1993), *The Conference on Security and Co-operation in Europe. Analysis and Basic Documents, 1972-1993*, Martinus Nyhoff Publishers – Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Buhler P. (2014), *O potęgę w XXI wieku*, Wyd. Akademickie Dialog, Warszawa.
- Buzan B., Little R. (2011), *Systemy międzynarodowe w historii świata*, PWN, Warszawa.
- Demirjian K., Birnbaum M. (2014), *Russia's Putin Blames U.S. for Destabilizing World Order*, „The Washington Post”, 24 października.
- Deutsch K.W. i in. (1957), *Political Community and the North Atlantic Area*, Princeton University Press, Princeton, NY.
- Fiszer J.M. (red.) (2013), *System euroatlantycki i bezpieczeństwo międzynarodowe w multipolarnym świecie. Miejsce i rola Polski w euroatlantyckim systemie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa.
- Flockhart T. i in. (2014), *Liberal Order in a Post-Western World*, Transatlantic Academy, Washington.
- Gaddis J.L. (1996), *On Moral Equivalency and Cold War History*, „Ethics and International Affairs”, vol. 10.
- Gelberg L. (red.) (1954), *Prawo międzynarodowe. Historia Dyplomatyczna*. Wybór dokumentów, PWN, Warszawa.
- Grossman W. (2009), *Życie i los* (tłum. J. Czech), Wyd. W.A.B., Warszawa.
- Hassner P. (2002), *Koniec pewników. Eseje o wojnie, pokoju i przemocy*, Wyd. Sic!, Warszawa.
- Kissinger H. (2014), *World Order*, Penguin Press, New York.
- Kornblum J. (2014a), *Ukraine and the West. The West Never Intended to Humiliate Russia*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, 30 marca.
- Kornblum J. (2014b), *Clowns Can't Save the Old World Order*, „Welt am Sonntag”, 7 września.
- Kupchan Ch.A. (2012), *No One's World: The West, the Rising Rest, and the Coming Global Turn*, Oxford University Press, Oxford.
- Kupchan Ch.A. (2014), *Reordering Order: Global Change and the Need for a New Normative Consensus*, w: T. Flockhart i in., *Liberal Order in a Post-Western World*, Transatlantic Academy, Washington.

McFaul M., Sestanovich S. (2014), *Faulty Powers. Who Started the Ukraine Crisis?*, „Foreign Affairs”, listopad–grudzień.

Mearsheimer J.J. (2014), *Why the Ukraine Crisis Is the West's Fault? The Liberal Delusions That Provoked Putin*, „Foreign Affairs”, wrzesień–październik.

Plattner M.F., Smolar A. (red.) (2000), *Globalization, Power and Democracy*, Wyd. John Hopkins University Press, Baltimore, London.

Prus B. (1897), *Faraon*, Warszawa (wyd. pierwsze).

Remczukow K. (2014), *Waldajsko-Fultonskoje wystuplenije Władimira Putina podtwierdilo chudszyje ożydaniija*, „Niezawisimaja Gazeta”, 27 października.

Rotfeld A.D. (1990), *Europejski system bezpieczeństwa in statu nascendi*, Wyd. PISM, Warszawa.

Rotfeld A.D. (1992), *The fundamental change and the new security agenda*, „SIPRI Yearbook 1992. Armaments, Disarmaments and International Security”, Oxford University Press, Oxford.

Rotfeld A.D. (1993), *The new security environment*, „SIPRI Yearbook 1993. World Armaments and Disarmament”, Oxford University Press, Oxford.

Rotfeld A.D. (1996), *Towards a pluralistic security system*, „SIPRI Yearbook 1996. Armaments, Disarmaments and International Security”, Oxford University Press, Oxford.

Rotfeld A.D. (2013), *Bezpieczeństwo Euro-Atlantyckie. Ciągłość i zmiana*, AON, Warszawa.

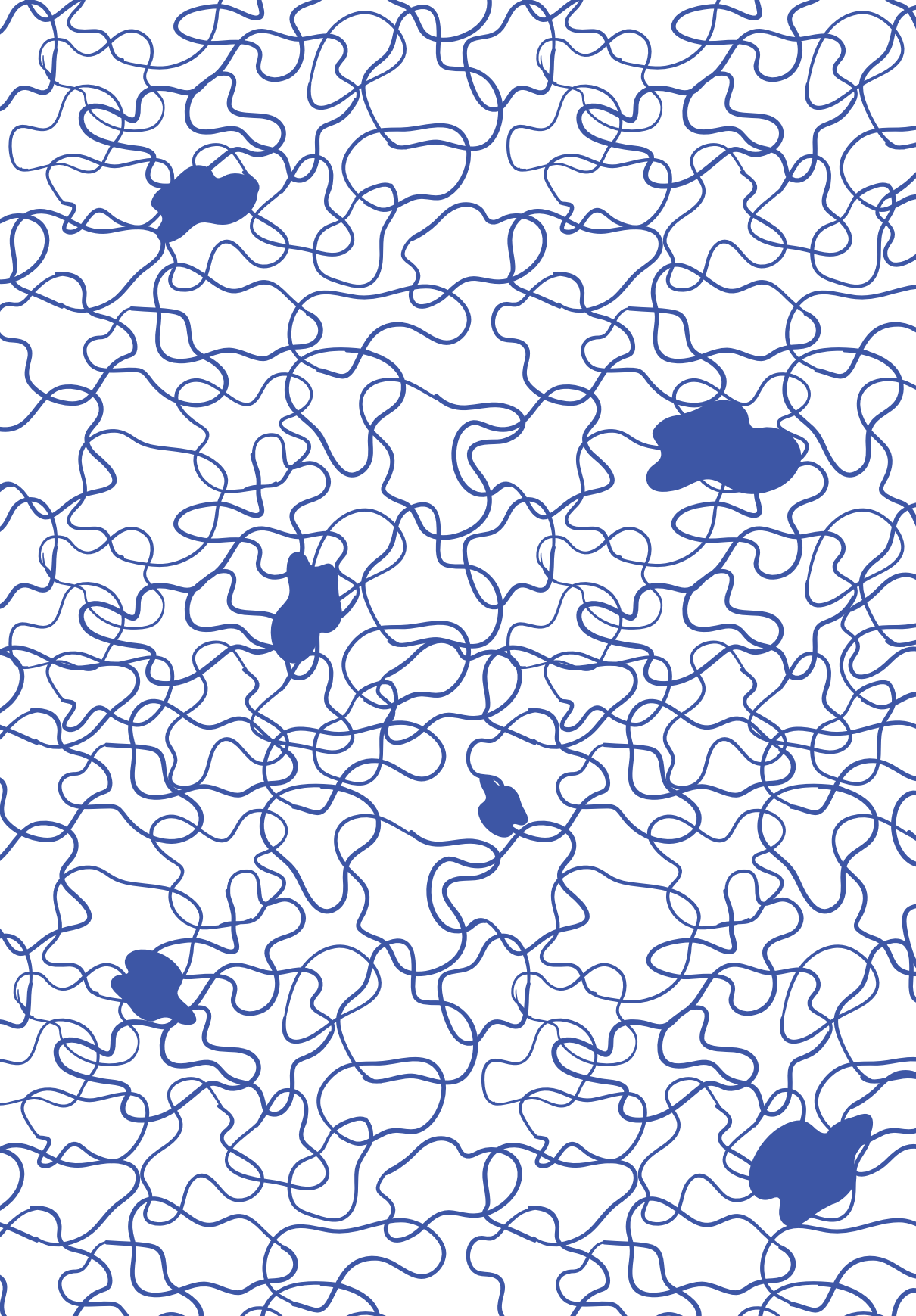
Rotfeld A.D. (2014), *Porządek międzynarodowy. Parametry zmiany*. „Sprawy Międzynarodowe”, nr 4.

Sołozobow J. (2009), *Otwiet na „polskij wopros”*. „Politiczeskij klass”, nr 9 (57).

Świtalski P.A. (2013), *Emocje, interesy, wartości. Przemiany paradygmatów polityki międzynarodowej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.

Traktat (2005), *Traktat o Unii Europejskiej* (tekst ujednolicony) w zbiorze *Traktat Ustanawiający Wspólnotę Europejską oraz Traktat o Unii Europejskiej* (tekst ujednolicony). Wyd. Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej; Departament Dokumentacji Europejskiej i Publikacji. Warszawa.

Traktat o Unii (2013), *Traktat o Unii Europejskiej. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej*, Lexis Nexis, Warszawa.





Jerzy **Buzek**

**CYWILIZACYJNA
I KULTUROWA
ROLA TECHNIKI**



* Tekst został opracowany na podstawie wystąpienia prof. Jerzego Buzka na III Światowym Zjeździe Inżynierów Polskich we Wrocławiu w dniu 16 czerwca 2016 roku.

W cywilizacji, w której dzisiaj rozwija się nasz świat dominuje dorobek, jaki udało nam się wypracować w układzie euroatlantyckim. Ten dorobek składa się z trzech filarów, na których opiera się nasza siła i rozwój. Pierwszy to demokracja – sposób zarządzania wielkimi masami obywateli; drugi to wolny rynek – sposób na wymianę towarową (choć nie tylko towarową), na rozwijanie się, bogacenie; a trzeci to postęp techniczny, technologiczny – w gruncie rzeczy współcześnie to on w pewien sposób napędza i demokrację, i wolny rynek.

Na tych trzech filarach zaczęliśmy budować trend ku globalizacji. Ale dziś ta trójwierzchołkowa konstrukcja przechodzi pewien kryzys. Demokracja i rządy prawa nie wszędzie przyniosły oczekiwane rezultaty. Szerzą się populizm i nacjonalizm, których jakoś nie udaje się ograniczyć. Podobnie jest z anarchią, którą widzimy dziś wyraźnie choćby po arabskiej stronie Morza Śródziemnego. Wolny rynek – z otwarciem na świat i w gruncie rzeczy brakiem kontroli nad zachłannością międzynarodowych koncernów – doprowadził do dewastacji ekologicznej i socjalnej najbiedniejszych regionów świata; generuje on ciągłą potrzebę posiadania rzeczy i to takich, których sami nawet nie bylibyśmy w stanie sobie wyobrazić, że mogą nam być potrzebne. Takie jest przecież jedno z kluczowych zadań marketingu: wytwarzanie zapotrzebowania na coś, co moglibyśmy dopiero produkować, i dalej – generowanie globalnego popytu na takie produkty, których nie ma jeszcze na rynku. Wreszcie technologia będąca wytworem naszej pracy – pracy techników – nie zawsze jest wykorzystywana w sposób zgodny z ambicjami wynalazców.

Warto doprecyzować, w jakim punkcie jesteśmy – My, euroatlantycka cywilizacja oparta na technice. Chciałbym przedstawić trzy perspektywy: model dawny, model obecny i pytania na przyszłość.

Model dawny możemy nazwać modelem humanistycznym techniki. Technika w tym modelu stanowiła narzędzia ulepszania świata: czyniła go coraz bardziej dostępnym i użytecznym dla człowieka. Co więcej, technika była wydłużeniem ludzkiej ręki, instrumentem ujarzmiania przyrody, fundamentem cywilizacji, o której mówimy – nie bez racji – „techniczna”. Ale była też elementem kultury, służąc człowiekowi i jego kulturowym ideałom. Maszyna parowa, kolej, telegraf, elektryczność, samolot, rozwój medycyny służyły w gruncie rzeczy postępowi, dobrobytowi, walce z biedą, chorobami, wysoką śmiertelnością.

Wytwory techniki pozwalały oszczędzać czas i pokonywać przestrzeń, a jednocześnie rozwijać się i zdobywać wiedzę. Przypomnijmy, że według Teilharda de Chardina, filozofa francuskiego, najważniejszym obowiązkiem człowieka, wynikającym jego zdaniem z Biblii, jest bowiem rozwijanie swojej świadomości, pozwalające zbliżyć się do Stwórcy.

Załamaniem się modelu humanistycznego doprowadziło do wyłonienia się obecnego modelu, który możemy uznać za niepokojący. W tym kontekście wiadać pięć problemów, które warto pokrótce zdefiniować i zastanowić się nad ich rozwiązaniem.

Po pierwsze, wojny i totalitaryzmy XX wieku pokazały, że technika może posłużyć człowiekowi do masowej eksterminacji całych narodów. Może też zniszczyć kultury i całe cywilizacje. Technika może być antyludzka, antyhumanistyczna i zbrodnicza. I my, ludzie techniki, musimy mieć tego największą świadomość. Odpowiadamy za to na równi ze wszystkimi, którzy biorą odpowiedzialność cywilizacyjną za rozwój ludzkości.

Po drugie, technika przestała być tylko narzędziem, a faktycznie w jakiś sposób opanowała naszą świadomość, podporządkowała sobie kulturę, dominując nad jej wartościami, poniekąd wyprzedzając je. To poważne zagrożenie. Już w XIX wieku mówiono o konieczności równowagi pomiędzy cywilizacją techniczną, która opierała się na wartościach materialnych, a kulturą, której domeną były wartości duchowe. Celem jest więc równowaga – ją właśnie postulowano już 100 lat temu. My tego celu nie osiągnęliśmy, a nasza potrzeba technicznego panowania okazała się bardzo silna – silniejsza niż naturalne, wewnętrzne potrzeby kulturowe. Należy zatem tę potrzebę technicznego panowania – nie rozwoju, ale panowania – starać się kontrolować, mitygować jej skutki.

Po trzecie, korzystamy z surowców w sposób nieodpowiedzialny, niszczymy zasoby naszej planety. Nic dziwnego, że pisze o tym papież Franciszek w encyklice *Laudato Si'*: „Ingerencja człowieka w przyrodę zawsze miała miejsce, ale przez długi czas była nacechowana dostosowaniem się do możliwości, jakie dają same rzeczy. Było to przyjmowanie tego, co oferowała sama rzeczywistość naturalna (...). Natomiast to, co dzieje się obecnie, to wydobycie z rzeczy wszystkiego, co możliwe, przez zawłaszczenie wynikające z ignorancji człowieka lub zapomnienia o samej naturze tego, co jest przed nim. Dlatego człowiek i rzeczy

przystały sobie podawać przyjazną dłoń, przechodząc do wzajemnej konfrontacji. Stąd łatwo przechodzi się do idei nieskończonego wzrostu, która tak bardzo zachwyciła ekonomistów, teoretyków finansów, teoretyków technologii. Zakłada ona fałszywe przekonanie o nieskończonej dostępności dóbr naszej planety, co prowadzi do ich „wyciskania” aż do ostatecznych granic, a nawet ponad granice. (...) W istocie technika dąży do tego, aby nic nie pozostawało poza jej żelazną logiką, a człowiek współczesny dobrze wie, że w technice nie chodzi ostatecznie ani o pożytek, ani o dobrobyt. Chodzi tylko o władzę, o skrajnie pojęte panowanie”.

Gorzkie słowa papieża Franciszka na temat zrównoważonego rozwoju byłyby w naszym kraju cytowane szerzej i głośniejsze, gdyby wypowiedział je papież Polak – Jan Paweł II. Dla wielu papież Franciszek jest odległy, mówi jakby nie do nas. Ja namawiam do wsłuchiwania się w jego słowa, tym bardziej, że reprezentuje część świata, która tak dotkliwie doświadczyła wycisku przez międzynarodowe koncerny, np. w Puszczy Amazońskiej. Odpowiedzią na zagrożenia, które niesie technika jest zrównoważony rozwój. I dobrze, żeby nie była to tylko domena ruchu Zielonych.

Po czwarte, jeśli nawet uznamy, że obawy papieża Franciszka, ekologów i zwolenników zrównoważonego rozwoju są przesadzone, to musimy przyznać, że dziś refleksja moralna też nie nadąża za rozwojem technologicznym. Dotyczy to przede wszystkim medycyny i tych jej aspiracji czy możliwości technologicznych, które związane są z modyfikacjami genetycznymi czy przekraczaniem tabu dotyczącego życia i śmierci. Nie potrafimy lub nie chcemy budować granic dla niczym niepojętych aspiracji biologicznego przekształcania roślin, zwierząt, a nawet naszego gatunku. To jest problem, o którym można by wiele mówić, a który spowodował, że wielu rozstało się z przekonaniem o humanistycznych celach techniki współgrającej z naszą kulturą i będącej odpowiedzią na jej potrzeby, a nie wyprzedzającej czy też kształtującej naszą kulturę. To są także problemy, z którymi musimy się mierzyć, gdy mimo wszystko próbujemy osadzić technikę w kontekście świata wartości naszej cywilizacji i kultury.

I wreszcie, po piąte, ostatni problem. Nasz model jest oparty o technologie informatyczne – ICT. Wielu uważa, że 70%, 80%, a nawet 90% innowacji – wszyst-

kich innowacji – powstaje w tym obszarze. Informatyzacja stwarza nowe praktyki, nowe profesje, nowe sposoby komunikacji, współpracy między ludźmi. Co więcej, wytwarza nowe elity, nowe społeczności. Technika w tym modelu nie tylko przekształca świat człowieka, ale również samego człowieka. Staje się on częścią sieci, wchodzi w gęszcze relacji, internetowych treści. Nieustająco poszukujemy danych, ruszamy na polowanie wiadomości oraz nowych kontaktów w rzeczywistości sieciowej, która nie jest już dla wielu, zwłaszcza dla tych młodszych, rzeczywistością drugą, ale rzeczywistością pierwszą. Narzędzia techniczne nie tylko nie dopasowują się do kultury, nie tylko kontestują ją i wszystkie inne reguły, które znamy, np. reguły demokracji, ale stają się też samą kulturą.

A teraz jeszcze krótko o tym współczesnym modelu – niepojętym dla wielu z nas, a może nawet groźnym. Otóż być może stajemy przed potrzebą wykształcenia nowego porządku społecznego i redefinicji samej kultury. Komputery przestały być bowiem instrumentem automatyzacji procesów przemysłowych czy administracyjnych; stały się niezbędnym elementem niemal wszystkich codziennych czynności i społecznych relacji. Komputer i urządzenia mobilne zmieniają nie tylko nasze myślenie o świecie, sposób postrzegania go, ale pamięć, twórczość i relacje towarzyskie. One nie są już narzędziem, ale w jakimś stopniu spajają się z nami.

Przed nami, którzy rozumieją jeszcze świat starych technologii i humanizmu, stoją fundamentalne pytania:

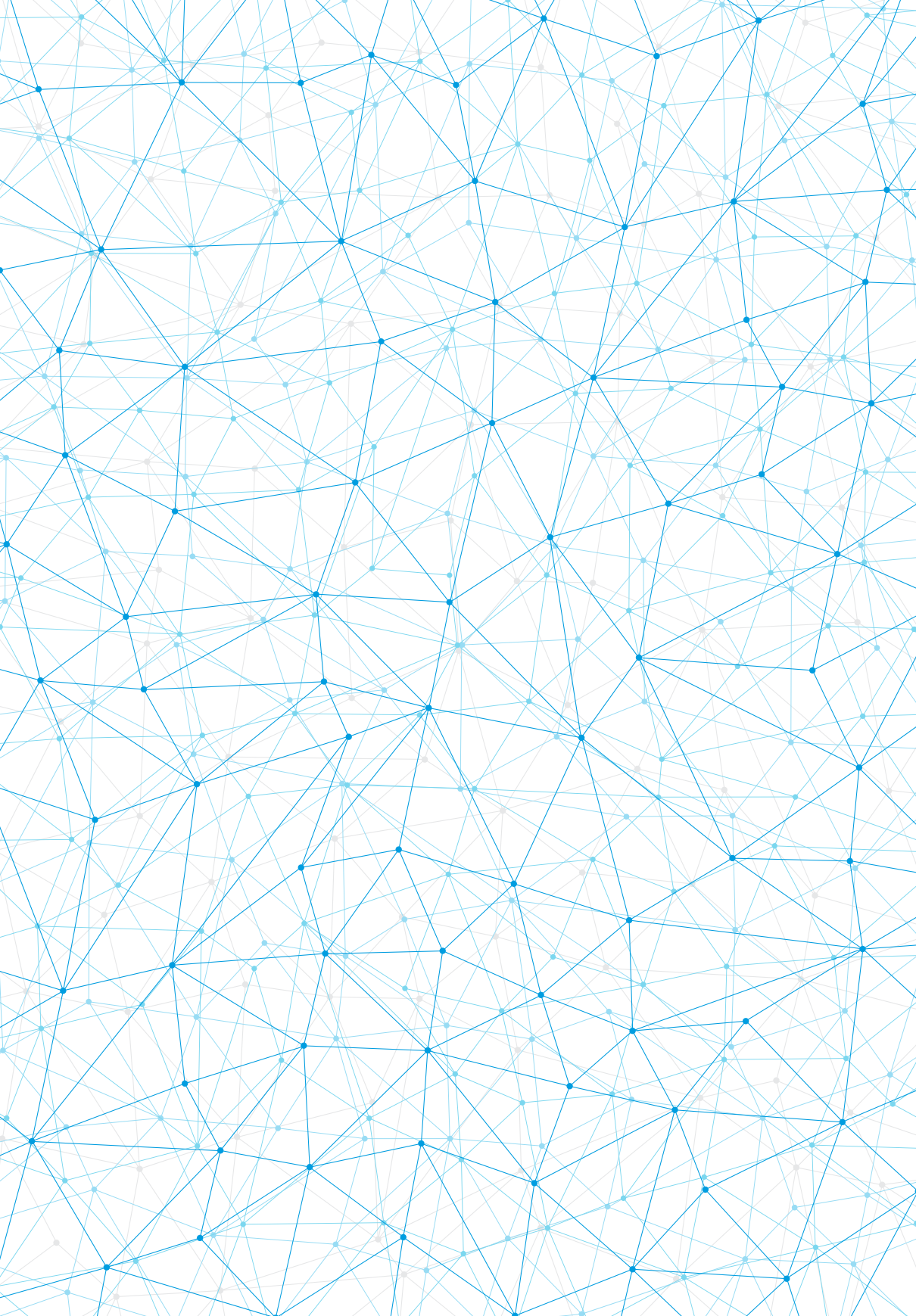
- Czy poznając coś przez internetową sieć poznajemy rzeczywistość, czy tylko informacje o niej?
- Czy technologie informatyczne umożliwiają nam panowanie nad światem, czy uzależniają nas od własnych narzędzi poznawania go?
- Czy relacje w internecie są rzeczywistymi relacjami?
- Czy dzięki technologiom ICT będziemy bardziej szczęśliwi, bardziej twórczy?
- Kim będzie człowiek w środowisku cyberkultury, czym będzie kultura w środowisku *cyber*?

I jeszcze jedno pasjonujące pytanie: jak będziemy wyznaczać kwestię odpowiedzialności za anonimowe decyzje, które będą podejmowały autonomiczne produkty naszej techniki i jak rozwinie się wtedy język?

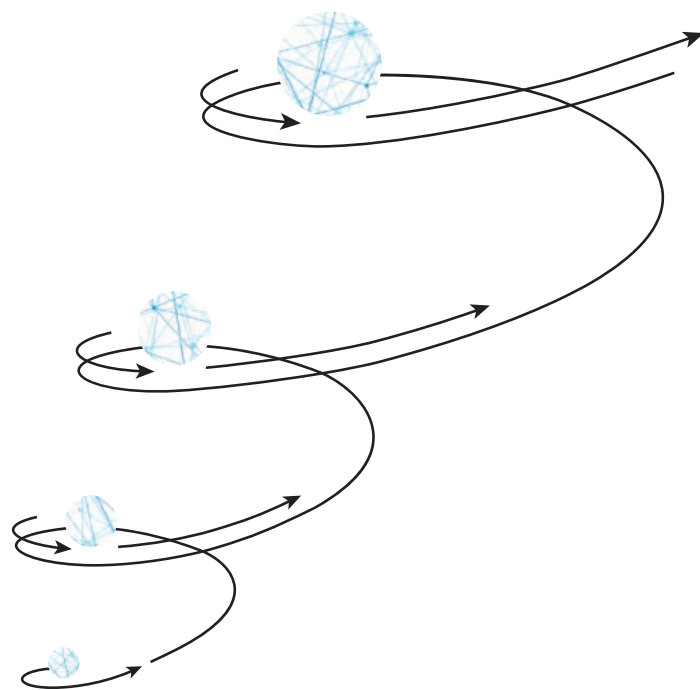
Te pytania są ciekawe, ale zarazem niepokojące. Nie odpowiem dziś na nie. To zadanie dla nas wszystkich – techników, socjologów, psychologów, futurologów, polityków, a także dla przyszłych pokoleń. Pamiętajmy tylko, że technika, mimo wszystkich dobrodziejstw, ma swoją ciemną stronę: potrafi uwodzić, jak syreny uwodziły kiedyś Odyseusza – gdyby nie wiedział, jak są zdradliwe, nie uszedłby z życiem.

Na zakończenie chciałbym jeszcze uwypuklić dawne rozumienie techniki. Nie ma do niego powrotu – i dobrze, bo trzeba tworzyć nowe. Ale te dawne reguły były proste, szlachetne i trzeba starać się stosować je nadal, mimo że jesteśmy dziś w całkiem innym świecie. Już Platon mówił, że technologia i technika mają być dobrem dla tego, który czyni daną rzecz, jak i dobrem dla tego, kto z niej korzysta. Bardzo bym nie chciał, aby ten legat starożytności, który wiąże technikę z ludzką kulturą i jej wartościami, został utracony. Trzeba go chronić, to nasze zadanie.

Z techniką jest podobnie jak z polityką: ma swoją wartość, jeśli czemuś służy, zwłaszcza że trzeba mieć ogromną odwagę, by właśnie służyć i przeciwstawiać się. Bo technika i polityka tracą poprzez pychę nieomyślności i samowystarczalności. Wartość jednej i drugiej leży nie tyle w ich możliwościach rozwoju i nieograniczonej ekspansji, co w głębokim zrozumieniu własnych granic i służebnej roli.



Jerzy Hausner



PRZYSZŁOŚĆ GOSPODARKI RYNKOWEJ –

od oportunistycznej
do relacyjnej gry ekonomicznej



Przyszłość kapitalizmu

„Kiedy technologia i ideologia zaczynają się od siebie oddalać, jest jedynie kwestią czasu, kiedy wydarzy się ‘wielki wstrząs’ (trzęsienie ziemi, które zachwieje systemem)”. Ten cytat pochodzi z wydanej w 1996 roku profetycznej pracy Lestera Thurowa o przyszłości kapitalizmu. Lektura tej publikacji z perspektywy doświadczeń 15 lat XXI wieku ukazuje głębię oraz siłę intelektu tego autora i myśliciela.

Przytoczony cytat odnosi się do globalnie i makrospołecznie ujętego systemu kapitalistycznego. Jak sądzę, tę tezę Thurowa można z powodzeniem odnieść także do firm, którymi w tym tekście się zajmuję. Aby to uzasadnić, posłużę się przykładem Goldman Sachs – jednej z największych organizacji finansowych na świecie. Korzystam przy tym z opisu przedstawionego przez Sławomira Lachowskiego (2013, s. 134-136).

Bank Goldman Sachs – założony w 1869 roku – ucierpiał kapitałowo i reputacyjnie w latach Wielkiego Kryzysu. Odbudowa jego pozycji wiąże się z długą prezesurą (1928-1969) Sidneya Jamesa Weinberga – postaci legendarnej. To on sformułował i wdrożył zasady działalności tego banku, które można ująć następująco: (i) interes klientów jest najważniejszy i przedkładany ponad własny, (ii) integralność i uczciwość mają kluczowe znaczenie, (iii) dążenie do doskonałości i profesjonalizmu odniesione do każdego pracownika. Mamy zatem do czynienia z jasno określonym aksjonormatywnym fundamentem działalności biznesowej. To co się stało potem i ujawniło szczególnie w I dekadzie XXI wieku wskazuje, że tożsamość Goldman Sachs radykalnie się zmieniła. Potwierdza to Greg Smith – jeden z byłych dyrektorów banku – w artykule pt. *Why I Am Leaving Goldman Sachs* opublikowanym w 2012 roku w „The New York Times”. Napisał on m.in.: „Kultura organizacji jest pozbawiona tkanki moralnej, interes klientów jest marginalizowany, a firma myśli tylko o własnych zyskach”. I dalej: „Bywałem na zebraniach, gdzie nawet minuty nie poświęcono temu, jak pomóc klientom. Niedobrze mi się robiło, gdy słyszałem, jak bezdusznie się rozmawia o ich oskubaniu”.

Goldman Sachs faktycznie nie zbankrutował, choć ekonomicznie i moralnie tak. Okazał się zbyt duży, aby upaść. Co ciekawe, rządową obronę banków przed konsekwencjami ich własnych działań koordynował sekretarz skarbu Hank Paulson – były prezes Goldman Sachs. Lachowski stwierdza, że: „Dzięki temu kłopoty

zostały przezwyciężone i w kolejnych latach Goldman Sachs zaczął zarabiać wielkie pieniądze na problemach, z którymi borykały się inne banki, a także na kryzysie sektora finansowego, do którego sam się mocno przyczynił” (2013, s. 135).

O czym świadczy ten przykład? Po pierwsze o tym, że firma Goldman Sachs od pewnego momentu odeszła od swych aksjonormatywnych zasad, porzuciła swoją ideę i zaczęła prowadzić działalność *stricte* oportunistyczną. Korzystała przy tym w pełni z nowych technologii informatycznych i innowacji produktowych (derywaty), które taką działalność ułatwiają. Prezes tego banku, Lloyd Blankfein, oświadczył przed Komisją Kongresu: „wykonujemy robotę Boga”, być może mając na myśli doradzanie rządowi Grecji, jak ukrywać długi i ratować się przed bankructwem.

Jak wiemy, rezultat ekonomiczny był katastrofalny. Bank wywinął się od odpowiedzialności, a zapłacili za to inni. A jeśli tak, to tym bardziej Thurow ma rację. Problem dotyczy całego systemu kapitalistycznego, nawet jeśli jego źródło znajduje się na poziomie organizacji gospodarczych. Skoro jednak chcemy powstrzymać makroekonomiczne zagrożenie, to zmiana musi nastąpić na poziomie mikro, czyli firmy.

Niestety obecne funkcjonowanie rynku kapitałowego wskazuje na to, że ta lekcja nie została odrobiona. Lachowski stwierdza, że pomimo wybuchu globalnego kryzysu finansowego, nadal nie wyeliminowano w działalności banków ani pokusy nadużycia (*moral hazard*), ani wewnętrznego konfliktu interesów (tamże, s. 133). Postawy i zachowania ich menedżerów są takie same jak przed kryzysem.

Choć konieczność zmiany sposobu funkcjonowania firm zdaje się być oczywista, dokonują się one powoli i niezbyt szeroko. Nawet jeśli właściciele i menedżerowie uznają je za niezbędne, to jednak powstrzymuje ich związane z tym ryzyko – tym silniejsze, że ich konkurenci mogą to wykorzystać i przejąć ich pozycję rynkową i zasoby. Zachętą do pójścia inną drogą może być celna metafora użyta przez Thurowa (1999, s. 422), zamykająca przywołaną książkę: „Kolumb odniósł sukces nie dlatego, że miał szczęście. Odniósł go, ponieważ pomimo licznych przeciwności, podjął wysiłek wyruszenia w kierunku, w którym nikt wcześniej nie popłynął. Bez tego ogromnego wysiłku nie mógłby znaleźć się w sytuacji, w której przytrafiło mu się kolosalne szczęście”. Jeśli chce się

osiągnąć coś trwałego i znaczącego, trzeba ruszyć w podróż w nieznanne, czyli podjąć działanie według innej, nowatorskiej formuły. Aby się na to zdobyć, należy jednak otworzyć oczy, krytycznie spojrzeć na siebie i otoczenie, uwolnić umysł od schematu i podjąć ryzyko.

