instytutlotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

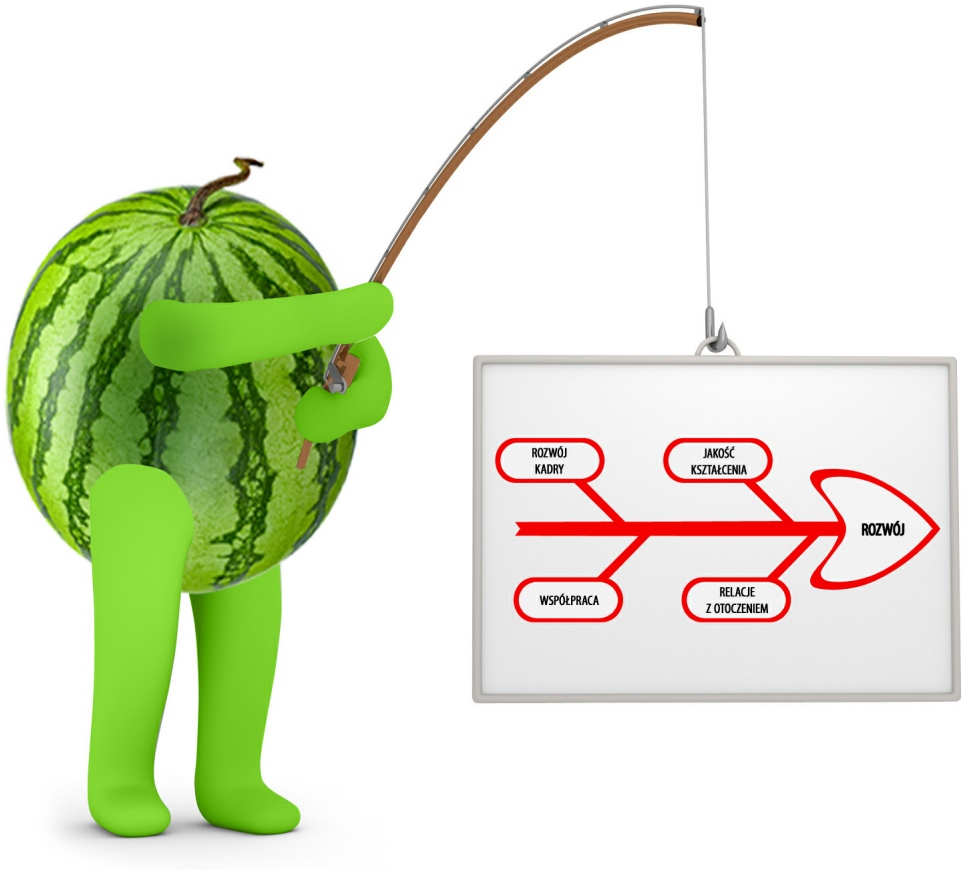
SIEĆ BADAWCZA
ŁUKASIEWICZ

minib 32

marketing instytucji naukowych i badawczych

nr 2(32)/2019

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
czerwiec 2019



BUDOWA STRATEGII ROZWOJU UCZELNI WYŻSZEJ Z WYKORZYSTANIEM METODYKI SESJI STRATEGICZNYCH NA PRZYKŁADZIE AKADEMII SZTUK PIĘKNYCH W ŁODZI

Open Access

BUDOWA STRATEGII ROZWOJU UCZELNI WYŻSZEJ Z WYKORZYSTANIEM METODYKI SESJI STRATEGICZNYCH NA PRZYKŁADZIE AKADEMII SZTUK PIĘKNYCH W ŁODZI

BUILDING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A UNIVERSITY USING THE METHODOLOGY OF STRATEGIC SESSIONS ON THE EXAMPLE OF THE ACADEMY OF FINE ARTS IN ŁÓDŹ

dr Piotr Mikosik
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
piotr.mikosik@gmail.com
DOI: 10.2478/minib-2019-0023

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja metodyki budowy strategii organizacji, nad którą autor pracuje od 8 lat. Choć artykuł bazuje na analizie przypadku Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, w której był prowadzony cykl sesji strategicznych, to sama metodyka jest uniwersalna i może być z powodzeniem zastosowana zarówno w przedsiębiorstwach, organizacjach non-profit, jak i urzędach. Nie ma znaczenia także wielkość organizacji czy branża. Metodyka ta znalazła uznanie wśród kadr międzynarodowych korporacji, w organizacjach non-profit, jak i w przedszkolach, których zespoły pracowały nad koncepcją rozwoju swoich organizacji. W artykule przedstawiony jest pełny proces tworzenia strategii, jakkolwiek z racji limitu ilości stron, jakie narzuca wydawnictwo, opisane są jedynie wybrane metody wykorzystywane podczas sesji strategicznych. Przy opracowaniu artykułu wykorzystano dwie metody badawcze: obserwację uczestniczącą oraz case study.

Słowa kluczowe: metody, metodyka, zespół, strategia, moderowana sesja

Summary

The aim of the article is to present the methodology of building an organization strategy which the author has been working on for 8 years. Although the article is based on the case study of the Academy of Fine Arts (ASP) in Łódź, in which the author conducted a series of strategic sessions, the methodology itself is universal and can be successfully applied both in enterprises, non-profit organizations and offices. The size of the organization or industry is also irrelevant. The author applied the described method in international corporations, no-profit organizations as well as kindergartens whose teams worked on the concept of development of their organizations. The article presents a full process of creating a strategy, however, due to the limit of pages imposed by the publishing house, only selected methods used during strategic sessions are described.

Keywords: Methods, methodology, team, strategy, moderated session

Wprowadzenie

Z metodami przedstawionymi w artykule autor zapoznał się 8 lat temu. Od tamtej pory wykorzystywał je kilkadziesiąt razy podczas prowadzonych szkoleń i sesji strategicznych. Metody te wspierały kadry kierownicze zarówno do rozwiązywania złożonych problemów organizacyjnych, jak i przygotowania strategii. Wśród uczestników tych szkoleń były duże przedsiębiorstwa (KGHM, BSS, ORIX, Sheraton, PKO BP), mniejsze firmy, jednostki samorządu terytorialnego (np. władze miasta Tomaszowa Mazowieckiego), organizacje edukacyjne (poradnie psychologiczne, licea, gimnazja) oraz Akademia Sztuk Pięknych im. W. Strzemińskiego w Łodzi (ASP). Zastosowane metody sprawdziły się również podczas zajęć prowadzonych ze studentami.

Celem artykułu jest przedstawienie metodyki pracy z zespołem nad budową strategii rozwoju organizacji. W celu przygotowania opisanych poniżej wniosków zostały zastosowane dwie **metody badawcze**: obserwacja uczestnicząca prowadzona podczas sesji strategicznych oraz case study.

W swojej pracy badawczej autor przede wszystkim starał się ocenić walory i ograniczenia metod. W szczególności przedmiotem zainteresowania była ocena: a) dopasowania każdej z metod do problemu, z którą mierzył się zespół, b) wzajemnego dopasowania metod do siebie, tak by powstała z tego spójna i uniwersalna metodyka oraz c) dobór metod do specyfiki grupy.

