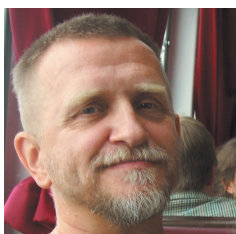


Strategie miast w niestabilnym świecie



Wojciech Kłosowski

specjalista ds. rozwoju lokalnego,
ekspert strategiczny Związku Miast Polskich,
Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Rzeczywistość niestabilnych czasów może podświadomie kierować nas ku porzuceniu planowania strategicznego (ponieważ staje się zbyt trudne) albo skłaniać do robienia tego tak, jak dotychczas (bo zobaczymy co urodzi się z tego chaosu, na pewno nie wszystko się zdezaktualizuje). Oba te podejścia są jałowe i długoterminowo niebezpieczne. Planowania strategicznego potrzebujemy więcej niż kiedykolwiek wcześniej, ale musi ono zmienić swoją naturę. Na czym polega dziś mądre, skuteczne i efektywne planowanie w mieście?

Zarządzanie strategiczne miastem ma strukturę warstwową: od zawsze są w mieście sprawy bieżące i odrębne od nich decyzje strategiczne, a każdą z tych dwóch warstw struktury decyzyjnej operuje się inaczej. Czym różni się miejskie zarządzanie strategiczne od bieżącego? Zamiast powtarzać banalną oczywistość, że strategia to rozstrzygnięcia zasadnicze, ogólne i długoterminowe, zaś zarządzanie bieżące to decyzje mniejszej wagi, szczegółowe i krótkoterminowe, wolę powołać się na inne rozróżnienie, które lepiej działa na wyobraźnię: zarządzanie bieżące, to zajmowanie się sprawami w kolejności hierarchii ich pilności. Natomiast strategia, to zajmowanie się sprawami według hierarchii ich ważności. Te dwa podejścia różnią się od siebie dość zasadniczo: wśród miejskich spraw nagląco pilnych jest sporo drugorzędnych drobiazgów, a z kolei spośród spraw kluczowo ważnych dla rozwoju miasta rzadko która musi być załatwiona już na jutro. Niech tę rozbieżność zilustrują następujące przykłady: udekorowanie ulic przed świętami, przystrzyżenie żywopłotów na miejskich skwerach, usunięcie skutków wichury, czy ustawienie zraszaczy i kurtyn wodnych, gdy uderzy fala katastrofalnych upałów, to wszystko zadania pilne. Są one oczywiście także ważne, ale żadne z nich nie jest istotne strategicznie, bo też żadne z nich nie rozwiązuje strategicznego problemu. Z kolei przedsięwzięcia takie, jak „zbudowanie poczucia wspólnoty międzypokoleniowej wśród mieszkańców”, „rozbudzenie marzeń i aspiracji młodzieży”, „wykreowanie miasta przyjaznego do życia” są strategicznie dużo ważniejsze. Ale – ponieważ tak samo ważne będą także jutro i szybko się nie zdezaktualizują się – zawsze mogą zaczekać, aż zrobimy to, co pilne, co niezbędne na jutro. Miasta dość często – nawet mając wcześniej uchwaloną niezłą strategię – w codziennej praktyce są zatem skupione prawie wyłącznie na sprawach pilnych i *de facto* realizują tylko zarządzanie bieżące. A dzieje się tak tym bardziej wówczas, gdy nacisk spraw pilnych jest tak przemożny, że absorbuje całość dostępnych środków i skupia całą uwagę miejskiej administracji.



Zarządzanie strategiczne miastem ma strukturę warstwową: zarządzanie bieżące, to zajmowanie się sprawami w kolejności hierarchii ich pilności, natomiast strategia, to zajmowanie się

sprawami według hierarchii ich ważności. Ze względu na ogromną presję spraw pilnych, nawet miasta mające przemyślaną strategię skupiają się na bieżącym zarządzaniu.

Czy w niestabilnym świecie, jaki otacza nas od kilku lat, jest w ogóle miejsce na miejskie planowanie strategiczne? Czy może właśnie nacisk spraw doraźnych stał się na tyle gwałtowny, że strategii nie ma jak planować? Odpowiedź wcale nie jest banalnie prosta. Wystarczy zadać sobie pomocnicze pytanie: czy mamy jakikolwiek przykład miasta, które przyjmując strategię na przykład w 2017 roku, zawarło w niej plan działań na wypadek pandemii, wytyczne strategiczne co do postępowania z gwałtowną falą migracji albo choćby dobry plan radzenia sobie z załamaniem dochodów własnych? A przecież właśnie te trzy sprawy zajmowały w ostatnich latach największą część uwagi samorządów. Czyżby w takim razie strategię okazały się zupełnie nieskuteczne? A jeśli tak, to – czy są w ogóle potrzebne?