Jeśli się w taką podróż nie wyruszy, można pewnie przetrwać, zatracając jednak stopniowo podmiotowość. Większość firm kupuje ten sam sprzęt i dysponuje tymi samymi technologiami jak ich konkurenci. To, co je różni, to na ogół nie są aktywa materialne, ale niematerialne, czyli te, które są związane z pracownikami firmy, ich wiedzą, intelektem, wyobraźnią i kreatywnością. Dzięki temu firma może efektywniej wykorzystać swój kapitał materialny niż jej konkurenci. Thurow pisze o tym obrazowo: „Jedyny istotny majątek firmy wraca każdego wieczora do domu, niezależnie podejmuje decyzje co do tego, gdzie jego kwalifikacje będą wykorzystane, kontroluje wysiłek, jaki włoży albo nie w działalność firmy, i nie może być posiadany na własność ...” (tamże, s. 363). Składową takiego kapitału firmy nie są „korporaludki”.

Dla współczesnej firmy – jej efektywności i rozwoju – kluczowe znaczenie mają relacje między jej kapitałami twardymi (materialnymi) i kapitałami miękkimi (kulturowymi). Efektywność wykorzystania aktywów materialnych (efektywność operacyjna) w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek zależy obecnie od włączenia aktywów niematerialnych. To dopiero tworzy podstawę do efektywności strukturalnej, która określa zdolności adaptacyjne i rozwojowe firmy. „Komunikacja między aktywami staje się znacznie ważniejsza od koncentracji aktywów” (tamże, s. 364). Dlatego nie wielkość firmy i skala jej zasobów, ale jej dynamizm adaptacyjny decyduje często o rynkowym sukcesie. Dzisiaj zasobem, który daje strategiczną przewagę jest wiedza i samowiedza zarazem. Z makrospołecznego punktu widzenia rolę, jaką w gospodarce przemysłowej wypełniała infrastruktura techniczna, w gospodarce cyfrowej wypełnia infrastruktura wiedzy.

Fundamentalne znaczenie dla działalności gospodarczej ma następujące twierdzenie Thurowa: „Kapitał ludzki różni się od kapitału fizycznego na trzy ważne sposoby: (i) Kapitał ludzki nie może być posiadany na własność. Kapitaliści nie inwestują w coś, czego nie mogą posiadać. (ii) Inwestycje w kapitał ludzki wymagają często o wiele dłuższego horyzontu czasowego, niż ten, na jaki

zezwała kapitalizm. (iii) Inwestycje w wiedzę konieczne do tworzenia gałęzi przemysłu opartych na ludzkim potencjale intelektualnym muszą być dokonywane w kontekście społecznym zupełnie obcym indywidualistycznej orientacji kapitalizmu” (tamże, s. 364). Ma to dalekosiężne implikacje, w szczególności dla interpretacji podstawowej kategorii ekonomii, jaką jest „własność”. Treść „własności” podlega nieuchronnej reinterpretacji, gdy jej przedmiotem w masowej skali stają się wytwory intelektu. Nie chodzi tylko o inny podział zdefiniowanych praw własności, lecz także o nowe prawa i ich społeczną treść. Jesteśmy u progu tego procesu, który dookreśli własność nie tylko od zewnątrz, ale także od wewnątrz. Co już wyraźnie dzieje się w odniesieniu do nieruchomości.

Nowe podejście do własności – w odniesieniu do przestrzeni miasta – interesująco przedstawia Hubert Izdebski: „ (...) można (je – J.H.) sprowadzić do potraktowania własności – przy pełnej akceptacji podstawowej roli własności prywatnej i odrzuceniu dominacji, czy tym bardziej monopolu własności zbiorowej – nie jako prawa co do istoty absolutnego, lecz jako funkcji społecznej. Koncepcję tę można określić także jako ograniczenie treści prawa własności ‘od wewnątrz’, w tym ze względu na interes publiczny, którego podstawowym aspektem w sferze planowania i zagospodarowania publicznego jest (...) ład przestrzenny” (2013, s. 144-145). Takie podejście wychodzi poza schemat odniesienia się władzy publicznej do własności wyłącznie w kontekście jej ochrony i polega na publicznym ustalaniu społecznej treści własności i jest przejawem przejścia od doktryny liberalno-indywidualistycznej do liberalno-solidarystycznej (tamże, s. 149). Tym samym, prawo własności reguluje nie tylko to, że właściciel nie może robić z własnością wszystkiego, lecz także to, że ma robić to, co może w określony sposób – jest do tego zobowiązany.

Jeśli inwestowanie w kapitał ludzki, i szerzej – w kapitały miękkie (kulturowe), ma tak duże znaczenie dla rozwoju współczesnej gospodarki, to rodzi się pytanie, czy kapitaliści mogą być i pod jakimi warunkami zainteresowani dokonywaniem tego rodzaju długofalowych inwestycji, skoro nie będą tradycyjnymi, prywatnymi właścicielami efektów tych inwestycji. Kapitału ludzkiego nie można posiadać i sprzedać. Doświadczenie wskazuje, że kapitaliści gotowi są korzystać z takich inwestycji, ale nie ponosząc na nie zasadniczej części nakładów – chcą mieć korzyść, nie ponosząc ryzyka (Thurow 1999, s. 369). Nawet jeśli

ponoszą nakłady na kapitał ludzki, to w odniesieniu do swoich pracowników. A przecież ich wydajność nie jest tylko funkcją kwalifikacji i kompetencji konkretnych pracowników, ale także ich ogólnospołecznego poziomu. Najczęściej zresztą właściciele i menedżerowie firm wolą przechwytywać pracowników wyszkolonych przez swych konkurentów niż samemu ich szkolić. W rezultacie cierpią jednak na brak lojalności z ich strony, co tym bardziej skłania do tego, aby nie inwestować zbyt wiele w kwalifikacje i kompetencje. Thurow podkreśla, że w konsekwencji: „Każdy kraj uzależniony od prywatnych inwestycji w ludzkie kwalifikacje szybko stwierdzi, że posiada ich nie tylko zbyt mało, lecz również cierpi na bardzo nierówny ich rozkład” (tamże, s. 373).

Można określić takie postępowanie przechwytywaniem nienależnej renty. I we współczesnej gospodarce rynkowej takie postępowanie rozpleniło się. To powoduje, że dominuje w niej gra oportunistyczna: orientowanie się na wykorzystywanie rynkowych okazji, w miejsce działania długofalowego. To powoduje, że skraca się horyzont podejmowanych działań, a wzorcowa formuła organizacyjna bazuje na jak najdalej posuniętej elastyczności, aby być zdolnym do skorzystania z każdej nadarżającej się okazji. Tak rozumiana elastyczność implikuje i to, że firmy nie są zainteresowane formowaniem długofalowych relacji ze swoimi partnerami. Przyjmują w stosunku do otoczenia orientację transakcyjną, a osłabiają relacyjną, co z taką negatywną mocą ujawniło się w nowoczesnej bankowości. To wszystko wzmaga krótkowzroczność właścicieli i menedżerów, co Thurow słusznie uznaje za największą słabość kapitalizmu (tamże, s. 371).

Oportunizm jako dominująca orientacja firm prowadzi do stadnych zachowań. Wszyscy uczestnicy starają się robić mniej więcej to samo. A to powoduje, że konkurencja polega głównie na niszczeniu konkurentów i przejmowaniu ich pozycji rynkowej. Można to zjawisko określić mianem „kanibalizacji rynku”. Nie opłaca się inwestować i budować, lepiej przechwytywać to, co inni stworzą. Siłę ekonomiczną osadza się wówczas na przejmowaniu i zawłaszczaniu, a nie współdziałaniu i współdzieleniu korzyści.

Takie postępowanie znajduje proste usprawiedliwienie. Przytacza je m.in. Marek Belka, powołując się na wypowiedź szefa Citi Group wygłoszoną po upadku Lehman Brothers: „kiedy muzyka gra, trzeba tańczyć: a żaden bank nie pozwoli sobie na działanie wbrew trendowi innych” (2016, s. 174). Belka dodaje od sie-

bie: „Nawet jeśli jednej z owiec przyjdzie do głowy, że to kiepski pomysł gnać z innymi i spaść z urwiska, to w stadzie nie ma szans. Jeśli zmniejszy tempo biegu zostanie zepchnięta, jeśli się zatrzyma, inne owce ją stratuują”. Dla mnie to usprawiedliwienie nie jest przekonywujące: nie wszystkie banki i nie wszędzie zachowywały się tak nieodpowiedzialnie ekonomicznie i społecznie. Polska jest akurat przykładem, że jeśli nadzór bankowy tego pilnuje, to takie postępowanie się nie rozplenia. Stadne zachowanie jest wygodne i bezpieczne, ale nie jest konieczne. I skoro sięgamy do metafor, to nasuwa się polskie przysłowie: „jeśli wlażesz między wrony, musisz krakać tak jak one”. Ale jeśli ktoś nie chce być wroną, nie musi krakać. I tyle.

Powyższe usprawiedliwienie zaciemnia obraz, bowiem pomija to, że stadne zachowania były w interesie menedżerów banków. Oportunistyczne nastawienie firm wzmacnia i utrwala system wynagradzania ich menedżerów – system oparty na wypłacaniu horrendalnie wysokich premii (bonusów) za bieżące wyniki finansowe. Ten mechanizm preferuje typ przywództwa biznesowego, którego wyróżniającą cechą jest zachłanność, będąca „paliwem, które w reakcji łańcuchowej prowadzi do niekontrolowanego wybuchu zła” (Lachowski 2013, s. 137). Zmiana systemu wynagradzania menedżerów jest konieczna. Jednak nie dokona się z ich inicjatywy. Musi zostać wymuszona przez władzę publiczną. Sądzę przy tym, że ważniejsze od bezpośredniego ograniczania wysokości wynagrodzeń jest ustanowienie zasady, że wynagrodzenia członków zarządu firmy są wypłacane z zysku po niezależnym audycie i opodatkowaniu.

O ile ekonomia pomijała konsekwentnie problematykę wartości, sprowadzając tę kwestię do zagadnienia rynkowej wyceny, o tyle w pracach z zakresu zarządzania o wartościach w kontekście firmy pisze się nieustannie. Jednym z biznesowych bestsellerów jest praca Jima Collinsa *Good to Great* (opublikowana w 2001 roku; polskie wydanie w 2007 roku). Na poziomie reguł można sądzić, że autorowi i jego zespołowi chodzi rzeczywiście o to, aby firmy się doskonaliły i rozwijały, a nie tylko zarabiały – można przyjąć, że są oni świadomi różnicy między robieniem rzeczy dobrze i robieniem dobrych rzeczy, między efektywnością i wartością. Jeśli jednak wgłębimy się w propagowane instrumentarium, wątpliwości narastają. Jednym z omawianych przez Collinsa przypadków amerykańskiego sukcesu jest Fannie Mae (Federal National Mortgage Association),

wyspecjalizowana prywatna firma udzielająca instytucjom finansowym pożyczek i gwarancji na rynku kredytu hipotecznego. Oto jak guru od „wartości w biznesie” przedstawia źródło sukcesu finansowego tej firmy: „(...) Fannie Mae przyjęła wskaźnik zysku osiągniętego na poziomie ryzyka kredytu hipotecznego, a nie z udzielonego kredytu (...)” (2007, s. 125). Mówiąc wprost, firma wspomagana przez amerykańską administrację, m.in. poprzez preferencyjne opodatkowanie, która miała stabilizować rynek kredytu hipotecznego, zajęła się spekulacyjną grą, zarabiając tym więcej, czym większe było ryzyko danego kredytu. Lokowała ryzykowne kredyty hipoteczne w papiery wartościowe. Uczestniczyła tym samym w nakręcaniu wielkiej bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości w USA. Jej pęknięcie stało się bezpośrednią przyczyną upadku wielkich banków i firm ubezpieczeniowych, co wywołało światowy kryzys finansowy. Gloryfikowana przez Collinsa i jemu podobnych działalność biznesowa doprowadziła do tego, że 7 września 2008 roku Fannie Mae została przejęta przez rząd USA wraz z gigantycznym długiem. Ale jeszcze wcześniej, bo już w 2004 roku, przeprowadzone dochodzenie wykazało poważne nadużycia w prowadzeniu księgowości firmy, które umożliwiały ukrywanie narastających strat i wypłacanie menedżerom wysokich premii. Za komentarz takiego postępowania niech posłuży opinia Ralfa Füksa (2016), reprezentującego jedną w największych niemieckich fundacji korporacyjnych: „Jest to czynnik korumpujący każdą kulturę prowadzenia przedsiębiorstwa, jeśli zwalniani menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za straty spowodowane spekulacją, otrzymują hojną odprawę” (tamże, s. 360). „Oddzieleniu korzyści od wytwarzania wartości, które miało miejsce w sektorze finansowym, odpowiada oddzielenie zysku od odpowiedzialności. To podwójne oddzielenie jest istotną przyczyną kryzysu finansowego, który od momentu pęknięcia amerykańskiej bańki nieruchomości uderza wciąż nowymi falami” (tamże, s. 359).

Jeśli obecny model funkcjonowania firm, który charakteryzuje krótko- i wąskowzroczność (kapitalizm kwartalny) nie zmieni się, to niezbędnych dla długofalowego rozwoju inwestycji nie będzie miał kto dokonywać, chyba że podejmie je władza publiczna (państwo). To jednak mało prawdopodobne, ponieważ – co podkreślił Thurow – rządzący najczęściej zamiast inwestować pożyczają, aby pobudzać bieżącą konsumpcję i zyskiwać poparcie wyborców (1999, s. 383). Tym

samym wzmacniają krótkookresową orientację firm i stymulują oportunistyczną grę rynkową.

Zdaniem Thurowa, gwałtowne skrócenie horyzontu czasowego działań podejmowanych przez rządy krajów rozwiniętych gospodarczo i demokratycznych wynika przede wszystkim z zakończenia zimnej wojny, presji budżetowej ze strony ludzi starszych, wpływu tabloidalnych mediów oraz spadku realnych wpływów budżetowych. Wysokie zadłużenie świadczy o tym, że de facto horyzont decyzyjny staje się ujemny (tamże, s. 385). Rządy reagują na to, co się stało i dzieje, a w coraz mniejszym stopniu na wyzwania przyszłości. Ich postępowanie prowadzi do ogólnego spadku nakładów inwestycyjnych, bowiem deficyt budżetowy finansujący bieżącą konsumpcję obniża pulę oszczędności krajowych.

Negatywny wpływ państwa na poziom oszczędności i inwestycji dokonuje się także pośrednio. Dobrym tego przykładem są pożyczki pod zastaw domu, który to instrument – umożliwiany i stymulowany przez prawo podatkowe – Thurow uważa za jeden z największych błędów gospodarczych (tamże, s. 391). A pisał o tym kilkanaście lat przed wybuchem kryzysu subprimes. W szczególności chodziło mu o to, że jeśli upowszechnią się takie pożyczki, to ludzie nie muszą oszczędzać, aby mieszkać w swoim domu. Choć z pewnością kontrowersyjna, to jednak błyskotliwa i nie pozbawiona sensu jest następująca syntetyczna teza Thurowa: „Do pewnego stopnia Ameryka jest społeczeństwem o niskim poziomie oszczędzania, ponieważ jest społeczeństwem o niskim poziomie inwestycji – a nie na odwrót” (tamże, s. 392). Jego zdaniem, kierunek związku przyczynowego nie biegnie od większych oszczędności do większych inwestycji, lecz od pragnienia dokonywania określonych inwestycji do większego oszczędzania. Funkcjonowanie obecnych wielkich globalnych korporacji zdaje się to wyraźnie potwierdzać. Dysponują one ogromnym kapitałem finansowym, ale w działalność wytwórczą inwestują niewiele. Koncentrują się na pomnażaniu kapitału, poprzez aktywne uczestnictwo w spekulacyjnej grze na rynkach finansowych.

Swoją przenikliwą analizę Thurow konkluduje stawiając zasadnicze pytania: „W jaki sposób doktryna radykalnego krótkoterminowego indywidualizmu ma akcentować długoterminowy interes społeczny? W jaki sposób kapitalizm

ma promować wartości, których potrzebuje do zasilania się w niezbędne soki, jeśli zaprzecza jakoby miał potrzebę promowania jakiegokolwiek zespołu wartości? Krótko mówiąc, kto reprezentuje interes przyszłości wobec teraźniejszości? W jaki sposób kapitalizm ma funkcjonować, jeśli ważne rodzaje kapitału nie mogą być posiadane na własność? I dodaje: „Ciśnienie wewnątrz wulkanu narasta. (...) W okresach naruszonej równowagi trzeba udzielać odpowiedzi na pytania, na które nie ma oczywistych odpowiedzi” (tamże, s. 400-401).

Udzielenie odpowiedzi wymaga otwarcia oczu, krytycznego i rzetelnego spojrzenia na rzeczywistość, wyobraźni, odpowiedzialności i odwagi działania poza schematami. W moim przekonaniu, odpowiedzi trzeba zacząć szukać w różnych miejscach, ale tym kluczowym jest firma – jednak firma ujmowana nie jako samoistny byt, lecz w relacjach ze swoim otoczeniem. Jeśli potrzebuje innej gospodarki rynkowej, to jej wyłonienie się i ukształtowanie nie będzie możliwe bez zmiany modelu funkcjonowania firm. Choć oczywiście to tylko warunek konieczny – dalece niewystarczający.

W kierunku *circular economy*

Pożądanym modelem gospodarki rynkowej wydaje się być *circular economy*. Kategoria ta jest tłumaczona na język polski jako gospodarka o obiegu zamkniętym. Ale to nie oddaje jej istoty. Takie tłumaczenie wynika z kojarzenia *circular economy* z gospodarowaniem surowcami, szczególnie zaś z recyklingiem. To jednak zbyt wąska perspektywa. Ponadto, to pojęcie ma wyraźnie bardziej inżynierską niż społeczno-gospodarczą podbudowę – implikuje myślenie o wyodrębnionym i w pełni technologicznie kontrolowanym procesie. A przecież chodzi o coś znacznie szerszego: o pomyślenie o gospodarowaniu nie jako o procesie okólnym i zamkniętym, w istocie zaprogramowanym i powtarzalnym, ale jako o procesie spiralnym, w tym sensie, że jest to proces samopodtrzymywalnego rozwoju, tzn. takiego, który polega na takim wykorzystywaniu zasobów, aby możliwe było ich odnawianie. Kształt takiego procesu jest spiralny, a nie okólny. I oczywiście ma on ewolucyjną naturę. Nie można go zaprogramować. Można go pobudzić i kierunkować. To powiedziawszy, nadal mam kłopot z zaproponowaniem takiego tłumaczenia pojęcia *circular economy*, któ-

re oddawałoby powyżej wyrażone intencje. Dalej będę się w tym tekście posługiwał określeniem „gospodarka okrężna”, licząc na to, że przyszły dyskurs ułatwi znalezienie innego – właściwszego.

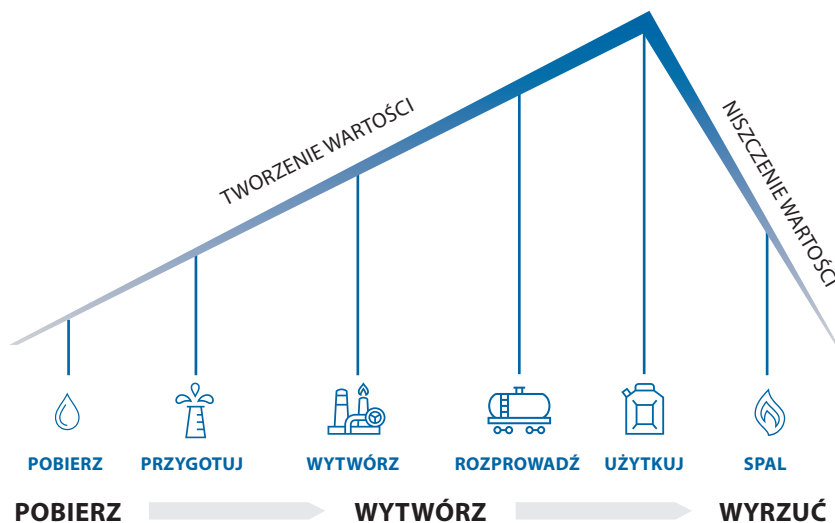
Nie chodzi tu o formowanie całkowicie nowej, alternatywnej koncepcji gospodarki, ale o stopniowe przekształcanie obecnej gospodarki linearnej¹ w okrężną i wypracowanie odpowiednich dla niej modeli biznesowych. I choć jest to trudne, to jednak już się dzieje. Gospodarka okrężna nie jest utopią, lecz rosnącym w siłę segmentem nowoczesnej gospodarki rynkowej – szacunki wskazują, że w tym segmencie w krajach wysoko rozwiniętych, np. w Holandii, generowane jest nawet do 7% PKB (Money 2015).

Istotą tej zmiany jest przejście od płacenia za posiadanie (*pay-for-ownership*) do płacenia za używanie (*pay-for-use*). To pierwsze implikuje następujący model konsumpcji: pobierz – wytwórz – konsumuj (*take – make – dispose*) i prowadzi do tego, że znacząca część zasobów jest przekształcana w odpad. Taki proces wytwarza wartości, ale jednocześnie w znaczącej skali je niszczy. Tym bardziej, że aby napędzać konsumpcję i gospodarkę, wytwórcy – i po części konsumenci – chcą produktów o krótkiej żywotności. To prowadzi do jałowego wzrostu, a często gospodarki rabunkowej. To, co w gospodarce linearnej jest zbędne, rezydualne, w gospodarce okrężnej staje się wartościowym zasobem.

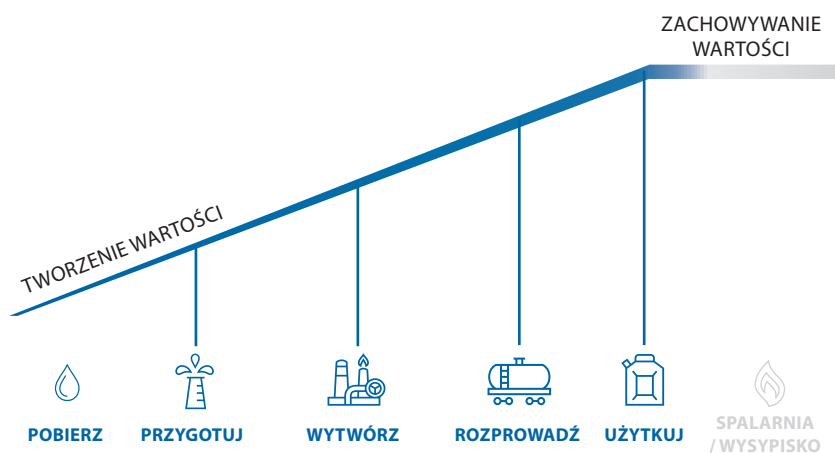
Rozwój gospodarki okrężnej wymaga zarówno zmiany instrumentarium, jak i rewizji wielu zastanych oraz ugruntowanych pojęć i schematów myślowych. Nasze życie ma w istocie naturę cyrkulacyjną. To wynika z tego, że jesteśmy częścią przyrody, jesteśmy biologiczni. Ale jako społeczeństwo ignorujemy to i postępujemy linearnie (tamże, s. 17). Potrzebujemy głębokiej refleksji i dyskusji, ale także bezpiecznego eksperymentowania, aby przestawić się na zasady gospodarowania okrężnego. To oznacza konieczność zmiany nie tylko w gospodarce i konsumpcji, ale także w edukacji i kulturze. Chodzi o to, aby w konsekwencji ograniczyć proces destrukcji wartości charakterystyczny dla gospodarki linearnej. Dobrze ilustruje to rysunek 1.

¹ Przez gospodarkę linearną rozumiem taką, której istotą jest inkrementalny przyrost. Sednem tak rozumianego gospodarowania jest uzyskiwanie poprzez użycie znanych instrumentów przyrostu określonych kategorii ekonomicznych, zwłaszcza zysku. Gospodarowanie jest wówczas pojmowane jako proces przyczynowo-skutkowy, dokonujący się w schemacie bodziec–reakcja. Ważna jest przede wszystkim jego intensywność.

WARTOŚĆ W GOSPODARCE LINEARNEJ



ZACHOWYWANIE NAJWYŻSZEGO POZIOMU WARTOŚCI



RYSUNEK 1. Porównanie wartości w łańcuchach dostaw gospodarki linearnej i gospodarki o obiegu zamkniętym

Źródło: Money 2015, ryc. 7, s. 19.

Gospodarowanie okrężne zakłada realizację zasady włączenia efektów zewnętrznych (*externalities*) do rachunkowości i wyniku finansowego firm je generujących. Jeśli rozpoznane negatywne gospodarczo i społecznie konsekwencje działań firm mogą być przerzucane na innych, to odpowiedzialność zanika, a rośnie skłonność do działania oportunistycznego. Pozytywne rozwiązanie tego problemu nie może polegać wyłącznie na określonej administracyjnej regulacji (system monitoringu i sankcji) – wymaga głębszych zmian instytucjonalnych w sferze relacji firm z ich gospodarczym i pozagospodarczym otoczeniem. Tak rozumiana odpowiedzialność nie jest CSR-owym deklarowaniem troski, ale świadomym dążeniem do uruchomienia procesu odnawiania społecznych i gospodarczych zasobów, z których firma korzysta, nawet jeśli je nabywa. Taka odpowiedzialność nie jest efektem zewnętrznego wymuszenia, ale rezultatem wewnętrznej normy. Chodzi zatem o wykreowanie takiego układu bodźców, który przyczyniałby się do takiej odpowiedzialności.

Niewątpliwie istotne są zwłaszcza bodźce finansowe, ale nie tylko o nie chodzi. Autorzy cytowanego Raportu słusznie podkreślają, że rozwiązania finansowe są – jak dotąd – źródłem choroby współczesnej gospodarki rynkowej, ale mogą być też i lekarstwem, jeśli system finansowy zostanie zmodyfikowany tak, aby sprzyjał gospodarowaniu okrężnemu.

Dotychczas myślenie o gospodarce okrężnej jest odnoszone głównie do gospodarki surowcowej. Zapewne dlatego, że jej funkcjonowanie w modelu linearnym wywołuje katastrofalne skutki – nie tylko lokalne czy regionalne, ale coraz bardziej globalne. Ideę okrężności w tym sektorze obrazuje rysunek 2.



RYSUNEK 2. Model gospodarki o obiegu zamkniętym

Źródło: Hausner i in. 2015, s. 37.

Składową tego kierunku myślenia jest energia odnawialna. Dobrym przykładem jest niemiecka transformacja energetyczna (*Energiewende*), oficjalnie zainicjowana w 2010 roku, ale faktycznie rozpoczęta w 2000 roku, wraz z przyjęciem przez Bundestag ustawy o energiach odnawialnych (EEG). Warto podkreślić, że w pięciu niemieckich landach udział energii odnawialnej przekracza już 35% (Füks 2016, s. 313). *Energiewende* to kompleksowe przedsięwzięcie obejmujące:

- różnorodność możliwości wytwarzania odnawialnego prądu, zarówno w odniesieniu do źródeł energii i technicznego aspektu urządzeń, jak też regionalnego rozmieszczenia;
- elastycznie regulowane rezerwowe elektrownie – zwłaszcza zdecentralizowane elektrociepłownie blokowe;
- rozszerzenie i modernizację sieci elektrycznej, w celu połączenia głównych ośrodków energii wiatrowej i słonecznej z wielkimi centrami zużycia oraz minimalizacji strat transportowych;
- magazyny prądu, które zbierają nadwyżki podlegającej fluktuacjom produkcji prądu wiatrowego i słonecznego, by je oddawać w razie potrzeby; nadmiarowy prąd można np. „składować tymczasowo” w zdecentralizowanych systemach baterii albo w elektrowniach szczytowo-pompowych; kolejną opcją jest przemiana w metan albo wodór;
- lepszą synchronizację podaży i popytu dzięki inteligentnej sieci elektrycznej, która łączy dane od producentów i konsumentów w czasie rzeczywistym, dzięki czemu umożliwia optymalne sterowanie; w *smart grid* sieci energetyczne i sieci informacyjne łączą się w jedną nadstrukturę;
- lepsze zazębianie się trzech wielkich sektorów energii: prądu, ciepła i komunikacji; pojazdy elektryczne stają się częścią zarządzania obciążeniem; nadmiarowy prąd wiatrowy można przekształcić w wodór, względnie metan, z których w zależności od potrzeby daje się uzyskać ciepło, paliwo albo prąd (tamże, s. 321-322).

Kompleksowość niemieckiego przełomu energetycznego polega też na tym, że jego dokonanie zależy od włączenia się w działania wielu różnych aktorów, w tym różnego rodzaju podmiotów władzy publicznej (federalnych, krajowych, regionalnych i lokalnych), partii politycznych i parlamentu, różnych podmiotów gospodarczych, gospodarstw domowych, środowisk academic-

kich, badawczych i eksperckich, instytucji edukacyjnych, mediów czy organizacji obywatelskich. Ponadto, choć jest to przedsięwzięcie narodowe, to jednak jego powodzenie zależy od międzynarodowego współdziałania, szczególnie w ramach Unii Europejskiej.

Warte podkreślenia jest także to, że *Energiewende* prowadzi do korzystnych zmian strukturalnych na rynku energii, oznaczających wyeliminowanie jego oligopolistycznego charakteru (tamże, s. 368).

Jednak koncepcja gospodarki okrężnej powinna organizować nasze myślenie o wszelkich formach gospodarowania. A to oznacza, że zasadniczej rewizji muszą ulegć stosowane modele biznesowe, tak aby z linearnych przekształcały się w okrężne. Istotę tego procesu pokazuje poniższy rysunek (zob. rys. 3).

Autorzy niezwykle inspirującego raportu o finansowaniu gospodarki okrężnej (Money 2015) wyróżnili trzy podstawowe dla niej modele biznesowe:

1. Modele innowacji w obiegu zamkniętym (*Circular Innovation Models*): modele biznesowe koncentrują się na etapie opracowywania. Produkty projektuje się z uwzględnieniem takich cech, jak długowieczność, łatwość obsługi, naprawy, modernizacji, łatwość poddawania przeróbkom oraz/lub recyklingowi. Ponadto materiały, z których są one wytwarzane oraz/lub źródła energii wykorzystywanej w procesie ich produkcji są odnawialne, wykorzystują osiągnięcia biotechnologii, wymagają zużycia mniejszej ilości surowców oraz/lub w pełni nadają się do recyklingu. Analogicznie, innowacje procesowe w tej dziedzinie obejmują opracowywanie procesów produkcji poszerzających możliwości ponownego wykorzystania i recyklingu produktów przemysłowych, produktów ubocznych, a także strumieni odpadów.
2. Modele użytkowania w obiegu zamkniętym (*Circular Use Models*): modele biznesowe koncentrują się na etapie użytkowania poprzez optymalne wykorzystanie produktu i reprezentowanej przez niego wartości dodanej. Te modele pozwalają zachować prawo własności do produktu (np. poprzez obsługę produktu raczej niż jego sprzedaż) oraz/lub brać odpowiedzialność za jego cykl życia (m.in. poprzez świadczenie usług serwisowych lub montaż dodatków przedłużających żywotność produktu). Model „od produktu

do usługi” pociąga za sobą (częściowe lub całkowite) odejście od produkcji (i sprzedaży) produktu na rzecz:

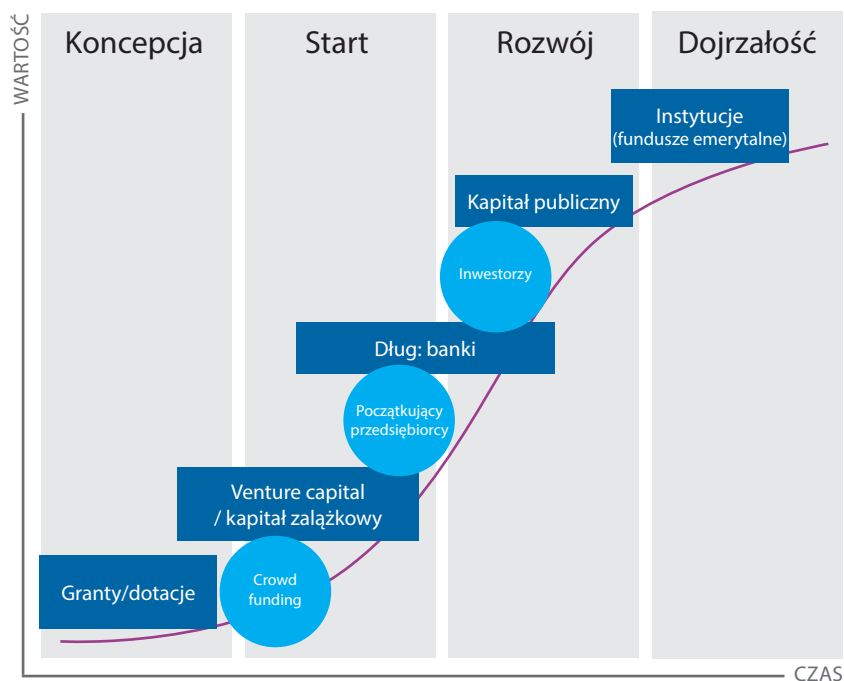
- usług obejmujących leasing i udostępnianie produktów jako alternatywę do ich posiadania;
- usług wydłużających cykl życia produktów i komponentów poprzez ich naprawę, serwisowanie i modernizację;
- usług mających ułatwiać monitorowanie etapów wytwarzania, wprowadzania do obrotu i handlu surowcami wtórnymi, np. „paszporty produktów”, bazy danych wspomagające śledzenie łańcucha materiałowego i zawierające informacje na temat jakości tych materiałów.