Przez te lata prowadzenia badań w niewielkim stopniu uległy zmianie poszczególne metody. Część z nich została porzucona dlatego, że okazywały się mało przydatne, zanadto powielały schematy istniejące w innych metodach lub okazywały się zbyt skomplikowane, jak na warunki pracy zespołowej. Inne metody zostały zmodyfikowane, zwłaszcza gdy zawierały luki metodyczne lub logiczne. Celem tej selekcji i modyfikacji była próba uzyskania większej spójności metodyki, co miało ograniczyć tworzenie się luk w procesie analizy sytuacji, projektowania i oceny rozwiązań. Ostatecznie z grupy ok. 70 metod zostało wybranych nieco ponad 20, które stanowią kanon prezentowanej tu metodyki.

Wartość poznawcza tych badań nie polega jednak na wyjaśnieniu samych metod. Większość z nich jest ogólnie dostępna i opisana w litera-

turze. Szczególny wkład badawczy w zagadnienia rozwiązywania problemów organizacyjnych i tworzenia strategii miał polegać na opracowaniu całości metodyki — uporządkowanej w logiczny i spójny proces. Założeniem, które przyświecało autorowi od początku było opracowanie metodyki uniwersalnej, którą można wykorzystać w przedsiębiorstwach i w organizacjach non-profit, w każdej branży, w pracy z każdym zespołem. W dużym stopniu udało się to założenie zrealizować. Oczywiście, metodyka ta ma swoje ograniczenia. Nie zastąpi ona braku kompetencji zespołu. Żadna metodyka nie sprawdzi się w sytuacji, gdy skala problemu przerasta poziom zrozumienia tych, którzy chcą go rozwiązać. Metodyka nie znajdzie też przychylności wśród osób, które nie przyjmują krytyki i nie dopuszczają do swojej świadomości, że mogą się mylić. Zostanie także odrzucona przez autokratycznych liderów, dla których otwarta wymiana poglądów, zwłaszcza z niższymi rangą pracownikami, jest traktowana jako okazywanie słabości.

W trakcie prowadzenia sesji strategicznych w Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi autor otrzymał zgodę od zespołu na opisanie przebiegu i wyników sesji. W tym artykule dołożono starań by wyniki sesji zostały zaprezentowane rzetelnie, jakkolwiek pominięte są tu opisy takich problemów i sytuacji, których ujawnienie mogłoby zostać uznane za „nieeleganckie" a tym bardziej nieetyczne. W niniejszym opracowaniu problemy omawiane podczas sesji w ASP są nieznacznie okrojone oraz nieco uogólnione. Po pierwsze, dlatego by nie zarzucać czytelnika niepotrzebnymi dla zrozumienia istoty rzeczy szczegółami, po drugie, uczynić przekaz bardziej przejrzystym także i dla tych czytelników, którzy nie znają specyfiki funkcjonowania uczelni wyższej. Ten zabieg nie powinien wpłynąć negatywnie na jakość przeprowadzonego wywodu. Co więcej, wyższy poziom uogólnienia problemów czyni wywód bardziej uniwersalnym i reprezentatywnym dla sytuacji, jakie istnieją w wielu innych uczelniach wyższych w Polsce.

Wyjaśnienie podstawowych pojęć

Strategia — jest planem działania, który odzwierciedla wzorzec zarządzania w sferze rynku i pokazuje, jak wypełnić misję i osiągnąć za-

łożone cele (Wright P., Pringle D., Kroll J.M., 1992 s. 3). W rozumieniu autora strategia jest to koncepcja działań, która ma pozwolić na osiągnięcie celów, które zostały określone w oparciu o gruntownie przeprowadzoną diagnozę sytuacji strategicznej.

Moderowana sesja strategiczna/problemowa — jest szczególną odmianą szkolenia kadry menedżerskiej, którego celem jest przygotowanie strategii rozwoju organizacji lub rozwiązanie jakiegoś złożonego problemu. Ściślej rzecz ujmując, w profesjonalnej nomenklaturze szkoleniowej pojęcie „sesja" jest odmiennym pojęciem od „szkolenia". Podczas szkolenia prowadzący przekazuje informacje, dzięki którym uczestnicy powiększają zakres swojej wiedzy. Szkolenie zatem zbliżone jest w swojej formie do prowadzonych w uczelniach wykładów czy ćwiczeń. Tymczasem sesja strategiczna czy problemowa opiera się na założeniu, że uczestnicy posiadają niezbędną wiedzę merytoryczną, by przejść przez proces tworzenia strategii lub rozwiązać problem. Nie posiadają jednak wiedzy o metodyce tworzenia strategii czy rozwiązywania problemów. Bez pomocy **moderatora** zespół mógłby pogubić się w zawiłościach metod analitycznych czy technikach twórczego myślenia. Przy czym rolą moderatora nie jest nauczanie metod. Moderator wykorzystując znajomość metod ma przeprowadzić zespół przez proces tworzenia strategii — od fazy analizy sytuacji, poprzez określenie celów, kończąc na przygotowaniu koncepcji strategii oraz planów jej wdrożenia. W artykule opisana jest metodyka sesji strategicznych, jakkolwiek metodyka prowadzenia **sesji rozwiązywania problemów** zespołowych jest zbliżona i oparta na tej samej grupie metod.

Warto zauważyć, że pojęciem bliskoznacznym do pojęcia moderacji jest facylitacja. Słownik PWN definiuje facylitację jako „wzajemny wpływ członków grupy powodujący wzrost zachowań określonego rodzaju." (PWN, 2018) W profesjonalnej nomenklaturze uważa się facylitatora za osobę, która „udrażnia i ukierunkowuje" proces komunikacji w zespole, w którym komunikacja ta zawodzi. Przy czym celem facylitatora, w przeciwieństwie do celu moderatora nie jest doprowadzanie zespołu do osiągnięcia z określonego rezultatu np. wypracowania rozwiązania. Obecnie jednak pojęcia moderacji i facylitacji są używane zamiennie i np. w metodyce „Process Iceberg" rola facylitatora jest niemal identyczna, jak opisana tu rola moderatora. Z drugiej strony, np.

dziennikarze prowadzący debatę w telewizji nazywani są moderatorami dyskusji choć ich celem jest „udrażnianie i ukierunkowywanie" wypowiedzi uczestników na określony temat.

Metoda a metodyka — pojęcia te są często stosowane zamiennie. Wg Schumana metoda jest sposobem postępowania, prowadzącym do rozwiązania danego problemu oraz osiągnięcia zdefiniowanego celu. Składa się z określonych i powtarzalnych etapów (H. Schuman, 2013, s. 25). Ta definicja wydaje się nie być wystarczająco precyzyjna, bo w podobny sposób można opisać pojęcie metodyki. Z tego powodu w artykule zostały zaproponowane następujące definicje omawianych pojęć.

