

Michał Protasiuk
Anatomia pęknienia



powergraph

Warszawa 2021

Fikcja polityczna

+5

#32b8f5 – oto błękit jego oczu na palecie RGB. Wyselekcjonowany na podstawie reprezentatywnego sondażu przeprowadzonego na próbie N=5000 Polaków w wieku 18+. Respondenci oglądali jego podrasowane w Photoshopie fotografie z różnymi odcieniami błękitu na tęczówkach i oceniali (w skali 1–7), czy zaprezentowana na zdjęciu osoba to:

- polityk godny zaufania,
- prawdziwy mąż stanu,
- polityk, dla którego najważniejsze są sprawy narodu.

Następnie do danych siedli spece od *data science* i zbudowali model, opisujący zależność pomiędzy intensywnością błękitu w spojrzeniu a profilem idealnego kandydata na prezydenta. Stąd wiedzieliśmy, że #32b8f5 to strzał w dziesiątkę, lepszy odcień niebieskiego nie istnieje i soczewki kontaktowe zaowocują kilkudziesięcioma tysiącami głosów więcej w dniu wyborów. A te kilkadziesiąt tysięcy mogło mieć decydujące znaczenie. Przecież szli łeb w łeb.

Do wyborów tylko dziewięć dni. Siedzimy w salce konferencyjnej i czekamy na niego. Czterdzieści pięć minut temu skończył debatę z kontrkandydatem i rozdawał uściski dłoni przed studium telewizyjnym. Potem poszedł coś zjeść. Teraz się spóźnia. Nerwowa atmosfera ostatnich dni kampanii udziela się wszystkim. Wreszcie trzaskają drzwi i wchodzi on.

Maurycy Marzec – kandydat na prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, wystawiony przez Socjaldemokratycznych Reformatorów, ale wspierany również przez partię Demokratycznego Postępu.

Maurycy uśmiecha się szeroko, odsłaniając równiutką klawiaturę białych zębów, a ja świetnie znam ten uśmiech z innego badania. Wyborcy podłączeni byli do elektroencefalogramu. O nic ich nie pytaliśmy; tym razem nie korzystaliśmy z danych deklaracyjnych. Oglądali po prostu zbiór fotografii Maurycego, na których kandydat składał usta w najróżniejszych grymasach i inaczej napinał mięśnie twarzy. Elektrody na powierzchni skóry czaszki rejestrowały elektryczną aktywność mózgu: fale alfa, beta, delta, gamma i theta. Analizując kształty krzywych EEG, otrzymaliśmy pełną informację, jakie emocje zostają wzbudzone przez poszczególne miny Maurycego. Na tej podstawie przygotowaliśmy katalog dwudziestu jeden dozwolonych wyrazów twarzy, które Maurycy stosował podczas kampanii prezydenckiej, zamierzając wywrzeć na odbiorcach założony efekt. Zero przypadku. Zero spontaniczności. Sto procent skuteczności.

Teraz serwuje nam pozycję numer czternaście z katalogu. Pożądany efekt: pozytywne nastawienie, minimalizacja funkcji poznawczych u odbiorcy, wzbudzenie zaufania i podświadome przekazanie kontroli (niczym się nie martw, dbam o trudne sprawy, wszystko będzie dobrze, zdaj się na mnie).

Maurycy luzuje krawat i siada. Ktoś podsuwa mu butelkę wody niegazowanej. Pije łączywie – widok zarezerwowany tylko dla jego najbliższych współpracowników, politycznego zaplecza.

Odrywa butelkę od ust i wodzi po nas spojrzeniem.

— Właśnie widziałem sondaż po debacie — mówi i krzywi się, a tym razem jego mina nie mieści się w żadnym z dwudziestu jeden dozwolonych grymasów, przewidzianych przez wytyczne kampanii. W naszym gronie może sobie pozwolić na takie odstępstwo od reguł. Tylko tutaj i tylko z zaufanymi ludźmi.

— Jak to się mogło stać?

Patrzy w stronę Doroty, głównej koordynatorki kampanii. Dziewczyna odpowiada:

— Dwa punkty procentowe w dół. Tak, wiem. Dane właśnie spłynęły.

— Ale jak?

