

Dlaczego nie ma Wielkich Projektów

Czesław Bielecki

Po 17 latach od 1989 r. mamy setki sukcesów gospodarczych, ale znakiem rozpoznawczym Polski pozostaje rewolucja „Solidarności” i jej lider Wałęsa, nie zaś cywilizacyjne przedsięwzięcia, które ta rewolucja umożliwiła



Wysoki na 192 m łuk nad rzeką Missisipi w St.Louis, tzw. Brama do Zachodu, arch. Eero Saarinen, 1965 r.

Trzeba mieć pojęcie o wyobrażeniu (powiedzenie kresowe)

Dlaczego w dzisiejszej Polsce, w okresie kilkunastu lat od odzyskania niepodległości, nie powstają Wielkie Projekty? Projekty na miarę portu i miasta Gdyni w okresie międzywojnia czy odbudowy Traktu Królewskiego z warszawską Starówką i Trasą W-Z biegnącą pod placem Zamkowym? Otóż Wielki Projekt wymaga wizji politycznej i woli politycznej, ale jego realizację trzeba oddać ekspertom. Nic, poza samą inicjatywą, nie jest w Wielkim Projekcie polityczne.

Wielkie Projekty pisane są dużymi literami. Nie tyle są duże, co wielkie. Tak jak duży człowiek nie ma nic do Wielkiego Człowieka, a mały może stać się wielkim, jeśli nie cierpi na małość umysłu, charakteru, serca. (To nie była aluzja, lecz zdanie oznajmujące). Niezależnie czy chcieliśmy dźwignąć się ku Bogu, czy też zgodnie z biblijnym przykazaniem czyniliśmy ziemię sobie poddaną, Wielkie Projekty rodziły wyzwania: technologiczne, finansowe, polityczne. Budziły ludzkie ambicje i namiętności. Ale dzięki nim śmiertelni ludzie tworzyli rzeczy o nieprzemijającej potędze i pięknie.

Potęę i piękno widzimy w podróży człowieka na Księżyc, w Operze w Sydney, w harmonii samolotu Concorde, we wzornictwie Nokii – łączących się dłoniach dorosłego i dziecka. Te projekty budząc dumę narodową, poruszają światowe emocje. Cała ludzkość uznała, że pierwszy krok Armstronga na Księżycu jest jej krokiem. Opera w Sydney przybliżyła światu najmniejszy kontynent – Australię. Samolot Concorde był symbolem zgody rywalizujących narodów, pokazał, że i stara Europa może konkurować z Ameryką. Bez porozumienia poprzez kanał, nie byłoby innego Wielkiego Projektu francusko-angielskiego: tunelu pod La Manche.

Wielkie Projekty cywilizacyjne symbolicznie wpisują się w pejzaż gór, morza, miasta czy w pejzaż ludzkiej pamięci. Poprzez sekwencję wydarzeń są wyraźną linią prowadzoną w czasie i przestrzeni. Gdynia budowana jako polskie dojscie do morza stała się częścią Trójmiasta. Łuk Saarinen nad Missisipi wpisał się w pejzaż wielkich amerykańskich pomników cywilizacji wyznaczających topografię Stanów Zjednoczonych.

Władza bezsilna wobec samej siebie

Wielkie Projekty są interesujące dla mediów, ale nie są konkurencyjne dla faktów medialnych. Dzisiejsi politycy konstruują świat z medialnych wydarzeń, a rzadziej z faktycznych dokonań. Konkretnie nie jest dla nich dziełem – materializacją energii i pieniędzy, lecz szansą na zaistnienie. Jest publiczną tajemnicą fakt, że polscy politycy nie potrafią poradzić sobie z tyranią własnych urzędników. Co więcej, ci urzędnicy działają według procedur prawnych, które wszak sami politycy ustanawiają, wprowadzają w życie, a następnie sfrustrowani własną bezsilnością – przekreślają. Jakże więc ci politycy, którzy nie potrafią panować nawet nad własnym aparatem, mają wytyczyć wizję łączącą wysiłki niezależnych obywateli, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych?

Powtarzam jak mantrę: nie ma legislacyjnej viagry na impotencję władzy wykonawczej. Jak ktoś nie umie zagnać urzędników do roboty, aby decyzje zgodnie z art. 35 KPA rodziły się bez zbędnej zwłoki, tj. w 30 dni, niech nie mówi, że cokolwiek robi dla Polski. Nam, społeczeństwu, sprawniejszemu w działaniu niż urzędy, nikt nie płaci za nicnierobienie, za niepodjęcie żadnych decyzji, za narzekanie-że-nic-się-zrobić-nie-da. Potrafimy się skrzyknąć i stworzyć organizację ad hoc. Ale na co dzień jesteśmy maltretowani przez władzę, abyśmy przypadkiem nie zrobili czegoś po prostu.

Po 17 latach trzeciej Rzeczypospolitej dorobiliśmy się silnej i innowacyjnej gospodarki prywatnej, sprawdzającej się – eksportem towarów i usług – w globalnych konfrontacjach. Wciąż natomiast mamy rozlazłe, nieskuteczne państwo, nieumiejące przeprowadzić konsekwentnie żadnego Wielkiego Projektu. Utrudnia ono nam życie na każdym kroku, a jest zawsze chętne do niezdarnej i kosztownej opieki nad słabymi i niesamodzielnymi, przeszkadza natomiast silnym i samodzielnym. Tymczasem Wielkich Projektów nie mogą stworzyć nawet najpotężniejsi przedsiębiorcy. Bowiem ziemia, drogi, wody, przesył energii i najszerzej pojęte systemy komunikacji są w całości albo w znaczącej części władztwem państwa.

Wielkie Projekty mają podwójne znaczenie cywilizacyjne: łączą kapitalistyczne, prywatne przedsięwzięcia w wielkich publicznych celach, ale też wymuszają inny styl uprawiania polityki. Sprawność, nastawioną na efekt w odczuwalnym horyzoncie czasowym. Brak Wielkich Projektów odsłania prawdziwą słabość władzy: niezdolność tworzenia ram dla działań obywateli. Ram, a nie klatek.

Projekt ma zawsze twarz

Są trzy wyróżniające cechy Wielkich Projektów: przywództwo, czytelny cel, efekt synergii. Obraz Wielkiego Projektu jest spersonalizowany. Tak jak Gdynię budował Kwiatkowski, tak polski pieniądz uzdrowił Grabski czy Balcerowicz. Po fazie twórczych debat trzeba postawić na lidera Wielkiego Projektu, gdyż nie wystarcza nim administrować, zarządzać, sekretarzować. Tu trzeba przewidywać, często ryzykując, walczyć o racje, dla których projekt powstaje, i bronić ich nawet przed własnymi zwolennikami. Z tego punktu widzenia autostrady w Polsce są i były sierotą. Choćby zespół kierowniczy tworzący projekt i wprowadzający go w życie liczył kilkunastu ludzi, a podlegały mu liczne instytucje i firmy – autor-lider-szef musi być jeden.

Nie wystarczy tak lubiany przez polityków duet: administrator z politycznym komisarzem lub – jeśli kto woli – słaby szef i szara eminencja za nim. Na autorstwo Wielkiego Projektu składa się wysiłek intelektualny i organizacyjny setek i tysięcy współpracowników, ale lider projektu jest jeden. Nie może być kabotynem ani mitomanem, bo w zastanej rzeczywistości nie zbuduje fragmentu nowej, lepszej. Zdolność do realizacji Wielkich Projektów jest kryterium prawdziwego przywództwa.

Lider nie zarządza bieżącymi sprawami. Dosadny kolokwializm – bieżączka, mówi, co to za wstydliva choroba władzy. Do rozwiązywania codziennych problemów wystarczy menedżer. Lider określa strategiczne cele dla wcielenia w życie swojej wizji, wybiera taktykę ich realizacji, elastycznie ją koryguje. Utrzymuje kurs na cel. Kierunek nie zmienia się, cel nie oddala się czasowo, droga do celu mieści się w założonych kosztach. Takie przywództwo pozwala tworzyć Wielkie Projekty nie na „ręcznym sterowaniu“, jak powstało Muzeum Powstania Warszawskiego, a teraz powstaje program Euro 2012. Takie przywództwo wyznacza inny styl kierowania państwem czy miastem. I tego boją się politycy. Jakże potrzebny jest ten styl w kraju takim jak Polska. Z Polakami, takimi jakimi są, a nie jakimi chcieliby być lub – co gorsza – jakimi chcieliby ich widzieć politycy.

Jest efekt albo go nie ma

Tyle o przywództwie. Pora określić, czym dla Wielkiego Projektu jest cel. Wielki Projekt definiowany jest od końca – od strony celu. Jego obraz porusza wyobraźnię. Daje poczucie dumy, że potrafimy jako zbiorowość zrobić razem to, na co nas nie stać indywidualnie czy w małych przedsiębiorczych grupach. Wielkie Projekty muszą być pozytywnym wyzwaniem o globalnym kontekście. Jeśli nie będziemy w czymś najlepsi, to przynajmniej dorównamy najlepszym. Polityk może opowiadać o autostradach na konferencjach prasowych i nie budować ich. Polityczna odpowiedzialność jest u nas synonimem nieodpowiedzialności. Lidera Projektu obowiązuje jedno tylko kryterium: skuteczności mierzonej wyznaczonym zadaniem, czasem i pieniędzmi na realizację. Lider Projektu działa, a nie urzęduje. Dąży do celu, a nie płynie z prądem.

Wielkie Projekty mają to do siebie, że sukces jest jednoznaczny jak wynik finałowego meczu. Koniec może wyznaczać nowy początek. Tak jest na przykład w projektach infrastrukturalnych, które są częścią większej całości, całego systemu. Niemniej zawsze musi być jednoznaczny moment otwarcia i oddania do użytkowania. Obywatele muszą odczuć, ocenić, wiedzieć, że coś nastąpiło w przewidzianym czasie i według ustalonych zasad. Czym bowiem projekty publiczne różnią się od prywatnych? Ano właśnie brakiem dyscypliny rzeczowej, czasowej i finansowej. W tej dziedzinie mamy RPRL: nowe technologie i możliwości stykają się ze starym, dobrze znanym i usankcjonowanym przez prawo marnotrawstwem. A kontrole tylko mnożą asekuranctwo urzędników.

Prywatny inwestor myśli od końca, nigdy nie tracąc z oczu finalnego użytkownika lub nabywcy, który ma zapłacić za to, co powstaje. Inwestycje finansowane z naszych podatków wyglądają z gruntu inaczej. Urzędy procedują przy temperaturze dodatniej, a buduje się potem przy temperaturze ujemnej. Wynika to z odwiecznego cyklu zatwierdzania budżetów, podejmowania decyzji przez poszczególne szczeble administracji oraz przestrzegania terminów, zgodnie z najbezpieczniejszą i najbardziej nieodpowiedzialną interpretacją ustawy o zamówieniach publicznych. Nieistotne, czy będzie to nowy terminal na Okęciu, Ambasada Rzeczypospolitej w Berlinie, czy nowa siedziba Telewizji Polskiej. Prywatny operator hotelu zastanawia się, w jakiej kolejności wykończyć pomieszczenia, aby dwumiesięczny rozruch i trening personelu spowodował, że obiekt zafunkcjonuje na rynku w sezonie. W projektach autostradowych dla ministra infrastruktury liczy się tylko przecięcie wstęgi, niezależnie jak krótki jest odcinek autostrady i dokąd prowadzi. Jak w kabaretowym numerze Jacka Kleyffa – ministrowie najchętniej przecinaliby wstęgę wzdłuż.

Odpowiedź na pytanie o skuteczność działań sektora prywatnego jest jasna: coś powstało lub nie, jedzie – nie jedzie, leci – nie leci. Projekty polityczne np. wielkich reform, mają zupełnie inny charakter. Polityków fascynują zmiany strukturalne: powoływanie nowych instytucji i tworzenie nowych procedur. Np. powołaliśmy powiaty, bo to – podobno – decentralizuje władzę i przybliży ją do obywatela. A równie dobrze można było przypuścić, iż tworzy się kolejny szczebel biurokracji,

który nas kontroluje albo na pieczętkę którego czekamy, aby decyzja niższego szczebla nabrała mocy. Reorganizacje okazują się celem samym w sobie. W Wielkich Projektach jest zgoła odmiennie. Struktury tworzy się ad hoc dla osiągnięcia celu. Sposoby działań są funkcjonalne i ludzie modelują je w ramach liberalnie rozumianego prawa: co niezabronione, to dozwolone.

Istotne, czy organizacja, jej procedury i kadry przybliżają nas do celu. Tworzone struktury działają na rzecz projektów, a nie tylko procedują.

Mosty donikąd

Jeśli ktoś ma wątpliwości, czy kryterium braku końca zadania nie jest równoznaczne z brakiem pojęcia o wyobrażeniu, kieruję uwagę czytelników na centrum Polski, na stolicę i na jej pierwszy „ring” – obwodnicę śródmiejską. Tworzy ją w znacznej części powstała w latach 70. Trasa Łazienkowska. Do dziś żaden prezydent Warszawy – od urbanisty Stanisława Wyganowskiego po bankowca Hannę Gronkiewicz-Waltz – nie określił, jak i kiedy zakończy budowę obwodnicy śródmiejskiej. A w szczególności, jak przejdzie ona od pomnika Lotnika (i alei Żwirki i Wigury łączącej stolicę z lotniskiem) do placu Zawiszy, gdzie linia kolejowa zanurza się w zbudowany w 1926 roku tunel średnicowy. W ten sposób władze stolicy wolnej Polski okazały się niezdolne do niezbędnego uzupełnienia projektu, którego początki już giną w mroku. Wielkim Projektem jest natomiast zabudowa, a ściślej odbudowa centrum stolicy po totalitarnym spustoszeniu, którego dokonały nazizm i komunizm. Wystarczy zrobić proste ćwiczenie: przenieść w pobliże Pałacu Kultury wszystkie wieżowce zbudowane na peryferiach centrum (od udanego Daewoo po nieudaną gigakabinę przysznicową w Alejach Jerozolimskich), a zobaczymy, że jeszcze nie wystarczyłoby ich, aby wypełnić Dziurę Półwiecza wokół pomnika Stalina.

Dziś dojeżdżamy metrem i koleją do centrum, które jest największą miejską pustynią Europy. Na tym przykładzie widzimy, czym jest Wielki Projekt. Ma jasno sprecyzowany cel: symboliczny i funkcjonalny. Ma wyznaczone granice działania. Ani za małe, ani zbyt szerokie, aby odwrotnie niż w polityce nie tracić z oczu czytelnej odpowiedzialności za dzieło. Połowiczności nie nazywać – za radą PR-owców – pionierskim początkiem, a niedokończenia realizacji – twórczym otwarciem w przyszłość.

Zatem po pierwsze i po ostatnie, Wielki Projekt ma ramy sobie właściwe. Ma początek i koniec. Wielki Projekt jest zaprzeczeniem polskiej zmory, której doświadczamy na co dzień. Asfalt dróg rozlewa się na poboczu, nowo wybudowany most kończy się ślepo po drugiej stronie rzeki, rewaloryzacja historycznego ciągu utyka w nieokreślonym miejscu. Wielki sukces – Łódzka Manufaktura, centrum handlowe powstałe w przekształconym kompleksie fabrycznym Poznańskich, nie łączy się z ulicą Zachodnią i parkiem Staromiejskim. Na przeszkodzie stanął parking urzędników miejskich.

Muzeum Powstania Warszawskiego jest oderwanym gestem architektonicznym, gdyż nie połączono go z przedłużeniem obwodnicy śródmiejskiej. Świątynia Opatrzności mogłaby być panteonem, gdyby zlokalizowano ją tak, by zamykała ważną perspektywę, jak kościół Zbawiciela czy praska bazylika św. Floriana. Kolejne wyzwanie – Stadion Narodowy na Euro 2012 powinien służyć porządkowaniu Śródmieścia stolicy, a nie być kolejnym kłopotem czy zmartwieniem dla władz miasta. Wątpliwa to pociecha, że nie wyrzucono go na peryferie.

Moc synergii

Wielki Projekt jest montażem, scaleniem pod jednym szyldem inicjatyw, działań, pomysłów, standardów, które wybieramy na rynku. Tym wszakże różniły się wielkie sowieckie zadania od kapitalistycznych Wielkich Projektów. Amerykanie, Francuzi czy Włosi konstruując

swoje rakiety, nie musieli uruchamiać na nowo całych linii produkcyjnych, by każda śruba i nit odpowiadały deklarowanej jakości. Wielki Projekt musi być zatem pomyślany i oddziaływać w dwóch kierunkach. Jako integrator różnych podsystemów już istniejących oraz jako nowa jakość integralnie wpisywana w otoczenie. Ten czynnik synergii powoduje, że promieniowanie Wielkiego Projektu nie ogranicza się tylko do imponującej skali rzeczowej czy finansowej. Wielkie Projekty pozwalają opanować naturalną inercję instytucji. Dzięki synergii inicjatyw już istniejących każdy realizator części projektu korzysta z poczucia mocy, jakie daje szeroki rezonans i solidarna współpraca.

Przyjrzyjmy się paru Wielkim Projektom, które budują obraz kraju w świecie. Pomińmy tu loty kosmiczne czy technikę wojskową, skoro nie jesteśmy nawet regionalnym mocarstwem. Pozostańmy przy działaniach, w których wszystkie kraje są porównywalne. W wielkich przedsięwzięciach technologicznych, wielkich realizacjach menedżerskich środki stają się też celami: otwarcie wyobraźni społecznej i lansowanie kraju, testowanie i trenowanie kadr administracji, kręgów eksperckich, ćwiczenie sprawności współpracy społecznej. Autostrady i drogi ekspresowe są sposobem na uporządkowanie pokomunistycznego chaosu naszych planowanych, ale nigdy niezaplanowanych miast. Mogą one, jak dotychczas, odsłaniać ten bałagan lub być początkiem nowego ładu. Dlaczego ta szansa wciąż nie jest wykorzystywana? Po pierwsze: brak wyobraźni. Wystarczy!

Nasza wielkość w akcji

W kulturze przełom wieków okazał się dla Polski urodzajny. Polska muzyka, polska poezja, polscy operatorzy filmów, polscy inscenizatorzy, kultywacja wielokulturowości – jest co lansować. W żadnej z tych dziedzin nie trzeba zaczynać od zera. W Łodzi organizowany jest Festiwal Czterech Kultur i Camerimage. Wrocław, Poznań, Warszawa, Kraków i Gdańsk – tych pięć miast organizuje imprezy teatralne o dostrzegalnej randze. Cała ta aktywność kulturalna ma skalę lokalnych inicjatyw i finansowo kuleje.

Tymczasem jeśli nie tylko chcemy, ale możemy pretendować do pierwszej szóstki w Unii, to właśnie ze względu na nasz dział w kulturze europejskiej. Ale nie ludźmy się – w dobie masowych mediów i globalnej promocji państwo musi wesprzeć samorządy, aby wypromować parę imprez na skalę europejską.

Młodzi Polacy wygrywają międzynarodowe konkursy programowania. Nowy Centralny Port Lotniczy między Łodzią a Warszawą powinien mieć wokół siebie high-tech city, jakich kilkanaście powstało już na świecie. Bez stymulowania takiego rozwoju, bez koncentracji aktywności firm IT, nie powstanie poczucie „wreszcie i my to mamy!”. Gdy Polska mamrocze pod nosem dumne przekleństwa pod adresem bardziej chcianych przez wielki świat, jest niepoważna. Nie zgadzam się, że to panna brzydka i bez posagu. Raczej ładna i dobrze się zapowiadająca, ale nieułożona i zaniedbana.

W 2007 roku, po 17 latach od czerwca 1989, Polska jest jak w 1935 roku po roku 1918 albo jak w roku 1962 po roku 1945. To proste zestawienie pokazuje, że jak na sukces gospodarczy naszej transformacji nie zdobyliśmy się na skalę przedsięwzięć, która budowałaby obraz naszego kraju w świecie. Trawestując hasło – moim zdaniem bardzo trafne – lansujące nasz kraj: twórcze napięcie, można by powiedzieć, że napięcia mamy pod dostatkiem; brak nam jego twórczej ekspresji w skali adekwatnej do kraju, koniunktury i liczebności narodu. Mamy setki sukcesów gospodarczych, ale znakiem rozpoznawczym Polski pozostaje rewolucja „Solidarność” i jej lider Wałęsa, nie zaś cywilizacyjne przedsięwzięcia, które ta rewolucja umożliwiła.

Istotą Wielkich Projektów jest skala wyzwania. Jeśli społeczeństwo pozwoli władcom, aby ambicje karłały, Wielki Projekt służyć do incydentu służącego politykom za pretekst do kolejnej

konferencji prasowej. Aby więc przejąć władzę nad wyobraźnią zbiorową, projekty potrzebują oddechu, trwania w czasie, znalezienia dla emocji formy dobitnej technicznie i artystycznie. Nawet w najbardziej zapierającym oddech skoku cywilizacyjnym chcemy pod koniec czuć dotknięcie ludzkiego umysłu i ręki. Jesteśmy społeczeństwem, którego wielkość rodzi się w akcji.

Autor jest architektem, publicystą, działaczem społecznym. W 1984 r. założył pracownię architektoniczną „Dom i Miasto”. Działał w opozycji demokratycznej, publikował w prasie podziemnej jako Maciej Poleski. Był doradcą w rządzie Jana Olszewskiego. Współzakładał Ruch Stu, w Sejmie III kadencji był przewodniczącym Komisji spraw zagranicznych. Zainicjował powołanie Muzeum Komunizmu w Warszawie

Źródło : Rzeczpospolita