

Bartłomiej Radziejewski: Teoretyczne przywództwo w czasach prawdziwego kryzysu

Absolutnie kluczowa jest zasada redukcji niepewności tam, gdzie to tylko możliwe. Obecna niepewność to gigantyczne wyzwanie dla milionów ludzi, którzy stracili elementarne poczucie panowania nad swoim życiem. Jeśli im go nie przywrócimy, mogą nie dać sobie rady lub zasilić szeregi ekstremistów, którzy nas w dostarczaniu poczucia pewności wyręcą – pisze Bartłomiej Radziejewski w swojej książce „Między wielkością a zanikiem. Rzecz o Polsce w XXI wieku”.

W stanie permanentnego bombardowania wiadomościami, szumem informacyjnym i partyjną propagandą, w jakim się w ostatnich tygodniach znaleźliśmy, łatwo zgubić istotę rzeczy. Zwłaszcza że wszystko to przebiega z wielkim rozchwianiem emocji w tle. Powiedzmy sobie jasno: państwo polskie nie zdaje egzaminu w zderzeniu z pandemią COVID-19. Otwarte jest pytanie, jak ciężkie wywoła to skutki, jak ostatecznie wypadniemy na tle innych krajów. Jednocześnie już w świetle dziś dostępnej wiedzy jasne jest, że państwo polskie ponosi w tej walce klęskę. W obu swoich głównych wymiarach: instytucji i kierujących nimi ludzi.

Jeśli początkowo obóz rządzący zakładał możliwość zdużenia epidemii w zarodku, to poniósł porażkę. Publicznie ogłoszona strategia powstrzymywania rozprzestrzeniania się wirusa, okupiona ciężkimi stratami gospodarczymi – poniosła porażkę. W ostatniej dekadzie

marca premier Morawiecki przyznawał już, że celem ograniczeń jest kupienie czasu w walce z pandemią. To słuszne stwierdzenie ma głęboki, trojaki sens. Przyjrzyjmy mu się.

Pandemia była do przewidzenia

Po pierwsze, ta pandemia przerasta wszystkich. To nowy rodzaj wirusa, o którym po paru miesiącach wciąż nie wiemy zasadniczych rzeczy, a więc tym bardziej nie można ich było wiedzieć zawczasu. Nie było też raczej możliwe przewidzenie, w którym momencie się wydarzy. W tym sensie nikt nie jest należycie przygotowany: nie ma tu mocnych, są tylko słabi i słabsi. Kupowanie bezcennego czasu – na przysposobienie się do dalszych faz wojny z koronawirusem – to zatem konieczność w każdym przypadku. Po drugie, pandemia była jednak do przewidzenia w ogólnym zarysie. Zapowiadały ją liczne prognozy od co najmniej kilkunastu lat (wyliczałem część z nich kilka dni temu, odsyłam więc Państwa do tamtego tekstu, zamiast się powtarzać), a w środowiskach medycznych panowała zgoda co do tego, co nas czeka. Zasadniczym problemem pozostawała nieprecyzyjność przewidywań: niemożność ustalenia dokładnego momentu katastrofy. Naturę problemu dobrze pokazuje przykład byłego burmistrza Nowego Jorku Michaela Bloomberg, który na dużą skalę zakupił respiratory... o czternaście lat za wcześnie. Ale przecież tak samo jak państwa utrzymują armie w czasach pokoju, licząc się z ogólnym ryzykiem powrotu zagrożeń militarnych, tak samo powinny – mając pod ręką alarmującą wiedzę – gotować się na zapowiadaną pandemię. Przygotowania powinny być objąć przede wszystkim: ogólną sprawność ochrony zdrowia, w szczególności eliminację rodzajów ryzyka sprzyjających eskalacji epidemii i wzmocnienie elementów odpowiedzialnych za jej zwalczanie, sprawność państwa, zwłaszcza w wymiarze zarządzania antykrzysowego, budowanie zdolności do kontynuacji życia gospodarczego w warunkach epidemii.