Dorota dzielnie znosi jego spojrzenie. Pomiędzy otrzymaniem wyników sondażu a przybyciem Maurycego minęło trzynaście minut. Musiała w tym czasie przygotować odpowiedź, mając do dyspozycji sztab statystyków z dostępem do superkomputera. Zdążyła. Jest najlepsza w branży.

— W trakcie debaty użył pan siedmiokrotnie słowa „postęp”, obiecując... — wodzi palcem po ekranie tabletu — ... „skokowy postęp w efektywności służby zdrowia”, „postęp w innowacyjności gospodarki”...

— Doskonale pamiętam, co powiedziałem, nie musi mi pani przypominać. — Nie odrywa od niej oczu, patrzy stalowym wzrokiem, a kąciki ust drgają niemal niezauważalnie. Bawię się myślą, że gdyby teraz ktoś cyknął mu zdjęcie komórką i to zdjęcie wyciekłoby do social mediów i stało się podstawą memów, kosztowałoby go dobre sześć-siedem punktów poparcia.

— Proszę zatem spojrzeć na to. — Dorota bluetoothem spina tablet z wielkim ekranem plazmowym zawieszonym na ścianie. Wyświetlają się skomplikowane linie wykresów. — W czasie rzeczywistym analizowaliśmy strumień tweetów, a algorytm klasyfikował ich wydźwięk emocjonalny, nieoczywiste przypadki pozostawiając do oceny żywym ludziom;

posadziliśmy do tego większość młodzieżówki, demokraci też pomagali. Tutaj jest absolutny wolumen tweetów negatywnych, a poniżej ich procentowy udział we wszystkich tweetach. Proszę spojrzeć tutaj, tutaj i tutaj. — Laserowym wskaźnikiem pokazuje na wykresie trzy ostre piki. — Dwa z nich pojawiają się w minutowym interwale po tym, jak użył pan właśnie słowa „postęp”.

Maurycy milczy. Wyjaśnienia go nie przekonują, czeka na więcej. Dorota jest na to przygotowana.

— Dodatkowo na bieżąco monitorowaliśmy publiczność zgromadzoną w studiu telewizyjnym. Dwanaście kamer łąpało każdego widza mniej więcej raz na dziesięć sekund. Obraz trafiał do ekmanowskiego softu *face-recognition*, który automatycznie odczytywał emocje na podstawie mimiki twarzy. — Palcem wskazującym przełącza aplikacje na tablecie. — Interesujące, że zniesmaczenie oraz gniew nasilają się w tych samych momentach co negatywne tweety, które widzieliśmy przed sekundą. Wszystko skorelowane z „postępem”.

Teraz jest lepiej. Dorota wreszcie triumfuje. Do Maurycego trafia to wyjaśnienie, jednak cały czas stroi miny spoza dozwolonego katalogu.

— Ale przecież mi tak doradzaliście. — Tym razem nieregulaminowe spojrzenie zawiesza na mnie. Dorota jest szefową kampanii, a ja głównym doradcą do spraw public relations.

Przetykam ślinę. Na szczęście mam gotową odpowiedź:

— Absolutna zgoda. „Postęp” to świetne słowo. Niestety, nie mogliśmy przewidzieć, że On — On: tak nazywamy Wiktolda Skrzypka, konkurenta Maurycego na urząd Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, reprezentanta Chrześcijańskich Demokratów, wspieranych przez Zjednoczenie Prawego Skrzydła — będzie się w swoim przemówieniu odwoływał do czasów PRL-u. Mam analizy semiotyków i psychologów społecznych. On porównał Socjaldemokratycznych

Reformatorów do komunistów i szło to w parze z częstym używaniem słowa „postęp”, kojarzącego się z komunistyczną propagandą. W efekcie prowokowało to negatywne emocje, które zaprezentowała Dorota.

— Tego nie dało się przewidzieć. — Dziewczyzna idzie mi w sukurs. To bardzo silna kobieta i Maurycy często nie ma wystarczająco dużo charyzmy, by się jej otwarcie przeciwstawić. Mnie mógłby zniszczyć jednym ruchem ręki, z Dorotą tak łatwo mu nie pójdzie. — Mamy potężne moce obliczeniowe i najlepszych fachowców od psychologii i danych, ale nie przetestujemy *a priori* każdej kombinacji. Dlatego czasem to jest nie do przewidzenia. Jak czarny łabędź.

Tym razem mina katalogowa numer osiem: „Potrzebuję waszej pomocy. Razem zmienimy Polskę”. Kryzys został załagodzony.

— Zastanówmy się, co dalej. Finalna debata za cztery dni, a od niej wszystko zależy. Dziś wieczorem spadłem o dwa punkty. Przewaga się kurczy. Mam teraz pięćdziesiąt jeden do czterdziestu dziewięciu. Czekam na pomysły. Kto chce zacząć?

Pierwszy odzywa się Borys, fachowiec od *big data* i modelowania danych, prawdziwy jajogłowy w naszym towarzystwie. Maurycy nie przepada za nim, zwykle nie potrafią znaleźć wspólnego języka. Borys zbyt szybko grzęźnie w hermetycznym slangu algorytmów, testów A/B i sieci bayesowskich. Nie patrzy rozmówcy w oczy, wertuje papiery i sprawdza w nich liczby.

— Przeprowadziliśmy analizę korelacji, która pokazuje siłę zależności pomiędzy wynikami dziennych sondaży a tematami poruszonymi w wystąpieniach danego dnia. Na tych wynikach zapuściliśmy później model optymalizacyjny, aby znaleźć kombinację tematów maksymalizującą poparcie.

— I co wyszło? — Maurycy jest dziś zaskakująco cierpliwym i wyrozumiałym. Tonący brzytwy się chwytą.

— Powinien pan wzmocnić przekaz o liberalizacji ustawy aborcyjnej i wzroście efektywności służby zdrowia, osłabić zaś związki partnerskie, reindustrializację oraz reformę KRUS-u.

— Ile?

— Obecny mix tematyczny jest już niemal optymalny. To jedynie korekta. O aborcji wystarczy, że wspomni pan podczas spotkania we Wrocławiu i Lubinie, związki partnerskie wykreśli z agendy briefingu w Gorzowie, reformę...

Maurycy twardo wchodzi mu w słowo. Niektórzy aż podskakują na krzesłach.

— Pytam się, na ile głosów się to przełoży? — Na koniec bezgłośnie porusza ustami, jakby mielił w nich słowo „idioto”.

— Cóż, jak mówiłem, mix jest praktycznie nie do poprawy, jednak model pokazuje możliwość...

— Ile?

— Siedem do ośmiu tysięcy w skali kraju.

— Siedem do ośmiu tysięcy! — Maurycy zanosi się śmiechem i brzmi wówczas naprawdę przerażająco. — W tym kraju jest trzydzieści milionów uprawnionych do głosowania! — wrzeszczy. — Do urn obecnie chce iść połowa z nich. Jeśli optymalizując kontent, zdobędziesz dla mnie siedem tysięcy dodatkowych głosów, da mi to może pięć setnych punktu procentowego. A ja... — zawiesił głos. Tani teatralny chwyt, ale zawsze zadziwiająco skuteczny. — Ja potrzebuję dwóch–trzech punktów przewagi, żeby spać spokojnie i mieć wygraną w kieszeni. Nie mówię o cholernych ośmiu tysiącach w skali kraju, lecz o czterystu! Pół miliona, ty wiesz człowieku, ile to jest pół miliona?

Borys milczy, wycofuje się, zamyka w sobie. Chciał dobrze, ale tym razem nie wyszło.

— Według modelu nie ma takiej możliwości — mruczy pod nosem, żeby całkowicie nie stracić twarzy. — Algorytm rozwiązał zadanie optymalizacyjne. Pozyskując nowych, będzie pan tracił dotychczasowych.

Maurycy drze się na całego:

— Nie potrzebuję optymalizacji, ale *game-changera!* Czegoś epickiego, co odmieni losy tej kampanii i zapisze się w podręcznikach marketingu politycznego! Czegoś nieoczekiwanego, zaskakującego. *Mind-blowing...* — Przykłada dwa palce do skroni i symuluje wystrzał. — *Paff...* i pozamiatane. Myślcie!

Obracam w głowie pomysł. Zastanawiam się: powiedzieć czy się wstrzymać? Jakie mogą być konsekwencje? Przecież on mnie rozszarpie. Nic ze mnie nie zostanie. Piękna kariera przekreślona w trzy minuty. Nie chcę tak kończyć, jeszcze nie dziś.

