

VII Konferencja Krakowska

Panel: Wolność – przywództwo strategiczne – wizja przyszłości

9 czerwca 2014

# ***Wolność i strategię a magma proceduralna***

Roman Galar

Politechnika Wrocławska

[rbg@life.pl](mailto:rbg@life.pl)

# Teza

- Wolność i myślenie strategiczne mają dla nas b. pozytywne konotacje
- Kojarzą się z postępem, z tym typem postępu, który niebywale podniósł standardy życia ludzi Zachodu
- Trudno jednak obecnie o przykłady praktycznego wykorzystania wolności i owocnych strategii rozwoju
- Właściwie dlaczego?
- Co wypchnęło wolność z praktycznej codzienności do obyczajowych enklaw i rocznicowych obrzędów?
- Nasze czasy to okres próby realizacji utopii proceduralnej
- To może być powodem, że Zachód traci globalne przywództwo i pogrąża się w stagnacji

# Wolność

- Przewagę konkurencyjną Zachodu stworzyła chrześcijańska wolnej woli i liberalna wolność inicjatyw
- Efektem była lawina innowacji składająca się na rewolucję NT
- Użyteczność wolności trudno dziś pojąć, bo gonimy za doskonałością
- Praktyczna doskonałość oznacza trzymanie się szczytu **rozpoznanych** możliwości
- Wolność oznacza możliwość **arbitralnego** decydowania o zmianie (moderowana rozeznaniem, przyzwoitością i odpowiedzialnością)
- W sytuacji odległej od doskonałości może to być zmiana na lepsze, na gorsze lub bez znaczenia
- W sytuacji doskonałej musi to być zawsze zmiana na gorsze...
- *Wałęsa: Jeśli ludzie chcą mieć gorzej mają prawo mieć gorzej!*

# Potencjał wolności

- Postęp można podzielić na trzy kategorie
  1. dochodzenie do szczytu bieżących możliwości (ulepszenia)
  2. transfer na wyższy, rozpoznany już przez innych szczyt możliwości (modernizacja imitacyjna)
  3. ekspansja w lepsze od wcześniej znanych obszary możliwości (postęp przełomowy)
- Postęp przełomowy wynika ze znalezienia i przejścia siodła, które oddziela aktualny szczyt możliwości od okrytego mgłą poznania wyższego szczytu
- Bez wolności nie da się przeprowadzić takiej eksploracji
- Konieczna jest swoboda eksperymentowania, tolerowanie błędów i akceptacja przejściowych pogorszeń
- Procedury mają gwarantować powtarzalność i bezbłądność decyzji
- Stąd procedury są wrogiem wolności i uniemożliwiają postęp przełomowy

# Czym są strategie?

- Strategie powinny wskazywać kierunek do lepszej przyszłości, definiując pożądaną harmonię wspólnotową
- Łatwiej wyobrazić sobie taką harmonię niż prowadzącą do niej drogę
- Trzy poziomy zarządzania przyszłością:
  1. **strategiczny**: odległy horyzont, zarządzanie przez wartości, kwestie po co?
  2. **operacyjny**: średni horyzont, zarządzanie przez cele, kwestie co?
  3. **zadaniowy**: bliski horyzont, zarządzanie przez procedury, kwestie jak?
- Możliwości realizacji strategii leżą zwykle poza horyzontem poznawczym
- Trzeba być gotowym na korygowanie celów pośrednich
- Stąd strategie nie powinny przesądzać działań operacyjnych i zadaniowych
- Logika proceduralna – aprioryczne oceny, programowanie działań, monitoring itp. – dopuszcza jedynie strategie imitacyjne

# Strategiczna schizofrenia

- Strategie mają być antidotum na „bieżączkę” i niezbornosć działań
- W praktyce bywa inaczej
  - „Beka z wieprzowiną” dla politycznych klientów
  - Ekspresja optymizmu i dynamizmu władzy
  - Kolekcja niespójnych postulatów (dla każdego coś miłego)
  - Kwit do kasy (zwłaszcza UE)
  - Mienszewicki substytut centralnego planowania
  - Produkt quasi-magicznych socjotechnik
- Niektóre dylematy
  - Aspiracji: kreacja czy imitacja
  - Inicjatywy: uszczęśliwiać ludzi czy ułatwiać osiągnięcie szczęścia
  - Uczciwości: pieniądze własne czy przyszłych pokoleń
  - Złożoności: harmonia czy priorytety