W tym sensie kupowanie czasu to nadrabianie powyższych zaległości. Nie jest przy tym usprawiedliwieniem to, że inne kraje też są nieprzygotowane. Poza tym, że ten popularny argument zakłamuje rzeczywistość poprzez pominięcie faktu, że tak czy inaczej są przygotowane różnie, mając zróżnicowane zdolności do walki z epidemią – każdy rząd od dawna dysponował wiedzą i sygnałami niezbędnymi do generalnych przygotowań. Za ich zlekceważenie odpowiadają nie tylko wszystkie razem, ale też każdy z osobna.

Można było być do pewnego stopnia przygotowanym poprzez samo tylko niezaniechanie ochrony zdrowia i państwa

Po trzecie, nawet pomijając powyższe, można było być do pewnego stopnia przygotowanym poprzez samo tylko niezaniechanie ochrony zdrowia i

państwa. Przestrogi przed utrzymywaniem ich w fatalnym stanie były powtarzane od wielu lat z przyczyn niezależnych od samego niebezpieczeństwa epidemicznego. Inaczej mówiąc, nawet przy pełnej ignorancji w sprawie powtarzanych od lat ostrzeżeń dotyczących pandemii, można było uzyskać niebagatelny stopień przygotowania na obecny kryzys, nie wykazując się ignorancją w sprawie ostrzeżeń dotyczących stanu ochrony zdrowia i państwa w ogóle.

W tym sensie kupowanie czasu to nadrabianie tych elementarnych zaległości.

Państwo zawiodło

Przechodząc do sedna: polskie państwo zawodzi tu pod każdym istotnym względem. Po pierwsze, zignorowało przestrogi dotyczące pandemii. Obciąża to obecny obóz rządzący, ale i poprzedni. Wszyscy główni przedstawiciele obecnej władzy mówią, że są zaskoczeni, co ich kompromituje, a najbardziej ministra zdrowia, przecież lekarza i profesora nauk medycznych. Te prognozy pojawiały się co najmniej od 2005 r. Wspomniany Bloomberg kupował respiratory w roku 2006.

Po drugie, tak obecne, jak i poprzednie elity zignorowały również w zasadniczym zakresie wielokrotne, powtarzane od lat wezwania do naprawy ochrony zdrowia i państwa. Postąpiły jak lekkomyślny książę, rozbrajający państwo w czasie pokoju, by wydać zaoszczędzone w ten sposób pieniądze na pałace i uczyty. A następnie dziwiący się słabości w zderzeniu z zewnętrzną agresją.

*Przystąpiliśmy przygotowani
bardzo słabo, co grozi
załamaniem systemu opieki
zdrowotnej i rozlaniem się
kryzysu na inne sfery życia
pod naporem znacznie
mniejszego obciążenia niż
miało to miejsce we Włoszech*

W efekcie tych zaniechań Polska przystąpiła do zmagania z pandemią „uzbrojona” w od dawna znane problemy: słaby rząd będący „luźną federacją resortów”, niewydolną administrację, niekompetentną

legislację, słabe i źle zarządzane instytucje. W bardzo słabą ochronę

zdrowia, cierpiącą na niedostatek – wiekowych zresztą i przemęczonych – kadr, zmuszonych do permanentnej migracji między placówkami, podobnie jak pacjenci, co dziś zwiększa tak ogólne ryzyko epidemiczne, jak i ryzyko załamania systemu. W słabą inspekcję sanitarną, nieskoordynowaną sieć placówek, niedostatek laboratoriów, braki materiałowe. W kulturę lekceważenia procedur. Słowem: przystąpiliśmy przygotowani bardzo słabo, co grozi załamaniem systemu opieki zdrowotnej i rozlaniem się kryzysu na inne sfery życia pod naporem znacznie mniejszego obciążenia niż miało to miejsce we Włoszech. Jesteśmy wobec tego kryzysu wysoce krusi, używając słowa Nassima Taleba.

W tej sytuacji, po trzecie, nie dziwi taktyka ostrych restrykcji wprowadzona względnie szybko (choć i tak za późno) przez rząd. Skoro zmarnował poprzednie lata i pierwszą fazę pandemii (podczas której tak minister zdrowia, jak i marszałek Senatu bawili jeszcze na nartach we Włoszech), to pozostało mu głównie grać na czas. Opóźnić rozprzestrzenianie wirusa w nadziei na kupienie czasu właśnie. To ogólne sformułowanie zdaje się mieć dwa, a właściwie trzy aspekty.