Metoda jest to ustrukturyzowany schemat działania, np. sekwencja kroków, które mają prowadzić do osiągnięcia celu cząstkowego stanowiącego etap lub część etapu określonego przez metodykę. Przykładem powszechnie znanej metody diagnostycznej jest „analiza SWOT", której celem jest określenie silnych i słabych stron organizacji oraz możliwości i zagrożeń istniejących na rynku. Ukończenie analizy SWOT pozwala przejść do kolejnej metody stanowiącej następny etap w metodyce projektowania strategii.

Pojęcie metody bywa zamiennie używane z pojęciem techniki. W literaturze „technika" definiowana jest podobnie jak metoda, jakkolwiek różnica między tymi pojęciami wynika ze skali. Technika jest zwykle uważana za mającą mniejszą wagę i znaczenie niż metoda. Metoda charakteryzująca się wysokim stopniem uszczegółowienia staje się techniką, czyli procedurą, receptą. (Z. Martyniak, 1999, s. 7). Ze względu na to, że trudno jest określić granicę między techniką a metodą, w artykule nie rozróżnia się tych pojęć i często stosuje je zamiennie.

Metodyka to uporządkowany w logiczny proces zbiór metod.

Specyfika zarządzania uczelnią wyższą

W artykule opisana jest metodyka budowy strategii przy wykorzystaniu moderowanych sesji strategicznych. Choć artykuł opiera się na opisie przypadku Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, to sama metodyka jest uniwersalna i można ją z powodzeniem stosować w przygotowaniu strategii przedsiębiorstwa, urzędu, kółka teatralnego czy przedszkola.

Choć ogólna struktura sesji strategicznej jest zbliżona dla każdego typu organizacji to przebieg samej sesji czy wewnętrzna logika wykorzystywanych metod będą się od siebie różnić. Muszą być one dostosowane do unikalnej specyfiki każdego typu organizacji. Warto zatem przybliżyć kilka kluczowych aspektów funkcjonowania uczelni wyższej, które determinują decyzje o charakterze strategicznym.

W przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach silnej konkurencji, jednym z najważniejszych działów jest dział marketingu, a stanowisko dyrektora marketingu uznawane jest za kluczowe w strukturze organizacyjnej firm i mające duży wpływ na kształtowanie strategii.

Uczelnie wyższe w Polsce funkcjonują w warunkach zmniejszającego się popytu. Liczba nastolatków w wieku maturalnym w 2002 roku wynosiła ok. 700 tys., a do roku 2020 ma się zmniejszyć do ok. 350 tys. — czyli o 50% (GUS 2017). Warunki konkurencyjne w branży są zatem od lat coraz trudniejsze. Z wywiadów prowadzonych przez autora wynika, że w polskich uczelniach publicznych trudno jest spotkać profesjonalny dział marketingu pełniący rolę podobną do tej, jaka jest w biznesie. W uczelniach publicznych istnieją jedynie działy promocji, zajmujące się bieżącą działalnością informacyjną, których pracownicy, ze względu na oszczędności, rekrutowani są często spośród studentów. Działy te oczywiście nie posiadają wpływu na strategię uczelni. W przypadku uczelni niepublicznych sytuacja wygląda nieco lepiej. (Mikosik, 2014).

W uczelniach istnieje unikalna, jak na warunki biznesowe, specyfika kultury organizacyjnej. Po pierwsze istnieje silne rozdzielenie kadry naukowej od kadry administracyjnej. Środowiska te tworzą odmienne kultury organizacyjne i nie trzeba udowadniać, że pozycja i prestiż środowiska naukowego jest dominująca. Ta specyfika ma ważne znaczenie w przypadku doboru kadry kierowniczej. Pracownik pełniący ważne funkcje kierownicze w uczelni, który nie posiadałby stopnia naukowego, nie będzie cieszył się uznaniem ze strony pracowników nauki, a jego wpływ na to środowisko będzie ograniczony.

Specyficzne są też relacje w ramach struktury organizacyjnej uczelni. Dziekan wydziału formalnie sprawuje nadzór nad katedrami. Jednocześnie dziekan jest również pracownikiem naukowym i członkiem katedry. Zatem dziekan jest jednocześnie przełożonym i podwładnym kie-

rownika katedry. Ta zawiłość strukturalna jest trudna do zrozumienia przez środowisko biznesowe. Podobna sytuacja w przedsiębiorstwie doprowadziłaby do patu decyzyjnego, a na uczelniach traktowana jest jako normalna.

Rektor, szczególnie uczelni publicznej, wybierany jest spośród pracowników uczelni. Po zakończeniu kadencji staje się najczęściej „zwyczajnym" pracownikiem naukowym, a na jego miejsce zostaje wybrany inny pracownik. Jeśli zatem rektor kieruje się zdrowym rozsądkiem, musi brać pod uwagę ten fakt przy podejmowaniu trudnych, np. personalnych decyzji. Logiczne jest zatem, że nie chcąc się narażać na możliwe przyszłe konsekwencje, w celu uniknięcia konfliktu, będzie postępował zachowawczo. Sytuacja ta jest jedną z przyczyn dużej inercji uczelni względem wprowadzania zmian.

Wymienione zjawiska nie prezentują pełnej panoramy nakreślającej specyfikę funkcjonowania i zarządzania uczelnią wyższą. Zostały przedstawione jako przykłady, z jakimi wyzwaniami musi mierzyć się zarząd uczelni i jak różne są te wyzwania od tych stojących przez zarządem przedsiębiorstwa. W celu przygotowania i realizacji strategii uczelni zjawiska te mają kluczowe znaczenie. Bez uwzględnienia ograniczeń jakie z nich wynikają, w obszarze podejmowania i realizacji decyzji, nie można przygotować efektywnej strategii.

Proces tworzenia strategii

Klasyczny model budowy strategii

Zanim zostanie wyjaśniony proces budowy strategii wykorzystywany podczas moderowanych sesji strategicznych, warto odnieść się do modelu klasycznego. Najpopularniejszy z nich, opisywany w większości podręczników zarządzania strategicznego, przebiega wg następujących etapów (np. Kłeczek R., Kowal W, Woźniczka J. 2001 s. 51):

1. Budowa wizji i misji.
2. Analiza sytuacji strategicznej: analiza otoczenia, analiza wewnętrzna, SWOT.

3. Ustalanie celu strategicznego i strategii.
4. Ustalanie celów i programów operacyjnych.
5. Wdrożenie i kontrola.

Trudno jest zarzucić temu modelowi brak porządku logicznego. Zaczyna się od obszaru najbardziej ogólnego, tj. nakreślenia wyobrażenia koncepcji firmy (wizja), następnie przechodzi do diagnozy strategicznej, by w kolejnym kroku nakreślić kierunek i plan dalszego działania.