3. Modele zagospodarowania w obiegu zamkniętym (*Circular Output Models*): modele biznesowe koncentrujące się na produkcie i jego wartości dodanej po etapie użytkowania produktu. W tych modelach przychody generuje przetwarzanie odpadów na produkty lub przydatne zasoby w celu uzyskania wartości dodanej, obniżenia kosztów lub obniżenia ilości wytwarzanych odpadów. Wiążą się one zatem z koniecznością odbioru zużytego produktu.

Szerokie zastosowanie tych modeli biznesowych wymaga odpowiedniego finansowania z wielu i różnego rodzaju źródeł. Schemat takiego systemu finansowania pokazano na rysunku 3.

Co istotne, konkretne instrumenty finansowe stosowane przez podmioty uczestniczące w gospodarce okrężnej muszą być dopasowane do specyficznych ryzyk związanych z tą formułą gospodarowania. Autorzy przywoływanego Raportu przedstawili w nim zarówno możliwości, jak i ryzyka dla każdego z tych trzech podstawowych modeli biznesowych (tamże, s. 52-61). Niewątpliwie możliwości poszerzają się a ryzyka są ograniczone, jeśli firmy stosujące te modele znajdują partnerów, którzy działają zgodnie z podobnymi zasadami, i formują z nimi swoje pole grawitacyjne.

Odmierna jest logika inwestowania w układzie linearnym i w układzie zamkniętym. W tym pierwszym przypadku inwestorowi chodzi tylko o to, jaki otrzyma zwrot z zainwestowanego kapitału, czyli czy wygeneruje on odpowiednio wysoki strumień przychodu (gotówki).



Finansowanie przez bank:

- **Kredytowanie działalności** – Tradycyjne kredytowanie firm
- **Leasing** – Może pasować do modeli płacenia za użytkowanie
- **Finansowanie kapitału obrotowego i łańcucha dostaw** – Rozwiązanie problemu prefinansowania
- **Finansowanie ustrukturyzowane** – Przedsięwzięcia jednostkowe
- **Kompilacja powyższych**

RYSUNEK 3. Źródła finansowania

Źródło: Money 2015, s. 47.

Natomiast w drugim przypadku istotne staje się także to, czy ten strumień zostanie ukierunkowany na utrzymanie i rozwój zasobu, który został uruchomiony, aby móc dokonać inwestycji, i który powstał w jej wyniku. Jeśli bowiem tak nie jest, to znaczy, że inwestycja nie prowadzi do gospodarowania podtrzymywalnego i/lub powoduje obciążenie finansowe kogoś innego. Przykładem może być inwestowanie w infrastrukturę komunalną ze środków unijnych, przy jednoczesnym zaniedbaniu kwestii finansowania eksploatacji i utrzymania takiej inwestycji. W konsekwencji dodatkowe koszty obciążą albo gospodarstwa domowe/mieszkańców, albo wywołają deficyt budżetu miasta i wzrost jego zadłużenia. W przypadku wielu polskich miast ta kwestia staje się dużym problemem, tym poważniejszym, że mają one narastające ujemne saldo demograficzne.

Nowym zjawiskiem ekonomicznym są internetowe, usługowe platformy kooperacyjne (*platform coops*), takie jak Uber, Airbnb, Amazon, Facebook czy Google. Tworzą one ogólnosiwiatową sieć dostarczającą wyspecjalizowane usługi. Zalicza się je do „*sharing economy*”, ponieważ platformy te umożliwiają swym klientom dokonanie transakcji i na ogół pobierają za to stosunkowo niewielką prowizję. Ich usługi są generalnie tańsze niż dostępne na rynku. Dlatego te firmy szybko zyskują klientów, zwłaszcza ludzi młodych, którzy kulturowo są dziećmi epoki informacyjnej. Masowość tych transakcji powoduje, że szybko osiągają ogromne zyski. Dzięki temu dysponują kapitałami, które pozwalają im paraliżować konkurencję – zarówno poprzez przejmowanie konkurentów, jak i doskonale zorganizowany lobbging, któremu poddają narodowych czy miejskich regulatorów rynku. Gorenflo podaje, że firma Airbnb wydała 8,3 mln USD na kampanię przeciwko uchwale radnych San Francisco, stwierdzającej, że jej działalność ma wpływ na szybki wzrost cen mieszkań (Gorenflo 2016).

Należy zaznaczyć, że jeśli tego rodzaju platformy korzystają z kapitału fizycznego, to nie jest to ich kapitał – to kapitał posiadany przez innych, ich klientów. Nie muszą zatem go utrzymywać, amortyzować, odtwarzać czy nabywać. Ich koszty są przez to znacznie niższe niż konkurencji. Jeśli potrzebują kapitału fizycznego, to specyficznego, który jest unikalny i komplementarny wobec kapitału fizycznego klientów. Przykładem mogą być paczkomaty. Ponadto rozwijają się one jako platforma informatyczna kojarząca aktywność in-

nych. Eksploatują tę aktywność, najczęściej za nią wprost nie płacąc, a na niej zarabiając. Minimalizują własne zatrudnienie poprzez angażowanie we własne algorytmy biznesowe pracy innych. To także obniża koszty działalności. Nawet jeśli nie pobierają prowizji, a tylko ułatwiają fizyczną nieodpłatną wymianę lub zawieranie transakcji, to w następstwie masowości tego rodzaju działań przyciągają reklamodawców. Nie muszą tworzyć dóbr kultury, aby prosperować dzięki cudzej twórczości, przekazywanej im dobrowolnie lub pośrednio przechwytywanej.

Nie jest dla nich problemem dostęp do kapitału, ponieważ ich aktywność nie wymaga dużego kapitału w punkcie startu, a jeśli nawet jest on potrzebny, to łatwo pozyskają go na rynku od funduszy typu *venture capital*. Natomiast po uzyskaniu znaczącej skali aktywności ich kapitalizacja rośnie lawinowo – niektóre start-upy w ciągu roku osiągają kapitalizację rzędu kilku miliardów dolarów. Airbnb w ciągu czterech lat osiągnął wyższą kapitalizację niż działające od stu lat Hilton czy Marriott (Money 2015). Dzięki temu szybko rosną w ekonomiczną siłę. Co istotne, wykorzystują ją po to, aby stać się globalnym monopolistą. Nie interesuje ich konkurencja, ale jej brak. I to stanowi fundamentalne zagrożenie; wyrastają z rynku, ale go ograniczają. Rodzi się zatem pytanie, jakie będą ceny usług, gdy biznesowe platformy internetowe zmonopolizują rynki poszczególnych usług, do czego będzie prowadzić tego rodzaju monokultura?

Można by sądzić, że ich działalność to segment gospodarki okrężnej, w której m.in. chodzi o zastępowanie relacji transakcyjnych i oportunistycznych relacjami partnerskimi i strategicznymi. Ale to ułuda. Ten model „*sharing economy*” do tego nie prowadzi. Nie mamy w tym przypadku do czynienia z mechanizmem, który zwrotnie prowadzi od odnawiania zasobów, z których się korzysta. To raczej nowa formuła eksploatacji cudzych zasobów. Przynosi ona odczuwalne korzyści ich uczestnikom, ale korzyści doraźne i kosztem strat ponoszonych przez innych – jest to mechanizm, którego istotą jest przechwytywanie wartości a nie ich wytwarzanie. Jeśli wartości są wytwarzane, to dystrybucja wynikających z tego korzyści jest odległa od reguł *fair trade*. A jednocześnie ich działalność prowadzi do destrukcji wartości na coraz większą skalę – tym większą, im wyższa jest liczba uczestników tych platform. Zarazem ich uczestnicy,

nawet jeśli sobie to uświadamiają, nie mają lub nie będą mieli gdzie uciec – nie ma ucieczki od Facebooka czy Googla.

Czy jednak „*sharing economy*” jest możliwa tylko w wersji Ubera czy Airbnb? Zdecydowanie nie. Pozytywnym przykładem może być firma HitRecord, która jest internetową platformą kooperacyjną, ale działa według innych, zdecydowanie bardziej uczciwych (fair) i „okrężnych reguł”. Jej użytkownicy nadsyłają przygotowane przez siebie materiały (grafiki, teksty, muzykę, wokale, nagrania video, zdjęcia itp.), a inni użytkownicy mogą modyfikować te treści lub dodać do nich swoje ... i robią montaż. Firma upowszechnia wytworzone w ten sposób treści m.in. poprzez filmy krótkometrażowe przedstawiane na festiwalach (np. Sundance), na DVD, wydając książki i płyty CD oraz winylowe, także poprzez swój cykliczny program w telewizji kablowej (HitRecord on TV).

Firma komercjalizuje wytwory swoich uczestników, ale dzieli się przychodami proporcjonalnie do wkładu ich współtwórców. Przed podziałem uzyskanych środków publikowana jest propozycja ich rozdysponowania i współtwórcy mogą się do niej odnieść, zgłaszając uwagi i sugerując zmiany. A jednocześnie użytkownicy nie tracą praw do swoich dzieł i mogą je nadal monetyzować na własną rękę.

Jak się wydaje, kluczowe znaczenie w tym postępowaniu ma to, że uczestnicy platformy mają wpływ na podział korzyści wynikających z ich zaangażowania. Idąc tym tropem, ważne jest to, kto kontroluje działanie platformy. Gdyby ta kontrola była realnie przypisana jej uczestnikom, a nie tylko jej organizatorom, to opisane powyżej zagrożenia można byłoby zminimalizować. I tego rodzaju mechanizm przesądzałby o tym, że platformy kooperacyjne nie wytwarzałyby wartości dla siebie, kosztem destrukcji wartości wytwarzanych przez innych. Przy formowaniu takiego mechanizmu nie da się jednak uniknąć podstawowych pytań dotyczących praw własności i ich podziału. Tradycyjne ich rozumienie, zwłaszcza w odniesieniu do własności intelektualnej, wyklucza – jak się wydaje – możliwość pójścia w tym kierunku. Mówiąc inaczej, platformy kooperacyjne trzeba byłoby jakoś realnie „uspołecznic”. Wtedy jednak nie mogłyby urosnąć do takich olbrzymich rozmiarów, jak Facebook czy Google. Już dzisiaj są tak wielkie, że zdają się

zbyt wielkie, aby upaść. Pojawia się w ich przypadku ten sam problem, który wiązał się z rozwojem gigantycznych banków i, niestety, katastrofalnymi tego konsekwencjami.

Nie wydaje się, aby w przypadku tych kapitałowo-informatycznych gigantów postulowane zmiany mogły nastąpić od wewnątrz. Pozostaje ich narzucenie z zewnątrz – przez władzę publiczną lub presję użytkowników. I jedno, i drugie jawi się dziś mało prawdopodobne. Ale jeśli platformy kooperacyjne będą obejmować kolejne rynki i nieskrępowanie rosnąć, to wprowadzenie zmian będzie coraz trudniejsze.

Internetowe platformy kooperacyjne stosują regułę *open innovation*. Coraz więcej korporacji tak postępuje. Trzeba jednak pamiętać, że przejście do takiej formuły innowacyjności, nie świadczy automatycznie o społecznej odpowiedzialności firmy i odejściu od orientacji oportunistycznej na rzecz relacyjnej. Przeciwnie, otwarty proces innowacyjny w większości przypadków stał się kolejną użyteczną formułą przechwytywania nienależnych korzyści, skuteczną metodą taniego pozyskiwania i eksploataowania cudzych pomysłów biznesowych lub wytworów intelektualnych. A jeśli się tak dzieje, to otwarty proces innowacyjny i inne przejawy „*sharing economy*” nie stanowią ogniwa gospodarowania okrężnego, lecz są przyswajane przez firmy działające w tradycyjnym linearnym schemacie – *the business of business is business*. *Open innovation* staje się formą działalności biznesowej społecznie odpowiedzialnej tylko wtedy, kiedy ona faktycznie wspiera i stymuluje innowacyjność po stronie społecznej, kiedy ją podtrzymuje i wzmacnia, gdy prowadzi do powiększania ogólnej puli zasobów. Prawdziwa innowacyjność nie ma transakcyjnej natury, musi być społeczna i relacyjna. Tylko wtedy możemy mówić, że otwarty proces innowacyjny prowadzi do gospodarowania okrężnego, samopodtrzymywalnego, napędza koło rozwoju i jest przeciwieństwem gospodarowania rabunkowego.

Nie należy zatem przyjmować, że nowoczesne technologie informatyczne prowadzą automatycznie do gospodarczego współdziałania i partnerstwa. Doświadczenie pokazuje, że bywa wręcz odwrotnie – mogą być skutecznie wykorzystywane w formowaniu monopolu. Dobrym przykładem jest Google. W tym przypadku negatywne oddziaływanie wynika z polityki patentowej.

Z jednej strony, Google stara się błyskawicznie patentować wszystko, co się da, nawet idee rozwiązań wyrażone w postaci rysunku. Z drugiej strony, stara się poszerzać portfel swoich patentów poprzez wykup firm lub ich części, które są właścicielami dużej liczby patentów. Google startował z 10 patentami, a obecnie uzyskuje ich 1800 rocznie (Regalado 2013, s. 1-2), i pod tym względem wyprzedza General Electric czy Intel. Menedżerowie firmy wyjaśniają, że w ten sposób bronią się przed konkurentami, którzy wytaczają im sądowe procesy. Aby dowieść dobrych intencji, czasami swoje opatentowane rozwiązania udostępniają na zasadzie *open source*. Ale w istocie czynią tak z rozwiązaniami przestarzałymi i głównie po to, aby zaszkodzić konkurentom (tamże).

Pasuje tu bardzo nawiązująca do dalekiej przeszłości teza Stanisława Magali: „Technologia jest ważna, ale samo pojawienie się nowej technologii nie przesądza o kierunku rozwoju. Chińczycy wymyślili druk wcześniej od Europejczyków, ale ambicją kasty mandaryńskiej było gromadzenie bibliotecznych zbiorów na wyspach, aby jak najmniej ludzi mogło do książek dotrzeć albo broń boże pożyczyć” (Magala 2015, s. 7).

Nie należy też sądzić, że jeśli ktoś operuje terminem „interesariusz” (*stakeholder*) i unika terminu „klient” (*customer*), to z pewnością odchodzi od oportunistycznego nastawienia. Retoryka często przesłania społeczno-gospodarczą treść. Menedżerowie Enronu przez lata deklarowali, że ich misją jest kreowanie znaczącej wartości dla interesariuszy. *Stakeholder value* odmieniali we wszystkich przypadkach. PR-owskie zakłamanie stało się składową toksycznej kultury biznesowej.

W kleszczach marketingu

Oportunistyczną orientację firm wzmacnia dominujące podejście do marketingu. Anna Giza syntetycznie przedstawia je następująco: „Marketing zaczyna się i kończy w firmie, a świat jest jedynie odniesieniem jego działania. Oznacza to specyficzną perspektywę, z której ujmowana jest rzeczywistość: człowiek widziany jest jako konsument; społeczeństwo – jako zbiór grup docelowych; dochód rozporządzalny jako potencjał nabywczy; jakość życia mierzona jest poziomem konsumpcji oraz ilością i jakością posiadanych dóbr” (Giza 2016, s. 8). Współczesny marketing nie jest już tylko zogniskowany wokół produktu czy

usługi; kluczowe staje się promowanie marki firmy, ale w taki sposób, aby wokół niej gromadzić możliwie szeroką zbiorowość konsumentów, wiernych i lojalnych wielbicieli danej marki. Wykreowanie „Lovebrandu” to marzenie dzisiejszych marketingowców. Co istotne, chodzi o to, aby ci wielbiciele zostali maksymalnie wykorzenieni z innych więzi i krystalizowali się w społeczność wokół ukochanej marki. Tym się zajmują menedżerowie społeczności (*community managers*), którzy są reprezentantami nowego, ale upowszechniającego się zawodu, formatowanego na wzorce wyniesionym ze środowiska uczestników gier on-line (tamże, s. 9).

Tak prowadzony marketing ma na celu rozmiękczenie lub nawet usunięcie mechanizmów samokontroli konsumentów. W szczególności mają oni tracić zdolność zarządzania przyszłością – mają żyć, czyli konsumować tu i teraz. Są zamykani w teraźniejszości. Tyle, że to nie jest teraźniejszość kreowana przez nich: ich własna jest konfiskowana przez speców od marketingu. Starają się oni zachciankę konsumenta uczynić potrzebą, oczywiście wyłącznie dla jego dobra. Giza spostrzega też, że: „ (...) nie chodzi jednak tylko o instrumentalizację pragnień konsumenckich: samo pojęcie potrzeb ulega ciągłej reinterpretacji, ewoluując od uchwytnej, materialnej użyteczności do emocjonalnych zaspokojień” (tamże, s. 80). I dalej: „ (...) ludzkie potrzeby zostają wypreparowane ze sfery codziennych praktyk, nasyconych wartościami i relacjami społecznymi, i wdrożone do sfery ekonomicznej jako izolowane byty, rozpatrywane z perspektywy procesu wymiany” (tamże, s. 91). Co Giza celnie komentuje, przywołując frazskę Stanisława Jerzego Leca: „Wszyscy chcą naszego dobra. Nie dajmy go sobie odebrać”. A w stawce pojawia się już kwestia ochrony prywatności danych osobowych. Bo dzięki takim informacjom łatwiej konsumentów „uwięzić”, przetwarzając ich na *big data*. Człowiek zostaje sprowadzony do aktów konsumpcji.

Marketing marki stał się obecnie silną dźwignią stymulowania konsumpcji, nakręcania koniunktury i pobudzania oportunistycznej gry gospodarczej. To jego rzeczywista funkcja, udrapowana w formułę społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznego procesu wytwarzania wartości. Chce się powiedzieć: diabeł ubrał się w ornat i ogonem na mszę dzwoni. A jego credo to – demokracja konsumpcji i równość pragnień.

Współczesny naczelny guru marketingu Philip Kotler zapowiada marketing 4.0, którego napędem ma być współtworzenie wartości przez firmę i inte-

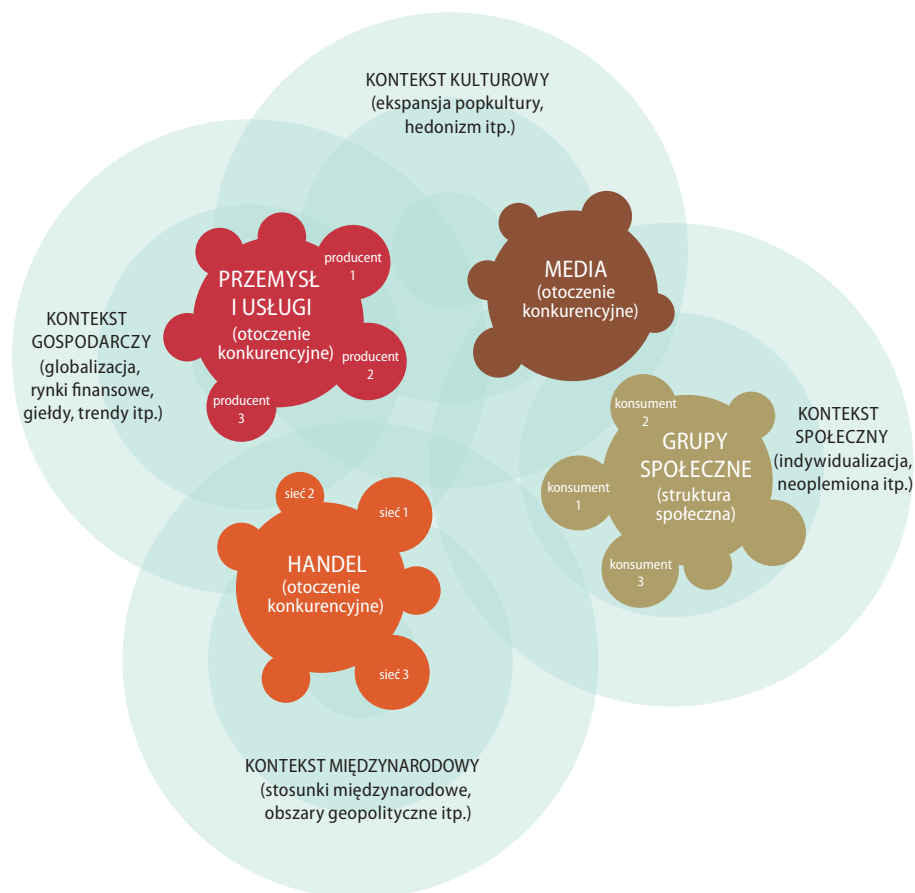
resariuszy. Przyjmując to z otwartością i nadzieją, należy się jednak natychmiast zastanowić, o jakie wartości chodzi i jaki miałyby być podział korzyści ze współwytwarzania wartości. A przede wszystkim, jaki mechanizm miałyby to określać.

Marketing znacząco przyczynił się do wytworzenia specyficznego pola działalności gospodarczej i funkcjonuje w tym polu, przenikając je i wzmacniając jego energię. Dobrze obrazuje to pole schemat opracowany przez Gizę (zob. rys. 4).

To pole jest nieustannie aktywowane przez oportunistyczną grę, którą prowadzą firmy transakcyjne. Pojawia się jednak coraz więcej sygnałów o jej negatywnych konsekwencjach gospodarczych i społecznych – choćby w postaci umasowienia konsumpcji na kredyt i narastającego zadłużenia gospodarstw domowych. A to musi prowadzić do załamania gospodarki, podobnego do tego, jakie miało miejsce w przypadku Grecji. Inny negatywny efekt działania tego pola to zanikanie puli rzeczywistych i przełomowych innowacji, wypieranych przez innowacje pozorne, np. polegające na liftingu produktu czy usługi, aby można było posłużyć się etykietą „nowość”.

Mimo to, większość firm nadal działa w tym polu. Nie znajdują z niego ścieżki wyjścia – albo jej w ogóle nie poszukują, albo nie potrafią jej odkryć. Często boją się ryzyka dokonania wyjścia z tego pola, skoro na zewnątrz działają ich konkurenci. Mimo wszystko pozostanie w nim wydaje im się bezpieczniejsze. Nie potrafią przełamać jego siły grawitacji. I nadal polują na okazje i klientów, nawet jeśli jest ich wyraźnie mniej. W konsekwencji ci słabsi są spychani lub przejmowani, co w handlu objawia się narastającą dominacją sieci handlowych, które zmuszają wytwórców do sprzedawania pod ich marką. Ich dostawcy stają się fabrykami do wynajęcia – mogą gospodarczo żyć, stając się anonimowi i ostatecznie tracąc rozwojową samodzielność i podmiotowość. W końcu już nie mają innego wyjścia. W tym procesie pole grawitacyjne firm transakcyjnych staje się wielkim kontynentem, z którego wydostanie się jest ogromnie kosztowne. Tym bardziej, że kontynent rośnie i umacnia granice.

Trudno uwierzyć, że marketing i jego specjaliści mieliby się przyczynić do zasadniczej zmiany charakteru tego pola grawitacyjnego, skoro od ponad wieku je formują. Do tego potrzebne są inne siły, inni aktorzy – tacy, którzy nie godzą się na utratę osobowości i podmiotowości, jeszcze się nie zatracili.



RYSUNEK 4. Marketing jako układ społeczny
Źródło: Giza 2016, s. 68.

Przeciwnie, aktywnie zabiegają o swoją autonomię, samodzielność i podmiotowość, odnajdując wyjście z tego pola i nawiązując partnerską współpracę z innymi, pod tym względem podobnymi, kształtującymi własną ideę prowadzenia biznesu i sensu życia. To naprawdę staje się fundamentalnie ważne dla globalnego rozwoju, skoro gospodarka rynkowa się zglobalizowała, a marketing kreuje globalne marki, które muszą być uniwersalne, czyli kulturowo transgraniczne. To popycha marketingowców do nadawania markom światopoglądowej treści, mającej być wyrazem określonej filozofii życia (tamże, s. 109-111). Konsumenci powinni stawiać się jej wyznawcami – aby tak się stało, marketingowcy przemieniają się w kapłanów, co absolutnie nie przeszkadza im w oportunistycznym wykorzystywaniu wyznawców.

Można byłoby sądzić, że dokonując zwrotu w stronę filozofii życia, marketingowcy wkraczają w świat trwałych wartości, że chodzi im o ideę a nie interes. Ale to ułuda. Giza przywołuje w cytowanej pracy słynne powiedzenie kreatora nowego podejścia do marketingu marki Davida Ogilvy'ego; „ (...) nigdy nie zyskasz sławy ani fortuny, o ile nie będziesz tworzyć wielkich idei. Trzeba bowiem wielkiej idei, żeby przyciągnąć uwagę konsumentów i skłonić ich do zakupu twego produktu. Reklamy pozbawione wielkich idei przemijają jak statki nocą – niezauważone” (tamże, s. 160). Kierunek ewolucji marketingu autorka przedstawia następująco: „ (...) działanie marketingu zmierza do związania konsumenta z marką znaczącą relacją społeczną, w ramach której wchodzi on w pewną rolę. Dlatego w metodologiach opracowywanych dla 'archetypingu' marek identyfikuje się już nie potrzeby, pragnienia, przekonania i mapy mentalne, ale głębokie motywacje tożsamościowe” (tamże, s. 116).

Pobudzający do otwarcia oczu i refleksji schemat ewolucji marketingu Giza przedstawiła na rysunku 5.

Spoglądając na to, szybko pozbywamy się złudzeń co do tego, czy marketing nas wyzwoli.

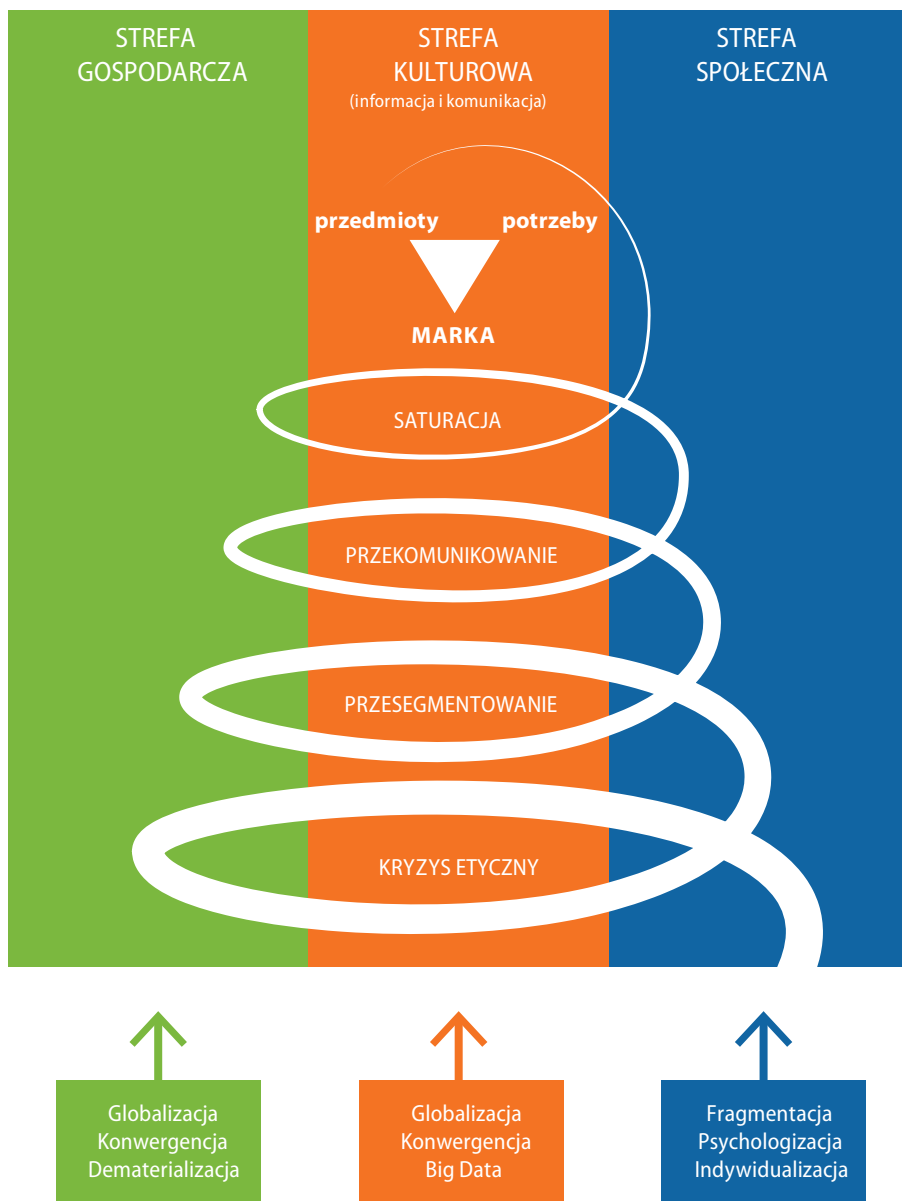
Droga wyjścia z pola oportunistycznej gry rynkowej z pewnością nie wiedzie przez marketing, w jakiegokolwiek jego postaci. Z założenia marketing jest po to, aby dobrze sprzedać, a nie dobrze wytwarzać. Takie wyjście jest możliwe tylko wówczas, kiedy firma przestawi się na dobre wytwarzanie – poprzez zdefiniowanie swojej idei, czyli określenie specyficznego dla siebie procesu kreowania wartości, współdziałając i współwytwarzając je ze swoimi interesariuszami.

W marketingu wartości są składowymi marki i są przywoływane po to, aby sprzedawać – są na fasadzie, są obietnicą. W Firmie-Idei wartości są wytwarzane i są wytworem jej wewnętrznego mechanizmu. Wartości w marketingu nadają sens komunikatowi adresowanemu do klienta, formują wektor perswazyjnego oddziaływania. Natomiast gdy są wytwarzane, nadają kierunek wszystkim działaniom firmy, spajają je, przez co firma staje aktywnym aksjologicznie polem podmiotowej aktywności. W marketingu sprzedaż prowadzi do dobrego, a chodzi o to, aby dobre prowadziło do sprzedaży.

