

prof. Michał Kleiber

# Myślenie strategiczne podstawą – i wyzwaniem

**Eryk Mistewicz: Jeśli nie wiadomo, dokąd idziemy, nigdzie nie dojdziemy. Jeśli nie wiadomo, jakie są nasze plany, jaką mamy strategię, nie zbudujemy nic ponad struktury zarządcze działające od kryzysu do kryzysu. O braku myślenia strategicznego w Polsce i świetnym pomysle – wirtualnym centrum strategii państwa, wykorzystującym mądrość zbiorową Polaków – prof. Michał Kleiber.**



Wiele czynników składa się na zdolność państwa do skutecznego stawiania czoła zasadniczym wyzwaniom dzisiejszego świata, takim jak bezpieczeństwo czy stabilny wzrost gospodarczy. Jednym z tych czynników, może najważniejszym, jest umiejętność sprostania globalnej konkurencji gospodarczej. To absolutnie dzisiaj niezbędne, bowiem harmonijnie funkcjonujące i mądrze dbające o trwały rozwój państwo to z jednej strony wiarygodny partner dla różnego rodzaju sojuszników, z drugiej zaś gwarant wewnętrznego ładu społecznego. Niełatwo sprostać temu wyzwaniu – konkurencyjność gospodarki to bardzo skomplikowana kategoria ekonomiczna.

Trzy grupy zagadnień odgrywają tu rolę kluczową: przemysłane relacje z partnerami zagranicznymi, skuteczne regulacje rynkowe oraz pozytywna atmosfera wokół działań na rzecz innowacyjnej przedsiębiorczości. Globalizujący się szybko świat i nasze

członkostwo w Unii Europejskiej przesądza- ją o wadze pierwszego elementu. Polityka międzynarodowego otwarcia połączona z dbałością o własne interesy to bowiem niezbędny warunek budowy wizerunku kra- ju, ważnego dla bezpieczeństwa i rozwoju.

Skuteczny, prorozwojowy rynek to regulacje przyjazne przedsiębiorcy, zachęty do inwestowania w przedsięwzięcia innowacyjne, dobra informacja o potencjalnych partnerach naukowych i biznesowych w kraju i za- granicą (szybki Internet w całym kraju!), do- stęp do racjonalnie wycenianego kapitału podwyższonego ryzyka, możliwość niedro- giego zabezpieczania praw własności inte- lektualnej i przemysłowej, szybkie i kompe- tentne działania sądów gospodarczych.

Pro-rozwojowe, ceniące innowacyjność na- stawienie społeczeństwa to zaś zoriento- wany na rozwijanie ludzkiej kreatywności system edukacji na wszystkich poziomach

– w tym rozbudowany system kształcenia ustawicznego, wykorzystujący nowoczesne technologie informacyjne, dobrze zorganizowany sektor badań i prac rozwojowych oraz wspólne stymulowanie przez polityków, naukowców i media proinnowacyjnej kultury społeczeństwa. To ostatnie na drodze upowszechniania osiągnięć nauki i kreatywnego biznesu oraz zapewniania szerokiej oferty uczestnictwa w działalności instytucji kultury – niedocenianego elementu systemu budowania szacunku dla różnorodnych przejawów ludzkiej kreatywności.

\* \* \*

Wiele w powyższych stwierdzeniach wyzwań, wiele strategicznych niewiadomych. Nie ma jednak alternatywy – kluczową przyczyną naszych obaw o przyszłość jest przecież niewątpliwie brak przekonującego modelu prorozwojowych zmian funkcjonowania państwa. Nie można przecież za taki model uznać działań bazujących na tworzeniu ciągle nowych, luźno ze sobą powiązanych przepisów i regulacji proceduralnych, a nie na jasno zarysowanej, długofalowej strategii rozwojowej.

Potrzeba nam całkowitej zmiany w sposobie myślenia o państwie, zorientowanej na generowanie synergii z bardzo wielu niezbędnych do podjęcia działań. Strategia rozwoju musi mieć przy tym charakter antycypacyjny, a nie, jak to jest z zasady dzisiaj, reaktywny i dyktowany wyłącznie bieżącymi kłopotami.

Groźby globalnych epidemii, zagrożenia terrorystyczne, niszczenie środowiska naturalnego, strach przed nadchodzącą wielokulturowością życia społecznego czy nieznanne konsekwencje wprowadzania nowych technologii to tylko przykłady problemów, przed którymi stoimy dzisiaj wszyscy.

