

Polskie regiony – i elastyczność, i kreacja rozwoju

25 VIII 2022



JAN MARIA SZOMBURG

Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

W zmiennych, niepewnych, złożonych i niejednoznacznych czasach kluczem jest zdolność do szybkiej i adekwatnej reakcji. Aby była ona skuteczna, musi być zdecentralizowana – tak, aby decyzje podejmować jak najbliżej realnych zdarzeń. Istotność tego podejścia szczególnie obnażyły pandemia COVID-19 i wojna w Ukrainie. Gdy konieczna była koordynacja pomocy i tworzenie naprędce nowych procedur – to regiony odegrały kluczową rolę. Podejście to w żaden sposób nie neguje koncepcji silnego państwa, które powinno dobrze definiować dalekosiężne i strategiczne kierunki rozwoju. Tworzyć ramy, w których samorzady konkurują o ich jak najlepsze wypełnienie. Wtedy, zamiast jednego, uzyskamy efekt szesnastu silników rozwojowych – gdzie każdy prze do przodu i – po gospodarsku – dba o swój „ogródek”.

W dzisiejszych – turbulentnych czasach, gdzie przyszłość bliższa i dalsza zmienia się jak w kalejdoskopie, sztywne doktryny i polityki rozwoju tracą swój blask. Obecnie, w przywództwie – zarówno w biznesie, jak i sprawach publicznych – dominuje model VUCA¹. Gdy czasy są zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne, priorytetem staje się elastyczne reagowanie na – ciągle zmieniające się – uwarunkowania. Aby skutecznie to robić, kluczowa jest decentralizacja zarządzania – tak, by decyzje podejmowane były jak najbliżej realnych zdarzeń. Podejście to nie neguje nadrzędnego kreślenia wizji – kierunków rozwoju, ale zakłada jednak dużą dozę autonomii reakcji – w zależności od lokalnych uwarunkowań.

Jak ważna jest zdolność szybkiego i adekwatnego odzewu, pokazały zarówno pandemia COVID-19, jak i wojna w Ukrainie. Gdy nagle konieczna była reakcja zbiorowa – przewyższająca indywidualne możliwości poszczególnych jednostek i musiała ona nastąpić

¹ VUCA jest akronimem po raz pierwszy zastosowanym w 1987 roku w odniesieniu do teorii przywództwa Warrena Bennis i Burta Nanusa w celu opisanie lub refleksji nad zmiennością (*volatility*), niepewnością (*uncertainty*), złożonością (*complexity*) i niejednoznacznością (*ambiguity*) ogólnych warunków i sytuacji.

Źródło: Wikipedia.

natychmiast. Jakie reguły powinny panować w autobusie czy tramwaju, gdy dopiero co rozpoznaliśmy szalejącego wirusa? Co zrobić gdy zziębnięci i głodni ludzie, bez dachu nad głową i perspektyw, masowo pojawiają się w regionie i trzeba im tu i teraz pomóc? Oczywiście odzew na poziomie poszczególnych jednostek – osób, rodzin czy przedsiębiorstw jest niezwykle istotny i cenny. Bezsprzecznie świadczy też o poczuciu odpowiedzialności. Niemniej, z punktu widzenia całości, najważniejsza jest reakcja systemowa – zdolność do szybkiego wypracowywania reguł i szerokiej koordynacji wsparcia. Bez tego wiele pozytywnych – indywidualnych wysiłków może okazać się nietrafionymi bądź zostać zmarnowane, a nawet działać na szkodę (*vide*: nadmiar szybko psującego się jedzenie wysyłanego w jedno miejsce na granicy by wesprzeć uchodźców, którego nie tylko nie można było wykorzystać, ale jeszcze trzeba było zutylizować).

“ **Jak ważna jest zdolność szybkiego i adekwatnego odzewu pokazały zarówno pandemia COVID-19, jak i wojna w Ukrainie. Gdy nagle konieczna była reakcja zbiorowa – przewyższająca indywidualne możliwości poszczególnych jednostek i musiała ona nastąpić natychmiast.**

Warto więc zadać pytanie – jak powinien być skonstruowany system przywództwa i zbiorowego zarządzania, by jak najadekwatniej reagować, gdy nastanie kolejna burza? Wszyscy chyba widzimy, że nieprzewidywanych zdarzeń o silnym polu rażenia jest coraz więcej i występują coraz częściej.

Idea polskiej samorządności – która objawiła się pod koniec lat 90. wielką reformą – zaszła się na dwóch podstawowych założeniach: polskim „genie wolności” i – mającej swoje źródła w głębokiej naturze chrześcijaństwa – zasadzie subsydiarności. Obie te charakterystyki są niezwykle istotnymi składowymi polskiego kodu kulturowego. Przyjęte założenia okazały się słuszne. Gdy – po wejściu do Unii Europejskiej – polskie samorządy, w tym szczególnie regiony, zaczęły „rywalizować” o prym w rozwoju – zarówno wewnątrz, jak i wzajemnie się napędzając – zmodernizowały Polskę. Ten potężny wysiłek rozwojowy opierał się na oddolnej inicjatywie społeczności lokalnych, które same stawiały przed sobą cele rozwojowe i je realizowały. Podejście to okazało się niezwykle skuteczne właśnie ze względu na „odblokowanie” oddolnego zaangażowania. W ostatnich – kryzysowych czasach, duża podmiotowość, autonomia i realna sprawczość pozwoliły im również

na szybkie wypracowanie mechanizmów zbiorowej reakcji i koordynacji. To właśnie samorządy były pierwsze na miejscu – np. organizując punkty zbiórek, selekcji i wydawania darów.

“ **Widać więc, że zdecentralizowany system działa. Warto by się utrzymał i rozwijał swoją podmiotową rolę. By było to możliwe konieczna jest wysoka doza zaufania i zachowanie dużej niezależności na poziomie lokalnym i regionalnym.**

Widać więc, że zdecentralizowany system działa. Warto by się utrzymał i rozwijał swoją podmiotową rolę. By było to możliwe, konieczna jest wysoka doza zaufania i zachowanie dużej niezależności na poziomie lokalnym i regionalnym. Podejście to w żaden sposób nie neguje koncepcji silnego państwa, które powinno dobrze definiować dalekosiężne i strategiczne kierunki rozwoju zgodne z polską racją stanu. Niemniej, zamiast „wskazywać palcem” konkretne sposoby ich realizacji dać społecznościom lokalnym i regionalnym wolność co do wyboru narzędzi ich osiągnięcia.

Państwo powinno tworzyć ramy, a samorządy jak najlepiej konkurować o ich wypełnienie. Wtedy, zamiast jednego, uzyskamy efekt szesnastu silników rozwojowych – gdzie każdy prze do przodu i – po gospodarsku – dba o swój „ogródek”. Tak rozumiana zdrowa konkurencja jest rękojmą dalszej modernizacji i rozwoju Polski, a także zdolności reagowania na coraz to częściej występujące szoki i przesilenia.

“ **Państwo powinno tworzyć ramy, a samorządy jak najlepiej konkurować o ich wypełnienie. Wtedy, zamiast jednego, uzyskamy efekt szesnastu silników rozwojowych – gdzie każdy prze do przodu i – po gospodarsku – dba o swój „ogródek”.**

O autorze

Jan Maria Szomburg – od grudnia 2020 r. Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Z IBnGR związany od 2005 r., gdzie pełnił funkcję Wiceprezesa Zarządu (2011-2020), Dyrektora Centrum Strategii Energetycznych (2011-2016), a wcześniej pracownika naukowego w obszarze badawczym „Przedsiębiorstwa i Innowacje”. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.