

Halina Siemko-Tomaszewska

Zarządzanie zmianami na przykładzie planowania przebiegu linii elektroenergetycznych Kozienice – Ołtarzew

Zarys treści: Ostatnio w Polsce dużo się mówi i pisze na temat zrównoważonego rozwoju, gospodarki opartej na wiedzy, społeczeństwa obywatelskiego i demokracji uczestniczącej. Pojęcia te występują w Konstytucji RP, w ustawach, rozporządzeniach, strategiach dotyczących państwa, miasta, czy poszczególnych instytucji oraz w ratyfikowanych dokumentach międzynarodowych. Należy odpowiedzieć na podstawowe pytania: Jak wymienione pojęcia są rozumiane w Polsce, jak się je stosuje i jak przebiegają procesy zmian? Jako studium przypadku posłuży proces planowania przebiegu linii elektroenergetycznych Kozienice – Ołtarzew.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianami, zrównoważony rozwój, gospodarka oparta na wiedzy, dialog, konflikty społeczne

I. Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną dzisiejszego otoczenia jest dynamiczna złożoność. W takim otoczeniu drobne wydarzenia mogą spowodować dramatyczne skutki, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć - nie wiemy kiedy i gdzie one wystąpią. Dlatego też nie można planować przyszłości na podstawie historycznych danych. Występują także trudności przy rozwiązywaniu problemów, ponieważ w większości są one dynamicznie złożone (wzajemnie powiązane i wzajemnie uzależnione) – nie ma prostej zależności między przyczyną i skutkiem. Wyraźnie widać, że dzisiejsze otoczenie wymaga nowego podejścia do podejmowania decyzji: głównie do planowania i do rozwiązywania problemów.

Szybkość z jaką poszczególne organizacje (biznesowe, samorządowe, rządowe) i poszczególne osoby, są w stanie aktywnie dostosowywać się do nowych warunków, decyduje o sukcesie i konsekwentnie, o jakości życia w danym kraju. Dlatego też, zarządzanie w dzisiejszych czasach, to nie tylko zarządzanie codziennymi procesami, to także codzienne zarządzanie zmianami.

Zarządzanie zmianami to nowa dyscyplina oparta na nowej nauce i nowym paradygmacie. Żyjemy w świecie *globalnie współzależnych zjawisk biologicznych, psychologicznych, społecznych i środowiskowych* [Capra, 1982], dlatego też, zarządzanie zmianami powinno być oparte na myśleniu systemowym (całościowym, nie fragmentarycznym). Ponieważ problemy są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie od siebie zależne (są dynamicznie złożone), dlatego też używane metody do zarządzania powinny być interaktywne i oparte na dialogu.

Niniejszy artykuł zawiera opis cech charakterystycznych dzisiejszego otoczenia oraz nowe trendy w zarządzaniu (właściwe podejście do podejmowania decyzji i stosowne metody zarządzania). Jak przebiegają procesy zmian w Polsce ilustruje przedstawiony proces planowania linii elektroenergetycznych Kozienice – Ołtarzew.

II. Charakter dzisiejszego otoczenia

W ciągu ostatniego stulecia nastąpiło wiele zmian w świecie nas otaczającym. Dramatyczne zmiany nastąpiły w ciągu życia jednej generacji, na co zwraca uwagę prof. R. Ackoff:

W ciągu mojego życia nastąpiły zmiany w prędkości podróżowania większe niż w ciągu całej historii do dnia mojego urodzenia. W szybkości przesyłania informacji, generowania energii, wytwarzania produktów nastąpił podobny wzrost.

Zmiany te oznaczają, że w ciągu naszego życia społeczeństwo musi uporać się z większymi zmianami niż te, z którymi zmierzyła się cała cywilizacja od chwili jej powstania do naszych narodzin. (Ackoff , 1974, str. 5)

Potwierdza to także Alvin Tofler (1980):

*Pierwsza fala zmian w historii ludzkości – rewolucja agrarna – trwała tysiące lat, rewolucja przemysłowa setki lat, natomiast **dzisiejsze zmiany zachodzą w ciągu jednej generacji.***

W 1963r., na XVII Międzynarodowym Kongresie Psychologii w Waszyngtonie, Fred Emery i Eric Trist (1965) po raz pierwszy nazwali **otoczenie turbulentnym**, czyli **dynamicznie złożonym**. Peter Senge (1990) wyjaśnia czym się różni dynamiczna od statycznej złożoności. Otóż złożoność statyczna polega na występowaniu wielu zmiennych, natomiast złożoność dynamiczna to sytuacje, w których przyczyny i skutki są trudno uchwytnie a efekty działań nie są oczywiste.

Już w latach 60-tych zeszłego stulecia zaczęto zastanawiać się czy przez swoje poczynania człowiek nie doprowadzi, w niedalekiej przyszłości, do nieodwracalnych zmian w świecie nas otaczającym. Dlatego też, zapoczątkowano międzynarodowe działania mające na celu zbadanie tych zjawisk i zapobieganie ich występowania. Był to początek definiowania i wprowadzania rozwoju zrównoważonego.

Zmiany nastąpiły także w nauce. Klasyczna fizyka oparta jest na przekonaniu, że większość procesów w naturze jest odwracalna, czyli że daje się je przewidywać. Jak zauważają Prigogine i Stengers (1984), większość dzisiejszych procesów jest niepowtarzalnych. Prof. Margaret Wheatley (1994) apeluje, że jeżeli nadal chcemy opierać strukturę organizacji i proces zarządzania na nauce, to niech to będzie nauka naszych czasów.

III. Nowe trendy w zarządzaniu

Nigdy w przeszłości świat nie był tak przygotowany jak jest obecnie do radzenia sobie z występującymi problemami. Czy wykorzystamy te możliwości do właściwych problemów we właściwy sposób, zależy od naszego wyboru, ale wybór ten musi być dokonany wkrótce, ponieważ szanse przepadną wraz z upływem czasu. (Ackoff 1974, str. 7)

Większość dzisiejszych problemów to problemy złożone – wzajemnie powiązane i wzajemnie uzależnione, czyli systemowe. Według podejścia fragmentarycznego, złożony problem jest traktowany jako zbiór prostych problemów (nie system) i każdy z nich rozwiązywany jest oddzielnie przez odpowiednich specjalistów. Często dochodzi więc do sytuacji, gdzie „wszystkie operacje udane, ale pacjent umiera”, czyniąc otoczenie bardziej złożonym. Dlatego też, w otoczeniu turbulentnym, podejście do podejmowania decyzji powinno być systemowe, nie fragmentaryczne.

W podejściu systemowym każde usprawnienie dokonywane w jakimkolwiek podsystemie czy jego elemencie, wymaga rozpatrywania w powiązaniu współzależnościowym oraz analizowania ze względu na skutki, jakie może wywołać w pozostałych podsystemach i całym systemie, w ramach którego funkcjonuje.

Poważne problemy, przed którymi stoimy nie mogą być rozwiązane na tym poziomie myślenia, na którym byliśmy, kiedy je tworzyliśmy. [Albert Einstein]

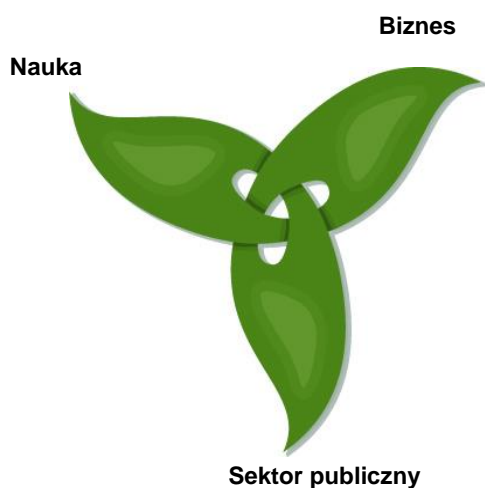
Pierwszy na świecie profesor wiedzy, Ikujiro Nonaka, wyjaśnia, że w gospodarce, gdzie pewna jest tylko niepewność, główną przewagą konkurencyjną jest wiedza.

Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy, przedsiębiorcami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty.
(Nonaka 1991, str. 96)

Konieczna jest więc zmiana tradycyjnej gospodarki na Gospodarkę Opartą na Wiedzy, czyli na gospodarkę w której *tworzenie i wykorzystywanie wiedzy odgrywa główną rolę w tworzeniu zysków. ... Jest to bardziej efektywne użycie i wykorzystanie wszystkich typów wiedzy na wszystkie sposoby we wszystkich działaniach ekonomicznych.* (United Kingdom Department of Trade and Industry, 1998). W gospodarce opartej na wiedzy decyzje podejmowane są za pomocą metod służących do uczenia się, liczy się kapitał ludzki i kapitał społeczny a nie tylko kapitał finansowy.

Prof. Russell Ackoff zwraca uwagę, że przy podejmowaniu decyzji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, ważna jest, przede wszystkim, mądrość. Mądrość to *zdolność postrzegania i oceny długoterminowych konsekwencji działania. Dane, informacje, wiedza i zrozumienie przyczyniają się do pracy bardziej wydajnej, mądrość życiowa, zaś do bardziej skutecznej. Mądrość życiowa pozwala zrozumieć, że należy raczej 'robić rzeczy dobre, niż robić dobrze rzeczy złe.*(Ackoff 1974)

Dzięki nowej nauce (fizyka kwantowa, teoria względności, teoria chaosu czy teoria systemów) jest szansa na radzenie sobie z dzisiejszymi problemami. Aby z tej szansy skorzystać, wymagane są zmiany w edukacji, instytucjach naukowych oraz w sektorze publicznym. W otoczeniu turbulentnym nie wystarczy już tylko przekazywać wiedzę, trzeba także uczyć jak się uczyć (jak tworzyć nową wiedzę). Zmienia się także rola naukowców – nie chodzi już tylko o opisywanie rzeczywistości, ale o włączanie się w zmiany rzeczywistości poprzez nawiązanie ścisłej współpracy z sektorem biznesu i rządu. Ilustruje to model potrójnej helisy.

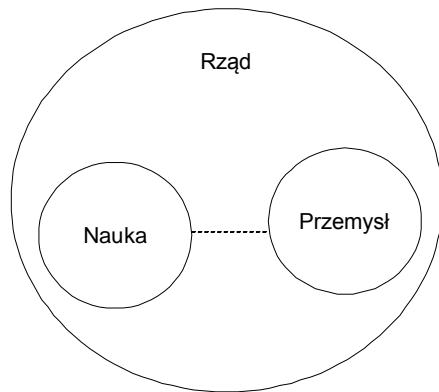


Rysunek 1. Model potrójnej helisy; Źródło: Per Eriksson (2004)

Według Henry Etzkowitza, potrójna helisa rozpoczyna działanie, gdy uczelnie, przemysł i rząd wchodzić we wzajemne relacje każdy z każdym – każdy usiłuje wspomagać działania innego. Pierwszym krokiem do potrójnej helisy może być np. rozmowa na temat poprawy lokalnej ekonomii czy tworzenia porozumienia na temat wzrostu regionalnego. W wyniku

przeprowadzonej rozmowy, władze lokalne mogą podjąć decyzję o przyspieszeniu wydania decyzji na budowę nowej firmy, uniwersytet może podjąć się przygotowania więcej studentów w wymaganej przez lokalną ekonomię dziedzinie a firma może pomyśleć o tworzeniu nowych relacji z dostawcami w celu budowania klastra.

Czy Polska odeszła w pełni od centralnego planowania, czyli od modelu, gdzie rząd kontroluje przemysł i naukę?



Rysunek 2. Model centralnego planowania. Źródło: Henry Etzkowitz (2008, str. 12)

Według Etzkowitza jest to model, w którym rząd stanowi dominujący obszar, zaś przemysł i akademia są podporządkowanymi obszarami rządu. Oczekuje się, że rząd ma rolę wiodącą w rozwoju projektów i dostarczaniu nowych inicjatyw. Planowanie jest centralne a system biurokratyczny.

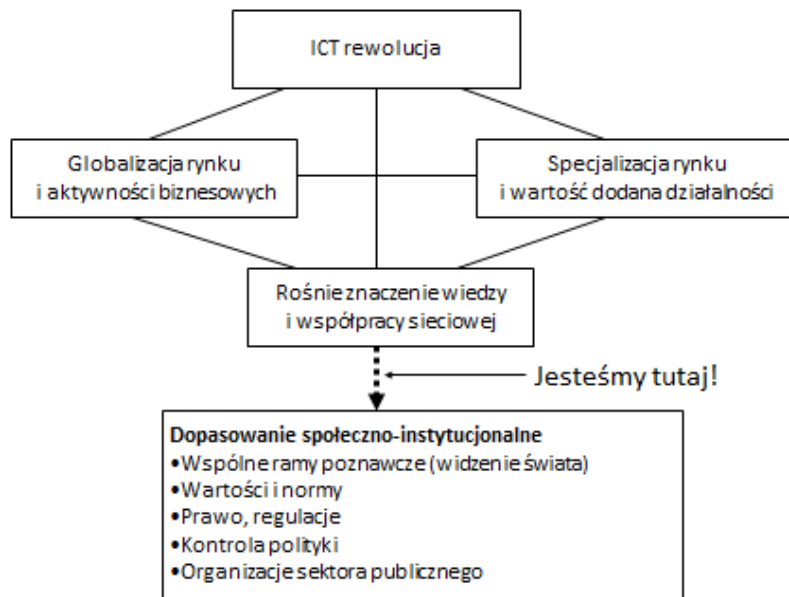
Biurokratyczna koordynacja koncentruje inicjatywy na górze i stara się 'zdusić' pomysły, które pochodzą z dołu. Jest to typowy model, dla państw byłego bloku Związku Radzieckiego. (Etzkowitz 2008, str.15)

Zmiany w sektorze publicznym, w dzisiejszych czasach, nie są wyborem, są koniecznością, ze względu na dostosowywanie tego sektora do aktualnych warunków. Zwraca na to uwagę Peter Drucker:

(...) w XXI wieku sektor wzrostu w krajach rozwiniętych nie będzie związany ze strefą biznesu. Najprawdopodobniej będzie nim nienastawiony na zysk sektor publiczny, w którym obecnie niezwykle potrzebne jest przeprowadzenie systematycznych, konkretnych działań, będących praktycznym zastosowaniem zasad zarządzania, co w efekcie może przynieść w ciągu krótkiego okresu bardzo dobre rezultaty. (Drucker 2000)

Chodzi o zmiany w strukturach społecznych i w systemach instytucjonalnych. Zdaniem Hämmäläinen (2007 b), gwałtowne zmiany techniczno-ekonomiczne wymagają dopasowania struktur w systemach społeczno-ekonomicznych na wszystkich poziomach, zarówno w prywatnych, publicznych i społecznych organizacjach, sektorach przemysłowych i klastrach, regionalnych i krajowych gospodarkach, jak również w międzynarodowych instytucjach.