Coraz częstsze i bardziej gwałtowne stają się pretensje do politycznych decydentów o niedocenianie wagi tych problemów bądź nieumiejętność stawiania im czoła. Oczywiście, stojąc w obliczu problemów tego typu, nie mamy wyjścia – trzeba się odwoływać do wiedzy ekspertów.

Naprawdę warto rozpocząć wreszcie skoordynowane, ponadsektorowe działania na rzecz lepszego rozumienia uwarunkowań kształtujących przyszłość kraju, Europy i całego świata. Tylko jak się do tego zabrać, jeśli za normalne u nas uznaje się nieistnienie jakiegokolwiek narodowego centrum studiów strategicznych, instytucji będącej w każdym cywilizowanym kraju absolutnym standardem w myśleniu o przyszłości?! Czyżby przy podejmowaniu ważnych decyzji rzeczywiście nie było potrzebne gruntowne, merytoryczne doradztwo?

W Polsce sięga się oczywiście po jakieś opinie, ale robi się to w sposób przypadkowy i niezorganizowany. Ewidentny jest u nas brak zaufania polityków do eksperckich, dobrze przygotowanych opinii, potęgowany obawą o otrzymanie rad niezgodnych z politycznymi planami zleceńodawców. Po stronie ekspertów też jest duża nieufność – świadomość oczekiwania na dobitne konkluzje bądź uczciwe przyznanie się do niemożności ich wyartykułowania stawia przed nimi wymagania znacznie różniące się od ich codziennej pracy badawczej i z zasady wykraczające poza wąskie specjalności naukowe. To także narażanie się ekspertów na krytykę, bo przecież wiele z ich opinii może się okazać sprzecznych z obiegowymi sędziami, dominującymi w przestrzeni publicznej.

\* \* \*

Niezbędne są działania systemowe: potrzebna jest instytucja, która byłaby centrum



kompetencji dla decydentów politycznych, niezależnym od polityki i mającym dostęp do najbardziej aktualnej wiedzy eksperckiej.

Nie powinien to być bynajmniej kolejny kosztowny urząd. Dzisiaj powinno się bowiem myśleć o centrum studiów strategicznych mającym charakter wirtualny. Bez siedziby, bez komputerów, bez setek zatrudnionych na etatach ekspertów i pracowników administracyjnych. Mogłoby to polegać na bardzo prostym i łatwym do wdrożenia pomysłe – powołaniu osoby o uznanym dorobku, autorytecie i znajomości środowisk eksperckich na stanowisko głównego doradcy strategicznego rządu. Jego zadaniem byłoby – w zależności od potrzeb, a te pojawiają się bez mała codziennie – tworzenie zespołów eksperckich i przygotowywanie w określonym czasie raportów na zadane tematy w formie niezależnych opinii wypracowywanych przez najlepszych specjalistów w danej dziedzinie.

W wielu krajach ta formuła jest od dawna praktykowana. Dla przykładu, w Wielkiej Brytanii istnieje stanowisko głównego doradcy naukowego premiera, niezależnego od struktury rządowej. Do niedawna podobna funkcja istniała przy przewodniczącym Komisji Europejskiej (aktualnie ze względu na swą wysoko ocenioną wagę jest zastępowana 7-osobowym zespołem koordynacyjnym). Tak rozumiane struktury doradcze mają przygotowywać ekspertyzy w sprawach kluczowych dla bezpieczeństwa i rozwoju gospodarki wraz z precyzyjną oceną konsekwencji realizacji możliwych scenariuszy postępowania. A w Polsce także zapewne zajmować się oceną skutków już istniejących systemów i regulacji.

Przyjmujemy rocznie kilkaset ustaw, wspieranych dodatkowo setkami rozporządzeń i innych aktów prawnych, ale nikt nie bada,

czy te regulacje okazują się korzystne, ile kosztują, czy są rzeczywiście niezbędne. Wszyscy czujemy, że aktualny system funkcjonowania państwa jest przeregulowany i wręcz domaga się uproszczeń, co wywołuje (np. u jednego z kandydatów w naszych ostatnich wyborach prezydenckich) desperackie apele o stworzenie całego systemu prawa od nowa.

\* \* \*

Powiedzmy jednak dobitnie, że przed stworzeniem takiego centrum należałoby najpierw uwierzyć, że termin „społeczeństwo wiedzy” nie jest sloganem, jak chcieliby niektórzy sceptycy, ale absolutnie realną, zacieśniającą się wokół nas rzeczywistością. To społeczeństwo, które swój rozwój opiera na przekonaniu, że właśnie wiedza wsparta przedsiębiorczością jest zasadniczym gwarantem bezpieczeństwa i stabilnego wzrostu gospodarczego.

Potrzebna jest nam wiara w istnienie olbrzymich pokładów wiedzy możliwej do rozpoznania, pozyskania, przetworzenia i szerokiego upowszechnienia. Często wykorzystanie wiedzy już nawet istniejącej pozwala dokonywać cudów – wiele krajów azjatyckich oparło swój godny pozazdroszczenia rozwój na umiejętnym wykorzystywaniu takiej wiedzy. Najcenniejsza jest jednak wiedza nowa – tworzona w dobrze zorganizowanym procesie różnorodnych prac badawczo-rozwojowych. W dłuższej perspektywie nie ma dla nas żadnej innej alternatywy rozwojowej jak tylko powiązanie tradycyjnej polskiej przedsiębiorczości i zaradności ze skutecznym wykorzystywaniem istniejącej i nowotworzonej wiedzy.

To łączy się z niewątpliwym faktem, że znacznie ważniejsza od pomocowych środków zewnętrznych jest polityka pań-

stwa wyzwalająca długofalowy potencjał nowych ludzkich aktywności, u podstaw której leży – używając modnego terminu – zdolność państwa do zarządzania zmianą. W tym zakresie deficyt naszej polityki jest wyraźnie widoczny od wielu lat. Naszym niekwestionowanym celem jest przejście od gospodarki charakteryzującej się niską produktywnością i niskimi kosztami (w tym niskimi wynagrodzeniami) do gospodarki

zorientowanej na jakość, generującej znaczącą wartość dodaną i zdolnej do podjęcia wyzwań globalnej konkurencji. W tym kontekście powołanie centrum studiów strategicznych, na przykład w kształcie zasugerowanym powyżej, urasta do sprawy o fundamentalnym znaczeniu politycznym.

**Michał Kleiber**

---

**ABSTRACT:** *If you do not know where we are going, you will not get anywhere. If you have no plans and strategy, we will build nothing more than management structures operating from crisis to crisis. Prof. Michał Kleiber deplors the lack of strategic thinking in Poland and puts forward a brilliant idea - a virtual centre of the national strategy, drawing upon the collective wisdom of the Poles.*

---

**RESUME:** *Si on ne sait pas où on va, on ne parvient nulle part. Si on n'a pas de projets et d'une stratégie, on ne construira rien de plus que des structures de gestion opérationnelles de crise en crise. Prof. Michał Kleiber déplore le manque de réflexion stratégique en Pologne et avance une brillante idée - un centre virtuel de la stratégie nationale, puisant dans la sagesse collective des Polonais.*

---

## **Arystokracja rozumu**

To priorytet dla dorobku, dokonań, wiedzy. To dlatego do programów telewizyjnych można zostać zaproszonym tylko wówczas, gdy napisało się w danym sezonie książkę. Jeśli nie napisaliśmy książki, jeśli nie wyszliśmy z ciekawym, intelektualnie zbornym konceptem, wówczas nie mamy tytułu, aby zaprzętać uwagę współobywateli.

To szacunek dla słowa, w dalszej kolejności obrazu. Z szacunku dla intelektu odbiorcy przedstawiane mu historie mają charakter linearny, z oddechem, z możliwością przerwania lektury, przetworzenia, refleksji. To nieco inne zachowanie niż wciśnięcie „stop” w odtwarzanym filmie czy prezentacji.

To szacunek dla osoby ludzkiej. Dla człowieka w całej jego złożoności. Niezależnie od koloru skóry, religii, partyjnych afiliacji, płci, poziomu wykształcenia i rozumienia świata. Niezależnie od tego, czy się z nim zgadzamy, czy też nie. I niezależnie od tego, czy nas rozumie, czy też skupiony jest na opowiadaniu swojej historii. Nawet jeśli nie ma ona sensu, człowieka tego darzymy szacunkiem.

To priorytet dla wydatków miękkich: edukacja, opieka zdrowotna, polepszanie jakości życia, ochrona starych i niezdolnych. To ciągłość pokoleń, odpowiedzialność za dziadków, rodziców. Także tradycję, kulturę i tożsamość.

To równość. Równość wobec prawa, państwa. Jeśli zdecydowaliśmy, że państwo finansuje gazety, miesięczniki, programy kulturalne i debaty intelektualne, to wszystkie – od prawa do lewa. Trudno – równość ponad walkę i ponad to, aby „nasze” było zawsze zwycięskie. Inne także ma prawo do bycia obok nas, inne samą swoją obecnością wpływa na to, że nie grozi nam zastój – ideowy, intelektualny.