Spojrzenie zatrzymuje się na Dorocie. Ta wytrzymuje presję, nie odwraca głowy, ale milczy. Maurycy odpuszcza i jego wzrok wędruje dalej. Zaciskam powieki. Nie ja, nie ja, powtarzam uporczywie w myślach. Kiedy otwieram oczy, zderzam się z jego wzrokiem, jakbym rąbnął rowerem w walec drogowy.

— Słucham. Każdy pomysł jest na wagę złota — cedzi słowo po słowie. Jego oddech staje się coraz cięższy.

Zaczynam mówić:

— Rozwój technologii i powszechna dostępność wysokiej jakości danych o praktycznie wszystkich obywatelach, ich cyfrowe ślady, które zostawiają każdego dnia, to wszystko doprowadziło do tego, że możemy poznać kompletne poglądy i preferencje ludzi na dowolny temat.

Maurycy przełyka nerwowo ślinę, jabłko Adama podskakuje. Niecierpliwi się. Świetnie, to właśnie chcę osiągnąć – choć przez chwilę panować nad sytuacją, zarządzać jego emocjami. Jest zaintrygowany.

— Poznać – i w efekcie dostosować do nich swój komunikat. Oczywiście jeszcze się taki nie urodził, co by wszystkim dogodził. — Robię kontrolną pauzę i obserwuję jego reakcję na żart. Nie uśmiecha się. Niedobrze. — Dlatego nie zdołamy przekonać wszystkich wyborców. Część z nich popiera

aborcję, część odrzuca, a my musimy zająć jakieś stanowisko w tej sprawie i zawsze będziemy mieli część obywateli przeciwko sobie. Możemy zatem spojrzeć na to jak na rozwiązanie matematycznego zadania optymalizacyjnego: jak skonstruować optymalny mix tematyczny, żeby pozyskać przychyłność jak największej liczby wyborców.

Borys głośno wzdycha. Tak, wiem, gadam oczywistości, referuję, na czym polega jego praca. Ale nikt jeszcze nie wie, do czego zmierzam.

— Jeśli cała polityka sprowadza się do rozwiązania zadania optymalizacyjnego, znaleźliśmy się w ślepym zaułku. Musimy bowiem racjonalnie założyć, że nasi przeciwnicy dysponują danymi identycznymi z naszymi. Znają te same algorytmy i pracują na identycznym softwarze. Rozwiązują to samo zadanie. Jaki dostaną wynik? Identyczny.

Maurycy zaczyna kumać, do czego zmierzam. Kiwa ze zrozumieniem głową.

— A zatem wszyscy wysyłają ten sam komunikat. Nieważne: socjaldemokraci, liberałowie czy chadecy. Wszyscy dążą do maksymalizacji poparcia. A rozwiązanie równania jest jedno i tylko jedno. Jeśli dostęp do informacji jest pełny, każdy rynek wyborczy nieuchronnie zmierza do dystrybucji poparcia *fifty-fifty*. Skoro kandydaci przestają się od siebie różnić, wpływ zaczynają mieć czynniki losowe, chwilowe fluktuacje, wahnięcia w górę i w dół, jak ten nieszczęsny „postęp” podczas dzisiejszej debaty. To biały szum, którym nigdy nie będziemy mogli zarządzać. Prawo powrotu do średniej. Dziś pan znalazł się pod kreską, jutro z równym prawdopodobieństwem może się to przytrafić rywalowi.

— Co pan zatem proponuje? Jak przeciągnąć – jak pan to nazwał – biały szum na naszą stronę?

— Nie da się. Zostało to udowodnione w wielu eksperymentach. Matematyka chaosu, wrażliwość układu na warunki początkowe, wysokie wykładniki Lapunowa. Kiedy rzu-

cam kostką, nie potrafię obliczyć, ile oczek wyrzucę, choć jest to proces doskonale deterministyczny. Ułożenie kostki w dłoni, napięcie mięśni, siła i kierunek rzutu, powierzchnia, po której toczy się kostka – zmiennych jest zbyt wiele, by dało się je włożyć do modelu i żeby z tego modelu wyszedł wartościowy wynik. Oba sztaby dysponują identycznymi informacjami i identycznymi sposobami, jak przetworzyć te informacje w komunikaty do wyborców. Dlatego o zwycięstwie będą decydowały czynniki losowe.

— Więc? — Napięcie sięga zenitu. — Wypatruję konstruktywnych rekomendacji i nie mogę się doczekać.

Serwuje mi nad wyraz nieregularny uśmiech. Uśmiech, który mówi: „Jeszcze jedno głupie słowo, a zmiażdżę cię jak karalucha”.

Teraz, to jest właśnie ten moment. Kupi albo nie. Ozłoci albo wywali na zbity pysk. Ścieżka kariery wystrzeli pionowo w górę albo skończy pod mostem.

— Prosił pan o *game-changera* i to jest właśnie ten *game-changer*. Proponuję zapomnieć o wszystkim, czego do tej pory nauczyliśmy się o prowadzeniu kampanii. Zapomnieć o matematyce optymalizacji preferencji, o dopasowywaniu komunikatu do oczekiwań wyborców i żmudnym ciułaniu promili poparcia. Proponuję wymyślić się na nowo, przestać słuchać głosu wyborców.

— Ale przecież... — syczy Dorota, jednak Maurycy podnosi dłoń, uciszając koordynatorkę kampanii.

Patrzę przelotnie na Borysa, ten przewraca oczami, strojąc dziwne miny, jakby chciał powiedzieć: „Co ten debil wygaduje?”.

Wciąż mam kredyt zaufania, jeszcze przez kilka minut. Mówię coraz szybciej:

— To jedyne logiczne wyjście, aby wydostać się ze ślepej uliczki pięćdziesiąt na pięćdziesiąt, do której prowadzi aktualna strategia. Mówimy wyborcom to, co chcą od nas usłyszeć. To, co sami od nich wcześniej usłyszeliśmy

i odpowiednio przetworzyliśmy. To, na co wyborcy są przygotowani. Dlatego nigdy nie dowiemy się, jak by zareagowali, gdybyśmy powiedzieli im coś zupełnie innego, nowego, świeżego. Coś, na co przygotowani nie są. Jeśli chcemy wygrać wybory, nie może im pan mówić tego samego, co mówi Witold Skrzypek. — Dla wzmocnienia efektu celowo używam jego pełnego imienia i nazwiska. — Inaczej nigdy nie przerwiemy zaklętego kręgu. W krótkim okresie może się to wiązać ze spadkiem poparcia.

Dorocie wyrывa się z piersi krótkie, urwane syknięcie, ale posłusznie nie zabiera głosu, choć widzę, że ciśnienie rozrywa ją od środka. Wierci się, nie może usiedzieć na krześle, pali się, aby coś powiedzieć.

— Nawet jednak jeśli wyborcy z nową wizją początkowo się nie zgodzą, musi ich pan przekonać, że to jest dla nich ważne. Wtedy zmienią zdanie i pójdą za panem. Dopiero wtedy możliwe będzie odróżnienie się od Skrzyпка i zwycięstwo. Nie przypadkowym pół procent, ale zwycięstwo zauważalne, siedmioma–ośmioma punktami.

Kończę i zamykam oczy. Czekam na gromy, które za moment spadną na moją głowę.

Wszyscy wokół stołu milczą. Czekają, aż Maurycy pierwszy zabierze głos, ale jemu się nie śpieszy.

— Dorota? — Wyciąga w jej stronę otwartą dłoń.

— Moim zdaniem ryzyko jest zbyt wielkie i nie możemy sobie pozwolić na takie działanie. Wszystkie elementy kampanii mamy teraz dokładnie wyliczone, wiemy, jak na każdą obietnicę zareagują wyborcy i ile poparcia przyniesie. Rzucanie się na głęboką wodę to... — Szuka słowa, ale nie potrafi znaleźć. Wszyscy wiedzą, że chce powiedzieć co najmniej „głupota”, ale reguły spotkania jej nie pozwalają. — ... działanie nad wyraz nieodpowiedzialne.

— Borys?

Jajogłowy tylko kręci głową.

Więc tak kończy się moja kariera – pogardliwymi uśmiechami i milczeniem.