# Procedury

- Biurokracje i korporacje próbują algorytmizować procesy decyzyjne i eliminować arbitralność
- W powtarzalnych sytuacjach procedury są korzystne, a nawet niezbędne
- W sytuacjach kryzysowych i wymagających kreatywności procedury są szkodliwe, a nawet niebezpieczne
- Procedury to algorytmy na instytucje – nędzne algorytmy, brak iteracji, brak randomizacji, brak sprzężeń zwrotnych
- **Fałszywe przeświadczenie**, że ekspansja prawa pozwala wyeliminować ryzyko i żywą inteligencję
- **Fałszywe założenie**, że można podzielić rzeczywistość na klatki rozłącznych sytuacji i do każdej z nich przypisać właściwą decyzję
- NFOZ unieważnia Hipokrates
- **Iluzja**, że prawo stanowione może być substytutem wspólnoty wartości

# Urok procedur

- **Biurokracja**  
odpowiedzialność wyłącznie formalna (za to co w papierach)
- **Korporacje, armia**  
redukcja złożoności zarządzania podkomendnymi
- **Pracodawcy**  
obniżenie kosztów pracy (można zatrudniać mniej inteligentnych)
- **Ruchy jednej sprawy**  
sposób na ignorowanie wartości wspólnotowych
- **Społeczeństwo**  
nadzieja na okiełznanie arbitralności władzy
- **Władza**  
komfort rządzenia bez rozumienia (*takie mamy procedury*)



# Konsekwencje procedur

- Procedury nie zakładają gromadzenia doświadczeń, uczenia się na błędach uwzględniania reputacji – **obniżają odporność społeczną na patologie**
- Koszty obsługi procedur i konsekwencje opóźnień proceduralnych (czas to pieniądz) **konsumują kapitał finansowy i społeczny**
- Proceduralna fragmentacja obrazu świata **utrudnia ocenę sensu działań** i ich konsekwencji
- Procedury, ograniczając różnorodność rozwiązań i swobodę inicjatyw, funkcjonują jako **utrwalacze współczesności**
- Systemowo, ekspansja procedur radykalnie **ogranicza możliwości świadomego formowania przyszłości** i inteligentnej reakcji na wyzwania

# Podsumowanie

- Niemądra teza „końca historii” implikowała ostateczne zwycięstwo „normalności” Zachodu
- Nie ma końca historii i normalność Zachodu eroduje
- Można te zmiany ignorować, ale w globalnym świecie i tak nas dopadną
- Głównym problemem rozwojowym Polski jest pułapka niskiego szczytu bieżącej doskonałości
- Nie wyrwiemy się z niej na drodze drobnych poprawek istniejącego
- Podobny problem, choć na wyższym poziomie, ma UE i cały Zachód
- Magma proceduralna petryfikuje codzienność i blokuje istotny postęp
- Potrzebujemy wolności inicjatyw i strategicznych przewartościowań
- Trzeba otworzyć przestrzeń publiczną dla żywej ludzkiej inteligencji i odtworzyć kulturę eksperymentu

Dziękuję za uwagę

# Pytania problemowe panelu

## WOLNOŚĆ – PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE – WIZJA PRZYSZŁOŚCI

1. Jaki jest potencjał polskiego myślenia strategicznego?
2. Czy w Polsce działają trwałe mechanizmy instytucjonalne programowania przyszłości?
3. Czy można programować przyszłość bez strategicznego przywództwa?
4. Jak wykorzystać instrumentarium, które daje nam członkostwo w organizacjach międzynarodowych, w tym w Unii Europejskiej?
5. Co zastąpi po roku 2020 europejską politykę spójności, jaki będzie główny mechanizm programowania i rozwoju dla Polski i jej regionów?

# Ad 1. Kwestia potencjału polskiego myślenia strategicznego

**Myślenie strategiczne ma definiować wartości, do ekspresji których należy dążyć, oraz generalne kierunki zmian**

- Polskie myślenie strategiczne koncentruje się zwykle na konkretach: co, jak, kiedy i za ile – to poziom operacyjny i zadaniowy, a nie strategiczny
- Brak porządkującej wizji powoduje, że działania bywają rozproszone, pozbawione synergii, często dysfunkcjonalne
- Powstają strategie zbyt sztywne – nieuniknione perturbacje w realizacji i finansowaniu szybko je dezawuuują, lub wręcz kompromitują
- Dominują wizje „poziome”, ekstrapolujące teraźniejszość, bez wniosków z przeszłości i analiz przyszłości – zawistne podpatrywanie sąsiadów
- Częste strategie oportunistyczne: klucz do kasy UE, „beki sadła”, euforia obietnic.
- Przy konstrukcji strategii stosuje się często schematy o zewnętrznej użyteczności nie potwierdzonej przez doświadczenie
- Przewaga działań imitacyjnych pogarsza konkurencyjność
- **Hołd dla Prof. Antoniego Kuklińskiego**

## Ad 2. Kwestie instytucjonalnego programowania przyszłości

### Wątpliwość zasadnicza: czy przyszłość daje się programować?

Prawdziwa przyszłość zaskakuje: (kryzys finansowy, gaz łupkowy, Ukraina, eurosceptycyzm...)

- Brak poważnych modeli rozwoju – biedni nadganiają, zamożni są trendy  
Można jedynie ekstrapolować teraźniejszości do najbliższego punktu zwrotnego...
- Dylemat: wzmacniać optymizm, czy osłabiać pesymizm?  
Budować na terenach zalewowych, czy sypać wały? Wydawać licząc na przyszłe dochody, czy oszczędzać licząc się z przyszłymi wydatkami?
- Dylemat: plan czy adaptacja  
Programować przyszłość pod przewidywane wyzwania, czy rozwijać potencjał szybkiego reagowania na niespodziewane wyzwania.
- Co da się osiągnąć w ramach paradygmatu biurokratycznego?  
Tylko zaprogramowane sukcesy (aprioryczna ocena efektów, monitorowane postępy).  
Sprzeczność z historycznym doświadczeniem.
- Niepokojący brak refleksji instytucjonalnej  
Zwłaszcza brak przewartościowań wynikających z dyskredytacji modelu rozwoju forsowanego w Strategii Lizbońskiej

# Ad 3. Kwestia roli strategicznego przywództwa w „programowaniu” przyszłości

## Narastająca potrzeba upodmiotowienia demokratycznie wybranych przywódców

- Konieczność rozluźnienia więzów zapobiegawczych ograniczeń proceduralnych  
Szersza przestrzeń osobistego ryzyka i odpowiedzialności
- Odpowiedzialność wyborców za swoich wybrańców  
uczące sprzężenia zwrotne
- Czym jest dziś strategiczne przywództwo? Projektor wizji, czy lustro pragnień?
- Nowoczesne kompetencje strategicznego przywódcy  
Politycy jako wąscy specjaliści od maszynerii demokracji proceduralnej
- Kwestia zmanipulowanej opinii publicznej i dyżurnych autorytetów – demokracja koniunkturalnych umizgów i gróźb
- Kwestia całościowego obrazu świata w epoce specjalizacji  
Lobbowanie, priorytety, ruchy jednej sprawy
- Czy da się jeszcze/już otwarcie powiedzieć co należy zrobić i wygrać wybory?

# Ad 4. Kwestia instrumentarium udostępnionego przez UE

## Potrzebna świadomość ograniczeń i ułomności tego instrumentarium

- Ograniczona zdolność ograniczania teraźniejszości na rzecz przyszłości
- Instrumentarium ekstrapolacji teraźniejszości (nowoczesności)
- Dokąd można zawędrować krocząc zawsze w górę?
- Naruszanie harmonii i kanalizowanie rozwoju przez priorytety
- Filtr proceduralny i deformacje spowodowane monitoringiem
- Zarządzanie aprioryczne – obietnice ważniejsze od reputacji
- Błędne założenie o „konieczności i wystarczalności” paradygmatu biurokratycznego w zarządzaniu rozwojem
- Podporządkowanie pola wyborów komfortowi zarządzania
- Przestrzeń działania lobbingu
- Redukcja różnorodności skutkująca spadkiem konkurencyjności UE
- Negatywne skutki przestawienia się z konkurencyjności zewnętrznej na wewnętrzną
- Jak wydawalibyśmy własne pieniądze?

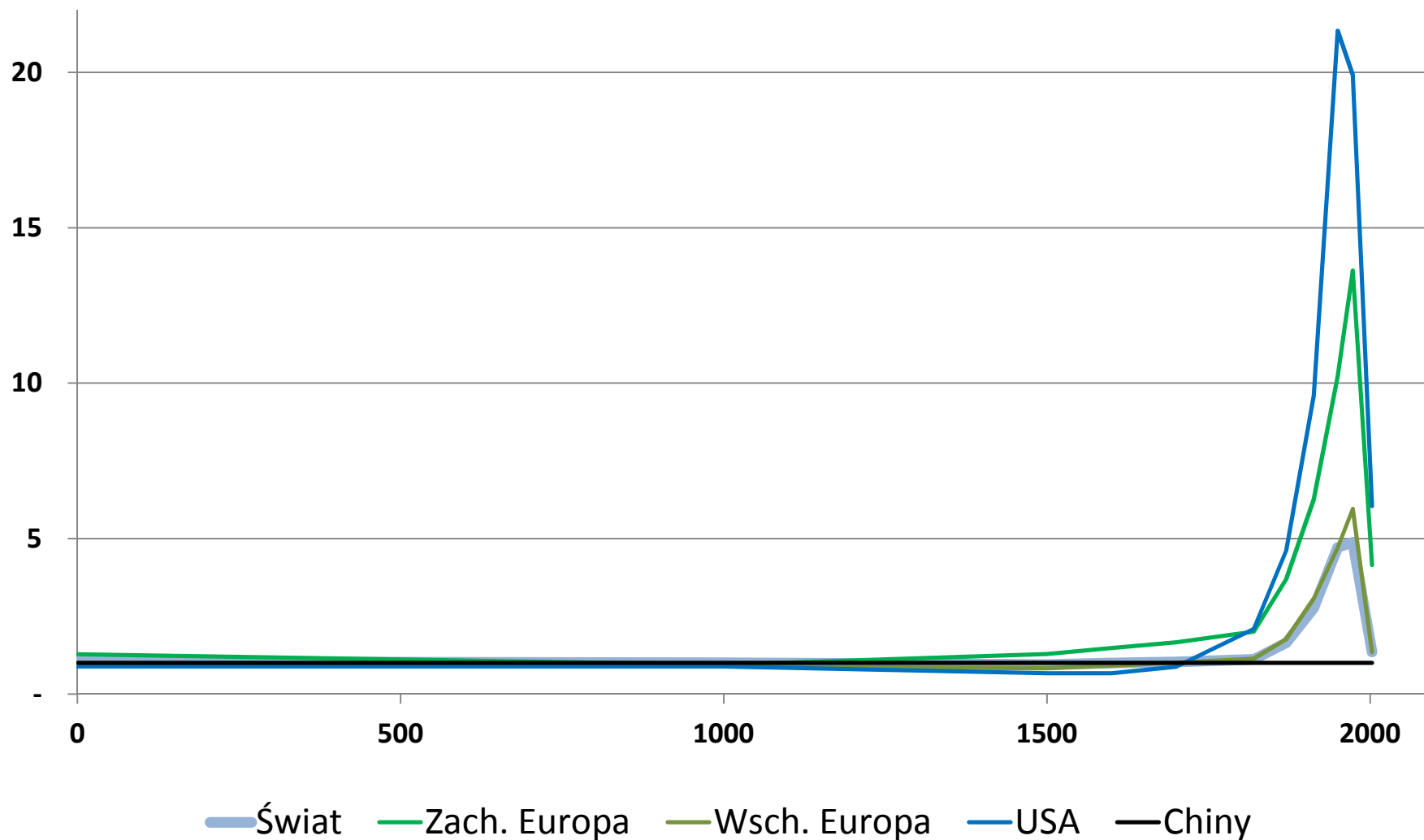


# Ad 5. Kwestia programowania rozwoju Polski i jej regionów po roku 2020

**Główne wyzwanie: nauczyć się żyć za własne zarobione pieniądze – siedem lat na przestawienie mentalności i rozwój dobrych praktyk**

- Określać priorytety bazując na spójnej wizji harmonii
- Zogniskować uwagę na endogennych czynnikach rozwoju – 3% PKB z UE nie może skupiać 2/3 myślenia strategicznego Polski
- Nie uszczęśliwiać ludzi – usuwać przyczyny frustracji i blokady inicjatywy
- Zmiana paradygmatu rozwojowego: mniej „doganiania”, więcej przecierania szlaków
- Zgłębiać mniej proceduralne modelami rozwoju (np. Turcja, Brazylia)
- Konkurować rodzajami priorytetów a nie ich realizacją
- Skończyć ze szpanem – konsekwentnie stosować regułę Pareto 20/80
- Osiągnąć status pełnoprawnego członka UE, tzn. „płatnika brutto”
- Uczyć się na błędach

# Historyczne relacje regionalnego/krajowego PKB PPP per capita do Chińskiego



# Kierunki działań



# QUIOSQUE DE INFORMAÇÃO TURÍSTICA

ENTIDADE: CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO VICENTE

TOTAL DO INVESTIMENTO: 78.577,20 €

CO-FINANCIAMENTO FEDER - INTERREG III B : 43.584,06 €

ACRÓNIMO: INOVATUR

CÓDIGO DO PROJECTO: MAC / 44 / A1