Modelowi temu należy jednak zarzucić zbytnie uproszczenie, które powoduje niewielką jego przydatność w opracowywaniu strategii. W swojej nieprzeciętnej książce, R. Rumelt w sposób krytyczny odniósł się do takich modeli zarzucając im ograniczoną przydatność. Nazywa opisany proces „budowaniem strategii opartej na szablonach" (Rumelt 2013, s. 84). Trudno tu promować krytyczną ocenę Rumelta względem szablonów skoro celem artykułu jest przedstawienie szablonu prowadzenia sesji strategicznej. Należy jednak zgodzić się z autorem książki „Dobra strategia, zła strategia", że rozpoczynanie procesu budowy strategii od tworzenia wizji jest zwodnicze ze względu na ryzyko rozminięcia się tej wizji z twardymi realiami sytuacji.

O słabościach rozpoczynania budowy strategii od wizji autor artykułu miał okazję przekonać się osobiście. W latach 2012–2014 uczestniczył w programie rozwoju szkół Województwa Łódzkiego. Celem programu była m.in. pomoc w tworzeniu strategii rozwoju tych ośrodków. Kilka z nich znajdowało się w bardzo trudnej sytuacji — słabe wyniki nauczania, spadające zainteresowanie ze strony kandydatów, wzrost liczby tzw. trudnych uczniów i deprecjacja prestiżu szkoły.

Początkowo prace nad strategią rozpoczynały się od stworzenia ambitnej wizji przyszłości, by na tej podstawie opracować drogi jej realizacji. W kilku szkołach podejście to spotkało się z falą krytyki ze strony uczestników i zostało odrzucone. Krytyka wynikała z realizmu sytuacji, w której się znajdowali, tj. braku budżetu, braku specjalistycznej kadry, tzw. wypalenia się zawodowego nauczycieli, którzy nie wykazywali dobrej woli w celu zaangażowania się w rozwój własnego miejsca pracy, często też pogłębiającego się konfliktu między dyrekcją a nauczycielami. Wszystkie te czynniki powodowały brak wiary zespołu w jakiekolwiek zmiany. Inaczej mówiąc, szkoły często znajdowały się w „kleszczach" niesprzyjających czynników. Trudno było znaleźć obszar funk-

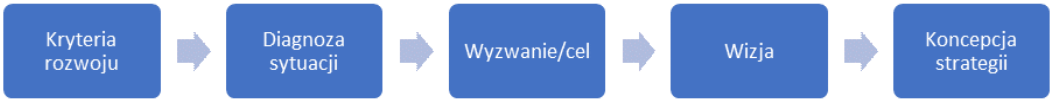
cjonowania szkoły, który byłby „zdrowy" i miał potencjał rozwojowy. W świetle tych realiów, konfrontowanie się z ambitną wizją szkoły było dla kadry działaniem groteskowym. W strategii wymienionych szkół w pierwszej kolejności należało uruchomić jakiekolwiek procesy rozwojowe, które nauczyłyby kadrę stawiania i realizacji celów, budowały poczucie sprawczości, wzmacniały wiarę w to, że osiągnięcie zmian jest możliwe. Jest to przykład celów, które powinna wyznaczać „ambitna" strategia dla tych ośrodków i takie właśnie założenia powinna uwzględniać równie ambitna wizja. Z tego powodu praca nad projektowaniem strategii powinna zaczynać się od diagnozy sytuacji a nie wizji czy misji. Na takie podejście wskazuje m.in. wspominany wcześniej Rumelt.

Proces tworzenia strategii podczas moderowanych sesji

Przygotowanie strategii powinno rozpoczynać się od pracy nad diagnozą sytuacji. Podstawowe pytania, na jakie należy znaleźć odpowiedź: po co tu jesteśmy, z jakimi sytuacjami się mierzymy, na co one wpływają, czego chcemy? Rumelt nazywa to jednym stwierdzeniem — co się tu dzieje?

W proponowanej tu metodyce istnieje jednak etap poprzedzający diagnozę tj. etap określenia kryteriów, jakie będą brane pod uwagę przy przeprowadzanej analizie sytuacji. Rozpoczęcie działań od określenia kryteriów pozwala na uniknięcie błędu przeoczenia ważnego obszaru funkcjonowania organizacji w trakcie pracy diagnostycznej.

Rysunek 1. **Proces tworzenia strategii podczas sesji strategicznej**



Źródło: opracowanie własne.

Faza diagnozy sytuacji ma po pierwsze pozwolić na zidentyfikowanie czynników determinujących rozwój i tworzenie się problemów w organizacji, po drugie zaś na określenie związków przyczynowo — skutko-

wych między nimi. Wynikiem diagnozy sytuacji jest przygotowanie systemu powiązań między najważniejszymi czynnikami oraz określenie „dźwigni", czyli takiego lub takich czynników, które są szczególnie istotne dla rozwoju organizacji.

Po zakończeniu fazy diagnozy sytuacji zespół wstępnie ma określić, co jest celem, który chce realizować i wyzwaniem, z którym będzie musiał się zmierzyć. Określenie celu wymaga odpowiedzi na pytanie „co chcesz osiągnąć?"

Następnym krokiem jest określenie kluczowego wyzwania, które należy podjąć by zrealizować postawione cele. Wyzwanie jest odpowiedzią na pytanie — „jaka istnieje główna przeszkoda w osiągnięciu celu?" Przy czym właściwie dobrane wyzwanie jest tym czynnikiem w strategii, którego realizacja powoduje przełom, która jest motorem napędowym dla realizacji całości projektu. Realizacja wyzwania często wywiera znaczny wpływ na realizację innych elementów strategii.

Wcześniej opisane etapy miały charakter analityczny. Rozkładały ogólne zjawiska na czynniki pierwsze. Tworzenie wizji ma odmienny charakter. Jest działaniem syntetyzującym myślenie. Wizja jest wyobrażeniem końcowego rezultatu działań. Wizualizacją pożądanego efektu, do którego dąży zespół. Budowanie wspólnego wyobrażenia przyszłej sytuacji ma szczególną korzyść. Wspólny staje się sposób myślenia zespołu o organizacji, co naprowadza na ten sam kierunek myślenia. Zespół mający wspólne wyobrażenie tego, co chce osiągnąć, lepiej się rozumie i efektywniej współpracuje.

Przygotowanie koncepcji strategii to etap, w którym zespół pracuje nad zagadnieniem opracowania drogi realizacji wizji i celów. Identyfikuje przeszkody, zadania, czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy realizacji celów. Porządkuje je następnie w spójny system i tworzy plan działania.

Omówiony proces (diagnoza — cele/wyzwanie — wizja — koncepcja) jest procesem o charakterze wzajemnych sprzężeń. Etapy te wzajemnie na siebie wpływają. Przygotowanie koncepcji strategii może nadać zespołowi nowe ramy odniesienia i ukazać sytuacje w innym świetle, co z kolei może spowodować konieczność weryfikacji diagnozy poprzez uwzględnienie dotychczas niebranych pod uwagę czynników. To oczy-

wiście może wpłynąć na kształt wizji i zmianę koncepcji działań strategicznych. Proces ten kończy się, gdy zespół uzna, że wszystkie jego elementy są uznane jako spójne i wzajemnie się uzupełniają.