— Mnie się podoba. — Maurycy ponownie sięga po butelkę wody. — Doceniam myślenie *out of the box*. Staram się działać racjonalnie. Jeśli jednak nie zrobię nic, mam w najlepszym razie pięćdziesiąt procent szans na zwycięstwo. A po dzisiejszej wpadce podczas debaty – nawet mniej. Muszę postawić na jedną kartę. Zaryzykować.

— Dziewięć dni. Pierdolone dziewięć dni do wyborów – wrywa się Dorocie. — Uwzględniając ciszę, to siedem dni efektywnej kampanii. Wymyślić się na nowo. Przedstawić wizję, którą oni odrzucają, ale potem zostaną do niej przekonani. Przecież pan wie, ile czasu zajmie opracowanie nowych modeli i zasilenie ich danymi. Robimy dla pana cuda, ale nie żeby w tydzień przemodelować całą kampanię. Pracowaliśmy nad nią rok. Nie da się!

— Ależ to nie jest problem – mówi Maurycy, uśmiecha się uśmiechem katalogowym numer cztery, a ja w tej chwili mam ochotę skoczyć za nim w ogień. Wiem, że z takim człowiekiem zwycięstwo mamy w kieszeni. — Jeśli dobrze zrozumiałem naszego głównego specja od public relations, tym razem powinniśmy się obyć bez modeli. Zaufać intuicji. Wybrać coś, w co ja – ja, a nie moi wyborcy – wierzę naprawdę i tego się trzymać. Uczynić się bardziej podmiotem kampanii, a nie przedmiotem, jak do tej pory.

Kiwam głową tak mocno, że zaraz pękną mi kręgi.

— Macie noc, aby wymyślić dla mnie ten temat. Ja też przygotuję swoje propozycje. Widzimy się na burzy mózgów o szóstą trzydzieści rano. To będzie historyczna kampania i historyczne zwycięstwo.

Wstaje od stołu, w ciszy słychać szum szurającego krzesła i kroki po parkiecie. Znika za drzwiami i wtedy zaczyna się piekło.

Dziewczyna na oko nie ma jeszcze trzydziestki. Nerwowo spogląda na zegarek, nawijając na palec pasmo jasnych włosów. Nie robi tego świadomie. Rozgląda się po pomieszczeniu, ale nie potrafi zawiesić na niczym wzroku – celowy zabieg projektantów. Zburzyć wszelkie poczucie komfortu, odcinać bodźce, aby nie dało się zająć myśli czymś innym.

Obserwuję ją zza drugiej strony weneckiego lustra. Jeszcze za wcześnie, jeszcze dam jej pięć minut. Spokojnie popijam kawę, przegryzam drożdżówką. Przeglądam dokumenty sprawy, układam w głowie scenariusz rozmowy, testuję alternatywne warianty konwersacji.

Wreszcie wstaję, biorę akta pod pachę i wchodzę do pokoju. Ona wbija we mnie spojrzenie, lecz ja celowo unikam kontaktu wzrokowego. Siadam na krześle, które trzeszczy pod naporem mojego cielska. Otwieram teczkę, udaję, że czytam papiery, choć wszystko i tak znam na pamięć.

— Imię i nazwisko, wiek — rzucam od niechcenia po obojętnych dziewięćdziesięciu sekundach ciszy.

— Joanna Zielonka, dwadzieścia dziewięć lat — odpowiada od razu. Głos jej drży, jest przerażona. Nie przypuszczam, żeby były z nią problemy.

— Pracuje gdzieś pani?

— Mam licencję detektywa kauzalnego.

— Detektywa... Jakiego?

— Kauzalnego.

Wzdycham bardzo ciężko, rozkładam ręce i robię minę poczciwca.

— Niech pani zrozumie... Mam prawie dwa razy tyle lat co pani. Nie łapię nowinek. Czy mogłaby pani...

— Detektyw kauzalny bada przyczynowość zjawisk. — Teraz role się odwróciły. Ona patrzy na stół, ja zaś próbuję przechwycić jej spojrzenie, choćby na chwilę. Chcę się upewnić, że zawiązała się między nami nić sympatii.

— No, niestety, za głupi jestem. Jakby spróbowała pani wytłumaczyć na przykładzie...

— Proszę sobie wyobrazić: firma, wielki międzynarodowy koncern, jest w poważnych tarapatkach. Udziały w rynku lecą na łeb na szyję, tanieją akcje, zespół jest zdemoralizowany. Co się wówczas robi? Otóż za naprawdę grube pieniądze zatrudnia się nowego prezesa, który nieraz z takimi wyzwaniem się mierzył i wygrywał. No i teraz nasz cudotwórca, korporacyjny mesjasz, dostaje zadanie oczyścić z syfu tę stajnię Augiasza i przywrócić dawne dni chwały. Czasem się prezesowi udaje, a czasem nie.

— Jak w życiu — wchodzi jej w słowo.

Uśmiecha się. Już jest moja.

— Jeśli się nie udaje, sprawa jest prosta. Prezes zawiódł na całej linii, rada nadzorcza już pisze wypowiedzenie, szukają nowego zbawiciela. Ale cały dowcip zaczyna się wtedy, kiedy firma rzeczywiście staje na nogi. Krzywe sprzedaży strzelają w górę, inwestorzy znów patrzą przychylnym okiem, wszystko jest cacy. Dzięki komu to się wydarzyło?

— To chyba oczywiste. — Jej wywód zaczyna mnie intrygować. Nie potrafię stwierdzić, do czego zmierza; nie wiem, jakiej puenty oczekiwać.

— Wcale nie oczywiste. Nasze mózgi są tak skonstruowane, aby desperacko szukać przyczynowości i znajdować ją, nawet jeśli jej wcale nie ma. Taką mieliśmy ewolucję i nic nie poradzimy. Chaosu i przypadkowości jest znacznie więcej, niż nam się wydaje. Szczególnie we współczesnym, ciasno zglobalizowanym świecie, gdzie wszystko jest jedną wielką siecią wzajemnych powiązań. Wystarczy delikatnie pociągnąć za jeden koniec, a skutki będą nie do przewidzenia. Na co dzień nie widzimy wszystkich głębokich, ukrytych powiązań, dlatego zadowolamy się najprostszymi, zdroworozsądkowymi interpretacjami. Wracając do mojego przykładu: do firmy przychodzi nowy szef, szumnie ogłasza program naprawczy, mija pół roku, wyniki finansowe są znacznie

lepsze. Zdrowy rozsądek widzi zatem sprawczość, ścisłą przyczynową zależność pomiędzy decyzjami prezesa a wynikami firmy – bo to najprostsze wytłumaczenie. Tymczasem dla detektywa kauzalnego nic nie jest oczywiste, a zdrowy rozsądek to największy wróg.

— Bardzo ciekawe. Proszę mówić dalej.

— Większość moich projektów miała podobny cel. Zwykle zatrudniały mnie rady nadzorcze, chcąc się upewnić, czy rzeczywiście istnieje przyczynowy związek pomiędzy działaniami prezesa a zyskiem przedsiębiorstwa i czy prezes zasługuje na sutą pensję, jaką z reguły dostaje. Musiałam zgłębiać sieci przyczynowe, zagłębiać pod powierzchnię zjawisk, odróżniać korelację od przyczynowości. A może firma ma się lepiej nie dlatego, że zatrudniła właśnie nowego prezesa, ale po prostu w tym samym momencie koniunktura na rynku się poprawiła? Zbankrutował największy konkurent, zmieniły się regulacje rządowe, spadły ceny surowców, odwróciły się konsumenckie trendy? Albo po trochu zadziałała kombinacja tych czynników i prezes równie dobrze mógłby po dziesięć godzin dziennie oglądać pornole, zamknięty w gabinecie, nie podejmując żadnych decyzji, a wyniki firmy byłyby takie same. Na tym polega moja praca.

— Ale przecież chcemy porozmawiać o czymś innym — wślizguję się pomiędzy jej słowa w momencie, kiedy robi pauzę, by zaczerpnąć oddechu. W tej samej chwili traci rezon, zamyka się w sobie. — Chyba właśnie w takich okolicznościach poznała pani Maurycego Marca?

Kiwa głową.

— Proszę opowiedzieć.

— To był projekt dla Socjaldemokratycznych Reformatorów. Nic wielkiego, proste analizy rzeczywistych przyczyn sukcesu akcji *fundraisingu*, jaką wdrożyli rok wcześniej. Zajmował się tym właśnie Maurycy.

— Znała go pani wcześniej?

Patrzy na mnie czujnie, wietrzy podstęp.