Trzeba uczciwie przyznać, że dotychczasowe planowanie strategiczne w miastach przegapiło wszystkie wymienione wyzwania. Jeszcze sześć lat temu powszechnie robiliśmy strategię oparte na milczącym założeniu, że w przyszłości będzie „tak jak teraz, tylko bardziej”. W diagnostyce strategicznej mamy wypracowane metody szacowania, na ile dotychczasowe zjawiska się nasilą. Ale nie mamy żadnej zadowalająco skutecznej metody przewidywania wyzwań jakościowo nowych. A można domyślać się, że w niestabilnym świecie właśnie takie wyzwania będą dominowały. W mniejszym zakresie trzeba będzie zaplanować kontynuowanie tego, co robiliśmy dotychczas, a w coraz większym – działania pionierskie, które podejmiemy by zmierzyć się z całkiem nowymi wyzwaniami. Tyle że do owych pionierskich działań nie mamy na razie żadnych gotowych metodyk. Trzeba by było więc jednocześnie planować zupełnie nowe, niepraktykowane dotychczas działania odpowiadające na wyzwania jutra i jednocześnie odkrywać metodykę planowania takich działań.

W odruchu oporu przed tak skrajnie trudnym wyzwaniem bardzo wiele samorządów wybiera jedną z dwóch błędnych dróg: jedne skupiają się wyłącznie na bieżącym zarządzaniu kryzysowym mając nadzieję, że za chwilę pojawią się lepsze warunki do tworzenia strategii, a inne przygotowują strategię po staremu, jakby ufając przekonaniu, że przeszła metodyka nie mogła przecież zdezaktualizować się w całości. Oba te podejścia uważam za jałowe i długoterminowo niebezpieczne.

”

W diagnostyce strategicznej mamy metody szacowania, na ile dotychczasowe zjawiska się nasilą. Ale turbulentne czas wymuszają przewidywanie wyzwań zupełnie nowych. W mniejszym zakresie potrzebujemy planu na kontynuowanie tego, co robiliśmy dotychczas, a w coraz większym gotowości do działań pionierskich, które podejmiemy by zmierzyć się z całkiem nowymi wyzwaniami.

Pierwsze podejście, polegające na skupieniu się wyłącznie na zarządzaniu bieżącym, w tym – na elementach zarządzania kryzysowego – wydaje się opierać na błędnym założeniu, że wśród turbulencji niestabilnego świata planować strategicznie w sposób sensowny po prostu się nie da. Bo zbyt dramatycznie skrócił się horyzont sensownej przewidywalności zdarzeń przyszłych. Zwolennikom takiego podejścia polecam metaforę żeglarską: jeśli w czasie sztormu rzeczywiście musimy maksimum uwagi i sił skupić na bieżącym przetrwaniu wśród fal, to przecież nie zwalnia nas to z obowiązku zadecydowania, do którego portu chcemy koniec końców dopłynąć. Jeżeli nawet musimy pogodzić się z faktem, że sztorm może nas znieść z planowanego kursu i to daleko, to nie można przyjąć, że zrezygnujemy w ogóle z wytyczenia kursu. Zgoda także, że w warunkach sztormowych kurs będzie musiał być wytyczony wariantowo: jeśli fale zniosą nas

na zachód, popłyniemy do portu A, a jeśli na południe – skierujemy się do portu B. Ale nie możemy całkowicie zrezygnować z wytyczenia kursu, usprawiedliwiając się sztormem. Bo żeglowanie bez wytyczonego celu ma bardzo duże szanse skończyć się katastrofą.

Z kolei tworzenie strategii miasta w sposób mechanicznie powtarzający dotychczasową metodykę, jakkolwiek łatwe wykonawczo, jest skrajnie ryzykowne, bo nie ma szans sensownie przewidzieć najtrudniejszych wyzwań przyszłości. Przecież – jak sami widzimy – dotychczasowe planowanie strategiczne nie zauważyło ani zagrożenia pandemią, ani zbliżającej się wojny w Ukrainie, jako wyzwań przyszłości. Ba, nie zauważyło też w skali świata zbliżającego się globalnego kryzysu finansowego 2008 roku, choć wszystkie jego wczesne sterowniki były aż nazbyt jaskrawo widoczne dwa lata wcześniej. Przywiązanie do sprawdzonych narzędzi i metod oszczędza nam pracy, jeśli otoczenie jest znane i przewidywalne, staje się natomiast pułapką w świecie niestabilnym. A właśnie taki świat otacza nas obecnie. Więc w turbulentnym świecie tym bardziej trzeba planować strategicznie, tyle że nie tak, jak dotychczas.

Czy samorządy miejskie w Polsce są gotowe uczyć się planowania strategicznego po nowemu? Najpierw warto wskazać na ważną barierę, jaką trzeba będzie pokonać – „fetysz doświadczenia”. Wystarczy popatrzeć na samorządowe zamówienia usług doradczych: niemal w każdym (oprócz kryterium ceny) pojawia się wymóg doświadczenia. Ten, kto będzie nam doradzał, ma wykazać, że wcześniej wiele razy doradzał innym. Tymczasem doświadczenie choć może być zasobem, potrafi być również balastem: ten, kto daną rzecz robił wielokrotnie, będzie bardziej narażony na odruch podążania utartymi ścieżkami, robienia wszystkiego tak, jak dotychczas. Samo funkcjonowanie ludzkiego mózgu wpycha nas w pułpkę odruchowego podążania wypróbowanymi schematami. Tymczasem doradztwo strategiczne w niestabilnym świecie potrzebuje być może innych zasobów intelektualnych, niż doświadczenie. Proszę pozwolić mi na sformułowanie osobistego marzenia: chciałbym, aby jakiś samorząd oczekiwał ode mnie jako eksperta nie tyle doświadczenia, co po pierwsze wyobraźni, po drugie – szerokich umiejętności analitycznych, a wreszcie po trzecie – ciekawości poznawczej, elastyczności i odwagi. A doświadczenia – tylko o tyle, o ile nie stłumi tamtych, ważniejszych cech.

Dopóki samorządy nie zamawiają doradztwa u osób z wyobraźnią, my eksperci samorządowi być może powinniśmy wciskać się trochę jak nieproszony gość z naszymi poradami. Może zostaną usłyszane? Moje dwie podstawowe rady dla strategii miejskich to prototypowanie i adaptacyjność.



W nowej rzeczywistości miastom szczególnie przyda się prototypowanie (zdolność do weryfikowania zakładanych celów strategicznych poprzez realizację małych, niskokosztowych i odwracalnych projektów) oraz adaptacyjność (dostosowanie do różnych funkcji).

Prototypowanie to takie podejście do miejskich projektów o skali strategicznej, gdzie zamiast planowania wielkoskalowych i kosztownych przebudów (zmiany jednym projektem całych dzielnic czy polityk), dzielimy działania na małe, możliwie niskokosztowe i łatwo odwracalne kroki, po zrobieniu których możemy sprawdzić czy dają one zakładany skutek, wyciągnąć wnioski i w razie czego cofnąć się o jeden etap, aby poszukać mądrzejszego rozwiązania.

Adaptacyjność zaś rozumiem jako wymyślanie projektów miejskich tak, aby były one łatwo dostosowywalne do... jeszcze nie wiemy, czego. Zamiast zamawiania u projektanta budynku hali sportowej (która następnie – wbrew zaprojektowanej funkcji – jest kolejno szpitalem pandemicznym, centrum dla uchodźców i klimatyzowanym miejscem schronienia przed katastrofalną falą upałów), warto byłoby od razu zlecać projektantowi zaprojektowanie wielkokubaturowego budynku miejskiego, którego najważniejszą cechą byłoby... łatwe dostosowywanie go do różnych funkcji (nie wiemy jeszcze jakich). To właśnie adaptacyjność. Kto wie, czy nie tak będzie wyglądała przyszłość miejskich inwestycji?

Jakie jeszcze inne cechy – oprócz adaptacyjności i prototypowania – powinno mieć nowe zarządzanie strategiczne miastem? Zapewne dostosowanie do zmian klimatu i mądre unikanie nasilania tych zmian. Zapewne partycypacyjność, ale przepracowaną po nowemu. Miasta powinny być też bardzo mocno zorientowane na zmianę demograficzną i nauczyć się mądrze wykorzystywać narzędzia czwartej rewolucji przemysłowej dla podnoszenia swojej sprawności. Co jeszcze? Tego na razie nie wiemy. Ale wiemy na pewno, że wymyślenie nowego miejskiego planowania strategicznego jest jednocześnie bardzo ważne i zarazem bardzo pilne.

O autorze

Wojciech Kłosowski – niezależny ekspert samorządowy, specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego oraz planowania i zarządzania strategicznego. Wykłada zarządzanie kulturą w Instytucie Badań Literackich Polskiej Akademii Nauk oraz prowadzi warsztaty z rewitalizacji obszarów miejskich w Instytucie Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego.

Partnerzy



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDĄŃSK

Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



Partnerzy numeru