Metody wykorzystywane w sesji strategicznej

W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane wybrane metody wykorzystywane na poszczególnych etapach procesu tworzenia strategii.

Podstawowych metod, które wykorzystywane są podczas sesji jest około 20. Ich wybór zależy po pierwsze od etapu, po drugie od specyfiki problemu, nad którym pracuje zespół, a po trzecie także od specyfiki grupy — np. pracując z urzędnikami wykorzystuje się mniej metod kreatywnych, a więcej metod analitycznych, które bardziej odpowiadają specyfice pracy i myślenia tej grupy zawodowej.

Diagram pokrewieństwa Kawakity — meta metoda

Zanim zostaną omówione poszczególne etapy procesu projektowania strategii oraz metody wykorzystywane w ramach pracy nad danym etapem, w pierwszej kolejności należy przedstawić metodę nadrzędną wobec wszystkich pozostałych — diagram pokrewieństwa Kawakity (Corejowa, Borkowski, 2004, s. 32–35). Można określić ją mianem meta metody, gdyż może być wykorzystywana na każdym etapie pracy nad rozwiązywaniem problemów zespołowych, jako narzędzie wspierające inne metody. W szczególności jest ona użyteczna przy pracy nad diagnozowaniem problemu, w przypadku poszukiwania rozwiązań oraz przy identyfikacji czynników warunkujących (ograniczających i wspierających) wdrożenie rozwiązań. Celem jest identyfikacja oraz porządkowanie dużej ilości czynników. Praca z diagramem Kawakity składa się z następujących kroków:

- przydzielenie karteczek członkom zespołu,
- wypisywanie pomysłów,
- kategoryzowanie pomysłów,
- wybór najlepszych pomysłów.

Zespół pracujący nad rozwiązaniem problemu musi zaopatrzyć się w małe karteczki (fiszki). Karteczki te służą do zapisywania pomysłów. Każdy członek zespołu pracujący nad problemem ma za zadanie wypisania maksymalnej ilości pomysłów, przy czym podstawową zasadą jest zapisywanie jednego pomysłu na jednej karteczce. Zapisywanie pomysłów w taki sposób daje możliwość wypowiedzenia się każdemu członkowi zespołu, bo nie ma tu możliwości na zdominowanie grupy przez lidera czy brak możliwości przebicia się ze swoimi pomysłami tych członków zespołu, którzy wykazują się niskim poziomem asertywności. Zapisywanie ponadto daje gwarancje, że żadne pomysły nie zginą na dalszych etapach pracy.

Po zakończeniu generowania pomysłów następuje kolejny krok — porządkowania informacji. Zespół musi uporządkować karteczki, tworząc z nich grupy tych samych kategorii tematycznych. Praca z diagramem kończy się, gdy zespół uporządkuje wszystkie pomysły.

Kolejny krok, czyli wybór konkretnych pomysłów, będzie wynikiem zastosowania metod opisanych w dalszej części artykułu.

Kryteria rozwoju

Sesja strategiczna rozpoczyna się od określenia kryteriów warunkujących rozwój organizacji. Zespół ma za zadanie odpowiedzieć na pytanie: jakie obszary należy uwzględnić podczas sesji, by można było przygotować strategię? Celem tego etapu jest przygotowanie zespołu do dalszej pracy i nakierowanie na właściwe tory myślenia o rozwoju. Jednym z problemów podczas pracy z zespołami jest takie ukierunkowanie myślenia poszczególnych członków zespołu, by patrzyli na swoją organizację z perspektywy całości a nie jedynie z punktu widzenia własnego działu. Już na tym etapie pracy tworzy się zarys struktury pojęć, jakie będą używane w dalszej części sesji.

Do najczęściej wymienianych obszarów warunkujących rozwój należą: budżet, kompetencje kadry, jakość współpracy i komunikacji w organizacji, jakość produktów/usług, marketing, procedury wewnętrzne, relacje z otoczeniem. W przypadku ASP były to: współpraca z otoczeniem, współpraca kadry, wizerunek marki Uczelni, jakość kształcenia, rozwój naukowy/artystyczny.

Choć istnieją specyficzne metody mogące pomóc zespołowi w identyfikacji ważnych obszarów, ze względu na wstępny, przygotowawczy charakter pracy oraz zazwyczaj konieczność oszczędzania czasu, metodą stosowaną jest tu lista czynników. Zespół ma w trakcie prowadzonej dyskusji wybrać ok. 10 obszarów i uporządkować je wg ważności. Tworząc ten ranking nie jest wymagana szczególna dokładność w doborze kolejności. Najważniejsze jest budowanie świadomości istnienia tych obszarów.

Diagnoza sytuacji

Kolejnym etapem procesu budowania strategii jest diagnoza sytuacji. Zespół jest stawiany przed pytaniem — jakie istniejące czynniki utrudniają rozwój organizacji, a jakie go wspierają? Jako punkt wyjścia zespół ma się odnieść do kryteriów określonych w poprzednim etapie i bazując na tym określić konkretne czynniki czy zjawiska pod kątem ich znaczenia dla rozwoju. Przykładem takich zjawisk w ramach kryterium, jakim jest współpraca między członkami zespołu, może być: a) ogólny dobry klimat współpracy między działami w firmie — jako pozytywny aspekt oraz b) konflikt między dwoma kluczowymi ekspertami, który organiczna efektywność realizowanych projektów — jako negatywny. Nie ma tu ograniczeń, co do ilości branych pod uwagę czynników. Każdy z członków zespołu ma możliwość zidentyfikowania dowolnej ilości pozytywnych, jak i negatywnych czynników w każdym branym pod uwagę kryterium. Jeżeli zespół stwierdzi, że istnieją dodatkowe czynniki wykraczające poza zakres wymienionych wcześniej kryteriów, ma pełne prawo do ich uwzględniania.

Istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że zespół składający się z kilkunastu członków wygeneruje na tym etapie kilkadziesiąt, a nawet ponad 100 czynników wpływających na rozwój organizacji. Dalsza praca przy tak dużej ilości elementów składowych nie mogłaby być efektywna a wręcz nawet możliwa bez wsparcia metod porządkujących i selekcjonujących. Dlatego w kolejnym kroku konieczne jest uporządkowanie czynników wg metody diagramu pokrewieństwa Kawakity.