Marketing stał się integralnym składnikiem oportunistycznego rynku. I niewątpliwie działaniem racjonalnym, wzmagającym efektywność operacyjną firmy. Wartości są tu ważne, ale wartości instrumentalne, czyli te, których promowanie przynosi zysk. Odnoszone są do człowieka, ale jako konsumenta traktowanego przedmiotowo i manipulatorsko.

Czasami wierzymy, że rozbudzony, poinformowany i świadomy konsument, zwłaszcza uzbrojony w media społecznościowe, wymusi na firmach inne podejście do działalności gospodarczej i do klientów. Są liczne przykłady presji i akcji konsumenckich, które spowodowały, że niektóre firmy zrezygnowały z najbardziej drastycznych i obciążających reputacyjnie praktyk, także stosowanych w krajach trzecich. Przykładem może być Rugmark (obecnie GoodWeave, „dobry splot”) – system certyfikacji dywanów, działający jako globalny program adresowany do konsumentów w celu ograniczenia sprzedaży towarów wytwarzanych za pośrednictwem niewolniczej pracy dzieci (Jak 2015).

Czy takie przedsięwzięcia mogą jednak przynieść zasadniczą zmianę, czy przeobrażą pole grawitacyjne działalności gospodarczej? Należy wątpić. Takie oddziaływania są potrzebne i trzeba je wspierać, ale same nie osiągną wystarczającej mocy sprawczej. Aby tak się stało, konsumenci musieliby być także upodmiotowionymi współwytwórcami. I jeśli tak gdzieś się dzieje, nawet niszowo, to aksjonormatywne, kulturowe fundamenty gospodarowania się zmieniają. Niszowo, bo jak celnie stwierdza Giza: „ (...) w ponowoczesnym społeczeństwie tworzy się swoisty proletariatus konsumpcji, w niewielkim tylko stopniu kształtujący swoje wybory świadomie i zgodnie ze swoim długoterminowym interesem, 'przejadający przyszłość' swoją i wspólną” (Giza 2016, s. 207).



RYSUNEK 5. Ewolucja praktyk marketingowych
Źródło: Giza 2016, s. 158.

Takich ludzi marketingowcy systematycznie uprzedmiotawiają i trudno sobie wyobrazić, aby z tego zrezygnowali. Dla nich liczy się tylko „człowiek konsumujący”, złożony z doraźnych pragnień i potrzeb, i jeśli nawet go uwspółnotawiają (wspólnoty konsumpcji), to tylko pod sztandarem określonej marki. „Przynależna mu sfera obowiązków, interesów, długoterminowych planów i szerokich sieci współzależności zostaje odcięta zarówno w tym sensie, że jest pomijana w teoriach zachowań konsumenckich, jak i w tym sensie, że praktyki marketingu nastawione są na ograniczenie jej wpływu na decyzje i zachowania” (tamże, s. 243).

Upodmiotowienie nie nadejdzie od strony konsumpcji, choć zmiana wzorów konsumpcyjnych jest istotna i powoduje, że np. słabnie rynkowy segment żywności śmieciowej. To wskazówka – klucz do rzeczywistej i głębokiej zmiany tkwi w relacji pomiędzy materialnymi i pozamaterialnymi (kulturowymi) potrzebami jednostek i grup społecznych. Ta relacja powinna być tak ukształtowana, aby sprzyjała autonomii i zyskiwaniu podmiotowości, odprzedmiotawiała ludzi. Człowiek nie może być tylko konsumentem, czy szerzej – uczestnikiem rynku. Fundamentalnie ważna jest kolejna teza Gizy: „ (...) wzory konsumpcji wyrastają ze społecznego i kulturowego podłoża nadającego im sens, znaczenie i prawomocność – ale nie odwrotnie: tj., konsumpcja sama w sobie nie wytwarza ani kultury, ani struktury społecznej” (tamże, s. 222).

Firma-Idea – droga wyjścia z pola oportunistycznej gry

Myśląc o wartościach w kontekście firmy, nie możemy ich rozważać w aspekcie deklaracji i postawy. Wartości istnieją o tyle, o ile są wytwarzane. W przypadku firmy są wytwarzane w jej procesie wytwórczym, bez względu na to, na czym on polega. I dotyczy to zarówno wartości materialnych, jak i niematerialnych. Zatem nie chodzi tylko o proces „produkcyjny” firmy, ale także o społeczny wymiar jej działania. To jak działa firma, określa jej stosunek do wartości, bowiem są one przez nią wytwarzane lub nie. Idea danej firmy wynika ze zdefiniowa-

nia i zorganizowania specyficznego dla niej procesu wytwarzania wartości i jest jego werbalnym wyrazem. Jeśli firma co innego deklaruje a inaczej działa, to znaczy, że nie ma swojej idei.

Jeśli tak ujmujemy kwestię wartości w biznesie, to musi razić często deklarowane przekonanie, że firma oparta na wartościach ma zatrudniać tylko osoby, które są do nich przywiązane. To znaczy, że wartości odnosimy do postaw a nie działań. Oczywiście zatrudniane osoby muszą psychologicznie i kompetencyjnie pasować do firmy, zresztą do każdej firmy, także oportunistycznej, ale predyspozycja nie rozstrzyga jeszcze o wkomponowaniu pracownika w proces wytwarzania wartości. Wykorzystanie wartości i tworzenie wartości związanych z kapitałem ludzkim to różne kwestie. Ta druga jest znacznie poważniejsza i nie zależy tylko od pracownika. Ograniczanie się do pierwszej jest przejawem myślenia o wartościach tylko w kategoriach instrumentalnych (funkcjonalnych). Funkcjonalne ujęcie wartości nie jest wystarczające, bowiem pomija problem ich wytwarzania. Jeśli nie zrozumiemy i nie zdefiniujemy społecznego procesu wytwarzania wartości, jeśli wartości psychologizujemy i pozbawiamy społecznej treści, to nie uchwycimy tego, jak są wytwarzane. Koncentrujemy się tylko na tym, czemu służą, a nie z czego wynikają. Ponadto, jeśli o wartościach myśli się w kategoriach wytwarzania, to z natury rzeczy ten proces podlega modyfikacjom i przekształceniom, nie da się go raz na zawsze zaprojektować i przestrzegać procedury. Gdyby tak miało być, firma nie rozwijałaby się. A jeśli się rozwija, to dlatego, że rozwijają się jej pracownicy. Dlatego też wydaje się, że ważniejsze od zatrudniania właściwych osób jest dla Firmy-Idei ich niekończący się rozwój.

Trzeba zatem odróżnić wartości egzystencjalne i instrumentalne. Jedne i drugie są niezbędne dla istnienia firmy i jej rozwoju. Podstawą istnienia firmy jako wspólnoty są wartości egzystencjalne, a napędem jej działania – wartości instrumentalne. Jeśli ruguje się wartości egzystencjalne, wspólnota się rozpada – każda. Jednocześnie zanika specyficzny proces wytwarzania wartości, który tę wspólnotę konstituuje. Wartości egzystencjalne i wartości instrumentalne mają się wzmacniać i na tym zasadza się rozwój. Mogą jednak się osłabiać, jeśli jedne prowadzą do rugowania drugich. To zależy od tego, jak zorganizowana jest dana wspólnota i jak przebiega w niej proces wytwarzania wartości. Proces, w którym niszczy się

wartości egzystencjalne dla okresowej maksymalizacji wartości instrumentalnych jest rabunkowy i musi się załamać. Proces, w którym wartości instrumentalne są wypychane nie ma zdolności odtwarzania się, zostanie z czasem zatrzymany.

Ekonomiczna teoria wartości powinna być oparta na dwóch ciągach koncepcyjnych ujmujących podwójną naturę procesu wytwórczego. Te dwa ciągi są następujące:

1. Wartości – normy – dobro – porządek aksjonormatywny (instytucjonalny).
2. Wartości – kapitały – aktywa – dobra – porządek operacyjny (organizacyjny).

Jeśli to przyjmiemy za podstawę ekonomicznej teorii wartości firmy, to wartości, z jednej strony, są nadrzędnymi ideami określającymi porządek aksjonormatywny danej wspólnoty, a z drugiej – istotnymi społecznymi zasobami, które generują kapitały niezbędne w procesie wytwarzania dóbr. Wartości jako idee kształtują instytucjonalny wymiar danej struktury społecznej, a jednocześnie jako zasoby są przekształcane w procesie wytwarzania dóbr, co nadaje strukturze społecznej organizacyjną spójność.

To ujęcie pozwala dostrzec, że w procesie wytwórczym niezbędny jest kapitał kulturowy. Nie może on służyć wyłącznie bezpośredniemu wytwarzaniu wartości ekonomicznej, lecz bez niego nie da się wartości ekonomicznej wytwarzać. Z kolei bez wytwarzania wartości ekonomicznej nie da się utrzymać i pomnażać kapitału kulturowego.

W Firmie-Idei na pierwszym miejscu są wartości egzystencjalne i efektywność strukturalna².

Nie oznacza to lekceważenia efektywności operacyjnej i wartości instrumentalnych, ale to nie one określają tożsamość firmy. A bez jej uświadomienia firma nie wyzwoli się z oportunistycznej grze, innej nie zna i opanować nie może, bo jej reguł nie zrozumie. Tylko firma, która zyskuje podmiotowość rozwojową, może zmienić swoje nastawienie do klienta. Będzie zdolna do tego i zainteresowana tym, aby go upodmiotowić, wzmacniać a nie ograniczać jego autonomię, dostrzeże w nim osobę i partnera, a nie wyłącznie konsumenta.

² Efektywność operacyjną rozumiem jako zdolność do generowania nadwyżki, a efektywność strukturalną jako zdolność do trwałego przekształcania zasobów w strumienie. To efektywność strukturalna warunkuje możliwość rozwoju podmiotu. Nawet wysoka efektywność operacyjna – bez efektywności strukturalnej – prowadzi do zapaści.

Założenie wydaje się proste. Prosta nie jest natomiast droga, którą trzeba przejść, aby rzetelnie przestrzegać tych zasad i je skutecznie stosować. Jeśli firma zostanie kulturowo przepracowana – porzuci oportunistyczną orientację, to uzyska przewagę konkurencyjną, której skopiować się nie da. Nie można takiej przewagi nabyć, trzeba ją samodzielnie wypracować, przez co staje się oryginalna i niepowtarzalna.

Przepracowanie kulturowe firmy nie jest technologią – nie można tego zainstalować, nie da się postępować według ogólnych instrukcji, nie zaprogramują tego konsultanci (mogą co najwyżej dostarczyć części potrzebnej wiedzy). Trzeba to samemu odkryć i w odniesieniu do siebie.

Dla firmy jest to oczywiście ogromny wysiłek i wyzwanie, wiąże się to z ryzykiem osłabienia pozycji rynkowej i wyników finansowych. Nie przyniesie efektów natychmiast. Trzeba na nie poczekać. Również dlatego, że można świadomie na ścieżkę przekształcenia firmy wejść, ale nie da się jej z góry w pełni wyznaczyć – to wymaga refleksji, aby w przyszłości nie mylić celu z rezultatem. Przez to osiągnięte efekty są trwałe i przynoszą rozwojową podtrzymywalność. Stanowią kamienie milowe rozwoju firmy. Ustawiając je, firma staje się zdolna do samorozwoju, upodmiotawia się. Potrafi wyznaczyć kolejne etapy swego rozwoju.

Czas potrzebny na przepracowanie firmy wiąże się m.in. z tym, że zyskiwanie przez nią podmiotowości rozwojowej ma wynikać z zyskiwania podmiotowości przez jej pracowników i zespoły pracownicze. To się musi docierać, dokonuje się stopniowo, ewolucyjnie – wyłania się, jest przekształceniem a nie przejściem. Potrzeba upor i cierpliwości, bowiem jest to zarazem proces formowania kapitału społecznego firmy, rodzenia się zaufania i zdolności współdziałania – formowania firmy jako dobrowolnej wspólnoty.

Firmy oportunistyczne działają w teraźniejszości: wszędzie gdzie mogą i teraz. Aby korzystać z każdej nadarzającej się okazji, mają elastyczne reguły działania. Kluczowy jest dla nich wymiar operacyjny. Tu wszystko ma być nastawione na bieżący wynik. Jeśli go nie ma, natychmiast władczo, odgórnie dokonuje się korekt – organizacyjnych, personalnych i narzędziowych. Istotę takiego podejścia dobrze oddaje teza Jeffa Immelta, prezesa General Electric: „Zasadniczo nie jesteśmy przywiązani do niczego co miałoby roczny horyzont.

Sedno w tym, że w erze cyfrowej odczekanie roku, aby coś się zadziało jest dziwactwem” (Immelt 2016, s. 15).

W grze oportunistycznej nie ma możliwości godzenia interesów – ponieważ jej horyzont jest krótki, nie może ona prowadzić do długofalowego partnerstwa. Jej uczestnicy samoskazują się na zmienne i doraźne koalicje. To pozwala im działać, ale znacząco blokuje podmiotowość i rozwój. Mogą rosnąć, poszerzając wielkość i terytorium działalności, ale to jest wzrost a nie rozwój. Nie możemy mówić o rozwoju, jeśli skalowanie działalności nie jest nałożone na oś czasu, nie sięga podmiotową wyobraźnię w przyszłość. Ich pole grawitacyjne jest newtonowskie ze swej natury. A to znaczy, że uczestnicy gry oportunistycznej poruszają się po określonej trajektorii. Jej zmiana jest możliwa jako efekt kolizji, zewnętrznie wywołanego wytrącenia. Nie jest natomiast możliwa jako rezultat świadomego wyboru. W ich działaniu liczy się przede wszystkim elastyczność i szybkość reakcji. To daje im konkurencyjną przewagę na rynku. Dążą w tym względzie do doskonałości. Ale w rezultacie zatracają inne cechy ważne dla rozwoju, jak np. wytrwałość i refleksyjność. Funkcjonują w rytm wahan koniunktury, dostosowując się odpowiednio poprzez ekspansję lub ograniczanie. W grze oportunistycznej duży rozmiar pomaga, daje ekonomiczną siłę i zdolność podporządkowywania sobie innych. Kiedy zwycięzca bierze wszystko, małe nie może być piękne. Jeśli jednak w ich sektorze gospodarczym pojawiają się szoki strukturalne, firmy oportunistyczne stają się bezradne. Chyba, że stały się zbyt duże, aby upaść.

W grze oportunistycznej nie ma trwałych reguł. Każdy gracz nagina je dla swojej korzyści, zgodnie z cyniczną zasadą: „gra się tak, jak przeciwnik pozwala”. To powoduje, że w takiej grze poziom niepewności jest bardzo wysoki, a to generuje dodatkowe koszty szeroko rozumianego zabezpieczenia. Jeśli nie mam zaufania, bezpieczeństwo obrotu staje się bardzo kosztowne. Dlatego próbuje się je przerzucić na kogoś trzeciego. Regułą jest moje bezpieczeństwo, nawet kosztem bezpieczeństwa systemu. W takiej grze bezpieczeństwo oznacza unikanie kosztów własnych działań, czyli uchylanie się od odpowiedzialności. I to bardzo często skrywa fasada tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu.

Istnieje przekonanie, że skoro gra ekonomiczna jest oportunistyczna i krótkoterminowa, to niezbędne długoterminowe stymulowanie musi przyjść od stro-

ny państwa, wywoływane przez politykę publiczną. Powstaje jednak zasadnicza wątpliwość, na ile uczestnicy gry oportunistycznej są w stanie i są gotowi reagować na tego rodzaju sygnały. Jeśli przyjmują one formułę zakazu (ograniczenia), to na ogół starają się je ominąć lub usunąć. Natomiast jeśli są zachętą, to kluczowa jest ekonomiczna siła takiego bodźca – działa, jeśli dostosowanie się do niego przyniesie wyższe doraźne korzyści niż niedostosowanie się. Takie bodźce nie mogą zmienić oportunistycznej natury gry ekonomicznej. Zatem ich oddziaływanie będzie bardzo ograniczone i konieczne staje się częste wywoływanie kolejnych odcinkowych, korygujących bodźców... tym samym zwiększając oportunistyczną skłonność.

Wyraźnie to widać w przypadku uruchamiania kolejnych programów pomocowych (unijnych). Z założenia mają one prowadzić do założonych zmian strukturalnych, ale w praktyce rzadko tak się dzieje. Im więcej środków na innowacyjność, rozdysponowywanych przez administrację publiczną, tym mniej faktycznej innowacyjności i organicznego rozwoju. Wielu rządów krajowym i regionalnym marzy się krajowa Silicon Valley. Jednak coraz częściej – w ślad za Joshem Lernerem (2012), autorem książki o tym, dlaczego liczne próby pobudzania przedsiębiorczości i innowacyjności przez władze publiczne kompletnie zawodzą – utarło się mówić, że liczne marzenia o kolejnej Silicon Valley to bulwar niespełnionych marzeń (*boulevard of broken dreams*).

Trzeba wreszcie zrozumieć, że przedsiębiorczość i innowacyjność rozwija się tylko w warunkach specyficznego i organicznie formującego się ekosystemu gospodarczego, który może być tylko częściowo i stopniowo kształtowany przez administrację publiczną. I to taką, która jest politycznie niezależna i wysoce profesjonalna. Podstawową składową tego systemu są jednak firmy, które nie zostały jeszcze „do szpiku kości” przeniknięte oportunistem. A tym samym są otwarte i zdolne do współdziałania z innymi. Jeśli myśli się o rozwoju, a nie utrwalaniu określonego stanu, to oddziaływanie odgórne (*top-down*) ma sens tylko wtedy, kiedy napotyka na współgrające z nim oddziaływanie oddolne (*bottom-up*).

W Firmie-Idei proces wytwarzania wartości jest istotniejszy niż produkt. Produkt można wytworzyć samemu, ale wytwarzanie wartości jest interaktywne, wymaga złożonego społecznie współdziałania – nie może być czysto techno-

logiczne i zalgorytmizowane, nie da się go prowadzić w obiegu zamkniętym. Działa jak spirala nakręcana oddziaływaniami różnych aktorów, a zanikanie takich oddziaływań powoduje, że spirala wstępująca, której trajektoria jest ukierunkowana w górę, przemienia się w spiralę zstępującą o wektorze w dół.

Firmy-Idee są firmami relacyjnymi. Ich działalność jest inaczej osadzona w czasie – ich czasem rzeczywistym nie jest dany moment, jest on rozpostarty między przeszłością i przyszłością, między unikalną tożsamością i samodzielnie kierowanym rozwojem. Kluczowy dla ich działalności jest wymiar aksjonormatywny – strukturalny. I na efektywność strukturalną a nie tylko operacyjną są nastawione.

Firmy relacyjne przestrzennie działają tam, gdzie mają swoje partnerskie powiązania, gdzie działają ich interesariusze, a nie tylko okazjonalni klienci. Ich partnerzy są natomiast interesariuszami, bowiem są uczestnikami współwytwarzania wartości – wspólnie tworzą układ grawitacyjny, który nie tylko umożliwia dynamizowanie działalności, ale też pozwala stopniowo poszerzać jej czasoprzestrzeń. Ryzyko ekonomiczne w takim układzie grawitacyjnym jest rozkładane współmiernie do wkładu w wytwarzanie wartości i jest organicznie a nie mechanicznie ubezpieczone. W takim układzie robiąc dla siebie, robi się zarazem dla innych i odwrotnie. W takim układzie nie opłaca się nadużywać zaufania, postępować nie fair, bo natychmiast jego działanie słabnie i zanika (przyniesie to doraźne efekty, ale szybko ujawnią się koszty). Firma-Idea to przedsiębiorstwo nastawione na współwytwarzanie wartości dla wszystkich swych interesariuszy, a nie tylko na generowanie zysku dla właścicieli.

Można porównać układ grawitacyjny, który stwarzają firmy relacyjne do archipelagu, w którym są wyspy o różnym wyposażeniu i różnej wytwórczości, które są dobrze skomunikowane, czyli dokonuje się między nimi wielostronna intensywna wymiana – stają się układem współzależnym i współwytwórczym, układem wielowymiarowych wzmacniających się oddziaływań i przepływów. Dzięki temu każda składowa układu (wyspa) zyskuje dodatkową moc i dynamikę, nie tracąc samodzielności. Takie archipelagi nie mogą jednak łączyć tylko firm, ale muszą także obejmować innego rodzaju podmioty, takie jak: centra badawcze, uniwersytety czy banki. Oddolnie powstawałyby w ten sposób specyficzne klastry gospodarcze, silnie zakorzenione lokalnie, ale zdolne do teryto-

rialnej ekspansji i sprostania konkurencji ze strony kontynentalnych gigantów. Ich uczestnicy zmierzaliby nie do koncentracji majątku i monopolu, lecz do formowania środowiska poszerzającego przestrzeń działania także dla innych, w tym podmiotów nieprowadzących działalności gospodarczej.

Formowaniu takich klastrów sprzyja rozwinięta sieć małych lokalnych czy regionalnych banków, m.in. banków spółdzielczych, których np. w Niemczech jest 1121 (o łącznej kwocie bilansowej na poziomie 730 mld euro) (Füks 2016, s. 369). Jednocześnie pomocne mogą być wyspecjalizowane międzynarodowe inicjatywy pozarządowe, w rodzaju Forest Stewart Council (FSC), która stworzyła ogólnosiwiatowy system certyfikacji dla zrównoważonej gospodarki leśnej i użytkiwanych z niej produktów. Organizacja ma dzisiaj 500 członków, a jej wytyczne są stosowane przez nich na powierzchni 120 mln hektarów (tamże, s. 370).

Inspirację do metafory wysp i archipelagu jako opisu rozwoju znalazłem w pracy Nicolasa Bourriauda *Estetyka relacyjna* (Bourriaud 2012). Przeciwwstawia on wizję archipelagu jednolicie rozwijającemu się kontynentowi (s. 17). Kontynent implikuje nadawanie historii i rozwojowi całościowego sensu. Archipelag dopuszcza wiele narracji i rozwojowych trajektorii.

Jeśli z takiej perspektywy spojrzysz się na rozwój, to wtedy można dostrzec, że zaczyna się on od lokalnych impulsów, dobrowolnych inicjatyw, które tworzą i umacniają wspólnoty ludzi kierujących się wspólnymi wartościami i dążących do konkretnego, praktycznego celu (wyspy). Aby można było go osiągnąć, muszą się skomunikować i podjąć współdziałanie z innymi wspólnotami, tworząc tym samym sieć relacji (archipelag). A to wywołuje już ruch, który prowadzi do społecznej zmiany – zmiany rozumianej jako wygenerowanie innych norm i reguł współwytwarzania wartości, czyli innego modelu koordynacji działań zbiorowych. Ruch ten jest napędzany przez współdziałanie wspólnot-wysp i znajdowanie nowych form wymiany (alokacji zasobów). Nie ma on linearnego charakteru, jest wielokierunkowy i, co najważniejsze, włączający – inkluzyjny. Każda wyspa może się do niego dobrowolnie włączyć, a tym samym współtworzy archipelag i dołącza swoje zasoby i swoją energię do ruchu, przyczyniając się do systemowej zmiany. Co istotne, nie każda wyspa musi współdziałać z wszystkimi innymi. Przeciwnie, powinny zachowywać swoją autonomię. Nie idzie zatem o ich homogenizację i formowanie kontynentu,

bo to blokowałoby rozwój, ale o uspojnienie odrębności i podmiotowości. Wyspy mają być wyspami – podmiotami świadomymi swej odrębności i odrębności innych, ale nie mają się izolować. Przeciwnie, mają zabiegać o interaktywne i partnerskie relacje z innymi wyspami.

W archipelagu może rodzić się wiele różnego rodzaju relacji. Zawsze są otwierane kolejne możliwości eksperymentowania i generowania nowych form dialogu, wymiany zasobów i wytwarzania wartości – społecznego testowania przydatności różnych rozwiązań. Można to nazywać hybrydyzacją, ale nie jest ona wymuszona i wystandardyzowana. Archipelag nie działa prorozwojowo, jeśli zostanie odgórnie narzucona siatka powiązań. Tych powiązań ma być wiele i wiele możliwości formowania kolejnych. Tym samym archipelag staje się także nieustannie uwspólnianą przestrzenią komunikacji i generowania znaczeń, w swej istocie przestrzenią kulturową, a dokładnie – wielokulturową.

Upodmiotowienie ludzi nie nastąpi za sprawą pojedynczej siły społecznej – może stopniowo ujawniać się, o ile wektory różnych sił społecznych (państwo, wspólnoty terytorialne, edukacja, kultura, działalność obywatelska, przedsiębiorczość, media, prawo itp.) będą na to ukierunkowane. Ukierunkowane w szczególności na dostępność jednostek i grup do fundamentalnych dla podmiotowości zasobów i kompetencji, w tym samowiedzy i narzędzi jej generowania oraz zdolności do krytycznego odbioru i korzystania z informacji.

Przestawianie wektora każdej z tych sił ma znaczenie i jest konieczne, jeśli ma istnieć społecznie odpowiedzialna gospodarka rynkowa. Trzeba działać w przekonaniu, że jeśli taką nie będzie się stawać, to zostanie wyrugowana i zastąpiona przez gospodarkę etatystyczną, z wszystkimi antydemokratycznymi i antyspołecznymi konsekwencjami.

Może zatem zamiast bezkrytycznie myśleć, że żyjemy w erze zmiany, warto dostrzec, że dokonuje się zmiana ery. W tym pierwszym przypadku władza myśli o tym, czego ludzie chcą, aby ich zadowolić (a ci chcą coraz więcej, coraz nowszych rzeczy), w tym drugim – kluczowe jest pytanie, co ludzie potrafią wytworzyć i co zrobić, aby mogli.

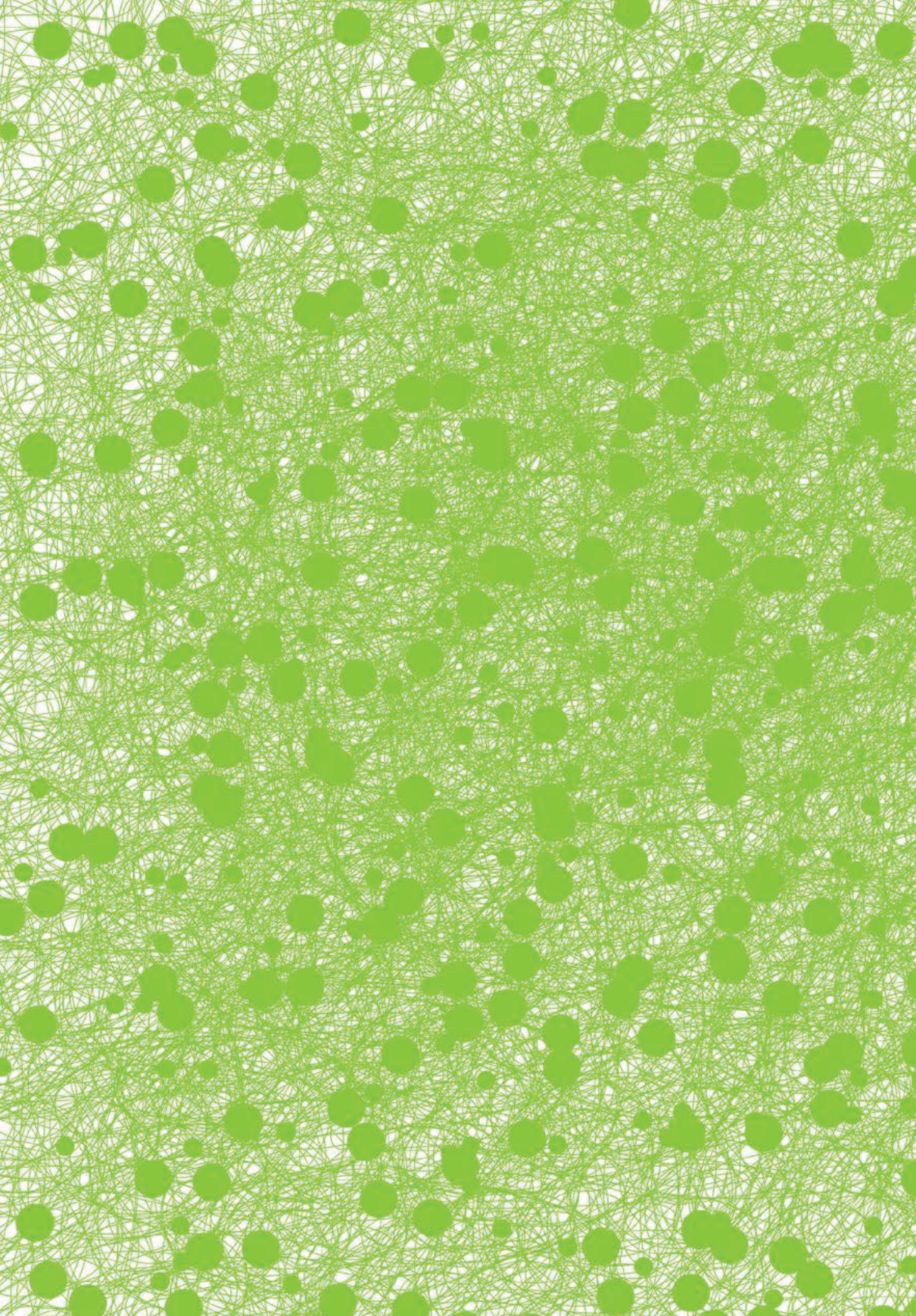
Pole grawitacyjne firm oportunistycznych staje się dla nich pułapką. Większość z nich nie potrafi znaleźć z niej wyjścia – grają dalej, nawet jeśli przegrywają, grają aż do upadku lub przejścia przez konkurenta, tracą samodzielność

i podmiotowość. Tak się dzieje, jeśli doraźne transakcje zastępują partnerskie relacje i zaczynają stanowić główne wiązania (*fabric*) gospodarki. Odnalezienie wyjścia nie jest łatwe, bo na ogół poszukuje się go na zewnątrz, a nie wewnątrz firmy. Dopiero zmiana definicji sytuacji i zmiana modelu myślowego pozwala odnaleźć ścieżkę wyjścia. To nie znaczy, że wszystko zależy od samej firmy, że wystarczy, aby chciała. Ale jeśli nie zechce działać inaczej, to nigdy nie będzie mogła działać inaczej. Działać inaczej, czyli nie oportunistycznie, oznacza wypracowanie swojej idei i konsekwentne wdrażanie jej, w danym otoczeniu. Firma nie może go zmienić, ale może starać się zmienić relacje z wybranymi podmiotami tego otoczenia, próbować podjąć z nimi długofalową partnerską współpracę. Powodzenie w tym zakresie, choćby częściowe, zwiększa jej możliwości działania zarówno wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu. I to właśnie okazuje się ścieżką wyjścia z pułapki gry oportunistycznej i wejścia na inne pole. Na tym polu reguły gry są inne i inna jest jego instytucjonalna podbudowa. Nie mogą być to tylko reguły odnoszące się do rynku – muszą to być reguły odnoszące się do innych wymiarów życia społecznego. I to dopiero umożliwi pełne ukształtowanie firmy jako Firmy-Ideji i formowanie właściwego dla niej procesu wytwarzania wartości.