Konieczne są innowacje społeczne w organizacjach, w tworzeniu polityki, w przepisach i regulacjach jak również w normach, wartościach i schematach poznawczych jako uzupełnienie bardziej tradycyjnych innowacji technologicznych i ekonomicznych, co pozwoli na osiągnięcie wzrostu produktywności, zwrotu z inwestycji i stałego wzrostu przychodów. (ibid.)



Rys. 3. Techniczno-ekonomiczna zmiana paradygmatu w świecie ekonomii (Hämäläinen, 2007 a)

Teoretyczną podstawę rozwoju sektora publicznego stanowi nowa ekonomia instytucjonalna. W przeciwieństwie do ekonomii neoklasycznej, nowa ekonomia instytucjonalna uwzględnia rolę społeczeństwa i państwa w rozwoju gospodarczym. Jednym z prekursorów nowej ekonomii jest Douglass C. North (1990), laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii.

IV. Zarządzanie zmianami w Polsce

Zmiany w Polsce są szczególnie odczuwalne, ponieważ zareagowano na nie dopiero pod koniec zeszłego stulecia, poprzez zmianę systemu politycznego i ekonomicznego. Jednak w tym czasie gdy Polska zaczęła zmieniać gospodarkę centralnie sterowaną na wolny rynek, państwa zachodnie zmieniały politykę rozwoju z tradycyjnie rozumianego wolnego rynku na rozwój zrównoważony.

Duże zmiany w Polsce nastąpiły także w związku z przystąpieniem do Unii Europejskiej. Polska, nie mając doświadczenia w nowym systemie politycznym i gospodarczym, musiała włączyć się jednocześnie w zmiany zachodzące w zachodnich państwach Unii Europejskiej i używać terminologię tam stosowaną. W rezultacie nałożenia się wielu zmian, sytuacja w Polsce jest bardzo złożona, ale właśnie dlatego Polska otrzymuje z UE wsparcie finansowe. Czy potrafimy tę szansę właściwie wykorzystać? Oto kilka przykładów.

1. Tworzenie strategii

Tworzone są dokumenty strategiczne, które nie są wdrażane, ale wrażenie robią. Typowym przykładem może być strategia ***Polska 2025 – Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju***¹. przygotowana przez **Rządowe Centrum Studiów Strategicznych** i przyjęta przez Sejm w czerwcu 2001 r.

¹ Wybrane fragmenty strategii ZR:

Proces kształtowania i realizacji rozwoju zrównoważonego w horyzoncie długoterminowym wymagać będzie innych rozwiązań instytucjonalnych i innego sposobu zarządzania niż tradycyjny rozwój oparty wyłącznie na konsumpcyjnych

W kwietniu 2013 r., autorka niniejszego artykułu, zwróciła się do Ministerstwa Środowiska z prośbą o udostępnienie raportu z realizacji wdrażania strategii „Polska 2025 – Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju”. Oto treść otrzymanego maila z Ministerstwa Środowiska dnia 21 czerwca 2013 r.:

Departament Zrównoważonego Rozwoju nie dysponuje dokumentami nt. wdrażania ww. Strategii (sprawozdania, raporty). Jednocześnie informuję, iż po przeprowadzeniu konsultacji z innymi departamentami MŚ ustalono, że brak jest dokumentów dot. wdrażania ww. strategii w bieżących zasobach tych komórek organizacyjnych MŚ.

Jednocześnie ustaliliśmy, że osoby które były zaangażowane w przygotowanie ww. Strategii nie są już pracownikami MŚ. Ponadto nie ma pewności iż proces sprawozdawczy odnośnie ww. Strategii został kiedykolwiek przeprowadzony.

Jak się okazało, 23 października 2007 r. Rada Ministrów unieważniła strategię „Polska 2025 – Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju”. Była to więc strategia życzeniowa.

Takich życzeniowych strategii było / jest w Polsce więcej, np. *Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007 -2015*. Wizja rozwoju zawarta w tej strategii mówi o konieczności zmiany sposobu sprawowania władzy:

... Kluczem do sukcesu jest zmiana sposobu sprawowania władzy. Zasadniczy motyw tej zmiany polega na tym, że to władze publiczne mają pełnić rolę służebną wobec społeczeństwa, a nie odwrotnie. ...

Założono także, że:

Dochody ludności i PKB na mieszkańca będą stopniowo zbliżać się do średniego poziomu w UE. Chcemy, aby różnice w poziomie życia mieszkańców Polski i UE znacząco się zmniejszyły i aby nie było to przyczyną licznych wyjazdów zarobkowych za granicę młodych i dobrze wykształconych Polaków.

2. Uzgodnienia ratyfikowane przez państwa członkowskie Rady Europy

Europejska Karta Samorządu Lokalnego (Pierwotna nazwa – Europejska Karta Samorządu Terytorialnego) została ustanowiona 15 października 1985 roku, w Strasburgu, przez państwa członkowskie Rady Europy. W Polsce, Europejska Karta Samorządu Lokalnego (dalej EKSL) została uznana w CAŁOŚCI, przyjęta i ratyfikowana w 1993 r. (Dz. U. z dnia 25 listopada 1994 r.).

wskaznikach gospodarczych. Rozwój zrównoważony musi opierać się na integracji działań w zakresie ekonomicznym, w zakresie ekologicznym i działań w zakresie polityki społecznej. ...

5.4. Prawne uwarunkowania rozwoju zrównoważonego

Decyzje i ich realizacja w ramach strategii, polityk i programów zrównoważonego rozwoju spoczywać będą w rękach administracji państwowej, samorządów, podmiotów gospodarczych i obywateli. Swoboda podejmowania tych decyzji powinna być jednak ograniczona do działań legalnych, zgodnych z interesem państwa i społeczeństwa oraz z kierunkami wyznaczonymi przez Strategię Rozwoju Zrównoważonego Polski. ...

Zagwarantowana powinna być również swoboda działań gospodarczych i ich ciągłość, ale też równy dostęp do zasobów przez podmioty państwowe, sektor prywatny i jednostki, równa odpowiedzialność za stan tych zasobów, bezpieczeństwo społeczeństwa, środowiska, kultury i tradycji, dostęp do informacji, do procesów decyzyjnych i do wymiaru sprawiedliwości. ...

Ponadto, rozwój prawa powinien iść w kierunku:

- *znacznego polepszenia jednoznaczności uwarunkowań, a tym samym ograniczenia swobody interpretacji,*
- *zwiększenia przejrzystości przepisów i ich zrozumiałości dla przeciętnego obywatela bez potrzeby zwracania się do prawników,*
- *zagwarantowania swobód, przywilejów, obowiązków i zasad funkcjonowania państwa obywatelskiego w nurcie zrównoważonego rozwoju. ...*
- *Zgodności z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej.*
- *Zgodności z podjętymi i planowanymi do podjęcia zobowiązaniami międzynarodowymi wiążącymi prawnie i deklaratywnie*

Warunkiem powodzenia procesu rozwoju zrównoważonego jest udział społeczny w podejmowaniu decyzji oraz społeczna akceptacja decyzji. Stąd proces decyzyjny powinien być przejrzysty, decyzje zrozumiałe, a społeczeństwo odpowiednio wcześniej i odpowiednio dokładnie doinformowane.

Art. 15. EKSL mówi o decentralizacji władzy

- 1) *Ustrój terytorialny Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia decentralizację władzy publicznej.*
- 2) *Zasadniczy podział terytorialny państwa uwzględniający więzi społeczne, gospodarcze lub kulturowe i zapewniający jednostkom terytorialnym zdolność wykonywania zadań publicznych określa ustawa.*

Art. 3. EKSL określa koncepcję samorządu terytorialnego

- 1) *Samorząd terytorialny oznacza prawo i zdolność społeczności lokalnych, w granicach określonych prawem, do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych **na ich własną odpowiedzialność i w INTERESIE ICH MIESZKAŃCÓW.***

Należy odpowiedzieć na podstawowe pytanie:

Czy „Europejska Karta Samorządu Lokalnego” została należycie wprowadzona w obieg prawa krajowego? Chodzi o Konstytucję RP, Ustawę o samorządzie gminnym i o Statut m.st. Warszawy.

Art. 16. Konstytucji RP

Ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową.

1. *Samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje **w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność.***

Art. 2. Ustawy o samorządzie gminnym

1. *Gmina wykonuje zadania publiczne **w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność.***
2. *Gmina posiada osobowość prawną.*
3. *Samodzielność gminy podlega ochronie sądowej*

§ 3. Statutu m.st. Warszawy

- *Miasto wykonuje zadania publiczne **we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność**, poprzez swoje organy i poprzez organy dzielnic.*
- *Podział zadań na zadania wykonywane przez organy Miasta i na zadania wykonywane przez organy dzielnic oraz relacje między organami Miasta a organami dzielnic regulują ustawy, Statut oraz inne uchwały Rady Miasta.*

Niestety, we wszystkich trzech dokumentach zabrakło bardzo istotnego fragmentu EKSL: „... **i w INTERESIE ICH MIESZKAŃCÓW**”.

3. Bałagan urbanistyczny

Kłopoty z planowaniem przestrzennym opisano w Raporcie o ekonomicznych stratach i społecznych kosztach niekontrolowanej urbanizacji w Polsce (2013).

Raport przedstawia gospodarcze, społeczne i środowiskowe szkody, będące efektem niekontrolowanej urbanizacji oraz wadliwego systemu planowania przestrzennego.²

W 2014 r. przygotowany został „List otwarty grupy naukowców, samorządowców i przedsiębiorców do Prezesa Rady Ministrów Donalda Tuska”. Wymieniono w nim główne problemy związane z planowaniem przestrzennym w Polsce. Autorzy listu domagają się od rządu kompleksowej, systemowej reformy gospodarki przestrzennej i planowania przestrzennego.

² http://frdl.org.pl/pliki/frdl/document/zalaczniki_artykuly/Raport%20Ekonomiczny%2029.10.2013%20calosc.pdf

*Zreformowany system winien zapewnić prowadzenie racjonalnej polityki przestrzennej na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, wprowadzić planową i uporządkowaną zabudowę miast i wsi, ograniczyć rozpraszanie zabudowy oraz chronić tereny otwarte i krajobraz.*³

Powodem niekontrolowanej urbanizacji jest jedna z najbardziej kontrowersyjnych ustaw: „Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym” z 2003 r. Na podstawie tej ustawy zostały unieważnione miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, na terenie całego kraju, które zostały utworzone przed 1995 r. Dla terenów, dla których nie przygotowano nowych MPZP, zagospodarowanie terenu odbywa się na podstawie warunków zabudowy, które nie muszą być zgodne z polityką przestrzenną miasta/gminy.

4. Nadprodukcja przepisów prawnych

Jeśli wynika z obliczeń Grant Thornton, Polska w 2016 r. pobiła wszelkie rekordy jeśli chodzi o ilość tworzonego prawa i tempa ich tworzenia. Uchwalonych zostało 2306 aktów prawnych (ustaw i rozporządzeń) co stanowi 31 906 stron maszynopisu. Przeznaczając na przeczytanie jednej strony 2 minuty, przeciętny obywatel, jeśli chce być na bieżąco z prawem, powinien poświęcić 4 godz. i 17 minut dziennie. Maleje natomiast średni czas pracy nad ustawami – około 77 dni od dnia wpłynięcia projektu ustawy do Sejmu, do dnia podpisu u Prezydenta RP. Dla porównania, rok wcześniej, był to okres 122 dni (a w roku 2000 – 201 dni).⁴

„Im bardziej chore państwo, tym więcej w nim ustaw”⁵

Ponadto, jak wynika z *IX Komunikatu Obywatelskiego Forum Legislacji o jakości procesu legislacyjnego na podstawie obserwacji w okresie od 11 września do 10 grudnia 2016 roku*, po wyborach parlamentarnych w 2015 r. nastąpiła zmiana w trendach tworzenia prawa. Rośnie liczba projektów poselskich. Nie muszą one przechodzić procesu uzgodnień międzyresortowych, konsultacji społecznych i publicznych oraz pełnego opiniowania. Nie podlegają one także procedurze Oceny Skutków Regulacji.

Konsekwentnie, jedną z największych barier dla polskich przedsiębiorców (i nie tylko) jest niespójność, niejasność i zmienność przepisów prawnych. Nie zachęca to do prowadzenia i rejestrowania działalności gospodarczej w Polsce.

5. Biurokracja

W czasie dynamicznie zmieniającego się otoczenia, powstają nowe sytuacje wymagające natychmiastowej interwencji. Niestety, system biurokratyczny reaguje na zmiany przez tworzenie nowych jednostek organizacyjnych, nowych komisji i podkomisji do radzenia sobie z nowymi sytuacjami. Ogromny wpływ na rozrost biurokracji ma właśnie nadprodukcja przepisów prawnych.

W systemie biurokratycznym, często się zdarza, że zanim decyzja zostanie podjęta na szczycie hierarchii i dotrze do osób, które mają ją realizować, przestaje już być aktualna. *Zastąpienie struktury biurokratycznej w dużej organizacji przez samorządzące grupy na „dole” hierarchii, redukuje komunikację „górze-dół” o 90%. [Emery 1976]*

³ <http://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/list-otwarty-do-premiera-przestrzen-jest-dobrem-wspolnym-2730.html>

⁴ <http://grantthornton.pl/publikacja/polska-produkuje-najwiecej-prawa-w-historii/>
<http://grantthornton.pl/publikacja/objasnienia-prawne-szansa-poprawy-otoczenia-prawnego-przedsiębiorcow/>

⁵ http://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2017/02/BarometrPrawa_GT2017.pdf

Poniżej opisane jest podejście do zarządzania zmianami w Polsce na przykładzie procesu planowania budowy linii elektroenergetycznej Kozienice – Ołtarzew.

V. Proces planowania linii elektroenergetycznych Kozienice-Ołtarzew

Linie elektroenergetyczne Kozienice – Ołtarzew stanowią południową część Warszawskiego Węzła Elektroenergetycznego (pierścienia WN 400 kV wokół Warszawy). Rezerwa terenu, pod te linie, sięga lat 70-tych zeszłego stulecia. Pierwszy wariant (obecnie znany jako historyczny) został przygotowany przez Biuro Planowania Rozwoju Warszawy w 1977 r.

W ciągu ostatnich 40 lat, powstało wiele wariantów przebiegu tej linii, jednak żaden nie został zrealizowany.

Jednym z powodów takiego stanu rzeczy, była nowa „Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym” z 2003 r., na podstawie której straciły moc miejscowe plany, na terenie całej Polski, uchwalone przed 1995r. Oto co na ten temat sądzi Zastępca Dyrektora Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie, Bartłomiej Kolipiński:

Planowanie przestrzenne w Polsce znalazło się na równi pochyłej. Skutki jakie są widzimy nie tylko w energetyce, czy na drogach, ale we wszystkich inwestycjach liniowych. Podjęta przed laty decyzja o unieważnieniu planów zagospodarowania przestrzennego, uwarunkowana ideologicznie i politycznie, spowodowała, że zniknęły wszystkie prawie chronione rezerwy gruntowe pod wszystkie systemy infrastrukturalne w całym kraju. Od tego momentu wciąż trwa walka z gminami, tak jak w przypadku Mazowsza, np. Gminą Lesznówola, Piaseczno, o rezerwę gruntową.

Przejawem kryzysu gospodarki przestrzennej jest to, że można realizować inwestycje bez planów miejscowego zagospodarowania. W sytuacji braku planu miejscowego wystarczy decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu. Pozwala to wszystko, wszędzie. Pojawiła się więc możliwość kształtowania ładu przestrzennego bez planów. To ewenement na skalę europejską. (Raport z Debaty 2011)

Proces likwidacji rezerwy fragmentu terenu pod linie WN 400 kV, świetnie ilustruje Uchwała Nr 660/XXIX/2004r Rady Miejskiej w Piasecznie z dnia 16.11.2004r.⁶ (dotyczy rezerwy w miejscowości Józefosław II).

7 czerwca 2004 r. Sejmik Województwa Mazowieckiego, uchwałą Nr 65-2004, przyjął Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego. Z treści planu wynika *dopuszczenie przebudowy istniejących linii elektroenergetycznych o napięciu 220 kV na linie o napięciu 400 kV lub na linie wielotorowe (wielonapięciowe)* – przebiegające przez powiat piaseczyński, zgodnie z ustanowioną rezerwą terenu w latach 70-tych. Nie spowodowało to jednak zatrzymania zabudowy pasa rezerwy w poszczególnych gminach.

W międzyczasie nastąpił wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną w Warszawie. W marcu 2011 r. odbyła się debata „Bezpieczeństwo Elektroenergetyczne Aglomeracji Warszawskiej w Aspekcie Budowy Południowego Pierścienia 400 kV”. Mariusz Sałek,

⁶ Uchwała „W sprawie skargi w trybie art. 229 pkt. 3 Kodeksu postępowania administracyjnego Ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. na Burmistrza Miasta i Gminy Piaseczno dotyczącej likwidacji rezerwy terenu pod linię WN 400 kV w Miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego Józefosław II.”

Główny Specjalista w Biurze Infrastruktury Urzędu m.st. Warszawy, przedstawił pięć proponowanych wariantów przebiegu tej linii.

7 lipca 2014 r., Sejmik Województwa Mazowieckiego uchwalił nowy Plan *Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego*, zawierający nowy (ORIENTACYJNY) przebieg linii Kozienice-Ołtarzew, ponieważ poprzednio wyznaczona rezerwa terenu została zabudowana. Proponowana linia przechodzi, między innymi przez, Grodzisk Mazowiecki, Jaktorów, Baranów, Radziejowice i Żabią Wolę.

Ze względu na liczne protesty i postulaty głównie mieszkańców Jaktorowa, 27 lipca 2015 r. Sejmik Woj. Mazowieckiego podjął „Uchwałę w sprawie przystąpienia do sporządzenia zmiany Planu zagospodarowania przestrzennego Województwa Mazowieckiego” przyjętego 7 lipca 2014 r.

3 września 2015 r. Komisja Sejmiku Mazowieckiego uruchomiła FORUM DIALOGU, którego celem było opracowanie alternatywnego, wobec ustalonego w Planie Zagospodarowania Przestrzennego korytarza linii. Odbłyły się dwa posiedzenia Forum Dialogu (3 i 17 września 2015 r.). Z raportów z posiedzeń nie wynika, że były one prowadzone w formie dialogu i zakończyły się fiaskiem.

Jak wynika z Informacji Prasowej,⁷ w celu zażegnania zaistniałego konfliktu społecznego, w grudniu 2015 r. powołano nowy Zarząd PSE S.A., który zaproponował stronie społecznej i przedstawicielom samorządów kontynuację rozmów w ramach GRUPY ROBOCZEJ. Moderatorem grupy został prof. Andrzej Kraszewski z Politechniki Warszawskiej. Procesowi poddano pięć wariantów zaproponowanych przez Wykonawcę i stronę społeczną:

1. Wariant historyczny – wzdłuż istniejącej linii 220 kV z wariantowym obejściem m. Złotokłos.
2. Wariant wzdłuż drogi krajowej nr 50 i autostrady A2
3. Wariant wzdłuż drogi krajowej nr 50 i linii 40 kV Rogowiec – Ołtarzew
4. Wariant obowiązującego „Planu zagospodarowania przestrzennego woj. Mazowieckiego.
5. Wariant Wykonawcy (zmodyfikowany przebieg z planu zagospodarowania woj. mazowieckiego

16 maja 2016 roku, dokonano prezentacji wyników analizy wielokryterialnej wymienionych wariantów. Za najbardziej optymalny uznany został wariant korytarza drogi krajowej nr 50 i autostrady A2 (tzw. wariant DK 50/A2). 6 lipca potwierdziła to także opinia niezależnego zespołu ekspertów:

Wnioski zawarte w większości opinii, w tym po przeprowadzeniu dodatkowych kalkulacji, wskazują iż linia elektroenergetyczna 400 kV Kozienice -Ołtarzew powinna zostać zrealizowana w korytarzu zgodnie z wariantem 3 (DK50 i A2).⁸

25 maja 2016 r. ukazał się komunikat prasowy Polskich Sieci Elektroenergetycznych S.A. w sprawie protestów.

W ramach wielomiesięcznej pracy Grupy Roboczej, do której zaproszone zostały zarówno samorządy jak i mieszkańcy, procesowi analizy wielokryterialnej poddanych zostało pięć wariantów. W wyniku tych prac wskazany został wariant

⁷ <http://kozienice-oltarzew.pl/aktualnosci/66>, 2 sierpnia 2016 r.

⁸ PODSUMOWANIE OPINII NIEZALEŻNEGO ZESPOŁU EKSPERTÓW

Partycypacyjna Analiza Wielokryterialna planowanej linii 400kV Kozienice-Ołtarzew, jej zakres oraz uwzględnione w niej kryteria <http://kozienice-oltarzew.pl/aktualnosci/64>

korytarza przebiegu linii uwzględniający w maksymalnym możliwym stopniu interesy strony społecznej i optymalny dla realizacji inwestycji. Wykorzystuje on istniejące kanały infrastrukturalne, tj. korytarz drogi krajowej nr 50 i autostrady A2 (tzw. wariant DK 50/A2). Analizy wariantów przeprowadzili eksperci z Politechniki Warszawskiej pod kierownictwem profesora Andrzeja Kraszewskiego. Cały materiał wraz z plikiem roboczym analizy wielokryterialnej jest dostępny na specjalnie dedykowanej stronie inwestycji www.kozienice-oltarzew.eu.

Kolejnym etapem realizacji inwestycji będzie przeprowadzenie prac projektowych w wybranym korytarzu trasy linii, czyli wytyczenie jej dokładnego przebiegu. Będą one prowadzone zgodnie z obowiązującymi normami i przepisami oraz, jak dotychczas, we współpracy z przedstawicielami samorządów, organizacji społecznych i mieszkańców. Niemniej jednak decyzja w zakresie wskazania wariantu przebiegu korytarza linii została podjęta i nie stanowi w chwili obecnej przedmiotu dalszych negocjacji.⁹

Ten przebieg trasy spotkał się z licznymi protestami społecznymi.

*Przeciwko budowie linii w tej lokalizacji protestują mieszkańcy m.in. gmin Wiskitki, Baranów, Mszczonów, Pniewy oraz miasta Żyrardów. Ich zdaniem linia będzie stanowić zagrożenie dla zdrowia ludzi, mieć negatywny wpływ na jakość wody z pobliskich ujęć, przyczyni się też do wycięcia lasów. Protestujący podkreślają, że z powodu bliskości linii na wartości stracą znajdujące się w pobliżu nieruchomości. We wtorek przedstawiciele zainteresowanych samorządów uczestniczyli w posiedzeniu sejmowej komisji energii. Podważyli wartość analizy wielowariantowej, która jak – mówili – nie była konsultowana z mieszkańcami tych gmin. Do tego – zarzucali – jest niezgodna z planem zagospodarowania przestrzennego, przez co działa wbrew prawu.*¹⁰

20 lipca 2016 r. odbyło się spotkanie władarzy gmin Wiskitki, Mszczonów, Warka, Chynów, Pniewy, Magnuszew, Baranów i Żyrardów z Marszałkiem Senatu, Stanisławem Karczewskim.

Podczas planowania przebiegu nowej linii powstało wiele konfliktów społecznych, czyniąc środowisko bardzo złożonym. Nasuwają się pytania:

1. Czy należy podejmować decyzje w sposób autokratyczny (ignorując protesty społeczne) i wdrażać je za pomocą specustawy (niszcząc kapitał społeczny)?
2. Czy analizować i zmieniać środowisko w którym problem występuje, co pozwoli na prawidłowe przeprowadzenie procesu planowania tej linii oraz zapobieganie powstawaniu podobnych sytuacji konfliktowych w przyszłości?

2 sierpnia 2016 r. skorzystano z możliwości pierwszej. Ukazała się informacja prasowa, z której wynika że ostateczną decyzję, co do przebiegu tej linii, podjął inwestor.

Budowana przez PSE S.A. linia przesyłowa relacji Kozienice - Oltarzew jest inwestycją celu publicznego, konieczną dla wyprowadzenia mocy z nowo budowanego bloku w Elektrowni Kozienice i wzmocnienia bezpieczeństwa Krajowego Systemu Elektroenergetycznego. Tymczasem w związku z protestami

⁹ <http://kozienice-oltarzew.pl/aktualnosci/60>

¹⁰ <https://biznesalert.pl/pse-zalezy-nam-na-dialogu-w-sprawie-linii-kozienice-oltarzew/>, 22.06.2016

społecznymi skuteczną realizacją inwestycji w korytarzu, na który wskazała analiza wielokryterialna, nie jest możliwa.

W związku z powyższym inwestor postanowił wytyczyć trasę w korytarzu określonym obowiązującym planem zagospodarowania przestrzennego Województwa Mazowieckiego. Decyzja o wyborze wariantu wynikającego z obowiązujących dokumentów planistycznych pozwoli na realizację inwestycji umożliwiającą wyprowadzenie mocy z rozbudowywanej Elektrowni Kozienice. (PSE, Aktualności, 2.08.2016)

Od 4 sierpnia 2016 r. rozpoczęły się liczne protesty oburzonych mieszkańców gmin, w tym Jaktorowa, Żabiej Woli, Grodziska i Brwinowa. Protestujący wytykają liczne błędy, które popełniono w procedurze uzgadniania projektu Planu Zagospodarowania Województwa Mazowieckiego.¹¹

Z analizy procesu planowania przebiegu linii Kozienice-Ołtarzew wynika, że tekst powyższej informacji prasowej zawiera błędną informację. Obowiązujący **Plan zagospodarowania przestrzennego Województwa Mazowieckiego** z 2014 r. wskazuje przebieg orientacyjny, nie ostateczny. Ponadto, przebieg tej linii, w ważnych dokumentach strategicznych („Konceptcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030”, „Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju”), nie pokrywa się z przebiegiem przedstawionym w tym planie. Natomiast artykuły prasowe straszą („Nowe linie albo Warszawa bez prądu”, 12.09.2016, wyborcza.biz)

a pełnomocnik rządu ds. strategicznej infrastruktury energetycznej sugeruje, że PSE mogą skorzystać ze specustawy (niezgodnie z zasadami społeczeństwa obywatelskiego), by tę linię zbudować („Naimski: PSE mogą skorzystać ze specustawy, by zbudować linię 400 kV”, 05.10.2016, energetyka.wnp.pl).

Skoro, w dzisiejszych czasach, protesty są jedyną skuteczną bronią Polaków, to są nadal organizowane i się nasilają.¹² Powoduje to większą złożoność systemu oraz niszczenie zaufania do władzy czyli kapitału społecznego. Tworzone są także teorie spiskowe:

Jak wynika z ustaleń „GP” zarząd PSE skierował pismo do ABW, z którego wynika, że protesty przeciwko budowie połączenia Kozienice-Ołtarzew mogą być inspirowane przez Rosjan. Wszystko dlatego, że inwestycja ta nie jest im na rękę. (Nisztor, 26.10.2016)

Dlaczego ludzie protestują?

Decyzje o zmianie przebiegu linii 400 kV Kozienice – Ołtarzew były ogromnym zaskoczeniem dla mieszkańców wielu gmin, wzdłuż których wyznaczano jej nowe przebiegi. Jako główny powód zmiany podano, że rezerwa terenu (wyznaczonego w oficjalnie obowiązujących planach i strategiach) została zabudowana. Obecnie wymaga się od mieszkańców gmin, przez które planowane są nowe przebiegi (nie planowane tam w przeszłości), aby zrezygnowali ze swoich planów życiowych oraz zaakceptowali spadek wartości ich posiadłości i ryzyko związane z potencjalnym zagrożeniem dla zdrowia. Taka sytuacja powoduje ogromny stres, co dodatkowo zwiększa możliwość powstawania groźnych chorób, na co zwracają uwagę, między innymi, autorzy poradnika „Establishing a Dialogue on Risk from Electromagnetic Fields” (WHO 2002).

¹¹ <https://newsbook.pl/2016/08/13/jaktorow-protest-przeciw-linii-400-kv/>, 13.08.2016

¹² <http://www.obiektyw.info/component/k2/573-zlekcewazeni-mieszkanicy-wychodza-na-ulice-30-09-2016-r>
30.09.2016

Czy wzajemne oskarżanie się i szukanie winnych rozwiąże problem i zlikwiduje powstałe konflikty społeczne? Niestety nie. Według obserwacji poczynionych przez Edwarda Deminga (1986) aż 96% błędów wynika z winy systemu. Tak więc w przypadku występowania problemów, należy najpierw przeanalizować dany system (zobaczyć co w nim nam szkodzi), a nie obarczać winą ludzi funkcjonujących w tym systemie. Potwierdza to także Peter Senge: „Różni ludzie, umieszczeni w tym samym systemie, będą uzyskiwali takie same wyniki”. (Senge 1990, str.)

Czy na bazie konfliktu społecznego może powstać coś pozytywnego? Zdaniem profesora Wnuka-Lipińskiego (2008), konflikt może mieć charakter jawny lub ukryty. Konflikt ukryty (utajony) ma miejsce wtedy, gdy artykułowanie roszczeń jest całkowite lub częściowe zabronione, co ma miejsce w systemie autokratycznym lub totalitarnym. Konflikty utajone bywają też w systemach demokratycznych, *gdy grupy potencjalnie konfliktowe unikają antagonistycznej interakcji w obawie, iż może jej rezultat okazać się mniej korzystny niż stan aktualny.*

Przejście z formy utajonej w jawną występuje, zdaniem profesora, w sytuacji przekroczenia progu tolerancji dla upośledzenia, w jakim znajduje się jedna ze stron konfliktu i że *przekroczenie tego progu wyzwala otwartą fazę konfliktu inicjowaną przez stronę, która definiuje swoją pozycję jako upośledzoną. ... Dzieje się tak na ogół wtedy, gdy z rachunku strat i zysków ... wynika, że do stracenia jest niewiele, a do zyskania znacznie więcej.*

W sytuacji, gdy konflikt jest ukryty, uczenie się nie występuje. W przypadku konfliktu otwartego występuje zderzenie się różnych wizji personalnych dotyczących celów, wartości i sposobu ich osiągania, co daje szansę zapoczątkowania uczenia się i możliwości rozwiązania tego konfliktu. Konflikt jawny jest więc postrzegany jako pozytywny, ponieważ przyczynia się do rozwoju kreatywności i generowania innowacyjnych rozwiązań.

7 listopada 2016 r. ukazał się komunikat na stronie inwestora mówiący o tym, że kontrakt na budowę linii 400 kV relacji Kozienice – Ołtarzew został rozwiązany. Oto wypowiedź Eryka Kłossowskiego, prezesa zarządu PSE S.A, dotycząca planowanej zmiany w podejściu do podejmowania decyzji:

Opierając się na doświadczeniach, zmienimy podejście do zarządzania ryzykiem. Dotychczasowy, stosowany przez wiele lat model, w którym ryzyko związane z trasą linii jest transferowane na wykonawcę, nie sprawdza się w praktyce i przynosi szkody wszystkim stronom. Immanentną cechą nowego procesu wyboru wykonawcy będzie włączenie w DIALOG dotyczący wyboru trasy zarówno wykonawców ubiegających się o udzielenie zamówienia, jak i lokalnych społeczności – jeszcze przed podpisaniem kontraktu na budowę. (Kłossowski, 7.11.2016)

Jest więc ogromna szansa na zmiany, pod warunkiem, że dialog (o którym mowa) będzie właściwie rozumiany i stosowany.

Dialog jest procesem prawdziwej interakcji w trakcie której ludzie słuchają siebie nawzajem wystarczająco głęboko aby móc zmienić swoje poglądy dzięki temu czego się nauczyli. Każdy podejmuje poważny wysiłek aby zrozumieć drugą stronę nawet jeżeli się nie zgadzają. Uczestnicy nie rezygnują ze swoich przekonań, ale rozumieją, że przeciwnicy mogą mieć inne zdanie. (Pruitt and Thomas 2007)

Dialog jest ściśle powiązany z pojęciami takimi jak kapitał społeczny, innowacje społeczne, społeczeństwo obywatelskie, demokracja partycypacyjna. W trakcie dialogu następuje

dzielenie się wiedzą (proces uczenia się), rozwijany jest kapitał społeczny (rośnie zaufanie) i powstaje nowa wiedza w formie innowacji społecznych (nowa forma osiągania celów), które należy wdrożyć w życie, czyli zarządzić zmianą. Musi być jednak spełniony podstawowy warunek: dialog powinien być stosowany na każdym etapie zarządzania danym projektem – nie tylko na etapie konsultacji. Pozostaje także podstawowe pytanie: Czy dialog jest właściwie rozumiany i stosowany?

Problem stale nie jest rozwiązany, o czym świadczą liczne publikacje.¹³ PSE obiecuje Dialog z samorządami w sprawie budowy linii 400 kV z wykorzystaniem korytarza istniejącej linii Koziencice-Miłosna.¹⁴

Proces planowania linii Koziencice–Ołtarzew świetnie podsumował profesor Zbigniew Strzelecki, były Dyrektor Mazowieckiego Biura Planowania Przestrzennego:

Profesor zaapelował do samorządowców, by pochopnie nie wydawali zgody na zabudowę terenów postulowanych pod zabudowę ponadlokalnych sieci energetycznych.

Trzeba patrzeć perspektywicznie, przynajmniej na 20 lat wprzód.

Postawić dom jest łatwo, rozebrać go – wręcz niemożliwe. Taka sytuacja, powiedział profesor Zbigniew Strzelecki, powstała w powiecie piaseczyńskim k/Warszawy. Władze jednostek samorządu terytorialnego z tego powiatu wydały wiele decyzji – pozwoleń na budowę budynków mieszkalnych (i nie tylko), w pasie przewidywanym na korytarz energetyczny, którego budowa jest niezbędna dla bezpieczeństwa energetycznego Warszawy i województwa mazowieckiego. Dziś stolica ma tylko sprawny, wydajny pierścień północny. Efekt – w tej sytuacji, zamiast zaplanowanej budowy sieci przesyłowej o długości 30 km, trzeba będzie ją prowadzić na odcinku 120 km. I kto za to zapłaci? Odpowiedź jest prosta – my wszyscy, w kolejnych rachunkach za energię elektryczną.¹⁵

VI. Podsumowanie

Jeśli robisz coś tak, jak to robiłeś przez ostatnich 10 lat, to najprawdopodobniej robisz to źle. [Charles Kettering]

Problem polega na tym, że świat się zmienił dzięki, między innymi, rozwojowi nauki i technologii, natomiast w Polsce sposób zarządzania, struktury społeczne i systemy instytucjonalne stale oparte są na naukach dotyczących powtarzalnych procesów (na fizyce newtonowskiej sprzed 300 lat). Przepisy prawne są niespójne, system biurokratyczny rozbudowany a kapitał społeczny jest na niskim poziomie. Taka sytuacja przyczynia się do generowania kosztów finansowych i społecznych, co powoduje hamowanie rozwoju gospodarczego.

Konieczne są zmiany w strukturach społecznych i w systemach instytucjonalnych. *Okazuje się, że stare struktury społeczno-ekonomiczne odziedziczone z powojennych dekad nie sprawdzają się dzisiaj przy radykalnych zmianach w otoczeniu. Zaś zmiany podejmowane w tych strukturach powodują nowe problemy społeczne, z którymi nie może poradzić sobie stary system decyzyjno-polityczny.* (Hämäläinen 2007 b)

¹³ <http://www.obiektyw.info/component/k2/573-zlekcwazeni-mieszkancy-wychodza-na-ulice-30-09-2016-r>, 12.02.2017

<http://kozienice-oltarzew.com/2017/02/13/komisja-do-spraw-energii-i-skarbu-panstwa/>, 13.02.2017

<http://wysokienapiecie.pl/sieci/2100-sejm-za-zmiana-specustawy-wazna-dla-kozienic-i-jaworzna>, 24.02.2017

¹⁴ <http://nowa-energia.com.pl/2017/03/31/dialog-z-samorzadami-w-sprawie-budowy-linii-400-kv-z-wykorzystaniem-korytarza-istniejacej-linii-kozienice-milosna/>, 31.03.2017

¹⁵ Dwudziesta sesja Województwa Mazowieckiego, Kronika Mazowiecka, Nr 6 (66) / 2008

Dlatego też, zarządzanie w nowych warunkach wymaga zmiany paradygmatu (przede wszystkim osób decyzyjnych) z myślenia analitycznego na systemowy. Systemowa umiejętność zmian jest najważniejszym czynnikiem wspierającym wyniki gospodarcze w dzisiejszym szybko zmieniającym się otoczeniu.

***Podejście systemowe** odnosi się do całościowej metody koordynowania działania sektorów biznesu i polityki (poziomo) oraz powiązanej z nimi działalności rozwojowej na różnych poziomach (pionowo). Podejście systemowe jest koncepcją kluczową dla wprowadzania szerokiej polityki innowacji. Odnosi się, jako całość, do połączeń i wzajemnej zależności między wieloma różnymi zjawiskami. Z reguły zmieniając jeden proces lub funkcjonalność należy odpowiednio rozwinąć inne powiązane procesy. [ibid.]*

Podejście systemowe wymaga także użycia nowych metod zarządzania – interaktywnych, opartych na dialogu (stosownych do demokracji partycypacyjnej). To niestety napotyka na opór. Dlaczego tak się dzieje i jak sobie z tym poradzić wyjaśnia Profesor Chris Argiris (1977). Otóż w tradycyjnej organizacji zachowanie kadry zarządzającej oparte jest na następujących zasadach: podejmuj decyzje osobiście; usiłuj wygrać, nie przegrać; tłum negatywne nastawienie u siebie i innych; bądź maksymalnie racjonalny. Taka postawa i postępowanie powoduje powstawanie ukrytych norm zachowania w organizacji, np. omijania pytań dotyczących oficjalnych strategii. To pociąga za sobą ukrywanie błędów i ukrywanie, że się coś ukrywa, co z kolei prowadzi do politycznych rozgrywek.