Pierwszy to próba przeczekania. W nadziei na szczepionkę (nieoczywistą, wbrew mantrze ministra zdrowia), znalezienie innego skutecznego leku czy jakikolwiek nieznany czynnik, który zakończy pandemię. To liczenie na łut szczęścia. Tyleż niebezpieczne, co niewystarczające.

Nawiasem mówiąc, kolejne napływające dane na dziś przemawiają raczej za tymi prognozami, które mówią, że SARS-CoV-2 jest właściwie nie do zatrzymania: musi przez niego przejść większość populacji, w

związku z czym pozostaje tylko regulować tempo rozprzestrzeniania, tak aby minimalizować ryzyko załamania ochrony zdrowia, zaakceptować jego obecność i minimalizować straty.

Drugi aspekt to te wszystkie działania, które mogą w zyskanym czasie zwiększyć wydolność systemu opieki zdrowotnej – i państwa w ogóle – tak, aby zmniejszyć ryzyko jego zapaści. Odwrotną stroną tego medalu jest oczywiście widoczny już za rogiem wielki kryzys gospodarczy i ryzyko załamania państwa i w ogóle porządku społecznego z braku środków. Co – przy szacowanych obecnie na ok. 60 miliardów złotych miesięcznie kosztach samego tylko ogólnego zamrożenia aktywności, o potężnych impulsach kryzysowych z zewnątrz nie wspominając – grozi szybko. To premiuje państwa niezadłużone, z nadwyżkami budżetowymi i społeczeństwa z buforem majątku i oszczędności. A więc nie Polskę, nie Polaków

Co robić?

Oczywistym priorytetem powinna być w tej sytuacji próba skokowego zwiększenia odporności ochrony zdrowia, i w ogóle Polski, w kupionym czasie. Idących w dekady zaniedbań nie da się nadrobić w ciągu tygodni i miesięcy. Ale można zrobić to w pewnym ograniczonym stopniu, z konieczną w tych warunkach koncentracją na tych działaniach, które rokują szybkie efekty.

A zatem, przede wszystkim, na radykalnej reformie ochrony zdrowia. W szczególności celującej w defragmentację i uzyskanie sterowności, likwidację wieloetatowości, ograniczenie chaosu organizacyjnego i komunikacyjnego oraz wszystkiego innego, co powoduje autodestrukcyjne samozakażanie i ogólną eskalację epidemii;

Konieczne jest przestawienie podstawowej opieki zdrowotnej w tryb długiej pandemii, a więc przywrócenie zdolności leczenia wszystkich pozostałych pacjentów w warunkach wciąż niepokonanego COVID-19

ustanowienie efektywnej komunikacji między szczeblami decyzyjnymi; włączenie systemu opieki nad osobami starszymi do systemu ochrony zdrowia. Konieczne jest też przestawienie podstawowej opieki zdrowotnej w tryb

długiej pandemii, a więc przywrócenie zdolności leczenia wszystkich pozostałych pacjentów w warunkach wciąż niepokonanego COVID-19. Musiałaby ona polegać na ustanowieniu systemu silnie publicznego: widać przecież jak na dłoni, że system prywatny nie zdaje dziś egzaminu, a rozpięcie kadry między jednym a drugim rozszerza pandemię.

Dalej: na skokowym zwiększeniu sterowności państwa. Przy braku czasu na realizację wspomnianych dwudziestu idei na rzecz poprawy jakości państwa, skupić się trzeba na: 1) wzmocnieniu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów jako decyzyjnego i sprawczego „mózgu państwa”; 2) ustanowieniu prowizorycznych faktycznych kierowników administracji resortowych, z przygotowaniem ich instytucjonalizacji, która i tak jest konieczna; 3) wprowadzeniu zasad merytokracji i minimum wysoce kompetentnych osób w najważniejszych ministerstwach; 4) wprowadzeniu obowiązujących prawnie i egzekwowalnych standardów postępowania wysokich funkcjonariuszy

publicznych. Jeśli takie zmiany miałyby być trwałe, musiałyby się zbiec z głęboką zmianą w kulturze organizacji i pracy, z przeorientowaniem jej na realizację celów strategicznych.

Weszliśmy już w logikę kurczących się zasobów, która będzie w najbliższym czasie eskalować. To oznacza konieczność wyboru, które pozycje wydatkowe i stanowiska utrzymać, a które nie. Decydować należałoby według klucza efektywności i sprawiedliwości. Powinny być podjęte następujące działania: 1) publicznie dostępna ewaluacja tych wydatków pod kątem przydatności dla państwa; 2) wykorzystanie logiki sytuacji do przesunięć od klientelizmu do merytokracji, od inercji do celowości i decyzyjności, od przerostu zatrudnienia w sektorze publicznym do małego, ale silnego państwa o możliwie wysokiej jakości decyzji, pracy i usług publicznych; 3) pilnowanie, aby działania osłonowe nie dewastowały tkanki społecznej.

We wszystkim tym – bardzo proszę o lepsze propozycje – absolutnie kluczowa jest zasada redukcji niepewności tam, gdzie to tylko możliwe. Obecna niepewność to gigantyczne wyzwanie dla milionów ludzi, którzy stracili elementarne poczucie panowania nad swoim życiem. Jeśli im go nie przywrócimy, mogą nie dać sobie rady lub zasilić szeregi ekstremistów, którzy nas w dostarczaniu poczucia pewności wyręcą.

Prawie nic z tego nie obserwujemy. Warto docenić działania rządu, które przynoszą dobre skutki: wspaniale dziś procentują zabiegi na rzecz cyfryzacji, jeszcze sprzed pandemii. Trzeba pochwalić zabieganie o zaopatrzenie w sprzęt ochronny i testy czy punktowe zarządy komisaryczne w szpitalach, ale to tylko bieżące łatanie dziur. Bez strukturalnych zmian system pozostanie podatny na szybkie

Trzeba pochwalić zabieganie o zaopatrzenie w sprzęt ochronny i testy czy punktowe zarządy komisaryczne w szpitalach, ale to tylko bieżące łatanie dziur

załamanie. Na przykład od tego, że minister zdrowia od tygodni mówi o potrzebie ograniczenia wieloletowości, problem się nie rozwiąże, a rozsiewanie wirusa i

zmniejszanie odporności systemu będzie trwało. Stosunkowo dobrze, zwłaszcza w drugiej wersji, wygląda pakiet pomocowy dla przedsiębiorstw, ale te pieniądze szybko się skończą, a bez naprawy ochrony zdrowia odmrożenie gospodarki będzie – w scenariuszu braku szybkiego panaceum – ekstremalnie trudne.

Strzał Kaczyńskiego w kolano

Rządy Niemiec czy Singapuru potrafiły przedstawić obywatelom jasną ocenę sytuacji, skali zagrożenia i przewidywanych wariantów rozwoju sytuacji, dając z drugiej strony nadzieję i cel, budując antykryzysowe spoiwo wspólnoty narodowej. Tymczasem władza w Polsce oscyluje między chaotycznym budowaniem poczucia zagrożenia, kontynuacją propagandy sukcesu, a – parciem do wyborów w środku epidemii. Tu dochodzimy do trzeciego aspektu: wyborczego właśnie. Logika szefa PiS wydaje się z jednej strony prosta: w sytuacji wielkiej destabilizacji i prawdopodobnego ciężkiego kryzysu zachowanie prezydentury w rękach Andrzeja Dudy zmniejsza ryzyko politycznego upadku jego obozu w najbliższych latach. Jednocześnie chroniąc kraj przed długą kampanią wyborczą podczas pandemii.

Z drugiej strony: logika Kaczyńskiego jest absurdalna do granic ufności we własne zmysły. Tak z punktu widzenia interesu publicznego, jak i partyjnego. Poza epidemicznym strzałem w kolano, to przekierowanie zasobu strategicznego, jakim jest ograniczona energia kierownictwa państwa, na organizację wyborów zamiast na walkę z kryzysem, to danie powodu do powszechnego – już zdecydowanie nieograniczonego do tzw. totalnej opozycji – kwestionowania mandatu tak wybranego prezydenta i całego obozu rządzącego. To groźba fatalnej kompromitacji jednocześnie państwa i PiS, nawet pomijając ryzyko potężnych nieprawidłowości.

Tylko z punktu widzenia interesu partii władzy jest to ogromne ryzyko katastrofalnych strat w dłuższym okresie na rzecz zysku – w krótkim. Trudno uwierzyć, jak tak wytrawny polityk jak Jarosław Kaczyński może tego nie widzieć. Podobnie, jak może przez półtora miesiąca walki z pandemią nie mieć Polakom praktycznie nic do powiedzenia (mniejsza o to, czy ustami własnymi, czy swoich podwładnych), poza tym, że muszą się odbyć wybory? Czy nie zdaje sobie sprawy, że – o ile kryzys będzie poważny, a prawie na pewno będzie – zostanie mu to zapamiętane i przypomniane? Że sam współtworzy falę wściekłości, która może go zmieść? Nie skorzystał nawet z okazji do rozpoczęcia gry od propaństwowej propozycji przełożenia wyborów, którą opozycja mogłaby odrzucić, dając PiS-owi uzasadniony powód do parcia do majowej elekcji. Pompując jednocześnie, w ramach kontynuacji propagandy sukcesu, balon sprawnego rzekomo państwa, gdy na każdym kroku wyziera jego teoretyczność, obóz rządzący zwiększa natężenie huku, z którym ten balon – prawdopodobnie – pęknie.

Opozycja spod znaku KO i PSL wypada tylko o tyle lepiej, że, szczęśliwie dla siebie, nie odpowiada obecnie za decyzje państwowe. Przez półtora miesiąca odmawiała właściwie jakichkolwiek rozmów, koniecznych przecież nie dla dobra PiS-u, tylko Polaków, po to, by wreszcie wygenerować wysoce wątpliwą prawnie propozycję podporządkowania stanu nadzwyczajnego priorytetowi przełożenia wyborów.

*Ten wirus obnaża wiele
naszych braków. Ukrytych,
akumulujących się przez lata
obszarów systemowego ryzyka*

Ponad sześciu
tygodni trzeba było
polskiej klasie
politycznej na
noszące znamiona
efektywności
rozpoczęcie rozmów

o przełożeniu wyborów, pechowo wypadających w trakcie prawdopodobnie największego kryzysu w historii III RP, grożącego załamaniem porządku społecznego i zmieceniem tejże klasy politycznej z partyjnej sceny. Na tym tle wyróżniło się środowisko Jarosława Gowina, przynajmniej próbujące (nawet jeśli nieskutecznie) uchronić kraj przed autodestrukcyjnym szaleństwem. W ten oto sposób, zamiast odbyć na początku pandemii trwające od kilku godzin do kilku dni konsultacje co do tego, jak przełożyć wybory z najmniej złym skutkiem dla kraju i siebie samych, polscy politycy do kryzysu epidemicznego i gospodarczego dołożyli nam jeszcze kryzys polityczny.

Ekonomiści coraz częściej porównują tę sytuację do wojny. Przeprowadźmy więc prosty eksperyment myślowy: zamiast inwazji wirusa mamy najazd zbrojny. Co robi nasza klasa polityczna? Per

analogiam można sądzić, że zamiast zmobilizować się na rzecz walki z wrogiem kontynuuje drobne intrygi z czasów pokoju, zarzucając społeczeństwo własnymi problemami. Z wolna kiełkuje w jej umysłach myśl, by odłożyć na bok swoje małości i stawić czoła zagrożeniu, ale zanim dochodzi do tej oczywistej, wydawałoby się, konkluzji, najeźdźca jest już w Warszawie – z własnym planem dla Polski.

Ten wirus obnaża wiele naszych braków. Ukrytych, akumulujących się przez lata obszarów systemowego ryzyka. Może najbardziej przygnębiającym jest postpolityczne oderwanie polskiej klasy politycznej od rzeczywistości. Najwyraźniej kilka dekad dobrej koniunktury tak silnie przekonało ją o tym, że jej codzienne wygłupy wystarczą do rządzenia sporym krajem w środku Europy, że uwierzyła, że tak będzie już zawsze.

Oni się mylą. My mamy wielki problem: rządzą nami ludzie, którzy nie dorośli do swojej roli. Elita teoretyczna. Weszliśmy w historyczny zapewne kryzys bez prawdziwych przywódców. I z niewieloma na nich kandydatami.

Bartłomiej Radziejewski

Tekst pochodzi z książki Bartłomieja Radziejewskiego „Między wielkością a zanikiem. Rzecz o Polsce w XXI wieku”

Fot. Prachatai, Flickr.com

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa
Narodowego

Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.