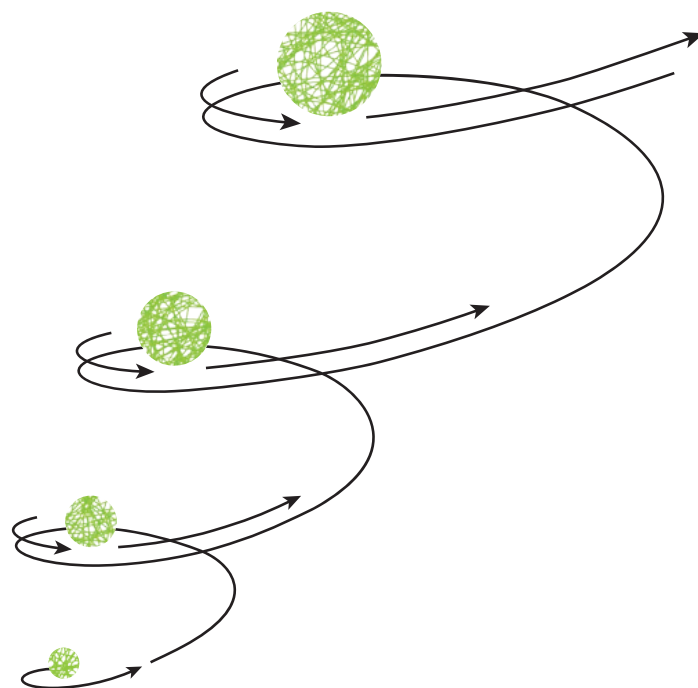
O ile w polu grawitacyjnym gry oportunistycznej ucieczka od odpowiedzialności premiuje i przynosi korzyści, o tyle w polu gry relacyjnej unikanie odpowiedzialności izoluje i wypycha z niego. Załóżmy: jeśli to utopia, to naiwnością, a nawet głupotą jest przekonanie, że gospodarka rynkowa działająca na oportunistycznych regułach jest do utrzymania. Już w 1976 roku Robert Heilbroner, zapowiadając zmierzch cywilizacji biznesu, napisał: „Żadna inna cywilizacja nie dopuściła do tego, by rachunek ekonomiczny egoizmu tak dalece zdominował cały styl życia; żadna inna cywilizacja nie pozwoliła, by tego rodzaju motywacja – najciaśniejsza, najbardziej ograniczona ze wszystkich możliwych – została wyniesiona do rangi bez mała kategorię imperatywu” (Heilbroner 1988, s. 103). Jestem przekonany, że istnieje odwrót od tej przepowiedni, droga wyjścia do innej formuły gospodarki rynkowej – odpowiedzialnej społecznie i ekologicznie. To przekształcanie firm oportunistycznych w Firmy-Ideje, a w konsekwencji gospodarki transakcyjnej w relacyjną.

Bibliografia

- Belka M. (2016), *Selfie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Bourriaud N. (2012), *Estetyka relacyjna*, Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie, Kraków.
- Collins J. (2007), *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa.
- Füks R. (2016), *Zielona rewolucja*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.
- Giza A. (2016), *Uczeń czarnoksiężnika. Społeczna historia marketingu*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Gorenflo N. (2016), *What if Uber Was Owned and Governed by Its Drivers? The Rise of Platform Cooperatives*, dostępne na: <http://economics.com/uber-sharing-economys-biggest-threat/>.
- Hausner J. (red.) Bromowicz J., Bukowski M., Kasztelewicz Z., Kudłacz M., Kulczycka J., Piesrzyński A., Steinhoff J., Wilczyński M. (2015), *Polityka surowcowa Polski. Rzecz o tym czego nie ma, a jest bardzo potrzebne*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- Hausner J., Zmyślony M. (2015), *Firma-Idea. Nowe podejście do wartości w biznesie*, Agencja Artystyczna GAP, Kraków.
- Heilbroner R.L. (1988), *Zmierzch cywilizacji biznesu*, PWN, Warszawa.
- Immelt J. (2016), *GE's Jeff Immelt on digitalization*, „McKinsey Quarterly”, No. 1.
- Izdebski H. (2013), *Ideologia i zagospodarowanie przestrzeni. Doktrynalne prawno-polityczne uwarunkowania urbanistyki i architektury*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jak (2015), *Jak wyzwoliłem tysiące dzieci, rozmowa z Kailashem Satyarthi – laureatem pokojowej nagrody Nobla w 2014 r.*, „Odpowiedzialny Biznes. Kompendium CSR”, nr 14.
- Lachowski S. (2013), *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Lerner J. (2012), *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed--and What to Do About It, The Kauffman Foundation Series on Innovation and Entrepreneurship*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Magala S. (2015), *Pomysły na lepsze jutro*, „Kultura i Rozwój”, nr 0/2015.
- Money (2015), *Money Makes the World Go Round (and Will Help to Make the Economy Circular As Well?)*, Working Group Finance, mimeo.
- Regalado A. (2013), *Google's Growing Patent Stockpile*, MIT Technology Review magazine, November 29.
- Thurow L.C. (1999), *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.



Edwin **Bendyk**
Jerzy **Hausner**
Michał **Kudłacz**



MIASTO- IDEA –

nowe podejście
do rozwoju miast



Wprowadzenie

Miasto jest największą innowacją w dziejach ludzkości. Miasta są trwalsze od państw, trwają w dziejach i jednocześnie zmieniają się, nie tracąc jednak swej istoty. Doskonale rozumiał to Thomas Pynchon, gdy w monumentalnej powieści *Against the Day* przedstawił Lwów-Lviv-Leopolis-Lemberg – miasto, które od wieków trwa na swym miejscu, mimo iż w tym czasie wielokrotnie zmieniło swą państwową przynależność. Niezależnie od tych zmian i związanych z nimi wędrówek ludów ciągle jego fundamentem jest żywy, odtwarzający się nieustannie mit, swoisty kod miasta, jego DNA co do istoty unikalne, niezmiennie i jednocześnie ulegające ewolucji.

Podobnie trwa Rzym, mimo iż dawno już upadł Rzym–Imperium. Wrocław i Szczecin, pomimo zmiany przynależności państwowej i całkowitej wymiany ludności po 1945 roku, ciągle są miastami, których korzenie sięgając setek lat wstecz. Skazana na zagładę Warszawa powstała z gruzów i ciągle jest Warszawą, chociaż tylko w pewnym stopniu przypomina miasto o tej samej nazwie sprzed II wojny światowej.

Ta trwałość i niezwykła rezylencja jest źródłem licznych zachwytów nad miastem jako wyrazem nawet jeśli nie doskonałej, to najlepszej spośród znanych form organizacji życia ludzkich społeczności. Edward L. Glaeser pisze wręcz o triumfie miast, a Benjamim Barber chętnie oddałby burmistrzom władzę nad światem. Czy nie zachwycają się na wyrost? Co z miastami upadłymi, jak Detroit? Co ze strukturalnymi problemami wielu, jeśli nie większości współczesnych miast: zadłużenie, nadmierna i nieefektywna konsumpcja, komercjalizacja i fragmentacja przestrzeni publicznej, degradacja infrastruktury, pogarszająca się jakość usług publicznych? Czy rzeczywiście to triumf, czy raczej kryzys miast, jak przekonuje Krzysztof Nawratek?

Okazuje się, że nie jest on odosobniony w swoich wątpliwościach. W powszechnie przywoływanym raporcie Banku Światowego można przeczytać: „To najsilniejsze miasta wywołują dziś społeczno-gospodarczą nierównowagę na świecie, dzieląc ludzi na biednych i bogatych; pozwalając bardziej ‘zaradnej’ i ‘przewidującej’ części społeczeństwa na akumulację kapitału, spychając na społeczny margines tę część obywateli miasta, która nie radzi sobie w warunkach wolnorynkowych” (Planning 2013, s. 22). Z kolei, jak podkreśla Charles

Montgomery (2015), to miasta w największym stopniu generują negatywne efekty ekologiczne, w tym efekt cieplarniany, i w największym stopniu doświadczają tego skutków.

Nie może być jednak inaczej, skoro już obecnie w krajach OECD mieszka w miastach 70-80% populacji, a z końcem XXI wieku 85% ludności całego globu będzie żyć w miastach (The Metropolitan 2015, s. 30). Miasta i biegnące w nich procesy są po prostu symptomem współczesnej cywilizacji. Jeśli więc zgodnie dziś mówimy, że znalazła się ona w wielowymiarowym kryzysie, to w dużej mierze kryzys ten musi mieć swoje źródło w miastach. I w miastach też należy szukać rozstrzygnięć co do niepewnej przyszłości świata. To miasta są dziś laboratoriami przyszłości, w których są odkrywane i wynajdywane nowe formy życia społecznego oraz wytwarzania tego, co wspólne. W miastach koncentruje się aktywność gospodarcza, innowacyjna i kulturotwórcza. W nich powstają nowe idee. To miasta muszą wypracować formy rządzenia i zarządzania adekwatne do coraz bardziej złożonych wyzwań ważnych z punktu widzenia ich rozwoju.

Przygotowując ten tekst z myślą o Open Eyes Economy Summit – kongresie gospodarczym, którego pierwsza edycja odbędzie się w listopadzie 2016 roku – uznaliśmy, że poszukiwanie nowych idei ekonomicznych i rozwiązań gospodarczych będzie łatwiejsze, jeśli w inny niż powszechnie przyjmowany sposób spojrzysz się na współczesne wielkie miasta. Stąd ten tekst i wyrażona w jego tytule intencja – zamiast myślenia o mieście idealnym, zastanawiamy się, jak kierunkować rozwój konkretnych miast, które w tym celu muszą sformułować swoją ideę.

Miasta są przedmiotem licznych badań i studiów. Formułowane są coraz to nowsze koncepcje ich funkcjonowania i rozwoju, do których odnosimy się w tym tekście. Wyróżnia te koncepcje szczególnie to, na co zwrócili uwagę m.in. Ash Amin i Nigel Thrift (2002, s. 3). Kładą one mocny akcent na otwartość przestrzeni miejskiej i znaczenie różnego rodzaju przepływów, które kształtują tę przestrzeń – przepływów ludzi, towarów, kapitału finansowego, informacji. Z tego wynika przekonanie, że miasta w szczególności muszą zabiegać o intensyfikację takich przepływów i muszą być pod tym względem konkurencyjne. Staramy się w tym tekście spojrzeć na miasto z innej perspektywy – od stro-

ny wykorzystania oraz pomnażania własnego potencjału i zasobów. Tu bowiem lokujemy ich podmiotowość i zdolność rozwojową.

Problematyczność zarządzania miastami

Dotychczasowy paradygmat zarządzania miastem i jego rozwojem polegający na zarządzaniu imperatywnym, władczym wyczerpał się. Zdanie to podzielają nie tylko badacze kwestii miejskiej, ale także praktycy, prezydenci i burmistrzowie odkrywający, że metody sprawdzające się jeszcze kilka dekad temu dziś nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Problem ten dostrzegli i opisał już w 1973 roku w znakomitym artykule Horst W.J. Rittel i Melvin M. Webber (2014). Komentując doświadczenia związane z niepowodzeniami planowania miejskiego, doszli do wniosku, że wynikają one zasadniczo z faktu, iż tradycyjne planowanie nie jest adekwatne w przypadku „problemów zapętłonych” (*wicked problems*). A takimi są na ogół kwestie rozwoju współczesnych miast – organizmów o rozbudowanej infrastrukturze i zróżnicowanej strukturze społecznej. To, co było skuteczne w przypadku zagadnień stosunkowo prostych, występujących w systemach o niskim poziomie złożoności, przestaje być właściwe w odniesieniu do problemów typowych dla systemów złożonych.

Podejście technokratyczne i imperatywne zawodzi. Systemy kompleksowe, które cytowani autorzy nazywają otwartymi systemami interakcyjnymi (tamże, s. 82), działają nielinearnie, przyczynowość jest w nich niejasna i nieregularna, mają one nieostre granice czasoprzestrzenne. Dlatego **stosowanie w nich rozwiązań schematycznych i uniwersalnych jest skazane na niepowodzenie**. Ponadto, w przypadku takich systemów, których kluczowym składnikiem jest zróżnicowana struktura społeczna trudno określić kryteria sukcesu, bowiem występujący w nich różnorodni aktorzy odwołują się do różnych wartości. **Nie można w takich systemach uznać, że problem został ostatecznie rozwiązany.**

Niewątpliwie problemy nie są w ich przypadku rozwiązywalne ostatecznie – zarówno w sensie obiektywnym (co wynika z ich niedookreślenia, czyli „zapętlenia”), jak i subiektywnym (każde rozwiązanie jest i będzie kontestowane). **Pozostaje nam jedynie przyjęcie, że dany problem jest w danym momencie rozwiązany zadowolająco.** Ale nadal występuje i będzie wymagał kolejnych

działań, których nie da się z góry zaplanować ani przewidzieć. Wciąż trzeba będzie starać się go rozwikłać. Konieczna jest zatem znacznie większa niż w systemach prostych swoboda działania i dostosowania. Nie może to jednak polegać na kumulowaniu w jednym ręku wszystkich możliwych zasobów, lecz na możliwości i zdolności sięgnięcia po nie w razie potrzeby, mimo że mają one różnych autonomicznych dysponentów.

Kluczowe dla podejścia Rittela i Webbera pojęcie „problemów zapętlonych” zostało opisane następująco: 1) nie są definitywnie sformułowane, 2) nie opierają się na zasadzie skończoności, 3) ich rozwiązania są wyłącznie mniej lub bardziej dobre albo złe, 4) cokolwiek zostanie rozwiązane, nie może zostać uznane za rozwiązane w sposób ostateczny, 5) żadne rozwiązanie, bez względu na to, czy jest dobre, czy złe, nie może być uogólnione, 6) faktycznie nie istnieje żaden skończony zestaw potencjalnych rozwiązań lub środków umożliwiających ich wdrożenie, 7) każdy zapętlony problem jest wyjątkowy, niepowtarzalny – unikatowy, 8) zapętlony problem może być symptomem kolejnego problemu, 9) zapętlony problem jest otwarty na wiele interpretacji, a sposób, w jaki go postrzegamy warunkuje działania na rzecz jego rozwiązania oraz 10) planista nie ma prawa się mylić.

Miasto współczesne

Rittel i Webber sformułowali swe uwagi blisko pół wieku temu. Współcześnie zapętlenie problemów pogłębia się w następstwie wielu procesów. Następuje umiędzynarodowienie i globalizacja rozwoju miast i regionów, co powoduje nieostryść ich czasoprzestrzennych granic. Chodzi już nie tylko – jak w poprzedniej przemysłowej epoce – o odniesienie rozwoju miasta do kontekstu narodowego (krajowego) czy ewentualnie transgranicznego. Obecnie te zewnętrzne odniesienia są znacznie bardziej złożone. W cywilizacji informacyjnej wielkie miasta stały się węzłami globalnych i kontynentalnych sieci przepływów i relacji.

W wyniku poprzemysłowej transformacji gospodarek zmieniła się także struktura zatrudnienia – miejsce robotników zajęli pracownicy sektora usług, fabryki dzielnic przemysłowych ustąpiły przed biurkami, a praca manualna przed pracą umysłową i twórczą. W konsekwencji zmienił się nie tylko ogólny

poziom wykształcenia, aspiracji i potrzeb mieszkańców miasta, zmianie uległy także formy życia wspólnego i oczekiwania wobec przestrzeni miejskiej. Przemiany te stale prowadzą do ewolucji podmiotowości indywidualnej i zbiorowej, co znajduje wyraz w nowych inicjatywach społecznych, kulturowych, gospodarczych i politycznych.

Kolejnym niezwykle ważnym czynnikiem pogłębiającym złożoność zarządzania współczesnym miastem jest upowszechnienie nowych technik porozumiewania się i przetwarzania informacji. Rodzi to wiele konsekwencji – od przemiany przestrzeni miejskiej w kierunku wielowymiarowej przestrzeni hybrydowej, w której głównym mechanizmem koordynacji działań jest zarządzanie informacją, po przemiany sposobów wytwarzania wiedzy i społecznej samowiedzy jako podstawy działania.

W rezultacie działania systemowe (reformowanie) nie mogą już – jak kiedyś – być skuteczne poprzez podejście czynnikowe i koncentrowanie się na zdefiniowaniu oczekiwanych produktów. Nawet jeśli tak ukierunkowane działania przynoszą pewną odcinkową poprawę funkcjonalności systemu, to i tak nie powstrzymają jego szerszej dysfunkcjonalizacji. Potrzebne jest podejście procesowe. Działania należy skupić na wykreowaniu nowych mechanizmów dostosowawczych, a nie na uruchomieniu poszczególnych czynników zmiany. Przy takim podejściu celem działań korygujących nie jest jednak uzyskanie określonego, z góry założonego, mierzalnego efektu, tylko wypchnięcie systemu z dotychczasowych kolein i skierowanie go na nowe tory – inną trajektorię rozwojową.

Powodzenia nie da się ocenić bezpośrednio i za pomocą jednej miary. Możliwe jest jedynie posłużenie się zestawem wskaźników pomocniczych, które informują czy, ogólnie rzecz biorąc, system działa lepiej niż dotychczas i uzyskuje wyższe możliwości adaptacyjne. Takie podejście wymaga pokory decydentów wobec świata społecznego. Jest równoznaczne z uznaniem, że nie da się osiągnąć żadnego stanu docelowego i nie istnieje świat idealny.

Przyjęcie takiej postawy praktycznie oznacza, że koncentrujemy swoje wysiłki nie na samym efekcie działania (co nie znaczy, że nie jest on ważny), lecz na procesie dostosowawczym – na rozwoju. Pojęcie „proces” nie jest w tym wypadku równoznaczne z określoną z góry procedurą. Nie chodzi o al-

gorytmizację i standaryzację postępowania. Wprost przeciwnie. **W przypadku otwartych systemów interakcyjnych cele operacyjne – orientacja na efekty i produkty – muszą być wyprowadzane z celowości ogólniejszej: z aksjologii, zestawu wartości i norm.** Przed przejściem do działań instrumentalnych „jak?“, koniecznie trzeba dojść do tego „po co?“ podejmujemy działania, czym nadrzędnym się kierujemy, aby ustalić, które sposoby są dopuszczalne, a które odrzucamy. Myślimy w konsekwencji nie o samych instrumentach, lecz o mechanizmach, starając się *ex post* ocenić, czy rzeczywiście umożliwiają one osiągnięcie celów częściowych i czy nie prowadzą do patologizacji systemu (trwałej i nieodwracalnej jego dysfunkcjonalizacji).

Intelektualnie poruszamy się wówczas w dwóch porządkach – prakseologicznym i aksjologicznym: tego, co możliwe – instrumentalne, oraz tego, co właściwe – egzystencjalne. Choć trudne, jest to możliwe, ale tylko poprzez przekroczenie granic samoodniesienia oraz wejście w dyskurs i relacje komunikacyjne z innymi aktorami. Dzięki temu zyskujemy zdolność bycia uczestnikiem i obserwatorem jednocześnie. Wchodzimy na ścieżkę *governance*, która prowadzi nas do tego, że stopniowo „współzarządzanie” staje się sednem naszego działania i dominującą strategią. System, w którym działamy, czynimy otwartym i interakcyjnym, a tym samym pogłębiaamy kompleksowość świata społecznego, zwiększając jego potencjał rozwojowy, czyli zdolność dostosowawczą.

Zarządzanie i wiedza

Rittel i Webber trafnie podkreślają, że procesowy model działania wiąże się ze szczególnym podejściem do wiedzy. W przypadku systemów prostych zdefiniowanie problemu jest pochodną zgromadzenia informacji. Dalszy krok to zaprojektowanie adekwatnego rozwiązania. Natomiast w odniesieniu do „problemów zapętionych” taka procedura zawodzi. Tutaj określenie problemu okazuje się tym samym, co przyjęcie jego rozwiązania. „Problemu nie można zdefiniować, dopóki nie wymyślimy jego rozwiązania” (tamże, s. 86). Definicji może być zatem wiele i żadna nie jest ani pełna, ani ostateczna.

Definiowanie (redefiniowanie) problemu dokonuje się nieustannie wraz z podejmowaniem działania. Nie obowiązuje tu zasada *ceteris paribus*. Podjęte w danej sytuacji działanie zmienia sytuację i nie ma już powrotu do sytuacji

wyjściowej. W tym sensie działanie jest stale ucieczką do przodu. I nieustannie – wiedząc, że nie ma powrotu – trzeba ustalać, gdzie ma być ów przód. Dopiero chcąc to ustalić (czy uzgodnić), możemy ocenić przydatność informacji.

Jeśli nie wiemy dokąd zmierzamy, funkcjonujemy w informacyjnym chaosie. Nie da się najpierw zrozumieć, aby rozwiązać problem; trzeba zacząć rozwiązywać, aby móc zrozumieć. Przy czym zrozumienie jest w tym przypadku funkcją współdziałania i dyskursu różnych aktorów, z których każdy dysponuje własną (cząstkową) wiedzą i częścią zasobów. To oznacza zarazem uwspólnianie wiedzy. A rozwiązanie polega na uwspólnieniu zasobów i współdzieleniu się ryzykiem oraz odpowiedzialnością.

Uruchomienie takiego procesu działaniowo-poznawczego stwarza możliwość „rozpętlenia” problemu i podjęcia skoordynowanych działań przez różnych autonomicznych aktorów. Problemowi zapętłonego nie można ostatecznie rozwiązać. Można jednak go wspólnie rozwikłać i podjąć skuteczne, choć selektywne, działania odcinkowe, które mogą przynosić mierzalne i trwałe efekty. Można więc wyprowadzić z problemu zapętłonego problemy proste, ale ich rozwiązanie – zgodne z logiką działania instrumentalnego – nie obejmuje całego pola problemu zapętłonego i nie oznacza jego ostatecznego rozwiązania. Działania inkrementalne (odcinkowe i stopniowe) są oczywiście przydatne i mogą być skuteczne, ale tylko jeśli stanowią spójny fragment ujęcia szerszego problemu i szerzej poprowadzonych działań. Nie można ich też nadmiernie rozciągać w czasie, bo rzeczywistość nie stanie w miejscu. Sytuacja się zmienia i to, co jest właściwe w danej fazie rozwoju, w kolejnej będzie już niedopasowane.

Wielką intelektualną trudnością w podejmowaniu problemów zapętłonych jest ich uchwycenie na odpowiednio wysokim poziomie uogólnienia, należyte „wyodrębnienie” ich z kontekstu. Nadmierne uogólnienie powoduje, że podjęcie uwspólnionego działania – przemyślanego i uzgodnionego – stanie się niemożliwe. Nie sposób rozwiązać, czyli ogarnąć, zbyt wiele naraz. Błędem jest także zbyt wąskie podejście do problemu, nadmierne jego uproszczenie. Łatwiej wtedy podjąć działania, ale do niczego sensownego nie może to prowadzić. Z czasem staje się jasne, że są to działania pozorne. Podejmowanie problemów zapętłonych, a głównie z takimi ma współcześnie do czynienia miejska

władza publiczna, jest równoznaczne z wywołaniem nieodwracalnej zmiany. Każda próba rozwiązywania takiego problemu ma znaczenie, wytwarza bowiem nową sytuację. Działania tego rodzaju nie mogą być zatem zorientowane na przywracanie utraconej równowagi i zasadniczo nie o równowagę w tym przypadku chodzi, ale o ukierunkowanie i tak nieuniknionej zmiany. Wywołując ją, możemy jedynie zadbać o to, aby nowe rozwiązanie zapobiegało stanom nierównowagi skrajnej, mogącej wywołać destrukcyjne następstwa.

Każdy problem zapętlony jest specyficzny – unikatowy. Niemożliwy jest w ich przypadku transfer rozwiązań zastosowanych w innych okolicznościach do warunków, z którymi mamy aktualnie do czynienia. Oczywiście nagromadzona wiedza i doświadczenie, także zewnętrzne, mogą być bardzo przydatne, lecz i tak każde rozwiązanie musi w jakiejś mierze okazać się twórcze i oryginalne, aby było skuteczne.

Warto w tym miejscu przytoczyć dość pesymistyczne słowa cytowanych już w tekście planistów miejskich „(...) nadal nie dysponujemy ani teorią jednoznacznie definiującą dobro społeczne, ani taką, która umożliwi minimalizowanie zapętlenia problemów społecznych, ani też pozwalającą rozwiązywać problem sprawiedliwości powodowany rosnącym pluralizmem społecznym. Skłaniamy się w kierunku myślenia, że owe dylematy teoretyczne mogą stanowić najbardziej złośliwe problemy, z jakimi wkrótce przyjdzie się nam zmierzyć” (tamże, s. 93).

Od publikacji tego tekstu minęło ponad 40 lat, a końcowa przestroga wydaje się wciąż uzasadniona. Co wcale nie znaczy, że jesteśmy bezradni w formułowaniu koncepcji ułatwiających dochodzenie do zdefiniowania dobra wspólnego i reguł sprawiedliwości oraz kluczowych elementów przesądających o społeczno-gospodarczym sukcesie miasta w coraz bardziej różnorodnym społeczeństwie. Aby podjąć problemy współczesnego miasta, trzeba przede wszystkim spojrzeć na nie przez perspektywę aksjologiczną, od strony złożonego procesu wytwarzania wartości, a tym samym zająć się w pierwszej kolejności **ideą miasta**. W tym rozumieniu, że nie chodzi – jak dotąd – o jedną ideę wszystkich miast, ale o takie podejście, które każdemu miastu umożliwi określenie i realizację swojej rozwojowej idei. Dlatego tekst ten jest poświęcony Miastu-Idei. A dokładnie temu, jak miasta mogą takimi się stawać.

Idea miasta

Każde miasto jest inne. Nie istnieje miasto generyczne, choć w pewnym momencie w taki właśnie sposób Jacek Dukaj przedstawiał przed laty Warszawę: „Nie mieszkam w Warszawie. Nawet niezbyt często tu bywam. Odżegnując się od razu od wszelkich sentymentalizmów, wyznam, że nie darzę jej także specjalną sympatią. Ale żebym mógł rzec, iż Warszawa jest mi obojętna, musiałbym wpierw rozpoznawać ją dobrze w jej odrębności od innych miast, w jej warszawskości: aby coś ignorować, trzeba być tego czegoś świadomym. Tymczasem kiedy jestem w Krakowie, wiem, że jestem w Krakowie, kiedy jestem we Wrocławiu, wiem, że jestem we Wrocławiu, a kiedy jestem w Warszawie – wiem, że jestem w mieście”. Dzisiaj już, gdy przyjeżdża do Warszawy (jak przyznał w rozmowie) wie, że jest właśnie w Warszawie, konkretnym mieście.

Co w takim razie decyduje o konkretności, wyjątkowości Warszawy, Wrocławia, Łodzi, Paryża? Jego „marka”. Tak chcieliby współcześni specjaliści od marketingu, którzy twierdzą, że miasta są po prostu produktami, które muszą komunikować swoją obecność na rynku w jak najbardziej atrakcyjny i przekonujący sposób, by wyróżnić się w tłumie konkurujących ośrodków? Czy może raczej o tej wyjątkowości decyduje „duch” wyrażający się w miejskim etosie, czyli „zestawie wartości i poglądów uznawanych generalnie przez mieszkańców miasta”, jak utrzymują Daniel A. Bell i Avner de-Shalit (2011)? Ten etos jest wynikiem zarówno oddziaływania materialnej tkanki miasta, jak i skutkiem biegnących w miejskiej przestrzeni procesów społeczno-gospodarczych, kulturowych i politycznych.

Etos miasta dobrze koresponduje z uwagami Josepha Rykwerta, który w przedmowie do polskiego wydania swej książki (2016) przypomina: „że miasto jest nie tylko mniej lub bardziej racjonalnym rozwiązaniem problemów produkcji, handlu, komunikacji i higieny; że nie jest także jakąś automatyczną reakcją na nacisk pewnych sił fizycznych i rynkowych, ale że jest także miejscem kumulującym nadzieje i obawy jego mieszkańców”.

Innymi słowy, miasto – rozumieli to już starożytni – jest jednocześnie przestrzenią fizyczną, zagospodarowaną materialnie (u Rzymian *urbs*) przestrzenią społeczną, *civitas*, czyli społecznością, połączonych więzią duchową i prawną obywateli danego obszaru (to drugie rozumienie jest bliskie greckiemu „*polis*”)

(Izdebski 2013, s. 22-23). Rykwert zwraca jednak uwagę, że współcześni mieszkańcy planiści odsuwają na bok wymiar *civitas*: „Struktura pojęciowa, w ramach której pracują planiści, jest tak pomyślana, aby uniknąć kwestii narzucania jakiegokolwiek porządku miasta natury pozaekonomicznej” (Rykwert 2016, s. 4). I dalej: „Sposób posiadania przestrzeni jest studiowany co prawda intensywnie, aczkolwiek wyłącznie w materialnych aspektach własności i atrakcyjności. Przestrzeń psychologiczna, kulturalna, prawna czy religijna nie są traktowane jako aspekty przestrzeni ekologicznej, urbanista jest skupiony na jej ekonomice” (tamże, s. 5).

Niedostrzeganie *civitas* powoduje ograniczone czasowo podejście do przestrzeni miasta. Jest ona zamykana w teraźniejszości. Jeśli nawet dostrzega się jej historyczny rodowód, to przede wszystkim jako materialne dziedzictwo, które tworzy określone możliwości i ograniczenia; jest czymś, z czym trzeba sobie materialnie oraz tu i teraz poradzić. Przeszłość jest tym, co jest dane i co waży, o tyle, że teraz jest przedmiotem oddziaływania. Jest zamknięta, niejako „zakłeta” w tym, co obecnie poddajemy określonym inżynierskim zabiegom. Montgomery pisze o tym następująco: „Błąd poznawczy, który wywarł bodaj największy wpływ na kształt naszych miast, nazywany jest prezentyzmem. Chodzi mianowicie o to, że pozwalamy, aby to, co widzimy i czujemy w dniu dzisiejszym, rzutowało na nasze spojrzenie na przeszłość i przyszłość. W związku z tym zwykle mamy skłonność zakładać, że nasze sposoby myślenia i metody działania pozostaną niezmienione wraz z upływem czasu” (2015, s. 143).

Zatem teraźniejszość przesłania przyszłość. Uwaga miejskich planistów koncentruje się na rozwiązywaniu bezpośrednio fizycznych i najbardziej pilnych problemów. Jeżeli już przez miejskie władze rozważana jest przyszłość, to rozwój jest interpretowany jako problem skali, rozmiaru, w kategoriach ilościowych, a nie jako jakościowa społeczna zmiana. Jeśli uruchamiana jest planistyczna wyobraźnia miejska, to w formie statystycznego wnioskowania i inżynierskiej ekstrapolacji. Przyszłość jest po prostu ciągiem dalszym.

Jeśli miejscy planiści nie dostrzegają i nie pojmują wszystkich wymiarów przestrzeni miejskiej rozumianej jako *urbs* i *civitas* jednocześnie, to projektowanie miasta zatracą swoją ideę. **Miasto musi być w pierwszej kolejności „symboliczne”, a w drugiej – „inżynierskie”.** Zanik kulturowego spojrzenia na miasto

powoduje, że słabnie jego rozwojowa podmiotowość. Samo uprzedmiotawia się i upodabnia do innych miast o podobnych materialnych parametrach. Miasto potrzebuje idei, tak jak żeglarz potrzebuje busoli – jest ono osobliwym artefaktem, złożonym z elementów rozmyślnych i przypadkowych, nie w pełni kontrolowanych. Jego rozwój jest kontyngenty, co oznacza, że nie jest ani zdeterminowany, ani przypadkowy. Zachodzi w określonych warunkach, ale za sprawą dokonywanych przez wielu różnych aktorów wyborów. Problem w tym, czym się oni kierują dokonując tych wyborów. Czy przyświeca im jakaś idea ich miasta i do czego się ona odnosi, czy też działają tu i teraz?

Czym zatem jest idea miasta? To specyficzny dla niego proces wytwarzania wartości. Jej uchwycenie wymaga dostrzeżenia, że miasto jest nie tylko przestrzenią fizyczną (zagospodarowaną materialnie, cywilizacją, przedmiotową), ale równocześnie społeczną (interaktywną, kulturową, podmiotową). Urządzenie miejskiej przestrzeni musi to uwzględniać, sprzyjając zawiązywaniu różnych – indywidualnych i wspólnotowych – więzi i relacji społecznych. Jak podkreśla Montgomery: „ (...) miasto, jako pewien społeczny projekt, wymaga od nas nie tylko tego, abyśmy razem żyli, lecz także tego, abyśmy razem się rozwijali i mogli rozkwiąć dzięki zrozumieniu i świadomości wspólnoty naszego losu” (2015, s. 66).

Dlatego urbaniści tak mocno podkreślają znaczenie ruchu pieszego i częstego spotykania się różnych grup mieszkańców, zalecając np., aby każdy mieszkaniec mógł dotrzeć do miejskiego parku pieszo w dziesięć minut. Tylko wówczas miasto staje się wielkim generatorem różnych wartości – egzystencjalnych i instrumentalnych (Gehl 2014).

Urbaniści (w ślad za regionalistami) posługują się pojęciem „kapitału terytorialnego” lub „atrakcyjności lokalizacyjnej”, określając w ten sposób specyficzne dla danego terytorium (organizacji terytorialnej) powiązanie między przestrzenią fizyczną i przestrzenią społeczną. To powiązanie umożliwiające uruchomienie i podtrzymywanie procesu tworzenia wartości. Innym pojęciem służącym uchwyceniu tego powiązania jest „spójność terytorialna”. Ujmuje ono zarówno wymiar materialny, jak i społeczny danego terytorium, ale we wzajemnej zależności. Dzięki tak rozumianej spójności rośnie ogólnie rozumiana użyteczność zasobów danego terytorium (Zaucha i in. 2015, s. 9, 15).

Te pojęcia są niezbędne, aby zrozumieć, że układ komunikacyjny miasta nie może być podporządkowany łatwości przemieszczania, czyli transportowi, lecz rozwojowi miasta – jako spójnej terytorialnej przestrzeni. W Detroit w reakcji na każdy problem władze miasta budowały nowe drogi, ale ludzie dalej się wyprowadzali. Wszelka jednostronna funkcjonalność, zorientowana na odcinkowo ujmowaną efektywność operacyjną, z czasem rozwój blokuje. To m.in. uzasadnia ograniczanie intensywności komunikacji kołowej w centrach miast. Centra miast przemysłowych zostały przeorientowane na potrzeby indywidualnej komunikacji samochodowej. Nadmierna intensywność ruchu na tym obszarze wypiera z niego wiele istotnych dla rozwoju miasta rodzajów działalności, zaś przede wszystkim prowadzi do ograniczenia kontaktowania się mieszkańców.

Podejmowana obecnie rewitalizacja centrów wielkich miast to także reakcja na postępującą w ostatnich dekadach komercjalizację i prywatyzację ich przestrzeni. Proces ten przypomina grodzenie pól w wyjściowym okresie formowania się gospodarki kapitalistycznej. Ekspansywna polityka firm budujących apartamentowce i domy handlowe w ścisłym centrum miast jest tak samo bezwzględna, co niszcząca przestrzeń miejską i więzi społeczne. Mamy do czynienia ze zjawiskiem „szatkowania” przestrzeni oraz „zawłaszczania” krajobrazu. Kiedyś w Krakowie widok na zabytkowy Wawel z ul. Dietla był dobrem wspólnym, a teraz należałoby kupić drogi apartament „z widokiem na Wawel”, aby popatrzeć na Wawel z tej samej perspektywy. Podobne przykłady występują wszędzie. Budowanie luksusowych osiedli jest wyrazem współczesnego zamykania się społeczeństwa miejskiego na „obcych”. Ogrodzone i monitorowane osiedla są dla ich mieszkańców symbolem sukcesu zawodowego oraz statusu społecznego, a także potrzebą odgradzania się od mniej zamożnej części społeczeństwa. To buduje społeczny mur, powodując wzmacnianie społecznych podziałów, nawet wewnątrz klasy średniej. Prowadzi również do gwałtownej redukcji przestrzeni publicznej – wspólnotowej. A jak twierdzi Montgomery, istnienie przestrzeni publicznej warunkuje jakość życia mieszkańców bardziej niż indywidualna konsumpcja (2015, s. 20-21). I dodaje: „Izolacja społeczna może okazać się największym ryzykiem środowiskowym związanym z życiem w mieście, gorszym od hałasu, zanieczyszczenia, a nawet nadmiernego stłó-

czenia” (tamże, s. 84). Poprawa przestrzeni publicznych natychmiast skutkuje wzrostem ich użytkowania, a tym samym przyczynia się do większej puli wartości i rozwoju miasta (tamże, s. 32).

Koncepcja Miasto-Idei nie jest w założeniu kolejną uniwersalną ideą miasta, która określa model „miasta idealnego”. Jesteśmy jak najdalej od formułowania takiego modelu. Chodzi nam natomiast o uwypuklenie kwestii, że każde miasto, aby mogło się rozwijać, musi określić swoją ideę, przez co rozumiemy specyficzny dla tego miasta proces wykorzystania jego potencjału rozwojowego i generowania wartości. Nie jest to zatem model rozwoju miasta, ale normatywnie ujęte i empirycznie osadzone podejście do jego rozwoju – koncept a nie formuła.

Podstawą istnienia miasta jako wspólnoty są wartości egzystencjalne, a napędem jego działania wartości instrumentalne – te wartości muszą się wzmacniać, bo na tym opiera się rozwój. To ujęcie pozwala dostrzec, że w procesie generowania wartości niezbędny jest kapitał kulturowy. Z jednej strony, nie może on służyć wyłącznie bezpośredniemu wytwarzaniu wartości ekonomicznej (choć bez niego nie da się wartości ekonomicznej wytwarzać), a z drugiej strony – bez wytwarzania wartości ekonomicznej nie da się utrzymać i pomnażać kapitału kulturowego. W Mieście-Idei na pierwszym miejscu są wartości egzystencjalne i efektywność strukturalna.

Miasto-Idea czerpie swoją rozwojową energię ze zdolności do wytwarzania wartości w znaczeniu opisanym powyżej, nie ograniczonym do sfery instrumentalnej. Umiejętność ta nie jest przypisana do działalności żadnego pojedynczego aktora społecznego, w tym także miejskiej władzy publicznej.

Władza publiczna w Mieście-Idei

Władze miasta mają oczywiście ważną rolę do odegrania. Jednak nie polega ona na tym, aby coś sama czyniła, lecz aby jej działanie (interwencja) pobudzało odpowiednio ukierunkowane działanie innych autonomicznych względem niej aktorów.

Jeszcze raz przywołamy stanowisko Rykwerta, wyrażone w przedmowie do polskiego wydania jego pracy: „Obraz miasta jako tworu reagującego bezrefleksyjnie, instynktownie na oddziaływania zewnętrzne był bardzo faworyzo-

wany przez ówczesnych teoretyków urbanistyki. Skoro bowiem uzna się miasto za produkt „naturalny”, w konsekwencji odkrywanie „praw” wzrostu – sił rynkowych lub strumieni ruchu ulicznego – i podporządkowywanie się im, rozgrzesza planistów i architektów z odpowiedzialności za intencje, a co za tym idzie – z osądów wartościujących, i jednocześnie pozwala im uniknąć konieczności stosowania jakiegokolwiek wymyślności” (Rykwert 2016).

Zasadniczo interwencja miejskiej władzy publicznej pośrednio stymuluje rozwój miasta. Taka interwencja musi być odcinkowa a nie totalna, lecz tak zogniskowana, aby działając konkretnie – punktowo i czynnikowo, zarazem wywoływać szersze efekty – przestrzenne i procesowe. A jeśli tak, to podejmowane przez miejskie władze publiczne interwencje muszą odzwierciedlać myślenie i podejście lateralne a nie linearne, co w szczególności musi się odnosić do kwestii dopływu określonych zasobów z zewnątrz miasta. Problem w tym, aby ten dopływ uzupełniał zasoby własne, wzmacniał je i aktywizował, a nie zastępował i wypychał. Jeśli jest inaczej, to rozwój miasta staje się zależny od napływu zasobów zewnętrznych, a ten musi się w końcu wyczerpać, co prowadzi w konsekwencji do zastoju. Miasto nie może się rozwijać bez takiego dopływu, ale sedno w tym, że musi on być selektywny i warunkowy, aby wspomagał zdolność do wykorzystywania i pomnażania zasobów własnych (wewnętrznych). Rozwój miasta będzie wówczas współzależny w relacji do innych terytoriów. I o to właśnie chodzi.

Co to jednak znaczy efektywnie wykorzystywać miejski potencjał rozwojowy? Szczególnie istotne jest dostrzeżenie różnicy między zasobami (*stocks*) oraz strumieniami, które generują (*flows*). Każda efektywna działalność wymaga dysponowania pewnym zapasem zasobów, które są eksploatowane do wytwarzania określonych dóbr. Efektywna działalność polega w pierwszej kolejności na tym, aby wartość wytworzonych dóbr była wyższa od wartości użytych do ich wytworzenia zasobów, czyli przynosiła nadwyżkę warunkującą możliwość kontynuacji tej działalności. Jednak użyte w procesie wytwarzania dóbr zasoby zużywają się. Zatem generowane poprzez eksploatację zasobów strumienie muszą nie tylko przynosić nadwyżkę, ale także muszą pod względem skali (aspekt przedmiotowy) i charakteru (aspekt podmiotowy) umożliwić ich odtwarzanie, tak aby stale dostępny był ich niezbędny zapas. Jeśli tak

na to spojrzemy, to należy odróżnić efektywność operacyjną, czyli zdolność do generowania nadwyżki, od efektywności strukturalnej, czyli zdolności do trwałego przekształcania zasobów w strumienie. Efektywność operacyjna, w przypadku przedsiębiorstwa mierzona zyskiem, jest konieczna, aby można było kontynuować bieżącą działalność. Ale to efektywność strukturalna warunkuje możliwość rozwoju podmiotu (organizacji) prowadzącej tę działalność. Jeśli podmiot nie wykazuje się efektywnością strukturalną, to osiągając nawet wysoką efektywność operacyjną w istocie prowadzi działalność rabunkową, która w konsekwencji prowadzi do zastoju i załamania.

Złożoność omawianej kwestii wynika przede wszystkim z tego, że w każdej ludzkiej działalności wykorzystywane są również zasoby, które do danego podmiotu nie należą i nie są przez niego bezpośrednio wytwarzane. W każdym przypadku prowadząc jakąkolwiek działalność, wykorzystujemy zasoby środowiska. Współcześnie doświadczamy dramatycznych następstw nieefektywnego strukturalnie wykorzystywania tych zasobów. Dlatego coraz bardziej zdecydowanie jawi się wymóg prowadzenia w tym zakresie gospodarki o obiegu zamkniętym (*circular economy*) (którą będziemy nazywać „gospodarką okrężną”), czyli takiej, która eksploatując zasoby środowiska naturalnego, czyni to tak, aby środowisko było zdolne do ich odtwarzania i aby nie doprowadzić do skrajnej nierównowagi środowiskowej, która zagraża egzystencji ludzi. Takie rozumowanie jest już powszechne w przypadku działalności, które głównie bazują na wykorzystaniu zasobów naturalnych, np. w rolnictwie, rybołówstwie czy gospodarce leśnej. To nie znaczy, że w tych sektorach nie ma już gospodarki rabunkowej – jej przejawy i skutki są jednak dobrze rozpoznane i przewidywalne. Zarazem wypracowane są schematy postępowania hamujące rabunkowy charakter gospodarowania. Są one narzucane i promowane przez państwo, ale wynikają też z presji konsumentów i refleksji przedsiębiorców. Myślenie o gospodarowaniu okrężnym nie powinno się jednak odnosić wyłącznie do zasobów naturalnych, ale do wszelkiego rodzaju zasobów, także tych wytwarzanych przez ludzi. To ważne, ponieważ ich odnawianie nie następuje automatycznie, lecz za sprawą zorganizowanych wysiłków.

Jeśli z takiego punktu widzenia spojrzemy na funkcjonowanie miasta, to dostrzeżemy jak bardzo istotne jest nie tylko to, w jakiej skali strumienie (biejące

dochody) generują dostępne w nim zasoby. Fundamentalnie ważne jest to, czy te strumienie są tak ukierunkowane, że przyczyniają się do aktywizowania i pomnażania tych zasobów, a w szczególności tych, które konkretnie uruchamiają określone strumienie. A jeśli pewnych zasobów nie można pomnażać (np. granice ruchu turystycznego), to kluczowe jest ukierunkowanie strumieni na pojawienie się takich zasobów, które umożliwią uzupełniające (komplementarne) i/lub alternatywne (substytucyjne) rodzaje działalności.

W przypadku ruchu turystycznego chodziłoby zatem o to, aby nie koncentrować go tylko w określonych punktach (obiektach) miasta i pasywnie akceptować dominujące rodzaje turystyki. Ale jednocześnie atrakcyjność turystyczna musi zostać ekspansywnie wykorzystana do rozwijania innych form aktywności zawodowej i twórczej mieszkańców, w tym w szczególności takich, które nie pobudzają dodatkowego napływu turystów.

Jak poważne ostrzeżenie brzmią słowa Ady Colau, burmistrza Barcelony: „To paradoksalne, ale niekontrolowana masowa turystyka kończy się zniszczeniem wszystkiego, co początkowo czyni miasto atrakcyjne dla turystów: unikalnej atmosfery lokalnej kultury”. I dalej: „Każde miasto, które poświęci się na ołtarzu masowej turystyki, zostanie porzucone przez swoich mieszkańców, których nie będzie stać na mieszkanie, jedzenie i zaspokajanie codziennych potrzeb” (Borejza 2016). Wniosek jest oczywisty. Miasto, które zaczyna żyć głównie z turystyki, to miasto szybko rosnących czynszów i kosztów życia. W końcu staje się ono miastem do oglądania i użycia, ale nie do życia dla mieszkańców. Obniżając potencjał miasta poprzez rabunkową eksploatację zasobów endogennych, w praktyce negatywnie oddziałuje się na konkurencyjność miasta, jakość życia, spójność przestrzenną oraz atrakcyjność z punktu widzenia kluczowych podmiotów budujących dobrobyt miasta.

Niestety, większość polskich miast opiera swój rozwój na działaniu inwestorów. A powinno im chodzić przede wszystkim o relację między zaspokajaniem potrzeb mieszkańców a ich własną – indywidualną i zbiorową – aktywnością ukierunkowaną na kształtowanie warunków zaspokajania tych potrzeb. Jeśli w mieście najważniejsi stają się inwestorzy, to miasto przestaje być wspólnotą mieszkańców. Przedsiębiorczość jest jednym z kluczowych czynników kształtujących dobrobyt, nawet jeśli przyjmujemy podkreślany przez autorów pogląd, że miasto ma być dla mieszkańców, a nie dla inwestorów. Przedsiębiorcy tworzą

miejsca pracy, płacą lokalne podatki, intensyfikują procesy gospodarcze w skali lokalnej, ale ich działania nie mogą przyczyniać się do pogarszania potencjału miasta w innych obszarach. Inwestorzy mogą dewastować miasto w podobny sposób, jak opisano to powyżej w przypadku turystów. Przyciąganie zasobów inwestorów jest zatem potrzebne, ale po to, aby mobilizować potencjał własny mieszkańców, a nie go wypierać czy marginalizować. Miasto staje się wspólnotą przede wszystkim nie dlatego, że umożliwia się mieszkańcom zabieranie głosu, ale dlatego, że opiera się jego rozwój o ich potencjał ekonomiczny i twórczy.

Jeśli Kraków stał się dla międzynarodowych korporacji atrakcyjnym ośrodkiem usług biznesowych, to oczywiście powinno cieszyć stworzenie ponad 50 tys. dodatkowych miejsc dla młodych ludzi, zwłaszcza studentów i absolwentów krakowskich uczelni, oraz to, że generuje to znaczący strumień dochodów i popytu konsumpcyjnego. Ale jednocześnie refleksji wymaga także to, jakie prace ci młodzi ludzie wykonują, czego się uczą i jakie są ich dalsze perspektywy rozwojowe. Może się bowiem okazać, że wkrótce ta fala inwestycji zagranicznych odpłynie z Krakowa, zostawiając po sobie ekonomiczną lukę. Istotne jest zatem, czy międzynarodowe korporacje prowadząc w mieście swoją opłacalną dla nich działalność, doraźnie eksploatują dostępne zasoby, czy też jednocześnie przyczyniają się do ich pomnażania, w tym także odczuwalnego podnoszenia jakości kapitału ludzkiego. Bez spełnienia tego drugiego warunku trudno uznać, że napływ tego rodzaju inwestycji zagranicznych przyczynia się do rozwoju miasta i podnoszenia jego rozwojowego potencjału.

Powyższe uwagi prowadzą do wniosku, że napływ zewnętrznych zasobów nie może być automatycznie uznawany za sukces danego miasta. Może bowiem, i tak często się dzieje, prowadzić do jednostronnej eksploatacji i drenowania jego zasobów, *de facto* obniżając jego rozwojowy potencjał. Miary rozwoju miasta należy odnosić do wykorzystywania i pomnażania jego wewnętrznych zasobów, czyli do zdolności utrzymywania i podnoszenia własnego potencjału rozwojowego. A to jest pochodną wewnątrzmijskich procesów tworzenia wartości, bazujących na aktywności i potencjale twórczym jego mieszkańców. Mówiąc wprost, bogactwo miasta bierze się z takiego wykorzystywania jego zasobów, który prowadzi do ich systematycznego pomnażania. Zatem wynika przede wszystkim z efektywności strukturalnej, a nie tylko operacyjnej.

Ten punkt widzenia jest wyraźnie odmienny od poglądu szeregu orędowników budowania konkurencyjności miast w oparciu o napływ do nich zasobów zewnętrznych, w szczególności lokalizacji w nich wiodących globalnych przedsiębiorstw reprezentujących światową ligę strategii biznesowych i generujących popyt na wyspecjalizowane usługi (Geodecki 2016). Ekspertsi myślący w ten sposób uważają, że dla rozwoju miasta kluczowe znaczenie ma partnerstwo władz miasta z biznesem. Postulują, aby władarze miast:

- analizowali z liderami biznesowymi potrzeby i przeszkody, które ci napotykają w swojej działalności;
- prowadzili inwestycje infrastrukturalne we współpracy z firmami i przedstawicielami gałęzi gospodarki;
- w partnerstwie z przedsiębiorstwami rozwijali inicjatywy w zakresie rozwoju umiejętności i inwestycji w instytucje edukacyjne – tak, aby kompetencje wykształcone w ten sposób odpowiadały potrzebom firm;
- wspierali takie gałęzie przemysłu, które mają duży potencjał gospodarczy i poprzez wspólne inicjatywy publiczno-prywatne, a nie jednostronne działania władz (Competitive 2015).

W związku z tym polityka władz miejskich powinna przesuwać się od menedżeryzmu (zarządzania publicznego) do przedsiębiorczości (Competitive 2007). Taka argumentacja jest wzmacniana tezą, że procesy globalizacyjne spowodowały, iż mamy do czynienia z sieciami miast. Jak podkreśla Manuel Castells (1989): „Miasto jest nie tylko ‚przestrzenią miejsc’, ale wraz ze wzrostem światowej interaktywności w coraz większym stopniu staje się również ‚przestrzenią przepływów’”. Sieciowość spowodowała wzmożoną konkurencję miast. A w konsekwencji konkurowanie miast wymusza menedżerskie zachowania. Miasta muszą funkcjonować niczym przedsiębiorstwo.

Jednostronność takiego myślenia coraz bardziej razi także ekonomistów, również tych specjalizujących się w problematyce konkurencyjności. Niech świadczy o tym poniższe stanowisko Tomasza Geodeckiego: „Najbardziej fundamentalną kwestią wydaje się być jednak troska o potrzeby mieszkańców, gdyż nadmierna koncentracja na przyciąganiu inwestorów i zaspokojeniu

gustów napływowych bogatych specjalistów miejskich może zaszkodzić trwałemu wzrostowi społeczności lokalnej, która jest bazą. Przyciąganie zasobów zewnętrznych nie powinno zatem przesłonić troski o lokalne zasoby – dobra infrastruktura, szybkie połączenia ze światem i pola golfowe nie zastąpią w długim okresie dobrze wykształconego społeczeństwa, rodzimej bazy technologicznej i dobrych warunków mieszkaniowych. Jak w każdej strategii konkurencyjnej, zgubne jest tu podejście krótkoterminowe” (2016, s. 122).

Zależność między napływem zasobów z zewnątrz i wykorzystywaniem własnych zasobów dobrze obrazuje sektor tzw. przemysłów kreatywnych. Nie da się rozwinąć tego rodzaju działalności bez międzynarodowego, a współcześnie już globalnego rynku. To jednak nie wystarczy, żeby przemysły kreatywne stały się długoterminowo ważną gałęzią gospodarki miasta. Przemysły kreatywne działają, komercjalizując zasoby kulturowe. W ten sposób generują strumienie dochodu różnych swoich uczestników. Jednak nie prowadzi to automatycznie do odtwarzania i pomnażania tych zasobów. Tak może być, ale nie musi. To zależy od tego, w jakim stopniu wygenerowane dochody są włączone zwrrotnie w proces wytwarzania zasobów kulturowych, które potem służą generowaniu tych strumieni. Jeśli tak nie jest, to przemysły kreatywne mogą się szybko okazać „zatkami na piasku”. Takiego okrężnego obiegu sam rynek nie wykreuje. Przeciwnie, będzie go raczej dewastował.

Jeśli w rozwoju miasta nacisk ma być położony na przemysły kreatywne, to z pewnością władze miasta muszą zastanowić się nad tym, jak wykreować w tym zakresie obieg okrężny, jak nie dopuścić do gospodarki rabunkowej, czyli być w stanie skutecznie wyznaczyć reguły i granice komercjalizacji miejskich zasobów dziedzictwa i kultury. Stawiając na przemysły kreatywne, władze miasta muszą m.in. pomyśleć o pobudzaniu edukacji kulturalnej i artystycznej młodzieży. A środki na to powinny być umiejętnie i w odpowiedniej skali pozyskane od tych, których biznesowe zyski pochodzą z eksploatacji tych konkretnie zasobów. Powtórzymy jednak, że myślenie o obiegu okrężnym konieczne jest w odniesieniu do wszystkich rodzajów działalności zlokalizowanych w przestrzeni miasta. Inaczej traci ono rozwojowe szanse.

Każde miasto musi samo określić swoją rozwojową ideę, ścieżkę podmiotowości. Nie da tego strategia naśladowcza. Choć istnieje obszar badawczy zajmujący

się „śledzeniem ścieżek rozwojowych miast” oraz „modelowaniem rozwoju”, które ma na celu obserwowanie konsekwencji podejmowania decyzji dotyczących kierunków rozwoju miast o podobnych profilach gospodarczych, to należy podkreślić, że nadrzędną kwestią są cechy swoiste miasta (unikalność, własny kod DNA) oraz specyfika uwarunkowań zewnętrznych wpływających na miasta. Własna strategia musi wyznaczyć działania i środki, które zapewnią korzystną dla rozwoju miasta zależność między wykorzystywaniem potencjału własnego i napływem zasobów z zewnątrz – specyficzną równowagę przepływów między miastem i jego uniwersum. Nie chodzi jednak o koncentrację uwagi na takich przepływach. Błędny jest kult mobilności, ponieważ jeśli zasoby łatwo mogą napływać, to równie łatwo mogą też odpływać. Ważna jest nie tyle skala przepływów, ile strukturalna zdolność do wykorzystywania dostępnych zasobów.

Koncentracja na przepływie zasobów jest przejawem myślenia jednostronnego: czynnikowego, często jednoczynnikowego, i pomijania znaczenia złożonych mechanizmów rozwoju. Często u podłoża takiego myślenia leżą interesy jednej grupy mieszkańców wielkiego miasta, jego klasy metropolitalnej, która na intensyfikacji przepływów bardzo korzysta, ale często kosztem rozwoju miasta, a tym samym pełni rolę destrukcyjną. Coraz bardziej zaczynamy dostrzegać negatywny wpływ kredytu hipotecznego jako dźwigni komercjalizacji miast. A przecież został on tak rozpowszechniony, gdyż dla międzynarodowych banków był opłacalny i przynosił wysokie premie ich menedżerom i pracownikom. Działania tego typu prowadzą do polaryzacji potencjału gospodarczego i społecznej stratyfikacji zgodnie z zasadą opisywaną w teorii kumulatywnej przyczynowości: „bogaci będą coraz bogatsi, a biedni – biedniejsi”, a wszystko to okraszane będzie pozornie lepszymi wskaźnikami ilościowymi określającymi społeczno-gospodarczy potencjał miast.

Nowe ideologie miejskie i Miasto-Idea

Cytowana obszernie w poprzednim punkcie klasyczna i historyczna praca Rykwerta swoje krytyczne ostrze miała zwrócone w kierunku orędowników modernizmu w urbanistyce i architekturze. Montgomery pisze o nich tak: „Zainspirowani niewiarygodnymi wprost postęпами w dziedzinie technologii

i technik masowej produkcji stosowanych przez takich pionierów przemysłu, jak konstruktor samochodów Henry Ford, sądzili oni, że miasta da się „naprawić”, przebudowując je na podobieństwo wysoce wydajnych linii montażowych. W imieniu parowca, samolotu i samochodu, żądamy prawa do zdrowia, logiki, śmiałości, harmonii i doskonałości – pisał Le Corbusier”.

Podręcznikowym przykładem klęski urbanistycznego modernizmu jest Brasilia. Montgomery opisuje ją, przeciwstawiając założenia: „Na papierze był to tryumf klarownego, centralnego planowania, przepojonego duchem równości” doświadczeniu ludzi, którzy: „Wymyślili nawet nowe słowo: „brasilica” (*brasilite*) na określenie apatii i złego samopoczucia będącego wynikiem życia pozbawionego przyjemności – rozrywek, pogawędek, flirtów i małych rytuałów, jakie niesie ze sobą uliczne życie w innych brazylijskich miastach” (2015, s. 136). I konkluduje następująco: „Mesjanistyczna pewność siebie przedstawicieli dojrzałego modernizmu z ubiegłego stulecia sprawia, że łatwo jest ich teraz krytykować”. Tę ostatnią tezę przywołujemy po to, aby móc powiedzieć, że problem tkwi nie tylko w tym, że modernizm okazał się ideologią fałszywą, ale, że każda narzucona miastu ideologia taką się z czasem okaże.

Oczywiście poszukiwania formuły „idealnego miasta” trwają nieprzerwanie. W ostatnich latach tych formuł namnożyło się całkiem sporo. Ich zestawienie (zob. tab. 1) opracowali autorzy ciekawego raportu o przyszłych miastach (Moir, Moonen, Clark 2014):

Co istotne, nawet to wszechstronne zestawienie nie obejmuje wszystkich koncepcji. Nie ma w nim np. „miasta kreatywnego” (*creative city*). Autorzy raportu podkreślają przy tym, że niektóre z koncepcji „idealnego miasta” pokrywają się treściowo w zależności od sposobu zdefiniowania podstawowego pojęcia, jak. np. „*smart*”, „*sustainable*” czy „*resilient*”. Niektóre popularne ujęcia stają się w konsekwencji hybrydowe, co pokazano na rysunku 1.

Urodzaj koncepcji „idealnego miasta” bierze się nie tylko z wagi problematyki funkcjonowania i rozwoju miast, ale także z tego, że: „Sztuka projektowania miast i architektury potrzebują uzasadnienia, idei, teorii i ideologii czyniących dokonania twórców zrozumiałymi przez użytkowników i usprawiedliwiających ich przed samymi sobą” (Loegler 2011, s. 31). Romuald Loegler w jednym szeregu ustawił idee, teorię i ideologię.

 Środowisko	 Społeczeństwo	 Gospodarka	 Zarządzanie
Miasta-ogrody	Miasta uczestniczące	Miasta przedsiębiorcze	Miasta zarządzane
Miasta zrównoważone	Miasta kroczące	Miasta konkurencyjne	Miasta inteligentne
Eko-miasta	Miasta zintegrowane	Miasta produktywne	Miasta produktywne
„Zielone” miasta	Miasta inkluzywne	Miasta innowacyjne	Miasta skuteczne
Miasta zwarte (kompaktowe)	Miasta ścisłe	Miasta przyjazne dla biznesu	Miasta dobrze zarządzane
Miasta inteligentne	Miasta otwarte	Miasta globalne	Miasta innowacyjnie zarządzane
Miasta resilientne (odporne)	Miasta przyjemne	Miasta resilientne (odporne)	Miasta przyszłości

TABELA 1. Miasta przyszłości – koncepcje sukcesu

Źródło: Moir, Moonen, Clark 2014, s. 12.



RYSUNEK 1. Miasta przyszłości – hybrydowa koncepcja sukcesu

Źródło: Future cities catapult (2014) [na podstawie Moir, Moonen, Clark 2014].

Naszym zdaniem, nie wydaje się to uprawnione. To są jednak odmienne kategorie. Szczególnie na potrzeby tego tekstu trzeba odróżnić ideę i ideologię.

Zbigniew Paszkowski uważa, że: „ideologia, rozumiana w sensie urbanistycznym, jest zbiorem rozwiązań socjospołecznych pozwalających na stworzenie systemu wspólnego zamieszkiwania ludzi na ograniczonym terytorium” (2011, s. 26). Nie wdając się w rozważania semantyczne, można uznać, że „ideologia” w omawianym kontekście to uniwersalna normatywna koncepcja rozwoju miast. „Ideologia” wyraża się w formule „idealnego miasta”. Paszkowski mówi o tym wprost, że idealne miasto to miasto zaprojektowane według spójnej teorii urbanistycznej, według jednolitego projektu, będącego odzwierciedleniem określonej filozofii kształtowania przestrzeni miasta.

Koresponduje z tym opinia Huberta Izdebskiego, który stwierdza, że: „Idealne miasto, jak każdy ideał, to abstrakcyjne wyobrażenie, wizja, ewentualnie bardziej konkretny program, ale nie cecha, którą można przypisać jakiemuś ‘realnemu miastu’” (2013, s. 29). Dodaje jednocześnie, że idealne miasto stopniowo było jednak traktowane zarówno jako ideał projektowania, jak i gotowa propozycja do realizacji (tamże, s. 37). Zatem myślenie w kategoriach „idealnego miasta” stopniowo przejęli od mędrców (filozofów) projektanci-intelektualiści, formułując uniwersalne kanony projektowania miast, a do nich dołączyli badacze-eksperti, którzy starają się dowieść, że istnieje złota formuła rozwoju miasta. Przykładem tego trzeciego źródła ideologii miejskiej jest formuła „*smart city*” (Smart: S – Simple, M – Measurable, A – Achievable, R – Relevant, T – Timetable), która stała się kliszą neoliberalnego podejścia do miasta.

Niebezpieczeństwo tkwi nie w tym, że proponowane są różne, kolejne nowe koncepcje rozwoju miast. Mogą odgrywać bardzo pozytywną rolę, o ile pobudzają refleksję i dyskurs. Zagrożenie rodzi się wtedy, gdy zyskują status „ideologii miejskiej” i są zadawane jako uniwersalna formuła urbanistycznego sukcesu. To zagrożenie jest niezależne od treści tych ideologii. Jeśli są hurtowo stosowane, prowadzą do porażki, czego świadectwem są miasta, które zaraziły się ideologią konkurencyjności i menedżeryzmu miejskiego. Miasto nie powinno być wyłącznie produktem i nie jest na sprzedaż. Neoliberalny dogmat hurtowego prywatyzowania i komercjalizowania przestrzeni miejskiej prowadzi do ogrom-

nego zadłużania się miast i zastoju. Filip Springer, autor wprowadzenia do polskiego wydania cytowanej książki Montgomery'ego, stwierdza dobitnie: „Jak Polska długa i szeroka, dominuje myślenie o przestrzeni miasta jako o surowcu, który trzeba eksploatować, a nie o zasobie, który trzeba chronić” (2015, s. 6). Dzieje się tak, ponieważ polskie miasta, działając w neoliberalnym schemacie, zostały nastrojone jako generator dochodów a nie generator wartości i rozwoju. Ich działanie zostało podporządkowane efektywności operacyjnej, kosztem strukturalnej.