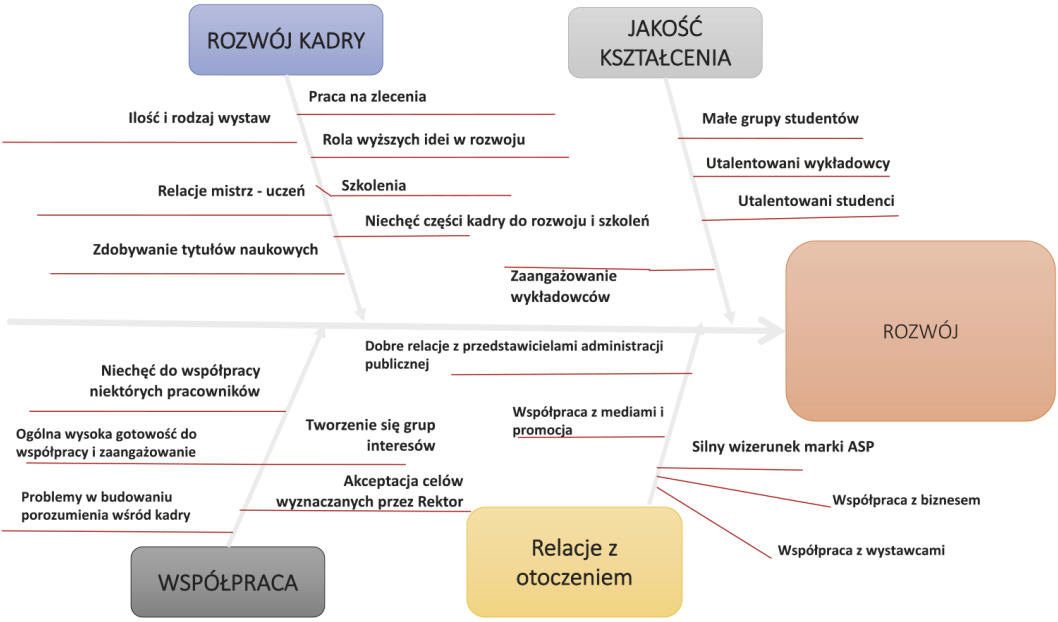
Bez względu na to, jak wiele w początkowej fazie pracy było zidentyfikowanych przez zespół czynników, po uporządkowaniu ich i selekcji ostatecznie pozostaje 20–40 z nich ujętych w 6–8 podstawowych kategorii. Jest to właściwy moment, by zespół przygotował wizualną prezentację sytuacji na diagramie Ishikawy[1] (Robinson, 2005, s. 74–79).

Diagram Ishikawy jest narzędziem popularnym w obszarze pracy nad jakością (TQM). Specjalistom często kojarzy się z obszarem doskonalenia jakości produkcji oraz jakości procedur. Diagram ten sprawdza się jednak doskonale także podczas analizy organizacji. Przykład wypełnionego diagramu Ishikawy pokazuje rysunek 2. Konstrukcja diagramu jest następująca: na osi głównej zaznaczony jest główny problem, nad którym pracuje zespół. Boczne osie wskazują na czynniki w ramach każdej kategorii. Ilość osi odpowiada ilości przygotowanych przez zespół kategorii. Przy pracy nad diagramem ważne jest, żeby zespół nie tworzył nadmiernie dużej ilości kategorii. Doświadczenie wykazuje, że maksymalna ich ilość (czyli osi bocznych) nie powinna przekraczać ośmiu. Powyżej tworzy się nadmiar informacji i diagram staje się nieczytelny. W podanym poniżej przykładzie zostały uwzględnione najważniejsze czynniki warunkujące rozwój ASP.

Wykorzystanie diagramu Ishikawy pozwala przyjrzeć się wszystkim kluczowym czynnikom z perspektywy i w sposób uporządkowany. Przygotowując diagram w jednej z dużych polskich korporacji, uczestnicy powiedzieli, że po raz pierwszy od początku istnienia firmy wszystkie najważniejsze problemy, o których rozmawiają kierownicy w kuluarach zostały przedstawione na tym diagramie.

W tym przykładzie zespół ASP złożony z rektora, prorektorów, dziekanów i prodziekanów podczas pracy nad strategią zidentyfikował kilkadziesiąt potencjalnych czynników warunkujących rozwój Uczelni. W trakcie dalszej selekcji wyodrębnił ponad 20 najbardziej znaczących z nich. Na tym etapie pracy, trudno jest jeszcze wywnioskować, jakie czynniki mogą być kluczowe dla celów przygotowania strategii. Znaczenie ma tu jednak to, że znaczna ilość czynników wybranych przez zespół jest uporządkowana wg klarownych kategorii, co pozwala na szczegółową ocenę znaczenia każdego z nich. Bez wypisania tych czynników i bez zastosowania metody porządkującej, w zasadzie nie możliwa jest dalsza efektywna praca zespołowa. Każdy członek zespołu inaczej rozumie sytuację, w której znajduje się organizacja i najczęściej przy proponowaniu rozwiązań uwzględnia te uwarunkowania, które jemu są najbliższe.

Rysunek 2. **Przykład zastosowania diagramu Ishikawy dla ASP**

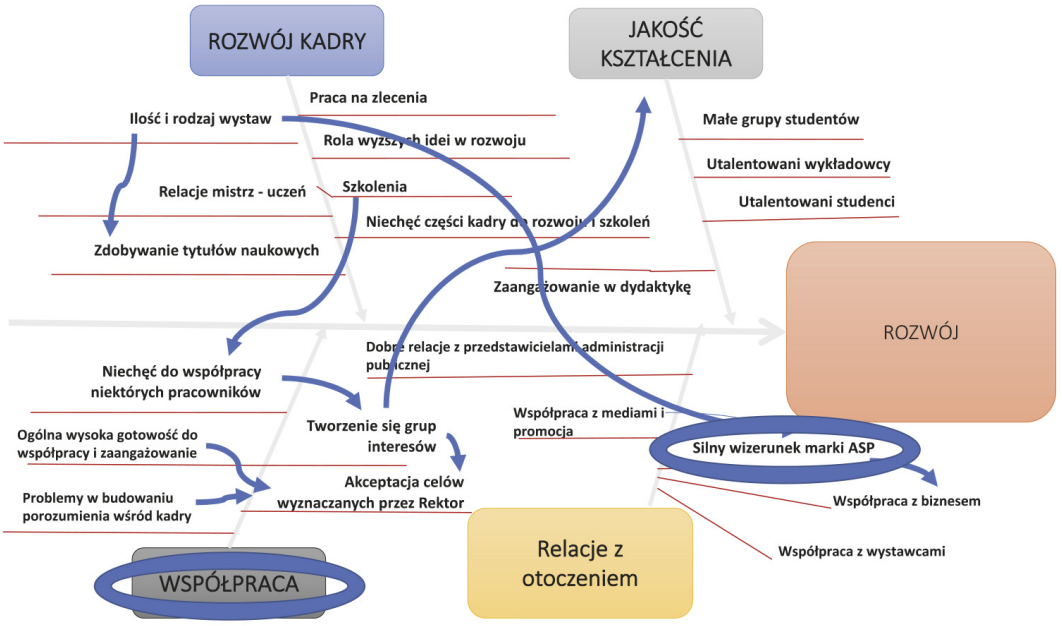


Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych.

Kolejnym krokiem w procesie diagnozowania sytuacji jest tworzenie powiązań między czynnikami. Celem tego działania jest ukazanie zależności przyczynowo — skutkowych między czynnikami oraz zidentyfikowanie tych z nich, które mają szczególne znacznie i są kluczowe dla rozwoju całości systemu organizacyjnego. Przykłady tworzenia powiązań między czynnikami przedstawia rysunek 3.

