

# Strategiczne wyzwania postpandemicznych organizacji

## Relacja z sesji pt. „Wyzwania i imperatywy związane ze współczesnymi megatrendami rozwojowymi i czasami wielkich przełomów”

### 1. Wprowadzenie

Zmiany wywołane niedawnymi doświadczeniami związanymi z globalną pandemią i okresami lockdownów, wojna u naszych wschodnich sąsiadów, a w rezultacie wysoka inflacja, zaburzone rynki energetyczne, niepewność polityczna oraz zmieniające się źródła szans i tworzenia wartości dynamizują w sposób znaczący otoczenie, w którym działają współczesne przedsiębiorstwa. Jednocześnie nowe technologie zasadniczo zmieniają sposób, w jaki organizacje są zarządzane, i w jaki tworzą oraz zatrzymują wartość zarówno w swoich granicach, jak i poza nimi. Szybki wzrost ilości dostępnych danych powiązany z uczeniem maszynowym i sztuczną inteligencją zmienia sposób, w jaki przywódcy i organizacje rozwiązują problemy, umożliwiając automatyzację wielu procesów zarządczych, co powoduje pojawienie się nowych źródeł przedsiębiorczych szans, nowych źródeł innowacyjności organizacji, nowych modeli biznesu, platform i ekosystemów, a także niespotykanych wcześniej form organizacji, struktur organizacyjnych i strategii budowania relacji między organizacjami i otoczeniem. Pandemia zmieniła także sposób organizacji pracy. Synergiczny rezultat cyfryzacji, hybrydowe modele pracy, rozwijająca się koncepcja WFA (*Work From Anywhere*, koncepcja pracy z dowolnego miejsca), projektowanie elastycznych przestrzeni do pracy stały się źródłami wielu wyzwań, dotyczących zwłaszcza charakteru miejsca pracy, charakteru samej pracy, relacji międzyludzkich i integracji zespołów w organizacji. Powyższe zmiany, których świadkami jesteśmy, wymagają nowego podejścia menedżerskiego w organizacjach, nowego typu przywództwa, a także nowych strategii „szytych” zwłaszcza na niepewne czasy.

Z drugiej strony, istotne wyzwania społeczne takie jak zmiany klimatyczne, braki żywności na świecie, problemy zdrowotne, bieda, nierówności społeczne, migracje i inne powodują, że w przedsiębiorstwach

rośnie świadomość wyjścia poza miary wyłącznie finansowe, aby rozszerzyć zbiór celów o społeczną odpowiedzialność i przywództwo społeczne. Analizowane przez badaczy koncepcje zrównoważonego wzrostu, odporności organizacyjnej wymagają bardziej holistycznego i inkluzywnego podejścia do zarządzania, które bierze pod uwagę długotrwałe rezultaty działalności organizacji na dobrostan jednostek i planety, z uwzględnieniem dotychczasowych wyników krótkoterminowych. To wymaga również od przedsiębiorstw przekształcenia całych organizacji, w co interesariusze powinni być aktywnie włączeni. Wymaga to także dyskusji, na ile wzrost PKB odzwierciedla krótkookresowe decyzje niezważające na społeczną odpowiedzialność, na ile zaś może być wzrostem zrównoważonym. Nakreślone trendy zapewne spowodują nie tylko potrzebę zaprojektowania nowych struktur czy form organizacyjnych, ale też powiązań międzybranżowych z potencjałem przekraczającym możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa. Potencjalne zmiany będą dotyczyły również całych sektorów, np. sektora bankowego, który w postpandemicznym świecie stoi przed wieloma wyzwaniami.

### 2. Megatrendy w czasach przełomów – relacja z sesji

Artykuły przedstawione na sesji, którą miałem zaszczyt moderować świetnie wpisują się w zakreślony powyżej obszar zmian społecznych, ekonomicznych, a przede wszystkim tych związanych z zarządzaniem i przywództwem.

Pierwszy z nich, zatytułowany *Ekonomia i sztuczna inteligencja – sądy i przesady*, autorstwa prof. dr. hab. Tomasza Szapiro, podejmuje udaną próbę identyfikacji i oceny związków między ekonomią i sztuczną inteligencją właśnie w kontekście zastosowań AI w ekonomii, a także omawia domniemane lub rzeczywiste naukowe współzależności w rozwoju ekonomii i sztucznej inteligencji w kontekście globalnej pandemii. Profesor rozpoczął od przedstawienia znaczenia ciekawości i poznania naukowego, istoty oddzielenia sądów od

\* Prof. dr hab. Wojciech Dyduch – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

przesądów, co prowadzi do konkluzji o istocie metody naukowej. Konkluzją pierwszej części wystąpienia było stwierdzenie, że w dobie pandemii poszukiwanie wiedzy o współzależności ekonomii i sztucznej inteligencji postrzeganych jako obszary nauki wymaga nawiązania do prawd poszukiwanych przez oba obszary, do pragmatycznej motywacji, która je kształtuje, ale także do uwzględnienia wpływu pandemii na punkty wspólne. W pierwszym wystąpieniu podkreślono znaczenie stosowania metod matematycznych w naukach ekonomicznych, uzasadnione m.in. rolą pieniądza jako miernika wartości i instrumentu wykorzystywanego w wymianie. Przy czym, aby stosować metody matematyczne należy je rozumieć. Prof. dr hab. T. Szapiro następnie przedstawił ewolucję systemów gospodarczych wraz ze wzrostem ich złożoności, która doprowadziła do zwiększenia dostępnych zasobów niematerialnych w postaci danych oraz sposobów ich magazynowania i przetwarzania. Przekształcenie tych zasobów w produkty i usługi wymagało pokonania ograniczeń metod matematycznych i ich rozwoju, co określone zostało sztuczną inteligencją czy *nauką i inżynierią tworzenia inteligentnych maszyn*. W wystąpieniu przedstawione zostały etapy ewolucyjnego rozwoju tego obszaru wiedzy. Następnie w sposób interesujący poznał prof. dr hab. Tomasz Szapiro przedstawił istotę i sposób pojmowania sztucznej inteligencji, a także przybliżył – wobec różnorodności metod i zastosowań AI – kryteria weryfikujące metody sztucznej inteligencji (weryfikacja praktyczna, systemowa, matematyczna, empiryczna i społeczna); wskazał na jeden z kierunków rozwoju metod sztucznej inteligencji prowadzący od optymalizacji do aproksymacji, a przy okazji omówił fenomen sieci neuronowych. Prof. dr hab. T. Szapiro zauważył, że dążenie do ekonomicznego wykorzystania zasobów informacji wzbogaciło wczesne motywy rozwoju sztucznej inteligencji o inwestycje, wyniku których nastąpił gwałtowny skok w wiedzy o metodach i zastosowaniach sztucznej inteligencji. W konsekwencji, w wystąpieniu zademonstrowane zostały przykłady sprzężenia ekonomii i sztucznej inteligencji: analiza danych o dużej gęstości, zarządzanie flotą pojazdów, obliczenia w systemach głosowań czy systemach wsparcia ochrony zdrowia, metody kryptograficzne w zastosowaniach finansowych, prawnych i medycznych.

W wystąpieniu wpływ sztucznej inteligencji na funkcjonowanie gospodarek i zagadnienia wymagające badań zilustrowano na przykładach dotyczących rynku pracy, tj. skutków zmiany struktury trybów pracy w aspekcie zróżnicowania zawodów i wynagrodzeń. Następnie przedstawiono zagadnienie pracy zdalnej i hybrydowej, a także narodziny nowych zawodów związanych z informatyzacją. W tej części prof. dr hab. T. Szapiro zobrazował, w jaki sposób rozwój metod sztucznej inteligencji i ich zastosowań w krajach rozwiniętych doprowadziły do powstania nowych zawodów wymagających wysokich kompetencji, na które jest wysokie

zapotrzebowanie. Ciekawość wzbudziły przykłady ofert pracy dla tych zawodów i proponowane wynagrodzenia, a także fakt, że zawody medyczne wypadły z listy najlepiej opłacanych specjalności. Profesor wystąpienie zakończył rekomendacjami, przyszłymi oczekiwaniami i przewidywaniami dotyczącymi m.in. charakteru modeli pracy w okresie postpandemicznym, kwestii pozyskiwania talentów, nowych form edukacji i zmiany systemu kształcenia, jak i cyberbezpieczeństwa, a w konkluzji przesłaniem mówiącym, że styk ekonomii i sztucznej inteligencji to obiecujący obszar badań naukowych.

Kolejny artykuł zatytułowany *Dezintermediacja finansów – przyszłość bankowości?* zaprezentowany został przez dr. hab. Jana Kolesnika, prof. SGH. Celem wystąpienia było przedstawienie wyzwań stojących przed sektorem bankowości, płynących z postępującej dezintermediacji finansów w postpandemicznym świecie. Prelegent wskazał na dwa wyzwania: (a) rozwój sektora fintech, (b) cyfrowy pieniądz banków centralnych (CBDC). Dr hab. J. Kolesnik, prof. SGH argumentował, że autorytet banków się wzmocni poprzez rozwój sektora fintech. Mimo zmniejszenia wykluczenia finansowego i możliwości prostego i szybkiego lokowania oszczędności, banki wciąż są postrzegane jako podmioty oferujące bezpieczne i nowoczesne instrumenty finansowe. Z kolei emisja CBDC wymusi – zdaniem prelegenta – na bankach konieczność poniesienia wysokich nakładów zwłaszcza w obszarze technologii. Wystąpienie rozpoczęło się od prowokacyjnego pytania dotyczącego przyszłości banków i kwestii, czy staną się one zbędne, czy też przetrwają. Zagrożenia dla banków wskazane przez prelegenta to zagrożenia ze strony innych podmiotów, zagrożenia dla samego pośrednictwa finansowego, rozwój równoległego systemu bankowego i zdolność fintechów do konkurowania z bankami. Dr hab. J. Kolesnik, prof. SGH scharakteryzował tzw. *shadow banking*, czyli niebankowych pośredników finansowych, a także zobrazował dynamiczny rozwój sektora fintech jako wykorzystanie technologii do świadczenia nowych i ulepszonych usług finansowych, zwłaszcza w Chinach, Indiach czy RPA. Jednak stwierdził, że mimo rozwoju sektora w stronę usług pozabankowych to reputacja i kapitał są cechami bankowości, które stanowią silną stronę działalności banków, zaś potencjalnym zagrożeniem może być bigtech, czyli organizacje dysponujące zarówno kapitałem, jak i najnowszymi technologiami.

Dr hab. J. Kolesnik, prof. SGH następnie zakreślił potencjalne zagrożenie dla istnienia pośredników finansowych w postaci pieniądza cyfrowego banku centralnego. Wskazał na wady i zalety tego rozwiązania, takie jak wielość modeli rozwoju CBDC, brak jego powszechnego standardu, możliwość angażowania się przez banki centralne w pośrednictwo finansowe na dużą skalę i konkurowanie z bankami komercyjnymi, a także możliwość monopolu depozytowego. Dr hab. J. Kolesnik, prof. SGH w konkluzji stwierdził, że: (a) jest mało prawdopodobne, aby podmioty fintech miały zagrozić

pozycji banków, (b) ryzyko likwidacji bankowości depozytowo-kredytowej w wyniku wdrożenia pieniądza cyfrowego banków centralnych jest niewielkie, (c) w długiej perspektywie znaczenie banków jako pośredników powinno wzrosnąć.

Kolejny referat pt. *Przywództwo w czasach zarazy* przygotowany został przez prof. dr. hab. Andrzeja K. Koźmińskiego, a przedstawiony przez dr. hab. Annę Baczyńską, prof. ALK. Wystąpienie rozpoczęło się od scharakteryzowania trzech ról przywódców: menedżera (skuteczna realizacja zadań), artysty (zapewnienie twórczości) i kapłana (oparcie na wartościach), które nie mogą być odgrywane jednocześnie w całości. Dr. hab. A. Baczyńska, prof. ALK wskazała na różnice występujące między przywódcami i menedżerami, a także omówiła nurty badawcze wyjaśniające skuteczność przywództwa. Zgodnie z nurtem cech, przywódcy w czasach zarazy powinni charakteryzować się pewnymi atrybutami (m.in. wielkość, wybitność, efektywność i reprezentatywność, wspaniałość); z kolei w zgodzie z nurtem behawioralnym i sytuacyjnym powinni charakteryzować się zachowaniami skutecznymi w danych sytuacjach. Prelegentka, za obiecujące nurty uznała współdzielone przywództwo i samoprzywództwo, po czym zobrazowała koncepcję ograniczonego przywództwa prof. dr. hab. A.K. Koźmińskiego, opartą na sile przywództwa, pokonywaniu barier i ograniczeń, a także zbiorze zdolności do pokonywania tych ograniczeń, co umacnia przywódców w pokonywaniu kolejnych barier. Ograniczone przywództwo wymaga pięciu grup kompetencji: antycypacyjnych, wizjonerskich, wartościotwórczych, mobilizacyjnych i autorefleksyjnych, do pokonywania ograniczeń, m.in.: zewnętrznych i przynależnych do jednostki. W kolejnej części dr. hab. A. Baczyńska prof. ALK odniosła się do sposobu pojmowania zarazy, wychodząc od słów A. Camusa, autora *Dżumy*. Następnie w interesującej poznawczo wypowiedzi odpowiedziała na pytanie, jakie przywództwo sprostą współczesnej dżumie. W tekście artykułu prof. dr. hab. A.K. Koźmińskiego znajdziemy odpowiedź na to pytanie, choć odpowiedź ta nie jest jednoznaczna.

Celem kolejnego wystąpienia i artykułu pt. *Strategia w czasach przełomów* autorstwa prof. dr. hab. Wojciecha Czakona było przedstawienie specyfiki uwarunkowań strategii w czasach zmian nieciągłych i radykalnych, a także zdefiniowanie kluczowych zadań praktyki i badań strategii na takie czasy. Prof. dr. hab. W. Czakon podkreślił, że czas pandemiczny to czas przełomu, który mamy możliwość obserwować z pozycji widza i uczestnika, co daje niespotykaną wcześniej szansę na wyciąganie wniosków przez naukę i praktykę zarządzania strategicznego. Wystąpienie rozpoczęło się od przedstawienia historycznego ujęcia powstania i rozumienia istoty strategii, by następnie przedstawić użyteczne informacje dotyczące tego, w jaki sposób rozpoznawać czasy przełomów. Prof. dr. hab. W. Czakon

podkreślił istotę adaptacji, czyli dopasowania się organizacji do zmiennych się warunków otoczenia, przywołał szkołę planistyczną jako nurt w zarządzaniu strategicznym, który wykorzystywał i wykorzystuje narzędzia ekonometryczne do prognozowania zmian. Prelegent przedstawił również próby konceptualizacji przełomów (np. koncepcja VUCA czy pojawiające się raz na dekadę czarne łabędzie), a także związane z nimi wyzwania, takie jak formułowanie nowych strategii w czasie, gdy obecna jest niedopasowana do otoczenia ze względu na głębokość zmian, które w nim zaszły. Następnie prof. dr. hab. W. Czakon w wystąpieniu wskazał na różnice między problemami strategicznymi a innymi problemami, kierując uwagę na: (a) niski stopień strukturyzacji (niejasne warunki brzegowe, regularne zdarzenia zachodzące w otoczeniu, cele realizowane przez organizację, a nie zbiór dopuszczalnych rozwiązań), (b) głęboką niepewność (niezdolność ustalenia prawdopodobieństwa wystąpienia możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji mimo zaangażowania wielu interesariuszy w proces decyzyjny), (c) ambiwalencję opcji strategicznych (to samo zdarzenie albo to samo rozwiązanie problemu strategicznego oceniane jest jednocześnie pozytywnie i negatywnie). Następnie prof. dr. hab. W. Czakon w wystąpieniu wskazał na kluczowe zadania strategii w czasach przełomów, rozpoczynając od wyjaśnienia erozji inscenizacji rozumianej jako przejaw krótkowzroczności strategicznej menedżerów, polegającej na przywiązaniu do dotychczasowych procesów i struktur tylko dlatego, że przyniosły one sukces w innych warunkach. Za kluczowe obecnie prelegent uznał m.in.: (a) zrozumienie otoczenia organizacji, np. poprzez nadawanie sensu, (b) poszukiwanie znaczeń i wdrażanie kolejnych iteracji interpretacji i działania, (c) kwestionowanie i zmianę struktur poznawczych, (d) porzucenie dotychczasowych ram myślenia i opracowania nowych.

Prof. dr. hab. W. Czakon podsumował stwierdzając, że w czasach przełomów występują okoliczności, w których efektywne znalezienie rozwiązań problemów jest łatwiejsze we współpracy niż w konkurencji. Jednocześnie wskazał na wyzwania przyszłości, m.in. cyberbezpieczeństwo postrzegane jako potrzebę, ale i jako i towar oferowany przez przedsiębiorstwa informatyczne.

Ostatni – w prowadzonej przeze mnie sesji – artykuł pt. *Odbudowa gospodarcza po pandemii COVID-19* zaprezentował dr. Wojciech Paczos, w którym przedstawił interesujące poznawczo wyniki siedmiu różnych badań statystycznych. Dr. W. Paczos rozpoczął od stwierdzenia, że rolą ekonomistów nie jest prognozowanie przyszłości, stąd nie można mieć pretensji do parających się tą nauką o to, że np. nie przewidzieli koronawirusa. Argumentował, że to co działo się w ekonomii po rozpoczęciu pandemii, było zgodne z modelami ekonomicznymi (szok popytowy i podaży, spadek PKB; ekspansja fiskalna i monetarna, dynamika odłożonego

popytu). Prelegent wskazał też na wczesne prognozy dotyczące pandemii, a także na konsekwencje pandemii dla zdrowia psychicznego i edukacji, indywidualne straty ekonomiczne i straty dla całej gospodarki (tzw. gospodarczy *Long Covid*). Interesujące okazały się przedstawione szacunki numeryczne, wskazujące np., że zamknięcie szkół na pół roku może wpłynąć na obniżenie PKB nawet o prawie 4% i to jeszcze po kilku dekadach, a także na niższe pensje przy wkraczaniu na rynek pracy czy na zwiększenie nierówności edukacyjnych. Dr W. Paczos wskazał na zasadnicze lekcje gospodarcze, jakie można wyciągnąć z pandemii: (a) inwestycje w nowoczesny system ochrony zdrowia, (b) budowa instytucji eksperckich w obszarze zdrowia publicznego, (c) zapewnienie ekspertom szerokiego dostępu do danych, (d) inwestycje w naukę i edukację. W kolejnej części wystąpienia prelegent przywołał cztery czynniki ryzyka związane z pandemią (m.in. niski poziom zaszczepienia) oraz postawił tezy i propozycje odnoszące się do tego rodzaju ryzyka, wskazując m.in. na dodatnią zależność między stopniem zaszczepień a wzrostem PKB. Na koniec dr W. Paczos zaprezentował kilka inspirujących statystyk dotyczących wzrostu PKB w Polsce. Wnioski z danych i prognoz wskazują, że różnica między ścieżkami wzrostu gospodarczego przed pandemią i po niej staje się coraz większa. Zdaniem prelegenta, aby wrócić na ścieżkę wzrostu gospodarczego sprzed pandemii, gospodarka potrzebowałaby pięciu kolejnych lat o wzroście PKB na poziomie 5%.

Po prezentacjach nadeszła pora na tezy, pytania i komentarze z sali. Prelegenci usłyszeli następujące tezy:

- 1) Sztuczna inteligencja wraz z danymi, analityką i aplikacjami staje się nowym narzędziem konkurowania, zwłaszcza w bankowości. Dynamika inwestowania w sztuczną inteligencję jest bardzo wysoka, AI ma też coraz większe zastosowanie w wielu sektorach. Jednak sztuczna inteligencja niesie ze sobą zagrożenia, również w powiązaniu z innymi czynnikami (nieuregulowana forma działalności, brak strategii krajowej, problem zarządzania talentami, problem formułowania strategii w czasach niepewności, kwestia kultury organizacyjnej i kultury ryzyka, brak nadążania regulacji za transformacją cyfrową, błędna ocena inicjatyw w zakresie AI (prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz, SGH).
- 2) Powiązanie populizmu z przywództwem. Populizm jest głównie rozumiany jako spełnianie oczekiwań wyłącznie wyborców co jest działalnością nieetyczną (prof. dr hab. Janusz Balicki, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego).
- 3) W prezentacji dotyczącej fintech i pieniądza cyfrowego zabrakło perspektywy państwa i ekonomii politycznej. System finansowy ewoluuje w konkretnych warunkach ekonomicznych i w kontekście określonych decyzji instytucji państwa, stąd zobrazowanie rozwoju fintech i pieniądza cyfrowego powinno brać pod uwagę perspektywę polityki państwa (prof. dr hab. Łukasz Hardt, UW).
- 4) W kontekście szacunków i modeli ekonomicznych dziwi zaskoczenie wysokim poziomem inflacji po pandemii, zważając np. na decyzje RPP i modele ekonomiczne, pozwalające na wyjaśnienie wzrostu inflacji. Interesujące jest też to, że w prognozach nie doszacowano wzrostu inflacji (prof. dr hab. Łukasz Hardt, UW).
- 5) Bankowość jednopoziomowa nie zda egzaminów w krajach wysoko rozwiniętych, ze względu na narzędzia banku centralnego takie jak gwarancje bankowe dla depozytów, ustalanie stóp procentowych, przez co banki komercyjne są pod kontrolą banku centralnego. Natomiast zagrożeniem mogą być decyzje EBC dla całej strefy euro, np. w zakresie stóp procentowych, co inaczej „ustawi” banki w krajach o różnym poziomie inflacji, stąd w krajach rozwiniętych będzie się rozwijała bankowość dwustopniowa (Janusz Andryszak, związany w przeszłości z bankowością USA).
- 6) Skuteczność sztucznej inteligencji jest zbyt wysoka, np. przy jej zastosowaniu w szacowaniu cen ubezpieczeń. Wymiar społeczny wysokiej skuteczności docelowo może być kwestionowany bądź niepożądanym (dr hab. Marcin Kawiński, prof. SGH).
- 7) Czy gospodarka to ocean konkurencji z wyspami kooperacji, czy też odwrotnie? (prof. dr hab. Marian Gorynia).
- 8) Powrót na ścieżkę wzrostu gospodarczego sprzed pandemii wygląda obiecująco, natomiast nie każdy wzrost PKB jest dobry. W świetle zmian klimatu i innych wyzwań społecznych, może bardziej optymalny byłby powrót na ścieżkę wzrostu, ale z inną strukturą tego wzrostu (prof. dr hab. Marian Gorynia).
- 9) W wystąpieniu dotyczącym przywództwa, przywódca został zdefiniowany jako osoba, która jest wodzem, dyktatorem i wielkim strategiem. W stosunku do współczesnych liderów wymaga się czegoś więcej. Z kolei wzrost inflacji po pandemii spowodowany był wieloma czynnikami poprzedzającymi, m.in. sytuacją polityczną w USA i wojną w Ukrainie (prof. dr hab. Juliusz Kotyński, Akademia Finansów i Biznesu Vistula).
- 10) Interesujące poznawczo są wyliczenia statystyczne wskazujące, że półroczny brak nauki w szkole przekłada się na dekady obniżonego PKB. Jak można to szerzej zinterpretować? (dr Andrzej Jakubowicz, członek Rady Naukowej PTE).
- 11) Należy wskazać na źródła finansowania inicjatyw po pandemii (ochrona zdrowia, edukacja itp.). Czy w zamian za inwestycje w edukację czy ochronę zdrowia można zredukować inne wydatki? A jeśli zwiększać dług publiczny i PKB, czy jego wzrost

pozwole na pokrycie długu i obecnych wydatków, które i tak są już wysokie? (dr hab. Tomasz Uryszek, Uniwersytet Łódzki).

Na postawione tezy, komentarze i pytania prelegenci udzielili następujących odpowiedzi:

- 1) Dr Wojciech Paczos: Niedośzycowanie inflacji wynika ze statystycznej granicy 10%, która wyznacza inflację tymczasową, a schodzenie z inflacji wyższej niż 10% – zajmuje kilka kwartałów. Mimo niższych podwyżek stóp procentowych, np. w USA, agresywna komunikacja i zarządzanie oczekiwaniami pokazało, że można wyhamowywać inflację. Z kolei szacunki dotyczące relacji między zamknięciem szkół i spadkiem PKB opierają się m.in. o spadek jednego z czynników produkcji, w tym kontekście o zasób produktywnego kapitału ludzkiego. Jednak jest to zmiana szacunkowa, nieobserwowalna, tj. w roku 2080 nie będziemy w stanie wskazać, gdzie byłaby gospodarka, gdyby w 2020 roku szkół nie zamykano. Zmiana struktury wzrostu gospodarczego, spowolnienie PKB poprzez wyższy poziom uwzględnienia społecznej odpowiedzialności (np. wobec zmian klimatu) są możliwe, jednak spowolnienie PKB przez decyzje związane z pandemią nie było pozytywne w skutkach, mimo zmniejszenia w tym czasie emisji o 16%. Obok pozytywnych skutków klimatycznych nastąpiły negatywne skutki psychologiczne, edukacyjne i zdrowotne. Wreszcie inwestycje w zdrowie czy edukację należy finansować z podatków, pamiętając, że edukacja jest czynnikiem podaźowym, budującym potencjał gospodarki w długim okresie. Inwestycje w czasie teraźniejszym nie przynoszą natychmiastowych zmian.
- 2) Prof. dr hab. Tomasz Szapiro: Inwestycje w sztuczną inteligencję to głównie inwestycje w rozwiązanie problemów, niekoniecznie inwestycje w metody.
- 3) Prof. dr hab. Wojciech Czakon: Po pierwsze konkurencja i współpraca to idealne typy rozwoju relacji, które w czystej postaci rzadko funkcjonują. Częstszą formą jest kooperacja. Jednak najczęstszą relacją firmy z otoczeniem jest brak relacji (koegzystencja), stąd w badaniach warto wypełniać lukę, która nie dotyczy wnioskowania o całą populację na podstawie małej grupy badanych firm, ale na podstawie tych form relacji, jaką rozwija cała reszta organizacji. Po drugie, inwestycje krótkoterminowe rzadko w długim okresie prowadzą do pożądaných rezultatów. Po trzecie, zaskoczenie niedośzycowaniem inflacji pozwala wnioskować, że było to zaskoczenie spowodowane tym, że ramy rozumienia sytuacji nie pasowały do samej sytuacji, jaką zastała gospodarka i organizacje.
- 4) Dr hab. Jan Koleśnik, prof. SGH: Po pierwsze, decyzja o formie pieniądza cyfrowego będzie decyzją polityczną, która w wielu krajach ukształtuje sektor bankowy; w krajach mniej demokratycznych może

spowodować możliwość inwigilacji, zaś pewne kraje może uniezależnić od nacisków zewnętrznych. Stąd oczywiście państwo i system finansowy są decydentami na temat CBDC. Prace nad pieniądzem cyfrowym banków centralnych trwają długo ze względu na postrzegane daleko idące konsekwencje wybranej formy pieniądza. Po drugie, w krajach wysoko rozwiniętych, bank centralny bezpośrednio będzie wydawał pieniądz cyfrowy i będzie prowadził usługi depozytowe, stąd można myśleć o jednopoziomowej bankowości. Brak banków komercyjnych mógłby też rozwiązać problem licencjonowania i nadzoru tych banków. Wreszcie odpowiednia forma pieniądza cyfrowego banku może powodować możliwość natychmiastowego przeniesienia impulsów polityki pieniężnej na gospodarkę.

- 5) Dr hab. Anna Baczyńska, prof. ALK: Po pierwsze, siła przywództwa nie jest tożsama z autokratycznym przywództwem. Ograniczone przywództwo nie bazuje na przesłankach przywództwa autokratycznego, lecz na pięciu kluczowych kompetencjach, które zostały wyłonione indukcyjnie na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych wśród przywódców w Polsce. Te pięć kompetencji zdecydowanie odbiega od tradycyjnego zarządzania operacyjnego w organizacjach. Dodatkowo, pogłębione badania prof. dr hab. A.K. Koźmińskiego przeprowadzone w pięciu krajach pokazują, że wyłonione kompetencje porządkują myślenie w perspektywie rozwoju przywództwa.

### 3. Zakończenie

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w ekonomii i zarządzaniu, nowy krajobraz bankowości, nowy typ przywództwa i nowe strategie, to najważniejsze megatrendy postpandemicznego świata przedstawione na sesji. Oczywiście są to tylko niektóre z wyzwań, z jakimi przyjdzie się mierzyć gospodarkom, organizacjom i przywódcom w najbliższym czasie.

Uważa się, że po kryzysie wywołanym koronawirusem hybrydyzacja zarówno gospodarek, jak i przedsiębiorstw będzie bardziej widoczna. Światowe gospodarki i przedsiębiorstwa zmieniają się, przechodząc ewolucyjnie z orientacji na efektywność w kierunku orientacji na ludzi i środowisko. Poszukiwanie źródeł wartości i dążenie do efektywności ekonomicznej będą powiązane z poszukiwaniem bezpieczeństwa, stabilności, zdrowia oraz ochroną środowiska i przeciwdziałaniem się zmianom klimatycznym. Wartości ekonomiczne, będące rezultatem orientacji biznesowej przedsiębiorstw, wciąż będą oparte na zabezpieczeniu strumienia pieniądza, wypłacalności, efektywności finansowej, a także realizacji oczekiwań akcjonariuszy. Do wartości społecznych będzie się zaliczać poszukiwanie talentów, dbałość o kompetentnych pracowników, zabezpieczenie ich zdrowia i bezpieczeństwa, a także

dobrostanu emocjonalnego; rozwijanie relacji między przywódcami i pracownikami, skuteczne porozumiewanie się podczas nieoczekiwanych kryzysów. Będzie to wymagać zmiany stylów przewodzenia i zachowań przywódców.

Ze względu na trudności wynikające z braku możliwości dopasowania pracy zdalnej w długiej perspektywie, w wielu branżach w przyszłości ma dominować praca mieszana. Szacuje się, że pojawią się nowe modele pracy zapewniające pracownikom dalszą elastyczność czasową i lokalizacyjną. Przewiduje się wzrost znaczenia pracy zadaniowej i osiąganych wyników przy

jednoczesnym dopasowywaniu rozwiązań narzędziowych dla pojedynczych pracowników, a także znaczące zwiększenie ich autonomii oraz odpowiedzialności za takie elementy pracy jak czas i miejsce jej wykonywania czy preferowane metody.

Zarządzanie, a zwłaszcza zarządzanie strategiczne jest sposobem myślenia o przyszłości. Wyobrażania i wynajdywania przyszłości, o której nikt wcześniej nie pomyślał. Szukania dzisiaj rozwiązań problemów, które pojawią się za kilka lat. W celu takiego myślenia potrzebne jest nowe spojrzenie na gospodarkę, zarządzanie strategiczne i przywództwo menedżerskie.

## Debaty (krótki przegląd)

**26 stycznia 2023 r.** – seminarium (w trybie online) z cyklu HORYZONTY EKONOMII nt. **Gospodarka cyfrowa: możliwości i wyzwania**. Organizatorzy: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Oddział w Krakowie we współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie. Więcej informacji: <https://krakow.pte.pl/wydarzenia-pl/seminaria-krakow>.

**9 lutego 2023 r.** – symposium nt. **Finansowanie innowacyjnych technologii**; w formie stacjonarnej w Akademii Górnośląskiej im. W. Korfańtego w Katowicach. Organizator: Oddział PTE w Katowicach. Więcej informacji: <https://www.gwsh.pl/wydarzenia/AG-Symposium-o-finansowaniu-innowacyjnych-technologii.html>.

**19–21 lutego 2023 r.** – Światowy Kongres Kopernikański w Toruniu; udział wzięli m.in. prof. Phillip James Edwin Peebles, kanadyjski astronom i kosmolog, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie fizyki za rok 2019 oraz premier Mateusz Morawiecki. Kolejne obrady będą się odbywać w Krakowie (24–26 maja), Olsztynie (21–24 czerwca) i Toruniu (12–15 września). Organizatorzy: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie i Instytut Historii Nauki Polskiej Akademii Nauk. Więcej informacji: [https://portal.umk.pl/pl/article/nadchodzi-swiatowy-kongres-kopernikanski?utm\\_source=www.copernicus2023.com&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=nadchodzi-swiatowy-1494](https://portal.umk.pl/pl/article/nadchodzi-swiatowy-kongres-kopernikanski?utm_source=www.copernicus2023.com&utm_medium=link&utm_campaign=nadchodzi-swiatowy-1494); <https://www.copernicus2023.com/> <https://toruntour.pl/6093/swiatowy-kongres-kopernikanski> (Temu wydarzeniu zostały również poświęcone inne materiały opublikowane na str. 8–16, 64, 87, 92–97 niniejszego „Biuletynu”).

**27 lutego 2023 r.** – seminarium (w trybie online) z cyklu HORYZONTY EKONOMII nt. **Ekonomia społeczna: badania, polityka, praktyka**. Organizatorzy: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Oddział w Krakowie we

współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie oraz Oddziałem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Katowicach. Więcej informacji: <https://krakow.pte.pl/wydarzenia-pl/seminaria-krakow>.

**14 marca 2023 r.** – seminarium (w trybie online) nt. **System emerytalny jako narzędzie redystrybucji**. Organizatorzy: Komitet Nauk Ekonomicznych PAN, Rada Naukowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oraz Instytut Nauk Ekonomicznych PAN. Powitanie i wprowadzenie do debaty: prof. Bogusław Fiedor; prof. Marian Gorynia; prof. Andrzej Szablewski; dr hab. Marek Kośny, prof. UEW. Paniści: prof. Gertruda Uścińska; dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH. Moderatorzy: dr hab. Marek Kośny, prof. UEW; prof. Bogusław Fiedor. Więcej informacji: <https://www.pte.pl/wydarzenia/seminaria-rady-naukowej-pte>.

**15 marca 2023 r.** – Forum Bankowe 2023 nt. **Wyzwania stojące przed polskim sektorem bankowym w okresie gorszej koniunktury**, Hotel Hilton w Warszawie. Organizator: Związek Banków Polskich. Więcej informacji: <https://konferencje.bank.pl/konferencje/forum-bankowe-2023/>.

**16 marca 2023 r.** – Czwartek u Ekonomistów (w transmitowanej formie stacjonarnej) **poświęcony publikacji prof. Jana Toporowskiego o Michale Kaleckim**. Paniści: prof. Jan Toporowski, prof. Leszek Jasiński, dr Grzegorz Konat, dr Krzysztof Nowak-Posadzy, prof. Henryk Szlajfer. Podczas seminarium zostały odtworzone nagrania wypowiedzi profesorów: Josepha Stiglitz i Mariana Goryni. Prowadzenie debaty: prof. Elżbieta Mączyńska, honorowa prezes PTE, oraz prof. Łukasz Hardt, wiceprezes PTE. Więcej informacji: <https://www.pte.pl/wydarzenia/czwartki-u-ekonomistow> (Temu wydarzeniu poświęcone zostały również inne materiały opublikowane na str. 69–73, 89–92 niniejszego „Biuletynu”).