Dlatego właśnie chcemy przeciwstawić uniwersalnym ideologiom miejskim koncepcję Miasta-Idei. Nie szukamy Świętego Graala. Interesuje nas natomiast namysł nad tym, od czego zależy rozwój konkretnego miasta – z jakiej idei wynika. Bowiem, jak słusznie podkreśla Rykwert (2016, s. 3511), żadna uniwersalna ideologia miejska nie przekreśli tego, że miasta się różnią, pozostając nawet we wspólnej kulturowej i gospodarczej sferze.

Uniwersalne ideologie miejskie, w tym te obecnie najbardziej popularne i dyskutowane, uznajemy za ważne perspektywy poznawcze. Umożliwiają one dostrzeżenie znaczenia różnych czynników i mechanizmów rozwojowych. Warto je studiować i znać. Ale, aby można było z nich intelektualnie skorzystać w oddziaływaniu na rozwój konkretnego miasta, to najpierw trzeba określić ideę tego miasta, uzgodnić specyficzną dla niego formułę rozwoju. Taką formułę, która odnosi się do jego potencjału rozwojowego i charakterystycznych dla niego procesów generowania różnych wartości – nie tylko ekonomicznych. Bez tego implementacja jakiegokolwiek ideologii miejskiej, jakiegokolwiek formuły „idealnego miasta” będzie wejściem w ślepią uliczkę.

Rykwert pisze o tym w zakończeniu swej fundamentalnej pracy tak: „Trudno sobie wyobrazić sytuację, gdy formalny porządek uniwersum może zostać zredukowany do diagramu złożonego z dwóch przecinających się współrzędnych na płaszczyźnie. A dokładnie tak właśnie działało się w starożytności. Rzymianin spacerujący po *cardo* wiedział, że jest to oś, wokół której obraca się słońce; gdy szedł *decumanus*, miał świadomość, że idzie drogą słońca. Całe uniwersum i jego sens mógł wyczytać z instytucji swojego miasta – czuł się w nim zadowolony. My zaprzepaściliśmy całą tę piękną pewność, jak świat funkcjonuje. Nie wiemy nawet czy się kurczy, czy rozszerza,

czy powstał w wyniku katastrofy, czy ciągle się odnawia. Ale to nie zwalnia nas z poszukiwania jakiegoś pewnego gruntu w naszych próbach kształtowania otoczenia człowieka. Nie należy już dłużej spodziewać się, że grunt ten znajdziemy w świecie, który kosmologowie ciągle wokół nas przemodulowują. Musimy go szukać w samych sobie: w naturze i strukturze osoby ludzkiej” (tamże, s. 40II).

Dla nas „szukać w sobie” oznacza postulat określenia idei danego miasta przez odniesienie się do potencjału i potrzeb jego mieszkańców – do „człowieka konkretnego”, a nie „człowieka abstrakcyjnego” (Izdebski 2013, s. 178). Idea konkretnego miasta to zatem również opowieść o losie jego obecnych mieszkańców. Jeśli chcemy, aby zaangażowali się w rozwój swego miasta, to taka opowieść musi przemówić do ich wyobraźni, stać się częścią konkretnego miejskiego imaginarium, które przez to, co terażniejsze, łączy przeszłe z przyszłym. Nie może być ona zatem marketingowym chwytem, mającym przyciągać inwestorów czy turystów. Musi być przekładalna na specyficzny dla danego miasta i zrozumiały dla jego mieszkańców słownik rozwoju (*city vocabulary*).

Często uważa się, że innowacyjność jest procesem polegającym na przekształcaniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania. A nam się wydaje, że jest odwrotnie: potrzebujemy nowych idei, w tym przypadku idei rozwoju danego miasta, aby móc dostrzec i sięgnąć praktycznie po istniejące potencjalnie zasoby i możliwości.

Miejskie imaginarium dotyczy zarówno tego, co materialne (np. architektury), jak i tego, co społeczne (życia wielogeneracyjnych rodzin), przy czym jedno i drugie się przenika – architektura działa, bo łączy komponent materialny z kulturowym, symbolicznym. Możemy te dwa wymiary egzystencji wyróżniać, ale nie należy ich przeciwstawiać. To, co materialne ma kolosalny wpływ na to, co społeczne, i odwrotnie.

Miejskie imaginarium określa jego czasoprzestrzeń. Jest ono z pewnością znacznie szersze i mniej spójne niż rozwojowa idea miasta. Ale ta idea musi być osadzona w tym imaginarium. W przeciwnym razie zawisa w próżni, nie przemawia, nie kumuluje i nie wyzwala społecznej energii.

Kultura jako mechanizm rozwoju miasta

Wielu autorów prac badawczych i dokumentów programowych podkreśla fundamentalne znaczenie kultury dla rozwoju miasta. Według autorów unijnego raportu (Cities 2011) przyszłe miasta mają być platformami demokracji, dialogu kultur i różnorodności. Anna Karwińska (2016) uważa, że: „Wielokulturowość miast staje się coraz bardziej codziennym doświadczeniem i codziennym problemem władz, mieszkańców, instytucji różnego rodzaju”. Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich (*Leipzig Charter on Sustainable European Cities*), dokument przyjęty w 2007 roku, stanowi, że miasta to cenne i niezastąpione dobra gospodarcze, społeczne i kulturowe. Te skądinąd słuszne tezy nie ukazują jednak mechanizmu oddziaływania kultury na rozwój miasta. Uważamy to za konieczne, aby uniknąć niebezpieczeństwa, często występującego w praktyce, uznawania znaczenia kultury, ale wyłącznie w kontekście myślenia o przemysłach kreatywnych i atrakcyjności miasta.

Dla nas dobrą ilustracją interesującej nas w tym punkcie kwestii jest kolumbijskie miasto Medellin. Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku miasto upadło „odżyło”, a kluczem stała się kultura i edukacja. Aby uchwycić ten fenomen, należy zrozumieć jego złożoność wyrażającą się w ciągu działań i zdarzeń składających się na spiralę rozwojową – samopodtrzymujący proces wielowymiarowej zmiany społecznej:

1. *Culture – creation – human spirit* (kultura – twórczość – duchowość).
2. *Entrepreneurship – innovation* (przedsiębiorczość – innowacyjność).
3. *High quality public education – learning* (wysokiej jakości edukacja publiczna – uczenie się).
4. *New public spaces – knowledge* (nowa przestrzeń publiczna – wiedza).
5. *Justice and security* (prawo i bezpieczeństwo).
6. *New public space and other infrastructure – living together – recreation – sports – mobility* (nowa przestrzeń publiczna i infrastruktura – wspólnotowość – rekreacja – sport – mobilność).
7. *Shared budget – participation* (budżet partycypacyjny – partycypacja).
8. *Integral urban projects – renovation* (zintegrowane miejskie przedsięwzięcia – renowacja) (http://www.nck.pl/media/attachments/317795/doskonalenie_polityki_kulturalnej_w_warszawie_-_obszar_instytucje_kultury.pdf).

W przedstawionym zestawieniu widać wiele ogniw o odmiennym charakterze. Wnikając w ich naturę, można dostrzec, że odnoszą się one do podstawowych wymiarów działania miasta, obejmują główne mechanizmy miastotwórcze, w tym planowanie i zagospodarowanie przestrzenne. Elementy tej układanki łączą to, co w organizmie miejskim „twarde” – infrastruktura, i „miękkie” – kultura. W ramach przestrzeni miejskiej elementy te są ze sobą wzajemnie powiązane wielostronnymi relacjami. Zatem myślenie o ich aktywizacji nie może być wybiórcze i linearne, przyczynowo-skutkowe. Miasta jako złożonego organizmu społecznego nie sposób zmieniać, „naprawiając” jedynie wybrane jego fragmenty.

Konkretne działania należy tak programować, aby przyłożone w określonym punkcie, promieniowały na inne punkty. Gdy stawką jest proces zmiany społecznej, rozwój – który powinien zostać tak uruchomiony, „nakręcony”, aby stał się samopodtrzymywalny – myślenie o nim musi być lateralne. Oznacza to konieczność podejmowania interwencji równocześnie w kilku punktach przyłożenia, tak aby wywołać efekt spirali rozwojowej. Działanie takiej spirali prowadzi do rozwoju, o ile dzięki jej uruchomieniu pomnażane są zasoby miasta i powiększa się pole możliwości działania różnych aktorów.

Ważną rolę w tym procesie odgrywa kultura. Inicjując tworzenie spirali rozwojowej od interwencji w polu kultury, uruchamia się społeczną wyobraźnię, czyli wspólnotę myślenia o dobrym mieście, o potrzebnych i możliwych zmianach, i nowatorskich działaniach do tego prowadzących. Same te działania oczywiście nie dotyczą jedynie pola kultury, ale kontynuowane w tym właśnie obszarze systematycznie dostarczają kreatywnej energii. Istota dokonującej się zmiany nie polega na znaczącym zwiększeniu nakładów, ale na takim ich ukierunkowaniu, aby wytworzyć nowe mechanizmy rozwojowe, połączyć zasoby i czynniki pozostające dotychczas w izolacji lub ukryciu.

Stymulowanie rozwoju nie jest i nie może być zabiegiem technokratycznym, polegającym na podniesieniu wydajności dostępnych czynników wytwórczych – musi być przedsięwzięciem polegającym na odmiennych od dotychczas przyjętych ich zastosowaniach i powiązaniach. Nie może się ono powieść bez aktywności wielu różnych aktorów, ich przestawienia się i wyzwolenia społecznej wyobraźni przez odwołanie się do wartości i uwspólnionej odpowiedzi na pytanie o ideę własnego miasta, która wyłania

się ze złożenia wielu odpowiedzi na pytanie „po co?”. Bez tego miasto będzie tkwiło w zastoju, w utrwalonym przyzwyczajeniu oraz z poczuciem beznadziei i bezradności.

To, co stało się w Medellin dokonało się za sprawą świadomego uruchomienia przez władze miasta, a konkretnie burmistrza Sergio Fajardo, społeczno-kulturowej interakcji, która wyszła poza ramy wcześniejszego warunkowania kulturowego i doprowadziła do kulturowego przepracowania miasta. W konsekwencji zostały uruchomione nowe mechanizmy rozwoju Medellin.

Przykład Medellin wskazuje, że kultura nas przypisuje, lokuje w jakiejś przestrzeni i wyznacza w niej naszą pozycję. Ale jednocześnie kultura też wyzwala, pcha do zmiany, do przeobrażenia. Taką siłę ma tylko kultura żywa, krytyczna i dostępna dla każdego. A skoro tak, to jasno widać, że nadrzędnym celem polityki kulturalnej jest sprzyjanie społecznej zmianie, rozwojowi, a nie utrwalaniu *status quo*.

Medellin jest jednym z wielu miast na świecie, które w swoim czasie stały się przestrzenią społecznego zastoju. Kryzys nie nastąpił jednak od razu. Każdy system społeczny może ulec dysfunkcjonalnej degradacji, ale postępuje to stopniowo – niezauważalnie. Systemy społeczne, tak jak organizmy ludzkie, mają duże zdolności akomodacyjne. Na poziomie wegetatywnym, w codziennym działaniu, wytwarzane są w nich różne rozwiązania zastępcze. Powstrzymują one zapaść, ale nie zapobiegają jej. W końcu jednak systemowa zapaść nadejdzie. Aby jej zapobiec, trzeba uruchomić z odpowiednim wyprzedzeniem „układ poznawczy” systemu, który ma rozpoznać narastanie dysfunkcjonalności. Wówczas możliwe jest podjęcie działań naprawczych, swoistej terapii systemu społecznego.

Trafne rozpoznanie systemowych dysfunkcji pozwala odpowiednio dobrać do danego przypadku środki naprawcze. To, czy takie rozpoznanie zostanie odpowiednio wcześniej dokonane, zależy od zdolności systemu do samorefleksji, co jest pochodną jakości różnego rodzaju miękkich kapitałów, w tym kapitału intelektualnego i wiedzy społecznej. Natomiast podjęcie i przeprowadzenie działań naprawczych wiąże się z wykorzystaniem różnego rodzaju zasobów i środków, również kapitałów twardych.

Wykorzystanie kapitałów twardych, aktywów materialnych jest generalnie prostsze. Jednak zdynamizowanie rozwoju miasta, które uzyskało wysoki poziom rozwoju cywilizacyjnego (technicznego, infrastrukturalnego) może nastąpić tylko poprzez włączenie różnych aktywów niematerialnych, w tym wiedzy i zaufania. Bez nich spirala rozwoju nie może dalej działać. W konsekwencji narastają dysfunkcje i stopniowo zaczyna się zastój, społeczny regres, czasami równoznaczny ze społeczną i cywilizacyjną katastrofą.

W dyskusjach o rozwoju często pojawia się pojęcie rozwoju endogenicznego, czyli opartego o wykorzystanie własnych zasobów. Wielu ekspertów uznaje ten model za wymarzony, za kwintesencję rozwoju niezależnego. Przypomnijmy więc, że w każdym przypadku rozwój zależy od umiejętności wykorzystywania i pomnażania własnych zasobów, ale także od zdolności pozyskiwania z zewnątrz tych zasobów, których się nie posiada lub nie wytwarza (mobilizuje) odpowiednio efektywnie. Rozwój w określonych proporcjach jest endogeniczny i egzogeniczny zarazem, tym samym rozwój nigdy nie jest niezależny – jest i musi być współzależny. Z tym, że to właśnie relacje między korzystaniem z własnych zasobów i pozyskiwaniem ich z zewnątrz określają charakter tej współzależności.

Jeśli w dużym stopniu rozwój zależy od napływu środków z zewnątrz, to jest po prostu zależny, a zarządzane terytorium stopniowo uprzedmiotawia się i peryferyzuje, co wzmacnia relację zależności. Kto potrafi w dużym stopniu polegać na zasobach własnych i je pomnażać, a z zasobów zewnętrznych korzysta selektywnie, by uzupełnić swoje terytorium, upodmiotawia się i wybija na bycie partnerem względem innych aktorów występujących w jego otoczeniu. Nie chodzi zatem o to, aby rozwój uczynić niezależnym, czysto endogenicznym i wpaść w rozwojową autarkię, ale aby umiejętnie go uwspółzależnić przez zachowanie lub uzyskanie podmiotowości rozwojowej.

Taka podmiotowość wymaga dysponowania kapitałami miękkimi na odpowiednio wysokim poziomie, zapewniającym ich samopomnażanie się. Wtedy rozwój nabiera organicznego charakteru i nie musi być indukowany. Bez wysokiego poziomu kapitałów miękkich rozwój musi się uzależniać. W takiej sytuacji warunkiem wyrwania się ze spirali zależności rozwojowej jest podjęcie wysiłku, aby indukować i stymulować przyrost kapitałów miękkich. A więc znowu kultura musi być kluczowym polem interwencji.

Warto dostrzec odmienność trzech podejść do prowadzenia miejskiej polityki kulturalnej. Pierwsze z nich – dominujące w naszym kraju – polega na zarządzaniu miejskimi instytucjami kultury. Reszta ma drugorzędne znaczenie. Co istotne, takie działanie ma na ogół dwa wektory: 1) poprawa – tak czy inaczej interpretowanej – efektywności tych instytucji oraz 2) zapobieganie konfliktom i awantomom – władza miejska ma mieć spokój. To nie wyklucza dbałości o poziom artystyczny podległych instytucji, ale nie to jest podstawowym celem.

W drugim podejściu chodzi o pobudzenie i różnorodność aktywności kulturalnej. Polem polityki kulturalnej stają się nie tylko miejskie instytucje kultury, ale wszelkie podmioty prowadzące działalność kulturalną, zwłaszcza twórcy. Rolą władz miejskich jest w tym podejściu zapewnianie jakiejś równowagi między nimi i zachęcanie do otwartości i współdziałania. Nie jest to łatwe, zważywszy na często sprzeczne interesy tych podmiotów i nieuniknioną rywalizację o ograniczoną pulę zasobów, w tym publicznych.

Sądzymy jednak, że **możliwe i wskazane jest trzecie podejście**, zarysowane powyżej na przykładzie Medellin. Chodzi w nim o to, aby kulturę uczynić kluczowym wymiarem i mechanizmem rozwoju miasta. Zatem celem nie jest tylko sam rozkwit **sektorowej aktywności kulturalnej, ale jej przenikanie do wszelkich form aktywności miejskiej. Władze miejskie prowadzą politykę kulturalną, tak aby miasto stało się kulturą, aby włączając ją w miejski krwioobieg świadomie indukować i kierunkować rozwój miasta, jego przeobrażanie się. Polityka kulturalna staje się wówczas polityką rozwoju** – świadomie ukierunkowanej zmiany, która osadzona na dziedzictwie miasta podejmuje terazniejsze problemy i wyzwania, aby odkrywać i otwierać bezpieczne ścieżki do przyszłości.

W przypadku żadnego z tych podejść kwestia zarządzania miejskimi instytucjami kultury nie znika. Sedno też nie w tym, jaką wagę (w sensie uwagi i skali środków) ona zajmuje w działaniu odpowiednich agend miasta, ale przede wszystkim w tym, czemu ma takie zarządzanie służyć – utrzymaniu spokoju lub równowagi, czy też wykorzystaniu potencjału rozwojowego miasta. Istotne jest to, czego się od tych instytucji oczekuje i według jakich reguł oraz jakimi środkami się na to wpływa. W przypadku trzeciego podejścia chodziłoby o to,

aby miejskie instytucje kultury wytwarzały odpowiednią wartość kulturową i w taki sposób, który przyczynia się do pomnażania kapitału kulturowego innych podmiotów.

Podkreślając znaczenie kultury jako niezbędnej składowej mechanizmu rozwoju miasta, zasygnalizowaliśmy na początku tego punktu niebezpieczeństwo instrumentalnego wykorzystania kultury jako dźwigni podnoszenia przychodów. Na drugim biegunie występuje jednak i inne niebezpieczeństwo, które polega na ustanowieniu kulturowej hegemonii i narzuceniu dominującego dyskursu interpretacyjnego. Wtedy kulturowy hegemon decyduje, co jest „widoczne”, a co wykluczone ze sfery prawomocności. Mimo refleksyjnego charakteru instytucji, ze względu na różne mechanizmy selekcji, mają one skłonność do reprodukcji siebie w oparciu o legitymizujące tę reprodukcję dyskursy. Ta strategia ma jednak ograniczoną skuteczność – trwa do czasu wybuchu kryzysu, w którym wyraża się zbyt silne napięcie między „światem życia” i podejmowanymi przez jego aktorów aktami semiozy a wiedzą powielaną przez strukturę w celu jej reprodukcji.

Przykładem takiego procesu może być ewolucja ruchów miejskich w Polsce. Zjawisko zainicjowało proces semiozy – rosnące grono młodych badaczy i jednocześnie mieszkańców miast zaczęło opisywać sytuację miast w odmienny sposób niż wiedza reprodukowana przez strukturę, czyli istniejące instytucje władzy, kultury, nauki. Zainicjowana na marginesie struktury semioza okazała się adekwatnym opisem rzeczywistości dla rosnącej liczby aktorów, którzy współdzieląc ten opis, weszli w proces strukturacji: najpierw Kongres Ruchów Miejskich, potem Porozumienie Ruchów Miejskich, które wytworzyły instytucje zdolne do reprodukcji alternatywnej wiedzy, a z czasem także do skutecznego działania w polach zdominowanych przez „tradycyjne” instytucje.

Uniknięcie niebezpieczeństwa hegemonii kulturowej wymaga aktywnego usuwania przeszkód poznawczych i strukturalnych z pola kultury. Tylko wtedy jest ono żywe i vitalne. I to zadanie także przynależy do polityki kulturalnej, chociaż jego wypełnianie nie może być przypisane wyłącznie władzy publicznej. Muszą o to dbać różni aktorzy zainteresowani rozwojem swego miasta.

Jakość życia i prawa mieszkańców miast

Jednym z najważniejszych problemów współczesnych miast jest ich rozlewanie się i przekształcanie w systemy rozproszone. Wnikliwie analizuje ten proces Montgomery (2015), który podkreśla, że takie miasta zajmują więcej powierzchni w przeliczeniu na mieszkańca, a ich budowa i funkcjonowanie jest droższe: ich obszar wymaga więcej dróg, więcej rur wodociągowych i kanalizacyjnych, przewodów elektrycznych i instalacji komunalnych oraz zabiegów związanych z kształtowaniem krajobrazu. Droższe jest także zapewnienie działania rozmaitych służb ratowniczych. Generują przy tym więcej zanieczyszczeń. I konkluduje: „Krótko mówiąc, miasto rozproszone jest najdroższym, najbardziej surowco- i powierzchniochłonnym oraz produkującym najwięcej zanieczyszczeń systemem mieszkalnym, jaki kiedykolwiek zastosowano w praktyce” (tamże, s. 74).

Na początku rozlewanie się miast było reakcją mieszkańców na uciążliwość życia w centrach przeludnionych i przeciążonych działalnością przemysłową. Miasta rozproszone były reakcją na brzydotę, przestępczość i niedostatek miast przemysłowych (tamże, s. 95). Ta swoista ucieczka z miast była przejawem pogoni za lepszym życiem. Realizacji tej wizji sprzyjały w USA gigantyczne subwencje w formie federalnych programów ubezpieczenia hipotek, dające nowym projektom mieszkalnym na przedmieściach pierwszeństwo przed renowacją czy rozbudową centrów miast (tamże, s. 100). Proces ten został przyspieszony w II połowie XX wieku w następstwie komercjalizacji połączonej z nastawieniem indywidualistycznym i konsumpcyjnym. Nowe czynniki ekonomiczne spowodowały, że ten exodus objął też klasy średnie, które zaczęły uciekać od niebotycznych cen nieruchomości w centrach wielkich miast (tamże, s. 76). Rozprzestrzenianie się miast w sposób kontrolowany, ale również to pozostające poza kontrolą, to proces od dawna dostrzegany w opisach przebiegu urbanizacji. Jako pierwsi zaczęli analizować te zjawiska w kategoriach problemu społecznego (gospodarczego, przestrzennego, kulturowego) Amerykanie, którzy wiązali je z rozwojem przemysłu motoryzacyjnego i upowszechnieniem się samochodu. Wśród amerykańskich wizji miast idealnych obok „miasta szerokich przestrzeni” (*Broadacre City*) Franka Lloyd Wrighta, warto zauważyć projekty określone jako „Roadtown”, „Motopia”, podporządkowujące strukturę miasta potrzebom ruchu samochodowego i zakładające rozciąganie go niemal w nieskończoność wzdłuż autostrad i dróg szybkiego ruchu (Gruen 1965, s. 181).

Okazało się z czasem, że była to przysłowiowa „ucieczka z deszczu pod ryneń”, bowiem łączne koszty przemieszczania się dramatycznie wzrosły. Montgomery ocenił, że z czasem: „Inwestowanie w jednorodzinny dom na przedmieściach jest jak spekulowanie transakcjami terminowymi na ropę lub robienie zakładów w oparciu o globalną geopolitykę” (2015, s. 77).

Stopniowo rozwinęła się formuła rozproszonej zabudowy, składająca się z pięciu elementów: 1) *housing subdivisions, living pods* – fragmentacja tkanki mieszkaniowej, 2) *malls, retail center* – hipermarkety i centra handlowe, 3) *office, business parks* – parki biurowe, 4) *civil institutions, no public space* – instytucje publiczne bez przestrzeni publicznej (w Polsce jednak tej formy najczęściej brak), 5) *roads* – drogi (Martyniuk-Pęczek i in. 2015, s. 126). Ta formuła generuje nie tylko wysokie koszty, ale także negatywne następstwa społeczne i kulturowe. Jan Gehl opisuje je następująco: „Przestrzenie zewnętrzne są ogromne i anonimowe. (...) niewielka aktywność jest rozrzucona w czasie i przestrzeni. W takich warunkach większość mieszkańców woli pozostawać w domach przed telewizorem czy na balkonach lub w innych podobnych przestrzeniach prywatnych” (2013, s. 31). Jediną formą intensywnego kontaktu społecznego w takich miastach stają się masowe widowiska ludyczne – głównie sportowe i muzyczne. Także zabawy sylwestrowe na wielkich placach. Aby przeciwdziałać społecznej anomii, współcześni urbaniści kładą duży nacisk na przywrócenie ruchu pieszego w centrach miast.

Początki miast rozproszonych, szczególnie w USA, mają silne podłoże klasowe i rasowe, i do tego rodzaju segregacji doprowadziły. Obecnie ich funkcjonowanie generalnie prowadzi do zaniku spójności społecznej – wspólnotowości. Brak tożsamości stał się szczególnie widoczny w rozlewających się, coraz większych metropoliach (Izdebski 2013, s. 85). Na ich przykładzie wyraźnie widać jak wzmacniają się globalizacja i urbanizacja.

Negatywne doświadczenia z realizacją różnych ideologii miejskich spowodowały, że w dzisiejszych czasach w dyskusjach o mieście coraz mocniej akcentowana jest jako najważniejszy punkt odniesienia jakość życia mieszkańców. Ta kategoria jest współcześnie precyzyjniej definiowana i ewaluowana. Jednak nie jest tak, że twórcy kolejnych koncepcji „idealnego miasta” uciekali od tego zagadnienia. Montgomery stwierdza, że: „(...) miasta od zawsze kształtowane były przez silne i wpływowe poglądy oraz przekonania dotyczące szczęścia” (2015, s. 97). Modernistyczna

recepta Le Corbusiera na szczęście polegała na połączeniu geometrii i wydajności. Stąd wzięła się koncepcja „miasta promiennego” (tamże, s. 98). Ten przykład dowodzi, że myślenie o życiu i szczęściu mieszkańców biegło poprzez oddziaływanie na jego urbanistyczny kształt, poprzez projektowanie i zagospodarowywanie jego powierzchni. Miasto dla myślicieli, takich jak Le Corbusier, było obiektem oddziaływania, który kształtowano, odpowiednio umiejscawiając w nim określone konstrukcje. W istocie ideologie miejskie uprzedmiotawiają miasto, nawet jeśli ich twórcy mają na względzie przede wszystkim szczęście (dobro) jego mieszkańców.

Współcześni myśliciele miejscy starają się jednak w sposób bezpośredni i konkretny odnieść do kwestii szczęścia mieszkańców miast. I zdefiniowanie tego szczęścia stanowi dla nich punkt wyjścia. Montgomery swoją książkę zatytułował *Miasto szczęśliwe* – powołując się na pracę Carol Ryff i Burtona Singera (2006) – i przyjął następującą listę mierników eudajmonii (tamże, s. 58): (i) samoakceptacja – znajomość siebie i samoocena, (ii) umiejętność radzenia sobie w otaczającej rzeczywistości – zdolność do funkcjonowania i rozwijania się w świecie, (iii) pozytywne relacje z ludźmi, (iv) osobisty rozwój na każdym etapie życia, (v) poczucie celu i sensu życia, (vi) poczucie wolności i niezależności. Mocno akcentuje, że: „Miasto dla ludzi oceniać należy nie tylko z perspektywy rozrywek i wygód, lecz także przez pryzmat tego, w jaki sposób wpływa ono na przebieg codziennej pracy i zmagania o przetrwanie i sens” (tamże, s. 60).

To, czego w tym ujęciu nam brakuje, to określenie podmiotowego i procesowego przełożenia kwestii potrzeb i jakości życia mieszkańców na organizację i funkcjonowanie miasta. Lokujemy to przełożenie w miejskim procesie wytwarzania wartości. Aby je przedstawić i analizować, na miasto trzeba spojrzeć jak na generator wartości. Chodzi przy tym nie tylko o rozpoznanie tego, jak i jakie wartości są w nim wytwarzane, ale także o to, czy ten proces zapewnia spójność miasta zarówno jako struktury materialnej (*urbs*), jak i struktury społecznej (*civitas*). I dlatego Izdebski trafnie podkreśla, że nowoczesna urbanistyka powinna mocniej zwrócić się w kierunku tożsamości i spójności miasta (2013, s. 85). Tylko wówczas może przyczynić się do trwałej poprawy jakości życia mieszkańców.

Zależność między *urbs* i *civitas* oraz jakością życia dobrze można ukazać na przykładzie zdrowia. Interesująco przedstawia ten problem Jacek Klich (2016). Syntezę jego wyводу przedstawia rysunek 2.

CZYNNIKI Z POZIOMU MAKRO

Stan gospodarki (w tym: dochody ludności, rolnictwo z jakością jego produktów, bezrobocie)	System ochrony środowiska	System edukacji	System ochrony zdrowia	Dominujące wzorce kulturowe
--	---------------------------	-----------------	------------------------	-----------------------------

WYMIAR LOKALNY I ŚRODOWISKOWY

Stan i atrakcyjność lokalnej gospodarki (w tym: dochody ludności, rolnictwo z jakością jego produktów, bezrobocie)	Jakość środowiska naturalnego: powietrze, woda pitna, gleba, jakość produktów rolnych, warunki sanitarne	Infrastruktura lokalnego systemu ochrony zdrowia
--	--	--

WYMIAR JEDNOSTKOWY

(WIEK, PŁEĆ, GENY, WYKSZTAŁCENIE, STYL ŻYCIA ITD.)

Środowisko fizyczne: mieszkania, infrastruktura komunikacyjna i komunikacja, wytwarzanie i dystrybucja energii, produkty	Warunki życia i pracy w regionie	Jakość kapitału społecznego (w tym: aktywność mieszkańców)	Lokalne normy i wartości kulturowe
--	----------------------------------	--	------------------------------------

RYSUNEK 2. Czynniki oddziałujące na zdrowie mieszkańców miast*

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Otgaar i in. 2011; Kyle 2011).




* System edukacji wykazany na poziomie makro jest na poziomie lokalnym i środowiskowym częścią składową *Stanu i atrakcyjności lokalnej gospodarki*... oraz *Warunków życia i pracy*. Te ostatnie obejmują również zagadnienia bezpieczeństwa metropolii, terenów zielonych oraz środków i instytucji kultury (i związaną z tym intensywność życia kulturalnego).

Odnosi on zdrowie do czterech podstawowych obszarów (wymiarów): (i) zdrowia fizycznego (somatycznego), (ii) zdrowia psychicznego (umysłowego, emocjonalnego), (iii) zdrowia społecznego (zdolności do utrzymywania prawidłowych relacji z innymi ludźmi i pełnienia ról społecznych), (iv) zdrowia duchowego (osobiste credo, zasady, zachowania, sposoby utrzymywania wewnętrznego spokoju).

Opisuje też w swym artykule program „Zdrowe Miasta”, w którym zidentyfikowano jedenaście czynników prozdrowotnych, takich jak: (i) czyste, bezpieczne, wysokiej jakości środowisko; (ii) stabilny ekosystem (teraz i w najbliższej przyszłości); (iii) silne społeczności lokalne; (iv) wysoki udział mieszkańców w podejmowaniu decyzji dotyczących ich życia, zdrowia i dobrobytu (*well-being*); (v) spełnienie wszystkich podstawowych warunków co do jakości: pożywienia, wody, schronienia, dochodów, bezpieczeństwa, zatrudnienia; (vi) dostęp do środków umożliwiających kontakty, interakcje i komunikowanie się z innymi; (vii) zróżnicowana, żywotna i innowacyjna gospodarka; (viii) zachowanie ciągłości historycznej – tradycja; (ix) formy urbanizacji, które pozostają w zgodności z punktami powyżej; (x) optymalny dostęp do infrastruktury zdrowotnej; (xi) wysoki poziom zdrowia populacji (tamże, s. 224).

Korzystając z przykładu zdrowia, łatwo dostrzec, że zasadniczą słabością różnych ideologii miejskich jest to, iż problem jakości życia mieszkańców jest w nich funkcją struktury materialnej miasta. Jakość życia interesuje je głównie w kontekście *urbs* (zagospodarowania przestrzeni), a znaczenie *civitas* marginalizują (tamże, s. 88). Jeśli już ten drugi wymiar pojawia się, to przede wszystkim jako ustrój miasta, jego struktura władzy, przy czym nie jako struktura społeczna ujmowana z perspektywy jej spójności i tożsamości. Dlatego twórcy tych ideologii, szczególnie architekci i urbaniści, jawią się jako demiurgowie, stwórcy miast. Cytowany przez Izdebskiego (2013, s. 89) Roger Scruton (2012, s. 152) porównuje modernistycznego architekta do tytana, który manipuluje ogromnymi strukturami i przestrzeniami.

Wracając do wątku miasta jako generatora wartości, chcemy podkreślić, że w różnych opracowaniach na temat miast problematyka wartości pojawia się, ale bardzo często jest ona odnoszona do specyficznie rozumianych wartości ekonomicznych. Dobrym tego przykładem jest wpływowy Raport Banku Światowego (Planning 2013). Jego syntezę stanowi poniższy schemat (zob. rys. 3).

 Planowanie	 Łączenie	 Finansowanie
<p>OCENA zagospodarowania przestrzennego w przejrzystym procesie opiniowania</p>	<p>OCENA zewnętrznych i wewnętrznych połączeń miasta</p>	<p>OCENA i podwyższanie wiarygodności kredytowej miasta</p>
<p>KOORDYNACJA rodzajów zagospodarowania przestrzennego z infrastrukturą, zasobami naturalnymi i ryzykiem</p>	<p>KOORDYNACJA możliwości transportowych z zagospodarowaniem przestrzennym</p>	<p>KOORDYNACJA możliwości finansowania ze środków publicznych i prywatnych w oparciu o czytelne i spójne zasady</p>
<p>WYKORZYSTANIE konkurencyjnych rynków i regulacji w celu zwiększenia podaży usług podstawowych</p>	<p>WYKORZYSTANIE inwestycji przynoszących największy zwrot – na poziomie indywidualnym i zbiorowym</p>	<p>WYKORZYSTANIE istniejących zasobów do tworzenia nowych, powiązanie obu rodzajów zasobów z zagospodarowaniem przestrzennym</p>

RYSUNEK 3. Ramy polityki urbanizacyjnej

Źródło: Moir, Moonen, Clark 2014, s. 12.

W tym schemacie wartość pojawia się na czołowym miejscu, ale wyłącznie w znaczeniu wyceny – waloryzacji. Chodzi nie tyle o wytwarzanie wartości, ile wycenianie określonych zasobów i uruchamianie określonych dźwigni finansowych, które podnosiłyby ich cenę. Jeśli autorów Raportu Banku Światowego interesuje wartość, to w kontekście ceny rynkowej, szczególnie ceny nieruchomości. Takie myślenie może prowadzić do trwałych korzyści, podniesienia jakości życia i rozwoju miasta, o czym świadczy podręcznikowy przykład założenia Central Parku na Manhattanie. Aleksander Böhm (2016) przytacza, że w 1905 roku prasa niemiecka pisała, iż ceny gruntów wokół parku na Manhattanie wzrosły od 1863 roku ponad 85-krotnie! Ta inicjatywa władz miejskich okazała się silnym bodźcem miastotwórczym. Dowodzi ona dobitnie znaczenia zachowania w mieście przestrzeni publicznych – wspólnych.

Tak opisany przykład Central Parku może jednak prowadzić do jednostronnych, a nawet fałszywych wniosków. Rynkowa wycena terenów i nieruchomości wokół Parku wielokrotnie wzrosła. To niepodważalny fakt. Konkretna inicjatywa władz miejskich uruchomiła silną dźwignię finansową i wygenerowała strumień dodatkowych dochodów. Ale nie wolno pomijać tego, że zasadnicze znaczenie miało wykonanie wszystkich prac związanych z tym parkiem, a trwały one 15 lat i pracowało przy tym 20 tys. ludzi. Zanim rynek zrobił swoje, ta wielka koncepcyjna i fizyczna praca musiała zostać wykonana i to ona wytworzyła tę podstawową i wielowymiarową wartość, jaką jest Central Park. A ponadto, gdyby otoczenie parku nie zostało zagospodarowane, to wartość tej ziemi nie mogłaby wzrosnąć w takim stopniu. Rola rynku jest tu ważna, ale wtórna a nie pierwotna. Trzeba zatem odróżniać dwa procesy: pierwszy to wytwarzanie wartości, drugi to waloryzacja. W jednym i drugim rynek może być obecny, ale nie wolno sprowadzać tych procesów do rynkowej wyceny. Często prowadzi ona do krótkotrwałego efektu finansowego (strumień dochodów), kosztem niszczenia kluczowych zasobów. Zresztą autorzy cytowanego Raportu to dostrzegają, skoro w tytule mapy 0.1 pojawia się stwierdzenie: „ (...) jeśli finansowanie jest pierwsze, nieefektywność może się zdarzyć” (Planning 2013, s. 5). To mądre zdanie sygnalizuje, że nie należy przywiązywać wagi do samych przepływów finansowych, że ważniejsze jest to, co one odzwierciedlają. Niestety czytając ten Raport, często odnosimy wrażenie, że ta myśl niknie, zastę-

powana wąskoekonomicznym dogmatem zrównującym wartość z ceną. Choć rynkowa wycena może generować wartość, często przesłania niszczenie wartości. Odmiennym od przykładu Nowego Jorku i Central Parku może być przypadek Istambułu i próba uczynienia z niego „globalnego miasta”, m.in. poprzez przekształcenie Gezi Park w centrum handlowe. Tu też celem miało być pobudzenie bieżącego strumienia dochodów.

O ile w przypadku Nowego Jorku korzystny efekt ekonomiczny uzyskano tworząc przestrzeń publiczną, o tyle w Istambule postąpiono odwrotnie – przestrzeń publiczna miała zostać skomercjalizowana i sprywatyzowana. I ten drugi przypadek jest charakterystyczny dla współczesnego etapu rozwoju miast. Dlatego coraz mocniejszy staje się opór i rośnie ruch odzyskiwania przestrzeni wspólnej/jej uwspólniania. Zwolennikom tego ruchu nie chodzi tylko o istnienie przestrzeni publicznej – nieskomercjalizowanej, ale także o to, aby była ona faktycznie wspólna, umożliwiała formowanie się wspólnoty obywateli. Na tym zależy m.in. uczestnikom Ruchu Occupy, którzy nie przejmują określonych przestrzeni dla siebie, ale otwierają je zarazem dla innych.

Projektowanie i tworzenie przestrzeni publicznej jest złożonym i trudnym przedsięwzięciem. Sygnalizuje to następująca teza Gehla, rozpoznawanego w świecie architekta i urbanisty: „Wiele współcześnie projektowanych przestrzeni miejskich powoduje, że ludzie i wydarzenia są od siebie oddalone, więc nie zapełniają przestrzeni” (2014, s. 65). Autor ten podkreśla, że komunikacja między ludźmi wymaga przestrzeni odpowiedniej wielkości. Aby pojawiła się wspólnotowość, dystans nie może być zbyt bliski ani zbyt odległy. I jeśli ten dystans jest odpowiedni, to rozkwitają małe wydarzenia. „Gdy tylko proces się rozpocznie, spirala sama się nakręca i błyskawicznie okazuje się, że jeden plus jeden szybko staje się więcej niż trzy. Coś się dzieje, ponieważ coś się dzieje, ponieważ ... Nic się nie dzieje, ponieważ nic się nie dzieje, ponieważ ...” (tamże).

Na inny aspekt przestrzeni publicznej zwraca uwagę Montgomery. Podkreśla on, że częstotliwość i intensywność kontaktów społecznych zależy od obecności zieleni w takiej przestrzeni. „Ludzie mieszkający w okolicach parków są bardziej pomocni i ufni” (2015, s. 160). I dodaje, że pomimo tego, iż coraz częściej komunikujemy się cyfrowo, to wciąż potrzebujemy **miejsca** – a nie tylko **prze-strzeni** (tamże, s. 50).

Znamienne jest doświadczenie Joanny Rajkowskiej, która poprzez interwencję artystyczną ożywia przestrzeń publiczną. Stwierdza ona, że jej rola artysty nie ma polegać na tym, aby forsować swój sposób myślenia i kontrolować tę przestrzeń, lecz na tym, aby uruchomić relacje społeczne i oddać ludziom władzę (Rajkowska 2007).

O miastach mówi się coraz częściej jak o „kopalniach”, których zasoby surowcowe – w tym przypadku przestrzeń publiczną – nie są dobrze wykorzystywane. Ale obciążają, będąc źródłem niekorzystnych efektów zewnętrznych. Nie są one jednak ujawniane w rynkowych transakcjach. Nie znajdziemy ich także w księgach bilansowych, a przecież drogo kosztują i mieszkańców, i miasto. Pożądanym modelem rozwoju miast wydaje się być *circular economy* – gospodarka okrężna (szerzej o tym w punkcie pt. „W kierunku *circular economy*”; we wcześniejszym rozdziale w niniejszym tomie). Proponowane przez nas podejście silnie koresponduje z ideą „prawa do miasta” (*right to the city*), której twórcą jest francuski socjalista Henri Lefébvre (1901-1991). Rozwinął ją David Harvey, uznając, że obejmuje ono nie tylko indywidualne prawo dostępu mieszkańca do zasobów miasta, lecz także demokratyczne zarządzanie miastem, rozumiane jako zbiorowe prawo mieszkańców-obywateli do wpływu na życie i kształt miasta (Izdebski 2013, s. 173). Tak ujęte „prawo do miasta” dotyczy zatem zarówno *urbs*, jak i *civitas*.

Jak trafnie podkreśla Izdebski, rozważania na temat „prawa do miasta” jako prawno-dogmatyczną podbudowę muszą mieć inne niż tradycyjne rozumienie „własności”. To inne podejście: „(...) można sprowadzić do potraktowania własności – przy pełnej akceptacji podstawowej roli własności prywatnej i odrzuceniu dominacji czy tym bardziej monopolu własności zbiorowej – nie jako prawa co do istoty absolutnego, lecz jako funkcji społecznej. Koncepcję tę można określić także jako ograniczenia treści prawa własności ‘od wewnątrz’, w tym ze względu na interes publiczny, którego podstawowym aspektem w sferze planowania i zagospodarowania publicznego jest ... ład przestrzenny” (tamże, s. 144-145). Takie podejście wychodzi poza schemat odniesienia się władzy publicznej do własności wyłącznie w kontekście jej ochrony i polega na publicznym ustalaniu społecznej treści własności. Oznacza uznanie, że własność jest prawem ograniczonym – tak od „zewnątrz”, jak i „od wewnątrz”. Prowadzi ono do akceptacji publicznej natury własności prywatnej (Malloy, Diamond 2011)

i jest przejawem przejścia od doktryny liberalno-indywidualistycznej do liberalno-solidarystycznej (Izdebski 2013, s. 149).

Izdebski podkreśla, że: „Jeśli własność zobowiązuje, a jej używanie winno zarazem służyć dobru ogólnemu, odpowiednie ograniczenia wchodzą także od ‘wewnątrz’ do jej treści, mogą nie stanowić wyjątków od reguły, lecz składać się razem na regułę” (tamże, s. 148-149). Tym samym prawo własności reguluje nie tylko to, że właściciel nie może robić z własnością wszystkiego, lecz także to, że ma robić to, co może w określony sposób, i jest do tego zobowiązany. Ma to kolosalne znaczenie dla urbanistyki i funkcjonowania miast. Ich przestrzeń jest sprawą publiczną, nawet jeśli nie jest przedmiotem własności publicznej (tamże, s. 150).

Choć prawo do miasta nie jest wprost ujęte w konstytucjach państw europejskich, to stało się ważną kategorią dyskursu miejskiego uznaną w *The New Urban Agenda*, dokumencie przyjętym 20 października 2016 roku w Quito w Ekwadorze przez konferencję Organizacji Narodów Zjednoczonych Habitat III. Izdebski stwierdza, że można interpretować to jako prawo do dobrej przestrzeni, ujęte w trzech wymiarach: (i) prawo dostępu do powietrza, światła i przyrody, (ii) prawo do dobrej przestrzeni publicznej, (iii) prawo do dobrego urzędzenia przestrzeni, rozumianej jako *spatial harmony*, czyli w kategoriach estetyki ładu przestrzennego (tamże, s. 176-178).

Sam Izdebski wiąże rozwijanie się idei „prawa do miasta” z uznanym już w dogmatyce prawnej i orzecznictwie „prawem do dobrej administracji” – jako częścią składową szerszego „prawa do dobrego rządzenia” (*right to good governance*). Powinno być ono bowiem interpretowane również jako „prawo do dobrego publicznego zarządzania przestrzenią”, jak i odpowiadający temu prawu obowiązek takiego zarządzania” (tamże, s. 167). Generalnie to następstwo pojawienia się praw obywatelskich trzeciej generacji: „(...) jeszcze trudniejszych do dochodzenia ze względu na to, że z jednej strony mają one charakter bardziej kolektywny niż indywidualny, z drugiej zaś obowiązane do ich przestrzegania są równocześnie różne władze publiczne”. Prawa trzeciej generacji silnie odnoszą się do urbanistyki i architektury (tamże, s. 166). I nie da się ich już pominąć w rozważaniach o jakości życia mieszkańców i rozwoju miast. Problemem staje się natomiast ich implementacja w odniesieniu zarówno

do przestrzeni materialnej miasta, jak i przestrzeni społecznej. Mocno wierzymy w to, że koncepcja Miasta-Ideji przyczyni się do praktycznego jego rozwiązania.

Podsumowanie

Miasta w najbliższych dekadach staną się centrami społeczno-gospodarczych procesów światowych, jeszcze mocniej monopolizując zjawiska określane jako rozwojowe dla naszej cywilizacji. Choć proces ten przebiega w miastach od tysięcy lat, nikt nie ma wątpliwości, że począwszy od XXI wieku mamy do czynienia z dobrze widocznymi procesami wzmacniającymi pozycję miast w budowaniu przewagi konkurencyjnej – od poziomu lokalnego do globalnego. Zatem z tego powodu, jak również ze względu na fakt, że naukowo-badawcze konstatacje na temat miast są bardzo podatne na dezaktualizację (z uwagi na wielką dynamikę procesów rozwojowych zachodzących w miastach), należy na nowo określić kluczowe elementy dynamizujące procesy rozwojowe.

Różne formy współrzędzenia (lub odpowiednio współzarządzania) pojawiają się przede wszystkim w kryzysowej sytuacji, kiedy zawodzą znane i dotychczas stosowane metody zarządzania kryzysowego. Sprawujący władzę postawieni wobec takiego wyzwania na ogół uciekają się do działania imperatywnego, w tym do użycia przymusu.

Jeśli jednak nie przynosi to rezultatu, to zwrócenie się w kierunku współdziałania z innymi aktorami staje się konieczne. A przedmiotem tego współdziałania jest wyjście z sytuacji kryzysowej, a więc ustanowienie zmodyfikowanych reguł i uruchomienie działań nowego typu. Mówiąc inaczej, gdy nie ma odwrotu, pozostaje ucieczka do przodu, co jest równoznaczne ze zmianą systemową. Taka zmiana prowadzi do upodmiotowienia określonych aktorów, którzy stają się uczestnikami współrzędzenia.

Nie chodzi zatem o gloryfikowanie metod partycypacyjnych. Same z siebie niczego korzystnego nie dają, jeśli w systemie społecznym (miejskim) nie ma upodmiotowionych aktorów, gotowych i zdolnych do rzeczywistego partnerstwa i współodpowiedzialności. Często formy partycypacyjne są fasadowe, społecznie puste. Przykrywają nieograniczoną samowolę. Tak zarządzane miasta bywają karane wizjami ambitnych burmistrzów, którzy zawsze wiedzą lepiej

i nigdy nie liczą się z rzeczywistymi potrzebami mieszkańców. Ignorują przy tym nieuniknione zmiany zachodzące w strukturze społecznej i konfiguracji grupowych interesów. To m.in. w następstwie gwałtownych przemian demograficznych obecnie nie liczba mieszkańców a rozkład wiekowy ich populacji staje się głównym czynnikiem napędzającym zmianę struktury społecznej. Innym, także bardzo ważnym czynnikiem jest narastanie nierówności społecznych i ich skutków w postaci polaryzacji społeczno-przestrzennej, fragmentaryzacji i segmentacji – zarówno przestrzennej, jak i społeczno-gospodarczej (Karwińska 2016).

Miasto nie może być traktowane jako przedmiot, obiekt oddziaływania, a jego władze jako jedyny podmiot uprawniony to takiego oddziaływania. Miasta są kompleksowymi, otwartymi i interaktywnymi systemami społecznymi, w których występuje wielość i różnorodność aktorów społecznych, o odmiennych oraz konkurujących potrzebach, interesach i racjonalnościach (Amin, Thrift 2002). W dodatku tak rozumiana konfiguracja społeczna nie jest sztywna i niezmienna. Dlatego system zarządzania miastem musi dopuszczać określony poziom autonomii aktorów, decentralizacji działań i szeroki dostęp do informacji (Füks 2016, s. 196). To nie wyklucza działań hierarchicznych, władczych i imperatywnych, ale muszą one być wyważone co do zakresu i głębi interwencji. W przeciwnym razie nie będzie możliwe rozwiązywanie i łagodzenie złożonych (zapętlonych) problemów i sprzyjanie pełniejszemu wykorzystaniu potencjału rozwojowego miasta.

I w takim kontekście należy rozważać oraz oceniać jakość i sprawność systemu zarządzania miasta, a dokładniej współzarządzania. Nie da się go zastąpić uniwersalizacją, algorytmizacją i instrumentalizacją działań (interwencji miejskich).

Współczesne miasto powinno posiadać własną osobowość. To „otwarte miasto” z „otwartym stylem zarządzania”, gdzie można dostrzec niematerialny potencjał rozwojowy. Takie miasto to miejsce, gdzie istnieje duża podaż wiedzy. To także miejsce aktywnego i otwartego życia społeczeństwa.

Potencjał endogeny miast nie przestał być ważny, podobnie jak działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, której aktywność ma być korzystna dla mieszkańców (a nie odwrotnie). Jednak ekspansywna polityka w odniesieniu do przestrzeni miejskiej oraz społeczeństwa prowadziła do polaryzacji potencja-

łu wewnątrz miasta, przez co obraz miast staje się coraz mniej spójny. Wszystko to na ogół przy braku świadomości lub świadomego braku reakcji władz miast.

Dopiero ujęcie przestrzeni miasta nie tylko jako przestrzeni fizycznej – ziemi (obszaru) do zagospodarowania, ale równorzędnie i równolegle jako przestrzeni społecznej – kulturowej i relacyjnej, pozwala chronić ją przed całkowitym sprywatyzowaniem i zawłaszczeniem. Znacząca część przestrzeni miejskiej musi być przestrzenią publiczną – wspólną zarówno w sensie materialnym, jak i kulturowym. A to oznacza, że musi być ona systematycznie uwspólniana. Nie ma wspólności (*commons*) bez uwspólniania (*commoning*) (De Angelis 2007).

Miasto jest na tyle złożonym systemem, że zarządzanie nim wymaga przyjmowania i korzystania z różnych perspektyw poznawczych. Procesy zachodzące w mieście mają bowiem różną naturę – obok siebie występują i współistnieją procesy linearne, lateralne i okrężne. To stanowi określony kontekst, który pozwala łączyć poznanie z działaniem, odniesionym nie do miasta abstrakcyjnego, ale do miasta konkretnego. I implikuje, naszym zdaniem, nie konstruktywistyczne (inżynierskie), lecz ewolucyjne (organiczne) podejście do jego rozwoju.

Bibliografia

- Amin A., Thrift N. (2002), *Cities. Reimaiging the Urban*, Polity Press, Cambridge, UK.
- Bell D.A., De-Shalit A. (2011), *The spirit of cities : why the identity of a city matters in a global age*, Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Bendyk E. (2014), *W stronę mata kultury rozwoju*, Warszawa, maszynopis.
- Borejza T. (2016), *Czy Kraków musi stać się lunaparkiem dla turystów?*, dostępne na: <http://wiadomosci.onet.pl/krakow/czy-krakow-musi-stac-sie-lunaparkiem-dla-turystow/geq2xt>.
- Böhm A. (2016), *Najważniejsze historyczne koncepcje (modele) rozwoju miast*, w: M. Kudłacz (red.), *Funkcjonowanie metropolii w Polsce. Dylematy, wyzwania, kierunki działania*, Kraków, maszynopis.
- Broński K., Kusek R., Sanetra-Szeliga J. (red.) (2016), *Pamięć, wybór, tożsamość. Szkice o mieście*, MCK, Kraków.
- Castells M. (1989), *The Informational City*, Blackwell Publishers.
- Cities (2011), *Cities of Tomorrow. Challenges, Visions, Ways Forward*, European Union.

- Competitive (2007), *Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development*, OECD Publishing, Paris.
- Competitive (2015), *Competitive Cities for Jobs and Growth, What, Who and How*, World Bank, Washington D.C.
- De Angelis M. (2007), *The Beginning of History, Value Struggles and Global Capital*, Pluto, London.
- Füks R. (2016), *Zielona rewolucja*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.
- Gehl J. (2013), *Życie między budynkami. Użytkowanie przestrzeni publicznych*, Wydawnictwo RAM, Kraków.
- Gehl J. (2014), *Miasta dla ludzi*, Wydawnictwo RAM, Kraków.
- Geodecki T. (2016), *Znaczenie innowacji w budowaniu konkurencyjności miast w Polsce*, w: M. Kudłacz (red.), *Funkcjonowanie metropolii w Polsce. Dylematy, wyzwania, kierunki działania*, Kraków, maszynopis.
- Gospodarka (2016), *Gospodarka o obiegu zamkniętym. Jak wyzwolić potencjał z planowanych zmian*, Deloitte Sustainability Consulting Group, Warszawa.
- Governing (2015), *Governing the City*, OECD Publishing, Paris.
- Gruen V. (1965), *The Heart of our Cities. The urban crisis, diagnosis and cure*, Thames and Hudson, London.
- Izdębski H. (2013), *Ideologia i zagospodarowanie przestrzeni. Doktrynalne prawno-polityczne uwarunkowania urbanistyki i architektury*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jacobs J. (1969), *The Economy of Cities*, Vintage, New York.
- Karwińska A. (2016), *Miasto jako miejsce spotkań, tworzenia kapitału ludzkiego i społeczne-go*, w: M. Kudłacz (red.), *Funkcjonowanie metropolii w Polsce. Dylematy, wyzwania, kierunki działania*, Kraków, maszynopis.
- Klich J. (2016), *Potencjał instytucjonalny służby zdrowia w miastach*, w: M. Kudłacz (red.), *Funkcjonowanie metropolii w Polsce. Dylematy, wyzwania, kierunki działania*, Kraków, maszynopis.
- Kyle A.D. (2011), *Environmental Health Tracking*, w: J.O. Nriagu (editor-in-chief), *Encyclopedia of Environmental Health*, Elsevier, Burlington.
- Loegler R.M. (2011), *Miasto to nie architektoniczna zabawa*, Wydawnictwo RAM, Białystok, Kraków.
- Maciejewski J. (2015), *Polska z wielkiej płyty*, „Pressje”, teka 42.
- Malloy R.P., Diamond M. (red) (2011), *The Public Nature of Private Property*, Abingdon.
- Martyniuk-Pęczek J., Partyka T., Martyniuk O. (2015), *Idea Smart City w kontekście rozwoju przedsiębiorczości na przedmieściach*, w: J. Martyniuk-Pęczek, M.J. Nowak (red.), *Aktualne problemy zarządzania rozwojem przestrzennym w Polsce*, Biuletyn KPZK, z. 257/258.
- Moir E., Moonen T., Clark G. (2014), *What are Future Cities? Origins, Meanings and Uses*, Future Cities Catapult, Foresight, London.

- Money (2015), *Money Makes the World Go Round (and Will Help to Make the Economy Circular As Well?)*, Working Group Finance, mimeo.
- Montgomery Ch. (2015), *Miasto szczęśliwe. Jak zmienić nasze życie, zmieniając nasze miasto*, Wysoki Zamek, Kraków.
- Otgaar A., Klijs J., van den Berg L. (2011), *Towards Healthy Cities. Comparing Conditions for Change*, Ashgate, Farnham.
- Paszkowski Z. (2011), *Miasto idealne w perspektywie europejskiej i jego związku z urbanistyką współczesną*, Universitas, Kraków.
- Paszkowski Z. (2012), *Idea miasta*, „Przestrzeń i Forma”, nr 17.
- Planning (2013), *Planning, Connecting, and Financing Cities – Now. Priorities for City Leaders*, The World Bank, Washington, D.C.
- Pokora M. (2016), *Społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu miastem*, w: M. Kudłacz (red.), *Funkcjonowanie metropolii w Polsce. Dylematy, wyzwania, kierunki działania*, Kraków, maszynopis.
- Potocka M.A. (2016), *Nowa estetyka*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa.
- Rajkowska J. (2007), *Dotleniacz. Projekt publiczny*, rozmowa artystki z kuratorką Kają Pawełek, dostępne na: <http://www.rajkowska.com/pl/projekttyp/64>.
- Rittel H.W.J., Webber M.M. (2014), *Dylematy ogólnej teorii planowania*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(27).
- Ryff C.D., Singer B.H. (2006), *Know Thyself and Become What You Are. A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being*, „Journal of Happiness Studies”, 9 (1).
- Rykwert J. (2016), *Idea miasta. Antropologia formy miasta w Rzymie, w Italii i w świecie starożytnym*, Kraków, maszynopis.
- Scruton R. (2012), *Pożytki z pesymizmu i niebezpieczeństwa fałszywej nadziei*, Zyski i S-ka, Poznań.
- Sedláček T. (2012), *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Springer F. (2015), *Montgomery a sprawa polska*, w: Ch. Montgomery, *Miasto szczęśliwe. Jak zmieniać nasze życie, zmieniając nasze miasta*, Wysoki Zamek, Kraków.
- The Metropolitan (2015), *The Metropolitan Century. Understanding Urbanisation and Its Consequences*, OECD Publishing, Paris.
- Zaucha J., Brodzicki T., Ciołek D., Komornicki T., Mogiła Z., Szlachta J., Zaleski J. (2015), *Terytorialny wymiar wzrostu i rozwoju*, Diffin, Warszawa.

Kraków – w dobrym kierunku



Kraków stanowi centrum artystyczne i intelektualne Polski, prężny ośrodek naukowo-akademicki w kraju, a ponadto jest jednym z najbardziej atrakcyjnych miejsc turystycznych w Europie.

Nowoczesne zaplecze konferencyjne, wysokiej klasy infrastruktura hotelowa, komfortowa siatka połączeń lotniczych sprawiają, że Kraków to jeden z najczęściej wybieranych kierunków turystyki biznesowej w Polsce.

Miasto Kraków/Biuro Kongresów
+12 616 19 51
www.convention.krakow.pl
convention@um.krakow.pl

DLACZEGO MAŁOPOLSKA?

■ **ogromny potencjał ludzki**

blisko 180 tysięcy studentów

31 szkół wyższych

prawie 370 tysięcy przedsiębiorstw

■ **zaplecze infrastrukturalne dla prowadzenia B+R oraz edukacji**

ponad 13 tysięcy osób zatrudnionych w sektorze badawczo-rozwojowym

■ **dynamiczny rozwój**

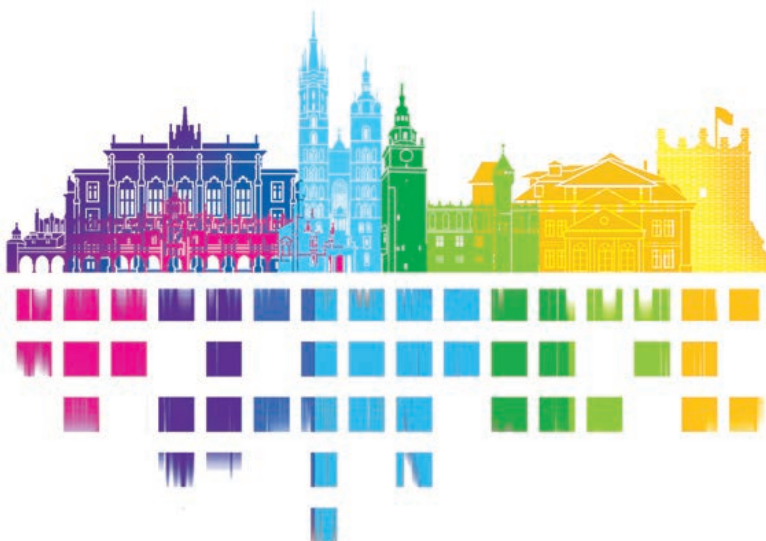
wzrost PKB o blisko 30% w latach 2008 – 2013

całkowita wielkość zainwestowanego kapitału zagranicznego w regionie w latach 1989 – 2014 przekroczyła 19,3 mld USD

■ **partnerstwo i współpraca**

one – stop – shop dla inwestorów i eksporterów

■ **2,9 mld EUR funduszy unijnych na rozwój do 2020 roku**



OPEN EYES BOOK - WYDANY W RAMACH I EDYCJI OPEN EYES ECONOMY SUMMIT

ORGANIZATOR



MIASTO GOSPODARZ



PARTNER GŁÓWNY



WSPÓŁORGANIZATOR



ORGANIZATORZY WYDARZEŃ KULTURALNYCH



PARTNERZY



PARTNERZY WSPIERAJĄCY



PARTNERZY MERYTORYCZNI

POLITYKA
INSIGHT



25
LAT
1992-2016

ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH

Think Ahead



DIZAJN – BIZNES – KRAKÓW



gap.



KibR
KRAKOWA IZBA BIEGLYCH REWIDENTÓW



Business in Małopolska



Pracodawcy
Rzeczypospolitej
Polskiej
Rok założenia 1989

GŁÓWNY PARTNER MEDIALNY



PARTNERZY MEDIALNI



NEWSERIA
AGENCJA INFORMACYJNA

THINKTANK

WHAT'S UP
MAGAZYN
PIERWSZY DLA DYTODOWCÓW I KORPORACJI

UWAŻAM
RZE

MAGAZYN
SUKCES

PARKIET

Link to
Poland

Bloomberg
Businessweek



INSPIRUJĄCY MAGAZYN DLA KOBIET
Kreatywne

MY
COMPANY
POLSKA

Investing.com

PATRONATY

RDS RADA
DIALOGU
SPOŁECZNEGO

OK OPENEYESBOOK OPENEYES
YESBOOK OPENEYES
EYESBOOK OPENEYESBO
OKOP ESBOOK OPE
YESB **OPENEYES**
EYES OPENEYESBO
OK OPENEYESBOOK OPE
YESBOOK OPENEYES
EYESBOOK OPENEYESBO
OK OPENEYESBOOK OPE
YESBOOK OPENEYES
EYESBOOK OPENEYESBO
OK OPENEYESBOOK OPE
YESBOOK OPENEYES
EYESBOOK OPENEYESBO
OK OPENEYESBOOK OPE
YES **BOOK** OPENEYES
EYESBOOK OPENEYESBO



NEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYESBOO
OK OPENEYESBOOK OPEN
NEYESBOOK EYES
BOOK **OPEN** BOO
OK OPENEYES OPEN
NEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYESBOO
OK OPENEYESBOOK OPEN
NEYESBOOK OPENEYES
BOOK **OPEN EYES** BOO
OK OPENEYESBOOK OPEN
NEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYESBOO
OK OPENEYESBOOK OPEN
NEYESBOOK OPENEYES
BOOK OPENEYESBOO
OK OPENEYESBOOK OPEN



ISBN: 978-83-942293-6-8