W trakcie pracy nad budowaniem powiązań między czynnikami w zespole ASP zaczął krystalizować się obraz kluczowych czynników warunkujących rozwój uczelni. Zostały określone dwa główne obszary wymagające rozwoju. Czynnikiem związanym z otoczeniem był wizerunek marki Uczelni i potrzeba jego wzmocnienia. Realizacja tego celu miała pomóc w zachęceniu utalentowanych kandydatów do wstępowania w szeregi ASP, a przy okazji budować relacje z biznesem i władzami miasta. Drugim kluczowym obszarem była poprawa jakości współpracy wśród kadry ASP. Dzięki realizacji tego celu miała poprawić się sprawność realizacji zadań i efektywność rozwoju naukowego.

Rysunek 3. **Powiązania między czynnikami**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych.

Cele i wyzwanie ASP

Po przeprowadzonej diagnozie sytuacji kolejnym etapem jest określenie celów. Cele powinny bezpośrednio wynikać z diagnozy, ale nie muszą być tożsame z tymi opisanymi w diagramie Ishikawy. Opierając się na diagnozie zespół ma zdecydować, czy cele, które uważa za najważniejsze wynikają z tych czynników, nad którymi zespół do tej pory pracował, czy też chce nakreślić zupełnie nowe cele. W przypadku sesji w ASP zespół określił 4 cele strategiczne:

- Zbudowanie silnego wizerunku ASP w otoczeniu
- Poprawa jakości edukacji (ogólnouczelniane podejście do programów nauczania)

- Umiędzynarodowienie uczelni
- Rozwój współpracy zewnętrznej

Budowa silnego wizerunku Uczelni w otoczeniu związana była z dotarciem do świadomości mieszkańców miasta, władz lokalnych oraz przedsiębiorstw. Dzięki temu działaniu realizowano misję uczelni, ale także miało to pomóc w budowaniu kontaktów korzystnych dla rozwoju Uczelni, kadry i studentów. Aby ten cel zrealizować, konieczna jest bardziej intensywna obecność w wydarzeniach takich jak eventy, wystawy, wernisaże, a także poprzez zintensyfikowanie współpracy z mediami.

Poprawa jakości edukacji dotyczyła przede wszystkim poprawienia programów nauczania i współpracy między wykładowcami. Problemem na wielu uczelniach jest doskonalenie programów w sytuacji, gdy przedmioty mają być nauczane przez wykładowców z różnych wydziałów. Ze względu na to, że wykładowcy należą do innych jednostek organizacyjnych uczelni i mają mniejszą możliwość kontaktowania się ze sobą, a często też odmiennie rozumieją potrzeby i specyfikę funkcjonowania innych wydziałów, przedmioty nauczane we współpracy wydziałów bywają ze sobą niespójne. Osiągnięcie tego celu wymagało postawienia nacisku na komunikację i współpracę kadry dydaktycznej.

Umiędzynarodowienie Uczelni wiązało się z większym otwarciem na studentów zagranicznych, współpracą z zagranicznymi uczelniami, galeriami a także biznesem. Rozwój współpracy zewnętrznej dotyczył przedsiębiorstw, które byłyby zainteresowane nie tylko komercjalizacją projektów tworzonych przez studentów i pracowników ASP, ale także ich zatrudnianiem.

Wyzwanie jest pojęciem odmiennym od celu, jakkolwiek w niektórych sytuacjach cel i wyzwanie mogą się ze sobą pokrywać. Wyzwanie dotyczy kluczowego problemu, przeszkody utrudniającej, a nawet uniemożliwiającej osiągnięcie postawionych celów. W przypadku ASP głównym wyzwaniem było doprowadzanie do silniejszej integracji i bliższej współpracy między pracownikami Uczelni. Istnienie problemów w komunikacji, niewystarczającego wsparcia w realizacji projektów przez członków zespołu, tworzenie się podgrup utrudniało realizacje praktycznie każdego z postawionych w trakcie sesji celów, bo każdy z nich wymagał uzgodnień i wspólnej pracy.

Problem ten był dostrzeżony i uznany za znaczący zarówno dla Rektor Uczelni, jak i resztę kadry zarządzającej. Poprawa komunikacji i relacji została uznana za działanie priorytetowe.

Wizja Uczelni

Wizja jest to najbardziej ogólne i pożądane wyobrażenie sytuacji, do jakiej kierownictwo chciałoby doprowadzić swoją organizację. Wykraczanie — do pewnego stopnia — poza ramy racjonalności i zdrowego rozsądku może być wartością dodaną podczas jej formułowania. Funkcją wizji jest z jednej strony określenie nadrzędnego kierunku rozwoju organizacji, a z drugiej strony — motywacja zespołu do wytężonego wysiłku.

Bazując na wnioskach uzyskanych w części diagnostycznej zespół ASP sformułował następującą wizję:

„ASP jako najlepsza uczelnia w Polsce, znacząca na świecie. Nasi wykładowcy wyznaczają najważniejsze kierunki w sztuce i projektowaniu. Jesteśmy — my i nasi kontynuatorzy — opiniotwórczą siłą kształtującą otoczenie i świat. Pielęgnujemy wartości: wzajemny szacunek, potrzebę rozwoju, wsparcia studentów i zaangażowania w wielu wymiarach.

Stale i z zaangażowaniem realizowane są spektakularne projekty i przedsięwzięcia, które powiększają nasz ogromny dorobek. Nasi absolwenci są rozchwytywani na światowym rynku pracy, zwiększają wzrost gospodarczy całej Europy, kształtują wrażliwość i postawy odbiorców swojej twórczości na całym świecie”

Oceniając po kilku tygodniach przerwy „na chłodno” treść opracowanej wizji, zespół zaczął podważać dwa wymienione tu aspekty. Pierwszy z nich dotyczył wpływu ASP na wzrost gospodarczy. Dyskusyjny był związek pomiędzy kreowaniem projektów i kształceniem studentów a wskaźnikami gospodarczymi. Zdaniem części kadry związki te były zbyt od siebie odległe przez co mało wiarygodne. Padły sugestie, że ten aspekt powinien być usunięty z wizji.

Drugim, o wiele bardziej kontrowersyjnym aspektem, było wyznaczanie kierunków w sztuce i projektowaniu przez wykładowców Akade-

mii. Dyskusja dotyczyła zagadnienia, czy celem wyższej uczelni artystycznej jest kreowanie trendów? Różnice zdań wśród kadry były znaczące, a dyskusja podzieliła ich na dwa obozy. Problem nie doczekał się rozwiązania, ale ten aspekt miał pozostać częścią wizji.

Ostatecznie zespół uznał, że realizacja tak sformułowanej wizji pozostaje w zakresie możliwości osiągnięcia przez Uczelnię, tym bardziej, że większa jej część jest już realizowana.