Współdziałanie w podejmowaniu decyzji, wspólna kontrola, jawność, czyli otwarty dostęp do informacji, to zasady, na których powinien być oparty model myślowy współczesnego menedżera (także ludzi z instytucji rządowych, samorządowych i polityków oraz organizacji społecznych). Tak więc, szybkość generowania innowacyjnych pomysłów, a tym samym konkurencyjność danej firmy, miasta, rejonu czy kraju zależy w dużej mierze od modelu myślowego (od wiedzy ukrytej) kadry zarządzającej. To kadra zarządzająca rozstrzyga, czy decyzje podejmowane są przy użyciu demokratycznego dialogu (interaktywnego uczenia się) ludzi z różnych szczebli danego systemu, czy odgórnie.

Współdziałanie w podejmowaniu decyzji ma dodatni wpływ na rozwój kapitału społecznego (zapobiega tworzeniu się konfliktów społecznych i różnego rodzaju protestów). Kapitał społeczny zaś ma wpływ na system ekonomiczny poprzez wzrost wydajności pracy i zmniejszenie wydatków na prace koordynacyjne. Kapitał społeczny ma także wpływ na rozwój innowacji (zarówno technicznych jak i społecznych).

Tak jak kapitał ludzki jest mobilny i wędruje za człowiekiem, kapitał społeczny należy do środowiska w którym jest tworzony. Dlatego też, w dzisiejszym globalnym świecie, inwestycje w kapitał ludzki powinny iść w parze z inwestycjami w kapitał społeczny, co pomoże usprawnić naszą gospodarkę. W przeciwnym razie, wykształceni ludzie wyjadą za granicę, co już się dzieje.

Jak tłumaczy Hämäläinen (2007b) w społeczno-ekonomicznych systemach, ukształtowanych i działających w otoczeniu stabilnym, wytwarza się mentalna, ekonomiczna, społeczna i systemowa sztywność. W warunkach stabilnych, ta strukturalna sztywność utrzymuje system społeczno-ekonomiczny w całości i zwiększa efektywność organizacyjną, ale jednocześnie generuje problemy dostosowawcze w gwałtownie zmieniającym się środowisku. Dlatego też ta sztywność (występująca w kilku istotnych obszarach) stanowi poważną barierę w dokonywaniu niezbędnych zmian w systemie – opór na zmiany.

Mentalna, ekonomiczna, społeczna i systemowa sztywność jest szczególnie widoczna w Polsce, dlatego problemów i konfliktów przybywa. Następuje rozbudowa biurokracji, nadprodukcja przepisów prawnych, niekontrolowana urbanizacja i powstawanie konfliktów społecznych połączonych z agresją (niszczenie kapitału społecznego). Powoduje to olbrzymi wzrost kosztów funkcjonowania systemu gospodarczego.

Należy więc odpowiedzieć na podstawowe pytania: Czy podejście i metody używane do zarządzania zmianami w Polsce są stosowne do dzisiejszych czasów? Czy właściwie rozumiana jest podstawowa terminologia (np. demokracja, społeczeństwo obywatelskie, dialog)? I generalnie, jaka jest rola nauki w rozwoju kraju, jeżeli podstawą podejmowania decyzji są protesty społeczne a nie opinie ekspertów/naukowców na bazie przeprowadzonych analiz?

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. L., 1974, *The revolution we are in*, in *Redesign The Future: A System Approach to Social Problem*, John Wiley & Sons, New York
- Argyris C., 1977, *Double loop learning in organization*, Harvard Business Review, September-October
- Barometr stabilności otoczenia prawnego w Polsce, 2016, <http://barometrprawa.pl/>
- Brown L. 1982, *Jutro może być za późno*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Capra F., 1987, *Punkt zwrotny: nauka, społeczeństwo, nowa kultura*, Przełożyła Ewa Woydyłło, Państwowy Instytut Wydawniczy
- Deming E., 1986, *Out of the Crisis*, MIT Press
- Drucker P., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku: Wyzwania*, Wydawnictwo Muza, Warszawa
- Emery F. 1976. *Democracy at work*. With E. Thorsrud, Leiden: Martinus Nijhoff.
- Emery F., Trist E., 1965, *The Causal Texture of Organizational Environmennts*, Human Relation, Vol. 18, str. 21-32
- Eriksson P., 2004, *Materials Science: Viewpoints from VINNOVA*, Power Point Presentation
- Etzkowitz H., *The Triple Helix” University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge, New York
- Hämmäläinen T., 2007a, *National Competitiveness & Social Innovation* (prezentacja), SITRA
- Hämmäläinen T 2007b, *Social innovation, structural adjustment and economic performance*, in Hämmäläinen T. and Heiskala R. (ed) 2007, *Social Innovation, Institutional Change and Economic Performance*. SITRA
- Kłósowski, E., (7.11.2016), *Kontrakt na budowę linii 400 kV relacji Kozienice – Oltarzew rozwiązany*, <http://www.pse.pl/index.php?dzid=14&did=3190>
- Lipiński, W., 2008, *Psychologia Życia Publicznego*, Warszawa: Scholar
- *List Otwartym do Prezesa Rady Ministrów Donalda Tuska, 2014*
<http://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/list-otwarty-do-premiera-przestrzen-jest-dobrem-wspolnym-2730.html>

- Morgan G., 1990, *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, Jossey-Bass Publisher, Oxford
- Nisztor P., (26.10.2016), *Rosjanie torpedują rozwój polskiej energii*, str. 12-13, <http://www.gazetapolska.pl/35330-rosjanie-torpeduja-rozwoj-polskiej-energii>
<http://grodzisknews.pl/mieszkanicy-ws-400-kv-nie-jestesmy-rosyjskimi-agentami/>
- Nonaka I, 1991 (November-December), *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, 69 (96-104)
- North D. C., 1990, *Institutions Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990
- Pruitt B. and Thomas P., 2007, *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*, General Secretariat of the Organization of American States , Washington
- PSE, Aktualności, 2.08.2016, Informacja prasowa Inwestora w sprawie przebiegu korytarza linii 400 kV Kozienice – Ołtarzew, <http://www.kozienice-oltarzew.eu/#aktualnosci/66>
- *Raport o ekonomicznych stratach i społecznych kosztach niekontrolowanej urbanizacji w Polsce*, 2013
http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/zalaczniki_artykuly/Raport%20Ekonomiczny%2029.10.2013%20calosc.pdf
- Sałek M., Witek W., 2007, „Poprawa bezpieczeństwa zasilania aglomeracji warszawskiej przez rozbudowę linii najwyższych napięć od strony południowej
- Senge P., 1990, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday Currency, New York
- Senge P., 2006, *Piąta dyscyplina: teoria I praktyka organizacji uczącej się*, Przełożyła Helena Korolewska-Mróż, Wolter Kluwer, Kraków
- Toffler A., 1980, *The Third Wave*, Collins, US
- WCED (World Commission on Environment and Development), Bruntland Commission, 1987, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford