

Z Andrzejem Zybąłą  
rozmawia Kacper Leśniewicz

**Czy można porównać  
obecną sytuację  
do kryzysów, z którymi  
polskie państwo  
mierzyło się w ostatnich  
30 latach?**

Jedynie do kryzysu z 2008 r. To wtedy państwo przechodziło najpoważniejszy sprawdzian sprawności swoich instytucji. Dzisiaj wiele osób słusznie przypomina, że poradziłyśmy sobie bez większych szkód, a ówczesny premier określił Polskę jako „zieloną wyspę”. Jednak to nie interwencje państwa przesądziły o sukcesie, jakim było wybronięcie się przed recesją. Wiele nam sprzyjało. Nasze przedsiębiorstwa nie były bardzo uzależnione od kredytowania, mieliśmy niski udział eksportu w PKB. Pewną rolę odegrała szara strefa, która amortyzowała wstrząsy.

**W tamtym czasie rząd również stworzył pakiet antykryzysowy, aby Polska mogła łagodniej przejść przez globalną recesję.** Zgadza się, ale nie został on wdrożony. Zaczęło się od porozumienia między pracodawcami a związkami zawodowymi, mającego cechy dialogu społecznego. W pracy zaangażowana była komisja trójstronna. Powstały konkretne rozwiązania i rząd obiecał je przekształcić w projek-

Do tej pory wielu z nas podświadomie sądziło, że zdrowie jest sprawą prywatną, więc niech każdy z osobna się o nie martwi. Jako obywatele nie wywieraliśmy presji na polityków, aby zabrali się za problemy systemu.

**Ceniliśmy niskie podatki, a nie usługi publiczne**



ANDRZEJ ZYBAŁA

profesor Szkoły Głównej Handlowej, kierownik Katedry Polityki Publicznej SGH

obywateli. I tak nie jest ona wysoka, ale byłoby tragedią, gdybyśmy czuli, że zawodzi ono w sytuacji zagrożenia życia i zdrowia.

**Jak poprawić tę wiarygodność?**

Potrzebujemy dzisiaj wspólnych działań, które tchnęłyby optymizm w tym dramatycznym czasie. Mamy zastępy naukowców, ekspertów, analityków, mamy think tanki. Mogliby opracować konkurencyjne modele działań, z których wybierane byłyby najlepsze. Politycy są jednak przyzwyczajeni, że we wszystkim chodzi o efekt marketingowy. Porażką jest również sytuacja związana z wyborami prezydenckimi. Rządzący kierują się cynicznym egoizmem, co jest bardzo demoralizujące. To stare polskie przekleństwo: nawet w warunkach okupacji Polacy pozostawali skrajnie podzieleni, kontynuowali swoje żalosne wojenki, osobiste rywalizacje.

**Dlaczego politycy działają brawurowo w sytuacjach, które wymagają chłodnych reakcji?**

Jesteśmy w określony sposób uwarunkowani kulturowo. Dobrym tego przykładem jest sposób postępowania różnych problemów i wyzwań zbiorowych. Przeciętny Polak je prywatyzuje – ma skłonność do uznawania, że sam sobie poradzi w wielu sprawach,

**Czy mamy inne wyjście?**

Istnieje dobra alternatywa dla dużych państwowych biurokracji, jakie kojarzymy z okresem po II wojnie światowej. Zamiast modelu wielkiego rządu możemy budować model wielkiego zarządzania publicznego – od angielskiego „big governance”. Chodzi przede wszystkim o sposób rządzenia i podejmowania decyzji w państwie. Założenie jest takie, że rozpraszamy władzę rozumianą jako zdolność do działania. Rząd, władza polityczna przestaje mamić nas iluzją swojej wszechmocy w razie zagrożenia.

**Co otrzymujemy w zamian?**

Rządzenie poprzez sieć organizacji publicznych, społecznych i prywatnych, uruchamianych, gdy powstaje zagrożenie, takie jak choćby epidemia. Rząd „rzuca” wówczas własne zasoby, a swój wkład dokładają środowiska akademickie, obywatelskie, eksperckie, biznesowe, wyznaniowe itp. Władza polityczna odchodzi więc od roli hegemonu, angażuje w proces decyzyjny inne podmioty, które znają się na danej rzeczy.

**Czyli model oparty na bliskiej współpracy.**

Tak. Gdy zachodzi konieczność programowania i wykonywania działań publicznych, władza polityczna tworzy szerokie koalicje i partnerstwa, koordynuje proces dogadywania się poprzez porozumienia. W działania włączane są różne organizacje, które mają zasoby istotne dla skutecznego rozwiązywania problemów. Taki mechanizm wykorzystuje się obecnie w Korei Południowej, gdzie prywatne organizacje medyczne włączają się w walkę z koronawirusem, np. wykonując działania diagnostyczne. W USA powstają projekty szerokiego partnerstwa na rzecz walki z epidemią.

**Jakie warunki musielibyśmy spełnić, aby taka współpraca funkcjonowała w Polsce?**

Klasa polityczna musiałaby przewartościować wiele rzeczy. Także my, obywatele, musielibyśmy zmienić swój stosunek do państwa. Na razie nie widać, aby politycy byli zdolni obsadzić siebie w nowej roli, ale być może obecne okoliczności to wymuszą. Epidemia stopniowo uzmysławia społeczeństwu, że dzisiaj państwo nie jest w stanie nam zapewnić w pełni bezpieczeństwa. Zasoby, jakie może uruchomić w razie zagrożenia, są zwykle zbyt małe wobec problemów, które chce rozwiązać. Przecież rząd przez tygodnie pozostawał bezsilny wobec niedoborów płynu do dezynfekcji czy maseczek. Nie wspominam już o testach, o które trzeba było bić się z innymi krajami.

**Wielu jednak chwali rząd za ciężką pracę w niesprzyjających warunkach.**

Trudno odmówić ministrowi Szumowskiemu zaangażowania. Przedstawia się go jako takiego romantycznego lidera z domieszką męczeństwa. Reprezentuje ideał polityka rozdierają-

cego szaty, który jest w stanie sam zatrzymać niewidzialnego wroga. Tego typu postawa może wywoływać zrozumiały podziw części naszego społeczeństwa, ale jest dziecinna i niebezpieczna, obliczona na krótką metę. Rolą ministra jest koordynacja, co oznacza, że zamiast wiary we własne siły powinien przedstawić nam mechanizm funkcjonowania instytucji w konkretnych obszarach. Przez romantyczny wizerunek tracimy z oczu to, że dobry rezultat może wynikać tylko ze sprężenia różnych instytucji, reguł i norm. Wyobraźmy sobie, że minister Szumowski występuje dzisiaj na konferencji w towarzystwie profesjonalistów z izb lekarskich, instytutów, fachowców z NFZ, którzy pracują w departamentach zbierających wiedzę o różnych strategiach walki z koronawirusem. W ten sposób zakomunikowałby społeczeństwu, że to, co robi rząd, ma solidne podłoże. Tymczasem dotychczasowa strategia wygląda, jakby była efektem spotkania kilku dobrych znajomych z rządu.



**Jak to zmienić?**

Obciąża nas sporo wad ukształtowanej w dość odległej przeszłości. Wiadomo, że mamy problemy ze współpracą, rozmawianiem, wymianianiem argumentów. Nasi przodkowie wytworzyli tzw. kulturę racji. Liczy się „moja racja”, której muszę bronić jak niepodległości, często wbrew faktom. Wielu Polaków bardzo przeżywa, gdy okazuje się, że ich racje są tylko częstkowe. Dlatego unikają dyskusji, aby nie konfrontować swoich argumentów. Nie potrafimy weryfikować swoich poglądów, gdy zdobywamy nową wiedzę, i cieszyć się, że zyskujemy lepszy ogląd danej sprawy. To powoduje, że nie mamy dojrzałej kultury analizy. Tym samym nie rozumiemy dobrze otoczenia, w którym żyjemy, i wyzwań, którym musimy sprostać.

**Może pandemia będzie dla nas lekcją pokory?**

W dobie zagrożenia wielu ludzi ma w sposób naturalny skłonność do współpracy, zawieszenia wcześniejszych waśni. Przeżywamy doświadczenie swoistej wspólnoty zagrożenia i cierpienia. Coś istotnego może w nas pęknąć, dać początek nowemu podejściu do państwa i społeczeństwa. Dla dzisiejszych 20- i 30-latków epidemia może być tym, czym było doświadczenie wojny dla pokolenia naszych dziadków. Oni dostrzegają, że indywidualizm, w tym poleganie na własnym sprycie, ma granice. Uzmysławiają sobie własną bezradność wobec wielu problemów.

**I masowo zwrócą się ku państwu?**

Może stwierdzą, że warto być dobrym obywatelem, podatnikiem, bo to podnosi prawdopodobieństwo wzajemnej lojalności i możliwości zbudowania instytucji publicznych, które będą służyć nam w czasie kryzysów. Byłby to przełom.  

# Indywidualizm ma granice

ty ustaw. W niektórych przypadkach tak się stało – wprowadzono m.in. postojowe. Ale niestety, w większości to, co wyglądało pięknie na papierze, nie pociągnęło za sobą wiążących przedsięwzięć.

**Dzisiaj mamy tarczę antykryzysową, trwają prace nad jej rozszerzeniem.**

Fiskalnie to jest bardzo konserwatywny program. Oferuje niewielką pomoc, zwłaszcza osobom najbardziej potrzebującym, w tym pracującym na umowach śmieciowych. Znaczna część z nich straciła zlecenia, a początkowo rząd im zaoferował jednorazowo 2 tys. brutto. Żalosne. Na szczęście w drugim podejściu to poprawił. Miliony ludzi mogą pozostać bez dochodu. Nie znajduję dobrej odpowiedzi na pytanie, dlaczego nie mielibyśmy zapewnić tym osobom podstawowego dochodu, np. na sześć miesięcy. Chodzi o elementarną sprawiedliwość społeczną, ale również o możliwość wzmocnienia popytu w gospodarce. Prawdopodobnie rząd zakłada, że 500+ będzie poduszką socjalną. Skromne są również nakłady na pomoc firmom. Gdy przedsiębiorstwa str-

cą istotną część personelu, będzie im trudno się rozruszać, gdy epidemia ustąpi. Na pewno szkoda, że tarcza nie przewiduje działań długofalowych, które dotyczyłyby uzdrowienia krytycznych mechanizmów funkcjonowania państwa. Można było zaproponować coś w rodzaju okrągłego stołu w tej sprawie. Podejrzewam, że wielu polityków z kręgów rządowych już wie, że państwo w obecnym formacie jest raczej zagrożeniem niż źródłem bezpieczeństwa.

**Ale to znaczy, że politycy nie doceniają powagi kryzysu?**

Na to wygląda. Tarcza, nawet ta wzgobacona, jest nieadekwatna do skali problemu, z którym przychodzi nam się mierzyć. Rządzący nie rozumieją, że walka toczy się o zachowanie stabilności społecznej i równowagi gospodarczej. Bez nich może dojść do chaosu, w tym wystąpienia zdesperowanych ludzi. Stabilność jest tak dużą wartością, że warto zaryzykować nawet okresowy wzrost inflacji wynikający ze wzrostu wydatków publicznych. Państwo nie powinno dziś stracić na wiarygodności w oczach

zamiast polegać na działaniach zbiorowych. Dopiero dziś wiele osób, słysząc o skali zachorowań i śmiertelnych ofiarach, dostrzega, że system ochrony zdrowia rzeczywiście powinien być sprawniejszy. Do tej pory wielu z nas podświadomie sądziło, że zdrowie jest zasadniczo sprawą prywatną, więc niech każdy z osobna się o nie martwi. Jako obywatele nie wywieraliśmy presji na polityków, aby na serio zabrali się za te problemy. Ceniliśmy niskie podatki, a nie usługi publiczne.

**Jakich działań wymaga dzisiejsza sytuacja?**

Państwo musi być w stanie skutecznie chronić nasze życie i zdrowie, gdy nadejdzie kolejna epidemia. A jak zapowiadają eksperci, na obecnej się nie skończy. W wielu dyskusjach mówi się o powrocie tzw. dużego rządu, który dysponuje potężnym aparatem urzędniczym, szybkimi narzędziami legislacyjnymi. To byłby walec, który programuje optymalne strategie działania w warunkach zagrożenia, a następnie oświecona klasa polityczna i urzędnicza wdrażałaby je w życie. Oznaczałoby to powrót do przeszłości, ale to ślepa uliczka.