Budowanie *koncepcji strategii* to działanie, którego celem jest nadanie struktury zadaniom, których realizacja ma pozwolić na osiągnięcie postawionych na wcześniejszym etapie celów. Etap ten ma odpowiedzieć na pytanie, co trzeba wziąć pod uwagę przy realizacji celów? Należy tu określić najważniejsze etapy i zadania a także przeszkody, które warunkują osiągnięcie poszczególnych celów strategicznych. Następnie trzeba uporządkować je w jednolitą koncepcję i nadać priorytety. W trakcie układania zadań może się okazać, że działania przy realizacji jednego celu są zbieżne, a w każdym razie wspierają działania służące realizacji innego z celów. Dzięki temu uzyskuje się efekt synergii, który jest bardzo pożądany i wspierający realizację strategii. Jednocześnie może zdarzyć się też sytuacja przeciwna, kiedy okaże się, że realizacja jednego z celów będzie hamowała pracę nad innym celem — np. przez absorbcję zasobów czy wewnętrznie sprzeczną logikę. Przykładem takich działań może być budowanie otwartości komunikacji wśród kadry przy jednoczesnym oczekiwaniu zachowania tajemnicy odnośnie do realizowanych projektów przez działy. W takiej sytuacji może się okazać, że postawione wcześniej cele wymagają rewizji. Proces ten powinien być powtarzany tak długo, dopóki zespół nie osiągnie spójności w układzie diagnoza–cele–strategia.

Wdrożenie. Cele, które zostały postawione przez zespół kierowniczy ASP nie miały wewnętrznej sprzeczności i w dużej mierze wzajemnie się wspierały. Budowanie wizerunku marki wręcz wymagało rozwijania współpracy z organizacjami zewnętrznymi — te cele były powiązane silnymi zależnościami synergistycznymi. Jednocześnie poprawa jakości edukacji czy umiędzynarodowienie działań także sprzyjało budowaniu marki.

Prezentacja konkretnych działań zmierzających ku realizacji poszczególnych celów nie miałaby tu uzasadnienia. To jest poziom opera-

cyjny działalności organizacji, który w dużej mierze był opracowywany poza sesją strategiczną w ramach pracy podzespołów.

Znacznie ważniejszym zagadnieniem było zmierzenie się z wyzwaniem, jakie dostrzegła kadra — poprawą współpracy między pracownikami, zarówno w układzie poziomym, jak i w relacjach hierarchicznych. Osiągnięcie sukcesu tego wyzwania miało być przełomowym działaniem, które umożliwiało, a w każdym razie znacząco przyspieszało realizacje wszystkich postawionych celów. Z tego powodu na uczelni został uruchomiony program rozwoju i integracji kadry. Był skierowany przede wszystkim do kadry zarządzającej. Uczestniczyli w nim rektorzy, dziekani, kierownicy katedr. Prowadzony był przez firmę zewnętrzną, która prowadziła dla kadry specjalistyczne szkolenia oraz coaching dla indywidualnych osób. Początkowo traktowany był on nieufnie, gdyż były to pierwsze szkolenia dla kadry kierowniczej Uczelni w historii. Ostatecznie program został przyjęty z wielkim entuzjazmem, a na wniosek kadry została przeprowadzona jego kolejna edycja. Większość kadry zarządzającej brała w nim aktywny udział.

Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie metodyki budowania strategii organizacji, przy wykorzystaniu metodyki stosowanych podczas moderowanych sesji strategicznych. Dla pełniejszego wyjaśnienia poszczególnych etapów i specyfiki metod wykorzystano przypadek Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, w której autor artykułu prowadził sesje strategiczne w 2017 roku. Podstawowy proces budowania strategii opiera się na etapach: diagnozy sytuacji, określeniu wyzwania i wizji, przygotowania, a następnie oceny rozwiązań oraz zaplanowania działań wdrożeniowych. W artykule opisano wybrane metody wykorzystywane na poszczególnych etapach procesu, z wyjątkiem etapu planowania działań. Wynika to z tego, że zespoły w trakcie sesji oczekują od moderatora przeprowadzenia ich przez proces od diagnozy sytuacji po określenie nowych kierunków rozwoju (rozwiązań). Prace nad drobiazgowym, operacyjnym planowaniem pozostawiono na robocze zebrania. Ta część jest czasochłonna

i zdecydowanie mniej kreatywna, toteż zespoły podczas sesji wolą pracować nad obszarami, z którymi sami nie poradzą sobie w tak efektywny sposób, jak mogą to zrobić przy pomocy moderatora.

Metodyka przedstawiona w artykule ma charakter uniwersalny, tj. nie zależy od branży czy wielkości organizacji. W takim samym stopniu nadaje się do budowania strategii firmy, jak i stowarzyszenia dobroczynnego. Metody tu opisane same w sobie nie są odkrywcze. W większości są znane i opisane w literaturze. Wartością jest tu jednak sposób uporządkowania tych metod — czyli metodyka sesji, a także interpretacja znaczenia i roli poszczególnych metod w procesie budowania strategii.

Przypisy

[1] Przykładem innego narzędzia doskonale sprawdzającego się do wizualizacji sytuacji organizacyjnej jest mapa myśli Buzana.

Bibliografia

1. Corejowa T., Borkowski S., (2004). *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*. Sosnowiec: ABAKO.
2. GUS (2017), *Szkoły wyższe*.
3. Kłeczek R., Kowal W, Woźniczka J. (2001). *Strategiczne planowanie marketingowe*. Warszawa: PWE.
4. Martyniak Z. (1999). *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
5. Mikosik P. (2014). *Problemy zarządzania marketingowego niepubliczną szkołą wyższą*. MINiB 3 (13).
6. PWN, 2018. https://sjp.pwn.pl/sjp/facylitacja;2557384.html (dostęp 17.09.2018)
7. Robinson M, (2005). *Grupowe rozwiązywanie problemów*. Warszawa: PWE.
8. Rumelt R., (2013) *Dobra strategia, zła strategia. Czym się różnią i jakie to ma znaczenie*. Warszawa: MT Biznes.
9. Schuman H. (2013). *Metoda i znaczenie w badaniach sondażowych*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
10. Wright P., Pringle D., Kroll J. M., (1992). *Strategic management, Text and cases*. Boston: Allyn and Bacon.

dr Piotr Mikosik, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Polska — nauczyciel akademicki od 18 lat, zajmuje się zarządzaniem strategicznym i rozwojem pracowników. Doświadczenie biznesowe zdobywał między innymi jako konsultant w międzynarodowej firmie doradczej IMPAC SYSTEMS oraz jako członek zarządu firmy w branży IT — Intercon. Ponadto trener zarządzania i coach posiadający międzynarodowy certyfikat ICC (International Coaching Community). Szkolił między innymi kadry kierownicze KGHM, Banku Spółdzielczego w Skierniewicach, Telewizji Polskiej, przedstawicieli władz administracji publicznej w województwie warmińsko-mazurskim czy kierownictwo Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi.

Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB