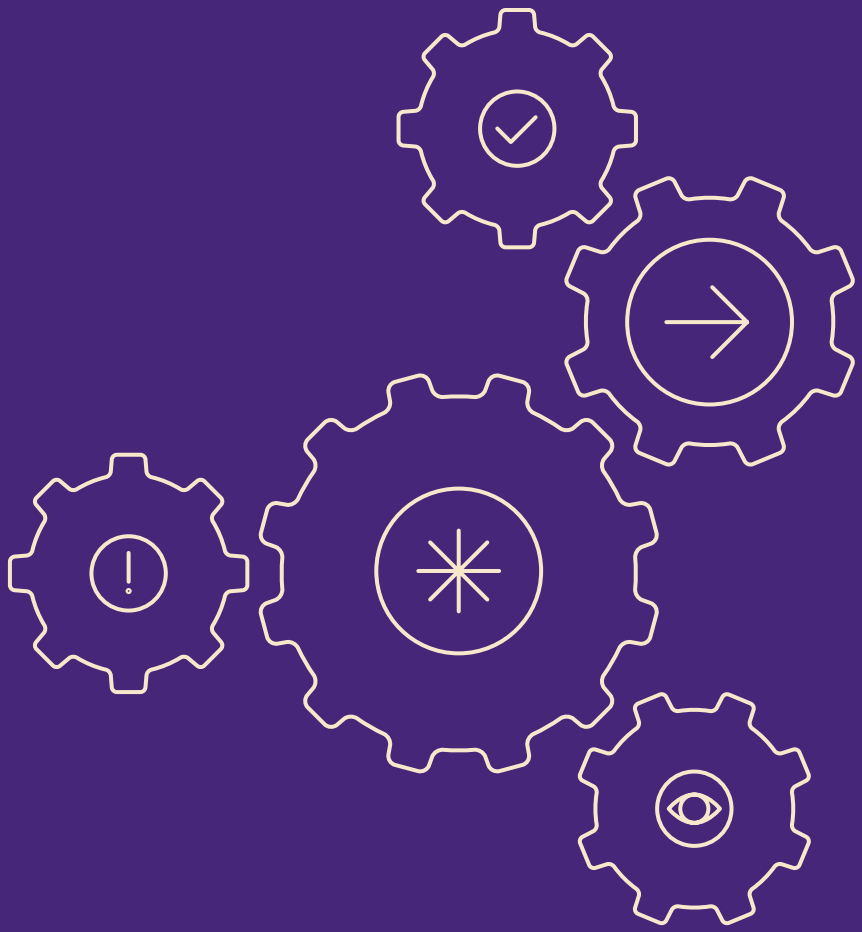


STRATEGIA

Jak to się robi?

Przewodnik dla organizacji społecznych

Tekst: Maciej Onyszkiewicz

Współpraca merytoryczna:
Łukasz Ostrowski
Aleksandra Pierścińska
Katarzyna Wójcikowska-Baniak

Redakcja: Szymon Rębowski

Korekta: Urszula Drabińska

fundacja stocznia

Wydawca:
Fundacja Stocznia
Plac Zamkowy 10
00-277 Warszawa
stocznia.org.pl
stocznia@stocznia.org.pl

Poradnik jest udostępniony na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa (CC BY 4.0).

Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji Stocznia. Zezwala się na kopiowanie, rozpowszechnianie i adaptowanie treści, także w celach komercyjnych, pod warunkiem odpowiedniego oznaczenia autorstwa, podania informacji o licencji oraz wskazania, czy dokonano zmian.

Publikacja powstała w ramach projektu „Mów do rzeczy – kompleksowa edukacja i wsparcie organizacji w zakresie wpływania na polityki publiczne i prowadzenia działań rzeczniczych”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027.

ISBN 978-83-68094-15-2

Wydanie pierwsze
Warszawa 2026

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Spis treści

Wstęp **4**
Dla kogo jest ta publikacja? 5
O czym jest ta publikacja? 6
Czego w tej publikacji nie znajdziecie? 6
Jak korzystać z tej publikacji? 7
Rozdział 1: Czym jest strategia organizacji? **9**
Inne sposoby myślenia o strategii 10
Rozdział 2: Strategia w skrócie **12**
Wartości, wizja i misja organizacji 13
Diagnoza wewnętrzna 13
Diagnoza zewnętrzna 15
Kierunki strategiczne, cele i działania 15
Zasoby 16
Cele instytucjonalne 16
Plan wdrożenia strategii 17
Rozdział 3: Zanim zaczniecie, czyli jak zaplanować pracę nad strategią **19**
Najważniejsze decyzje dotyczące strategii 20
Rozdział 4: Wartości, wizja i misja organizacji **25**
Wartości: co jest dla nas ważne 26
Wizja: do jakiej zmiany dążymy 28
Misja: jaka jest nasza rola w zmienianiu świata 30
Wartości, wizja i misja jako całość 31
Jak pracować nad wartościami, wizją i misją organizacji? 31
Rozdział 5: Diagnoza wewnętrzna organizacji **35**
Obszary działania organizacji 36
Jak pracować nad diagnozą wewnętrzną organizacji? 38
Rozdział 6: Diagnoza zewnętrzna **42**
Analiza problemu: definicja, przyczyny i skutki 44
Analiza otoczenia 49
Analiza interesariuszy 50
Jak pracować nad diagnozą zewnętrzną? 52
Jak przełożyć diagnozę zewnętrzną na strategię organizacji? 52
Rozdział 7: Kierunki strategiczne, cele i działania **54**
Kierunki strategiczne 55
Zasoby 57
Cele 58
Działania, czyli programy i projekty 63
Jak pracować nad kierunkami, celami i działaniami organizacji? 64
Rozdział 8: Cele instytucjonalne **74**
Jak pracować nad celami instytucjonalnymi? 76
Rozdział 9: Wdrożenie strategii **78**

Wstęp

Jako Fundacja Stocznia jesteśmy przekonani, że organizacje społeczne powinny działać w sposób przemyślany i zaplanowany. Posiadanie strategii ułatwia skuteczną realizację misji organizacji – pozwala zarządzać ograniczonymi zasobami w taki sposób, aby kierować je tam, gdzie są najbardziej potrzebne. Dlatego zachęcamy każdą organizację do pracy nad swoją strategią.

Niniejsza publikacja opiera się na naszych doświadczeniach zdobytych podczas pracy nad strategiami organizacji społecznych. Nie piszemy jej z pozycji osób, które mają jedyną słuszną odpowiedź na pytanie, czym jest strategia organizacji i w jaki sposób nad nią pracować. Chcemy jednak podzielić się naszym doświadczeniem, zwłaszcza że brakuje polskiej literatury na ten temat. Doświadczeniem, które zdobywaliśmy stopniowo, moderując kolejne procesy planowania strategicznego w różnych organizacjach. Przygotowując procesy strategiczne, najpierw szukaliśmy inspiracji w książkach, później testowaliśmy różne podejścia – zmienialiśmy je, dostosowywaliśmy do potrzeb i okoliczności. W ten sposób sprawdzaliśmy, co działa, a co wymaga korekty. Na koniec zebraliśmy wszystkie te doświadczenia, aby wyciągnąć bardziej ogólne wskazówki. Wierzymy, że mogą być pomocne w planowaniu i realizacji procesu strategicznego oraz skutecznym wdrażaniu strategii organizacji w życie. Nie rościmy sobie prawa do wyznaczania obowiązującego standardu w tej dziedzinie, ale mamy nadzieję, że wnioski z naszych doświadczeń okażą się dla Was pomocne.

Nasze doświadczenia zebraliśmy, pracując z organizacjami, które zgłosiły się do nas po pomoc w przygotowaniu strategii – niektóre z nich wspieraliśmy, realizując projekt „Mów do rzeczy – kompleksowa edukacja i wsparcie organizacji w zakresie wpływania na polityki publiczne i prowadzenia działań rzeczniczych", a inne w ramach odpłatnej działalności. To ważny kontekst – w modelu, który opisujemy, organizacja tworząca strategię korzysta ze wsparcia zewnętrznego moderatora, który pomaga zaprojektować i przeprowadzić cały proces.

Bardzo chętnie oddalibyśmy do Waszych rąk poradnik, który krok po kroku pokazuje, jak samodzielnie pracować nad strategią. W praktyce jednak metoda opisana w tej publikacji została sprawdzona w innych okolicznościach. Nie będziemy udawać, że jest to gotowy przepis do samodzielnego zastosowania. Wierzymy jednak, że z pomocą osób doświadczonych w moderacji poradzicie sobie z realizacją procesu planowania strategicznego zgodnie z podpowiedziami z naszej publikacji.

Dla kogo jest ta publikacja?

Publikację kierujemy przede wszystkim do organizacji społecznych, które już teraz dostrzegają potrzebę zaplanowania swojej strategii i rozważają rozpoczęcie takiego procesu, oraz do organizacji, które biorą to pod uwagę, jednak nie są jeszcze w pełni do tego przekonane. Naszym zdaniem z lektury skorzystają zarówno osoby zarządzające organizacją, odpowiedzialne za podejmowanie strategicznych decyzji, jak i pozostałe osoby uczestniczące w tworzeniu strategii organizacji lub zainteresowane tym tematem. Liczymy na to, że nasze doświadczenia będą pomocne także innym osobom, podobnym do nas – moderatorom i moderatorkom wspierającym organizacje w pracy nad strategiami.

Ze względu na opisaną wcześniej specyfikę naszych doświadczeń przewodnik będzie szczególnie użyteczny dla tych organizacji, które mają zasoby niezbędne, aby przeprowadzić pogłębiony i bardziej złożony proces pracy nad strategią. Jak zobaczycie w dalszej części publikacji, opisany przez nas sposób jest dość pracochłonny i wymaga zaangażowania istotnej części zespołu. Dodatkowo wymaga też udziału osoby moderującej. W naszych dotychczasowych doświadczeniach byli to specjaliści i specjalistki z Fundacji Stocznia oraz nasi współpracownicy i współpracowniczki. Wierzymy, że z podobną rolą poradzą sobie również kompetentne i doświadczone moderatorsko osoby z samej organizacji. Potrzebne będą im jednak zarówno umiejętności pracy z grupą, jak i przygotowywania oraz porządkowania materiałów wypracowanych podczas warsztatów, a także przełożenia ich na spójny dokument strategiczny.

O czym jest ta publikacja?

Znaczną część publikacji zajmuje wyjaśnienie, czym jest strategia organizacji:

- Z jakich elementów składa się dobra strategia?
- Jak są one ze sobą powiązane?
- Do czego służy każdy z nich?
- I jak wykorzystać je w praktyce życia organizacji?

W publikacji przedstawiamy całościową koncepcję procesu pracy nad strategią. Po pierwsze pokazujemy „z lotu ptaka", jak przebiega pełny proces tworzenia strategii organizacji, a po drugie trochę bardziej szczegółowo opisujemy każdy z etapów tej pracy. W materiale znajdziecie propozycję konkretnych ćwiczeń, które mogą pomóc Wam w budowaniu kolejnych elementów strategii, oraz przykłady fragmentów dokumentów strategicznych, które mogą Was zainspirować.

Sądzimy, że warto wracać do materiału również podczas pracy nad strategią – znajdziecie tu praktyczne podpowiedzi, jak prowadzić cały proces i jak następnie wdrożyć strategię organizacji w życie.

Czego w tej publikacji nie znajdziecie?

Będąc uczciwym wobec naszych czytelników i czytelniczek, chcemy jasno zaznaczyć, czym niniejsza publikacja nie jest. Nie jest to szczegółowa instrukcja, która krok po kroku przeprowadzi Was przez cały proces samodzielnego tworzenia strategii organizacji. Nie znajdziecie tu gotowych zestawów narzędzi ani scenariuszy warsztatów.

Zamiast tego oferujemy Wam ramy, w których warto prowadzić proces strategiczny. Dodatkowo w wielu miejscach staraliśmy się podawać przykłady i praktyczne wskazówki. Opowiadając o nich, odwołujemy się do przykładu fikcyjnej Fundacji Zdrowy Uśmiech działającej na rzecz profilaktyki zdrowia jamy ustnej u dzieci, która podjęła się pracy nad swoją strategią.

Fragmenty zawierające takie przykłady są w tekście oznaczone charakterystyczną ikoną i wcięciem, aby można było je łatwo znaleźć:

Przykład

Jak korzystać z tej publikacji?

W celu ułatwienia orientacji w materiale poniżej przedstawiamy jego układ. Na początku przewodnika wyjaśniamy, jak rozumiemy strategię organizacji i z jakich elementów może się ona składać. Następnie pokazujemy, jak przygotować organizację do pracy nad strategią: jakie pytania warto zadać sobie przed startem, kogo zaprosić do wspólnej pracy i jak zaplanować sposób podejmowania decyzji.

W kolejnych częściach omawiamy najważniejsze elementy strategii: wartości, wizję, misję, diagnozę wewnętrzną i zewnętrzną, kierunki strategiczne, cele i działania, a także cele instytucjonalne. Na końcu przechodzimy do planu wdrożenia strategii, czyli do pytania, jak sprawić, aby dokument strategiczny rzeczywiście wpływał na codzienne decyzje i sposób funkcjonowania organizacji.

Jeśli dopiero zastanawiacie się, czy rozpocząć proces strategiczny, zacznijcie od fragmentów wyjaśniających, czym jest strategia, po co się ją tworzy i z jakich elementów może się składać. Te informacje znajdziecie w pierwszych dwóch rozdziałach. Pomogą Wam one lepiej ocenić, czy to dobry moment do rozpoczęcia pracy.

Jeżeli już planujecie proces strategiczny, szczególnie przydatne będą części poświęcone kolejnym elementom strategii. W trakcie pracy nad nią możecie wracać do konkretnych fragmentów publikacji wtedy, gdy potrzebujecie przypomnieć sobie niektóre pojęcia, przygotowujecie się do warsztatu, chcecie go podsumować i wysnuć wnioski lub gdy już tworzycie dokument strategiczny.

Warto, aby osoby moderujące proces planowania strategicznego w Waszej organizacji znały dobrze całą zawartość naszej publikacji, ale polecamy również, aby zapoznały się z nią pozostałe osoby zaangażowane w tworzenie strategii.

Rozdział 1

Czym jest strategia organizacji?

Według nas strategia to zbiór kluczowych wyborów określających kierunek funkcjonowania organizacji. Wybory te dotyczą tego, jaką zmianę organizacja chce wprowadzić w świecie, za pomocą jakich działań próbuje do niej doprowadzić i w jaki sposób będzie je realizować. Strategia opowiada też o tym, jakie zasoby posiada organizacja, a jakich potrzebuje, żeby to osiągnąć. Zwróćcie uwagę, że w naszej definicji strategia nie jest dokumentem, tylko zestawem decyzji uzgodnionych wewnątrz organizacji. Dokument strategiczny jest ważny, ponieważ stanowi zapis tych decyzji i pozwala do nich wrócić, jednak sama strategia jest szerszym pojęciem.

Strategia powinna obejmować z góry określony horyzont czasowy (np. 2, 3, 4 albo 5 lat). Po jego upływie organizacja powinna przygotować strategię na kolejny okres. Może to oznaczać aktualizację dotychczasowych założeń, jeżeli pozostają one zasadniczo aktualne, albo ułożenie strategii od nowa, jeśli istotnie zmieniły się okoliczności, w których działa organizacja.

Zarządzanie organizacją codziennie wymaga podejmowania konkretnych decyzji. Dobra strategia jest użytecznym narzędziem wspierającym ten proces. Dzięki dobrej strategii nasze działania stają się bardziej spójne, konsekwentne i ukierunkowane – zgodne z wartościami, misją i postawionymi celami.

Sens posiadania strategii polega zatem na nazwaniu kierunków, w których zmierza organizacja, oraz na określeniu i uporządkowaniu sposobu jej działania. Dobrze przygotowana strategia ułatwia koncentrowanie się na najważniejszych zadaniach, podejmowanie trudnych decyzji, angażowanie ludzi wokół wspólnego celu, lepsze wykorzystanie ograniczonych zasobów oraz regularne sprawdzanie, czy wybrany sposób działania nadal odpowiada na wyzwania zmieniającej się rzeczywistości.

Inne sposoby myślenia o strategii

W tej publikacji posługujemy się przede wszystkim pojęciem strategii organizacji, choć wiemy, że podobne dokumenty bywają nazywane inaczej: strategią rozwoju albo strategią rozwoju organizacji. Nie chcemy jednak przywiązywać dużej wagi do samych nazw. Ważniejsze jest to, co za nimi stoi.

W naszym przekonaniu strategia organizacji powinna pomagać odpowiedzieć na dwa ściśle powiązane ze sobą pytania. Po pierwsze: w jaki sposób organizacja chce zmieniać swoje otoczenie i świat, w którym działa? Po drugie: jak sama powinna się rozwijać, żeby mogła do tych zmian doprowadzić?

Dlatego przez strategię organizacji rozumiemy całościowe spojrzenie na jej przyszłość: misję, cele, działania, odbiorców, otoczenie, sposób funkcjonowania i zasoby potrzebne do realizacji celów. Tak rozumiana strategia obejmuje zarówno zmianę społeczną, do której dąży organizacja, jak i jej rozwój instytucjonalny.

Trudno skutecznie realizować cele społeczne bez odpowiednich zasobów. Rozwój organizacji pozostaje jednak służebny wobec tego, co najważniejsze. Organizacja rozwija się po to, żeby bardziej skutecznie zmieniać otaczający ją świat. Właśnie dlatego piszemy w tej publikacji przede wszystkim o strategii organizacji jako całości, obejmującej zarówno cele zewnętrzne, jak i zmiany instytucjonalne, a nie wyłącznie o strategii (wewnętrznego) rozwoju.

Oprócz strategii całej organizacji mogą powstawać również strategie dotyczące konkretnych obszarów jej działania, na przykład fundraisingu, komunikacji, rzecznictwa, wolontariatu albo konkretnego programu. Takie strategie powinny być spójne ze strategią całej organizacji i pokazywać, w jaki sposób dany obszar przyczynia się do realizacji jej misji.

W niniejszej publikacji koncentrujemy się jednak na strategii całej organizacji. Dużą część pracy poświęcimy celom zewnętrznym, czyli temu, jaką zmianę społeczną organizacja chce wywołać w świecie oraz w jaki sposób zamierza do niej doprowadzić. Jednocześnie przyglądamy się roli rozwoju instytucjonalnego w strategii. Pokazujemy, jak można o nim myśleć, jak go planować i jak uwzględniać w strategii całej organizacji.

Rozdział 2

Strategia w skrócie

W tej części przyglądamy się strategii z lotu ptaka, tak abyście mogli zobaczyć ją jako całość. Przeprowadzamy Was krótko przez jej wszystkie elementy. Nazywamy je, wyjaśniamy, czym są, pokazujemy, w jaki sposób łączą się ze sobą i do czego mogą służyć.

Organizacje są różne i nie każda potrzebuje tak samo rozbudowanej strategii. Nie nad każdym elementem trzeba też pracować z taką samą intensywnością. Warto jednak najpierw zobaczyć pełny układ, choćby po to, aby później świadomie zdecydować, które elementy uprościć albo pominąć, a którym poświęcić więcej uwagi.

Wartości, wizja i misja organizacji

Wartości pokazują, jakie zasady i przekonania są dla Was jako organizacji szczególnie ważne. Mówią o tym, w co wierzycie i w jaki sposób chcecie działać, zarówno względem świata zewnętrznego, jak i wewnątrz organizacji.

Wizja to jedno lub kilka zdań, w których wyjaśniacie, jaki świat chcecie współtworzyć. Pokazuje pożądaną zmianę społeczną, czyli to, jak wyglądałby świat, gdyby organizacji udało się osiągnąć wszystko to, do czego dąży.

Misja to jedno lub kilka zdań, w których wyjaśniacie, w jaki sposób Wasza organizacja chce przyczynić się do realizacji tej wizji. Jeżeli wizja mówi o pożądanej zmianie w świecie, to misja pokazuje szczególną rolę, jaką organizacja zamierza odegrać w drodze do tej zmiany.

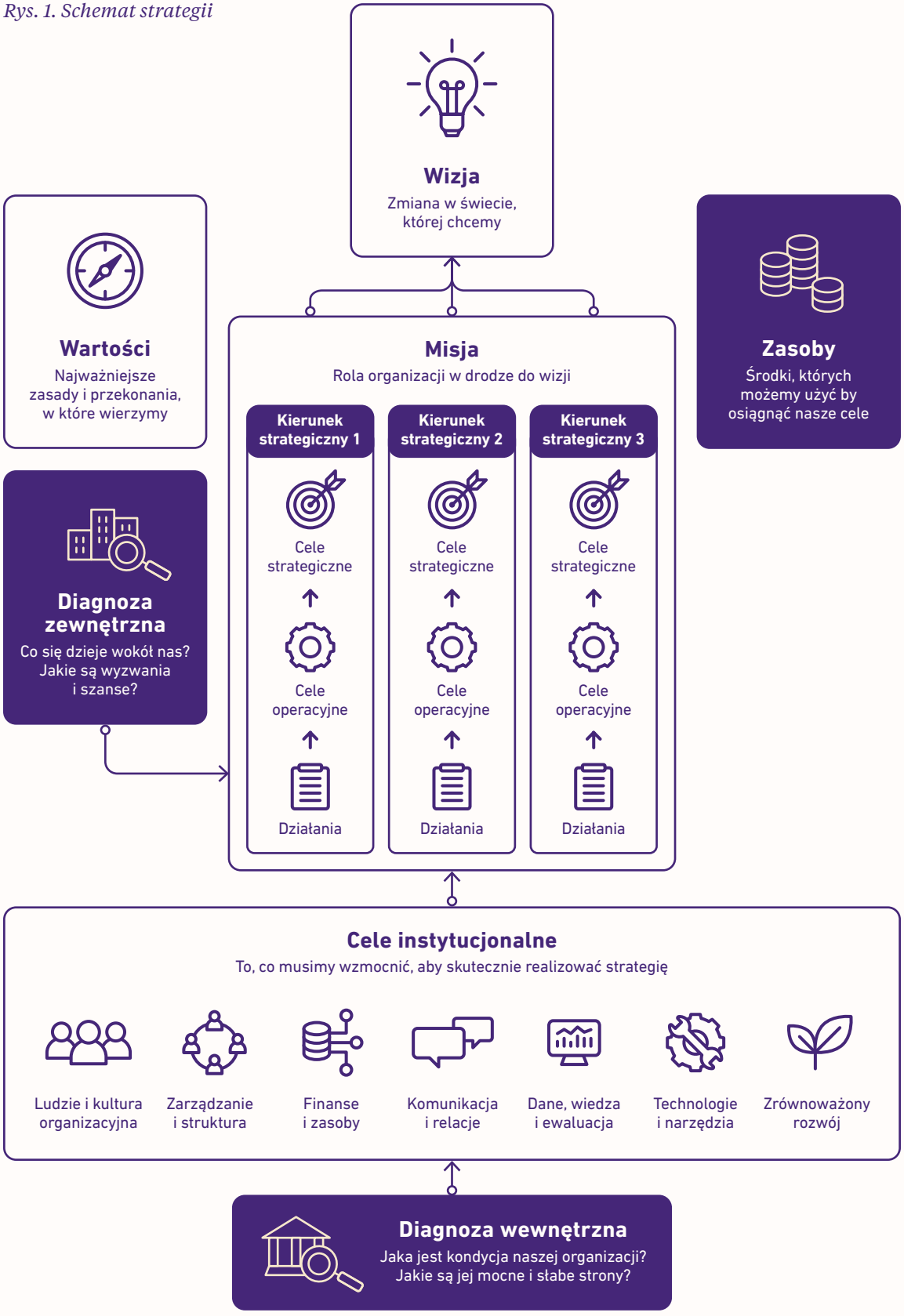
Mówiąc najkrócej, wartości pokazują, w co wierzycie i jak chcecie działać, wizja – do jakiego świata dążycie, a misja – co zrobicie, aby to osiągnąć.

Diagnoza wewnętrzna

Diagnoza wewnętrzna ma na celu rozpoznanie, w jakim miejscu znajduje się organizacja – dlatego czasem nazywamy ją również diagnozą kondycji organizacji lub diagnozą instytucjonalną. Z jednej strony opisuje to, na czym organizacja może się oprzeć podczas realizacji swojej misji: mocne strony i zasoby, którymi dysponuje. Z drugiej strony wskazuje te obszary funkcjonowania organizacji, które wymagają wzmocnienia albo poprawy.

Diagnoza wewnętrzna jest więc pomostem pomiędzy ambicją zmiany społecznej a realnymi możliwościami organizacji.

Rys. 1. Schemat strategii



Diagnoza zewnętrzna

Diagnoza zewnętrzna pomaga zrozumieć rzeczywistość, na którą organizacja ma wpływać. Obejmuje rozpoznanie problemów społecznych, które będzie starała się rozwiązywać, analizę ich przyczyn, określenie osób i grup, których te problemy dotyczą, oraz nazwanie ich potrzeb. Pozwala również przyjrzeć się warunkom, które mogą sprzyjać działaniu organizacji lub je utrudniać, oraz rozpoznać aktorów, którzy funkcjonują w tym samym obszarze i których powinna uwzględnić podczas planowania działań.

Dobra diagnoza zewnętrzna służy zrozumieniu kontekstu, w którym działa organizacja. Jest podstawą dalszej pracy nad strategią: formułowania celów i określenia sposobów działania. Strategia nie powinna być listą życzeń oderwanych od rzeczywistości, tylko odpowiedzią organizacji na dobrze rozpoznaną rzeczywistość społeczną.

Kierunki strategiczne, cele i działania

Kierunki strategiczne nazywają obszary, w których organizacja zamierza działać w danym okresie. Pomagają zwięźle wyjaśnić, czym chce się zajmować, jakie sprawy uznaje za kluczowe oraz na co będzie kierować swoją energię i zasoby. Służą uporządkowaniu strategii – każdy kierunek obejmuje odrębne cele i działania. Poszczególne kierunki różnią się zwykle „teorią zmiany" – dotyczą różnych grup i starają się rozwiązać ich problemy na różne sposoby.

Cele strategiczne opisują długofalowe zmiany, do których dąży organizacja. Są bardziej konkretne niż wizja, ale bardzo ambitne – wykraczają poza możliwości jednej organizacji i poza czas obowiązywania strategii. Podczas stawiania celów strategicznych należy mieć świadomość, że ich osiągnięcie jest trudne – zwykle wymaga czasu oraz współdziałania wielu osób, organizacji i instytucji.

Cele operacyjne są bardziej konkretne i zobowiązujące. Opisują zmiany społeczne, do których organizacja zamierza samodzielnie doprowadzić w bieżącym okresie strategicznym. Powinny być określone na tyle jasno,

żeby można było planować wokół nich działania, sprawdzać postępy, a na koniec danego okresu ocenić, w jakim stopniu udało się zrealizować strategię i doprowadzić do zakładanej zmiany społecznej.

Zasoby

Wizja, misja i cele organizacji mogą być śmiałe i ambitne, ale powinny być również realistyczne. Warto marzyć, ale warto również twardo stąpać po ziemi. Dlatego ważne jest, aby tworząc strategię spróbować określić jakich zasobów będziecie mogli użyć podczas jej realizacji: ludzkich, finansowych i rzeczowych. Trzeba się również zastanowić, w jaki sposób je pozyskacie. Organizacjom społecznym często trudno jest przewidzieć swoją sytuację, zwłaszcza gdy skala ich działania zależy od skuteczności w pozyskiwaniu dotacji. Żeby podejmować strategiczne decyzje organizacja musi jednak przyjąć jakieś założenia na temat zasobów, które będzie miała do dyspozycji. Bez tego całe planowanie strategiczne może oderwać się od rzeczywistości, przez co trudno będzie zrealizować strategię.

Cele instytucjonalne

Cele instytucjonalne opisują zmianę, która w danym okresie strategicznym powinna zajść w samej organizacji. Są odpowiedzią na pytanie o to, co trzeba rozwinąć, uporządkować albo wzmocnić, aby organizacja mogła skutecznie realizować swoją misję. Mogą dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania organizacji: sposobu zarządzania, finansów, komunikacji wewnętrznej lub zewnętrznej, struktury, kultury pracy, współpracy z partnerami czy sposobu uczenia się na własnych doświadczeniach (monitoring i ewaluacja).

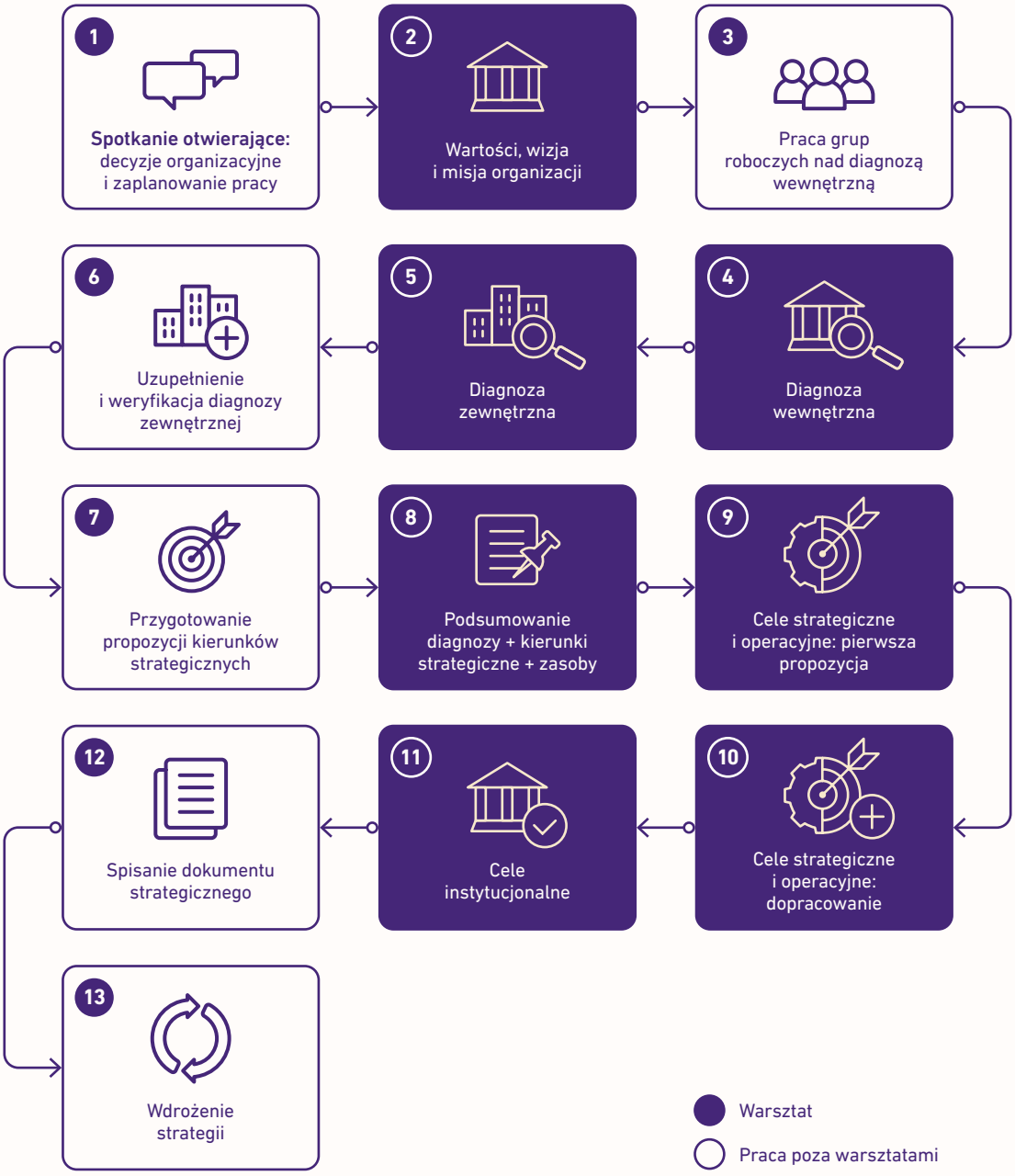
Plan wdrożenia strategii

Strategia nie powinna być dokumentem, który kurzy się na półce. Ma pomagać organizacji w jej codziennym działaniu. Dlatego ważnym elementem każdej strategii jest plan wdrożenia, określający w jaki sposób strategia będzie realnie wykorzystywana w życiu organizacji.

Taki plan powinien zawierać harmonogram, kamienie milowe, procedury monitoringu oraz określać osoby odpowiedzialne. Dzięki temu dobrze przygotowana strategia będzie przekładać się na plany roczne organizacji, budżet, decyzje programowe, a także komunikację, fundraising i wszystkie inne obszary jej działania.

W tym fragmencie przedstawiliśmy z lotu ptaka, jak powinna wyglądać dobra strategia organizacji. W kolejnych częściach opisujemy bardziej szczegółowo każdy z przedstawionych tutaj elementów: czym dokładnie jest, jak łączy się z pozostałymi i – przede wszystkim – w jaki sposób można nad nim pracować.

Rys. 2. Przebieg procesu planowania strategicznego



Rozdział 3

Zanim zaczniecie, czyli jak zaplanować pracę nad strategią

Praca nad strategią wymaga sporo czasu i środków. Zazwyczaj składa się z kilku (4–8) spotkań warsztatowych oraz działań podejmowanych pomiędzy nimi. Do każdego spotkania trzeba się dobrze przygotować, a po każdym – podsumować jego efekty. Czasem potrzebna jest również dodatkowa rozmowa w węższym gronie, żeby doprecyzować wybrane wątki albo podjąć ostateczne decyzje dotyczące kształtu strategii.

Po zakończeniu cyklu warsztatów trzeba przewidzieć czas na spisanie dokumentu strategicznego, a później także na zaplanowanie wdrożenia i realizację przyjętych ustaleń. Zwykle potrzebne są też środki na pomoc moderatora lub moderatorki, którzy przeprowadzą organizację przez cały proces.

Najważniejsze decyzje dotyczące strategii

Praca nad strategią to ważny i wymagający moment w życiu organizacji. Jeśli chcecie dobrze wykorzystać ten czas, warto sensownie zaplanować cały proces. Chodzi o to, aby na końcu powstała strategia, która rzeczywiście odpowiada na potrzeby organizacji. Dlatego na początku procesu warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań.

1. Dlaczego nasza organizacja potrzebuje strategii i kiedy jest właściwy moment, żeby ją wypracować?

W naszym przekonaniu prawie każda organizacja społeczna potrzebuje strategii. Nie oznacza to jednak, że każda z nich jest w stanie w dowolnym momencie przeprowadzić rozbudowany proces planowania strategicznego. Nie polecamy rozpoczynania pracy nad strategią, gdy:

- personel organizacji jest silnie skonfliktowany, ponieważ brakuje wtedy odpowiednich warunków do konstruktywnej rozmowy o przyszłości organizacji;
- organizacja jest w kryzysie – nie jest pewna swojej najbliższej przyszłości i nie wie, czy w ogóle przetrwa najbliższe lata;
- organizacja dopiero rozpoczęła swoją działalność lub nawet nie istnieje formalnie, a jest raczej grupą nieformalną przechodzącą dopiero proces instytucjonalizacji.

Żeby rozpocząć pracę nad strategią, musicie mieć pewność, że możecie sobie na nią pozwolić właśnie teraz. Naszym zdaniem warto szczególnie rozważyć jej podjęcie, gdy:

Organizacja robi dużo rzeczy i coraz trudniej wybrać, które z nich są najważniejsze

Wiele organizacji angażuje się w bardzo zróżnicowane projekty i odpowiada na różne potrzeby. Często decyzja o rozpoczęciu jakiegoś przedsięwzięcia wynika z pojawiającej się okazji lub konieczności, np. zdobycia finansowania. Problem pojawia się wtedy, gdy organizacja zaczyna dryfować: podejmuje coraz więcej tematów, realizuje kolejne działania, ale coraz trudniej powiedzieć, które z nich są naprawdę istotne z perspektywy jej misji.

W takiej sytuacji strategia pozwala zidentyfikować to, co najważniejsze, a także zrezygnować z tego, co ostatecznie nie pomaga organizacji w realizacji jej celów.

Zmieniły się warunki, w których działa organizacja

Każda organizacja działa w określonym otoczeniu społecznym. Z czasem mogą zmieniać się potrzeby osób, do których kierujecie swoje działania, dostępność źródeł finansowania, prawo, polityki publiczne albo inne ważne czynniki wpływające na Waszą codzienną pracę.

W obliczu takich zmian warto się zatrzymać i sprawdzić, co oznaczają one dla sposobu działania i celów organizacji. Praca nad strategią jest okazją, aby zobaczyć, które kierunki i sposoby działania warto zachować, które wymagają korekty, a z których być może należy zrezygnować, i czy należy podjąć jakieś nowe wyzwania.

Organizacja przeszła poważne zmiany wewnętrzne

Strategia jest pomocna tylko wtedy, gdy zna ją zespół organizacji, a w szczególności osoby podejmujące najważniejsze decyzje. Jeśli więc w Waszej organizacji zmienił się skład personalny: zarząd, dyrekcja albo zespół, warto zapoznać nowych pracowników ze strategią, a czasem także poddać ją aktualizacji. Wszystko po to, aby mieć pewność, że wszystkie osoby odpowiedzialne za jej realizację dobrze rozumieją podstawowe założenia organizacji.

2. Przed jakimi dylematami strategicznymi stoi organizacja?

Dylemat strategiczny pojawia się wtedy, gdy przed organizacją otwierają się nowe możliwości, zmieniają się warunki działania, rośnie skala prowadzonych działań albo pojawiają się pomysły na nowe kierunki rozwoju. Czasem trzeba zdecydować o wejściu w nowy obszar tematyczny lub dotarciu do nowej grupy odbiorców. Czasem wręcz przeciwnie: o ograniczeniu bądź rezygnacji z części dotychczasowych działań. Im lepiej sformułujecie dylematy strategiczne, tym większa szansa, że strategia pomoże je rozstrzygnąć.

Jednocześnie warto również ustalić, jakie kwestie zostały już w organizacji rozstrzygnięte, nie stanowią dylematu i na pewno nie zmienią się w perspektywie kilku lat.

Nie oznacza to, że proces strategiczny jest potrzebny tylko wtedy, gdy już na początku dostrzegacie realne dylematy strategiczne. Czasem w ogóle się one nie pojawią, a strategia umocni Was w przyjętym już wcześniej kierunku działania. Czasem dylematy strategiczne wyłonią się dopiero w trakcie prac nad strategią. Jeśli jednak jesteście w stanie nazwać je przed rozpoczęciem całego procesu, z pewnością ułatwi Wam to jego planowanie i realizację.

3. Na jaki okres tworzymy strategię?

Z jednej strony funkcjonujemy w rzeczywistości, która zmienia się bardzo dynamicznie. Tworząc strategię na wiele lat, ryzykujemy, że z czasem przestanie ona być aktualna. Dobrze pokazuje to ostatnie dziesięciolecie, kiedy najpierw pandemia COVID-19, a później pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę fundamentalnie wpłynęły na sytuację, w której działa wiele organizacji społecznych. Przygotowane wcześniej strategie trzeba było dostosowywać do nowych okoliczności. Może to przemawiać za wybraniem krótszego horyzontu strategicznego, obejmującego np. 2–3 lata.

Z drugiej strony, jak już wiemy, proces pracy nad strategią jest pracochłonny i kosztowny. Powtarzanie go co rok czy dwa lata przerasta możliwości zdecydowanej większości organizacji. Wpędzałoby to ją w stan wiecznego planowania strategicznego i zabierało zasoby, które można przeznaczyć na działanie.

Dlatego nie wskazujemy Wam jednoznacznie, jak daleko w przyszłość powinna sięgać strategia Waszej organizacji. Podczas ustalania horyzontu czasowego strategii musicie jednak wziąć pod uwagę oba te czynniki: z jednej strony szybko zmieniające się okoliczności, a z drugiej czas i zasoby potrzebne na przygotowanie strategii. Większość dokumentów strategicznych przygotowywanych we współpracy z Fundacją Stocznia przyjmuje horyzont od trzech do pięciu lat.

4. Kto będzie uczestniczył w pracy nad strategią?

Nie każda osoba z organizacji musi być zaangażowana w proces tak samo intensywnie. Dobrze jednak, abyście już na samym początku ustalili, kto faktycznie będzie współtworzył strategię, kto będzie konsultował wybrane rozwiązania, a kto powinien być po prostu informowany o kolejnych etapach i efektach pracy.

5. Kto będzie podejmował ostateczne decyzje w sprawie strategii?

Warsztaty strategiczne pozwalają wypracować pomysły i zebrać przemawiające za nimi argumenty, ale na końcu ktoś musi rozstrzygnąć, które z nich zostaną wpisane do strategii, a z których zrezygnujecie. Dlatego już na początku warto jasno powiedzieć, kto ma mandat do podejmowania decyzji. Zwykle będą to osoby zarządzające organizacją. Czasem jednak można zaprosić do tego zadania także inne kluczowe osoby.

6. Jak prowadzić proces decyzyjny?

Dobrze przygotowana strategia nie może być dokumentem przyniesionym z zewnątrz ani napisanym za zamkniętymi drzwiami. Nawet jeśli decyzje będzie podejmowało wąskie grono, pozostałe osoby uczestniczące w procesie oraz inne osoby zaangażowane w działanie organizacji powinny móc wziąć udział w konsultowaniu decyzji, a przynajmniej rozumieć i akceptować rozwiązania przyjęte w strategii.

Przykład

Fundacja Zdrowy Uśmiech od ośmiu lat działa na rzecz przeciwdziałania próchnicy wśród dzieci. Choć jej sytuacja finansowa jest relatywnie dobra, w ubiegłym roku z organizacji odeszli prezes i kilka kluczowych osób. Nowy zespół odczuwa potrzebę nowego otwarcia i ponownego uzgodnienia kierunku działania fundacji. Dlatego zarząd zdecydował o rozpoczęciu prac nad nową strategią i zaangażowaniu w jej przygotowanie całego, dziesięcioosobowego zespołu.

Główny dylemat, przed którym stoi organizacja, dotyczy formy i skali jej działania. Fundacja z pewnością chce nadal prowadzić sprawdzone przedsięwzięcia edukacyjne w szkołach, ale jednocześnie szuka większej dźwigni zmiany. Jednym z rozważanych pomysłów jest rozpoczęcie działań rzeczniczych skierowanych do lokalnych władz, tak aby profilaktyka zdrowia jamy ustnej była mocniej obecna w placówkach edukacyjnych. Taki kierunek mógłby zwiększyć wpływ fundacji, ale jednocześnie wymagałby inwestycji w rozwój nowych kompetencji wewnątrz zespołu oraz budowanie partnerstw z innymi organizacjami

Podsumowując, zanim zaczniecie, powinniście ustalić:

- Po co Waszej organizacji strategia właśnie teraz?
- Do czego będziecie jej używać?
- Na jakie najważniejsze pytania albo dylematy strategiczne ma Wam pomóc odpowiedzieć?
- Przez jaki czas ma być dla Was punktem odniesienia?
- Kto będzie uczestniczył w pracach nad strategią?
- Jak będziecie konsultować efekty prac z zespołem i kto będzie podejmował ostateczne decyzje?

Rozdział 4

Wartości, wizja i misja organizacji

W tej części opowiadamy o roli i znaczeniu trzech fundamentów, na których opiera się każda strategia organizacji: wartościach, wizji i misji. Nazywamy je fundamentami dlatego, że nadają sens całej dalszej pracy nad strategią. Odpowiadają na trzy podstawowe pytania strategiczne: Co jest dla nas jako organizacji ważne? Do jakiej zmiany społecznej dążymy? Jaką rolę nasza organizacja ma do odegrania na drodze do tej zmiany?

Najczęściej to właśnie od tych trzech elementów zaczyna się pracę nad strategią. Nie oznacza to jednak, że wartości, wizję i misję formułuje się na samym początku, a potem odkłada na bok. Zwykle jest inaczej. Zaczynamy od nich, bo wyznaczają kierunek, ale później wracamy do nich na różnych etapach pracy. Z pewnością warto zrobić to również na końcu, kiedy widać już całość strategii: diagnozę, kierunki strategiczne, cele i zaplanowane działania. Dopiero wtedy można sprawdzić, czy wszystkie kluczowe elementy strategii spójnie się ze sobą łączą oraz czy fundament w postaci wartości, wizji i misji rzeczywiście utrzymuje całą konstrukcję, czy też wymaga ponownego namysłu i przeformułowania.

Wartości: co jest dla nas ważne

Wartości to zasady i przekonania, które pokazują, co jest dla organizacji naprawdę ważne. Mówią nie tylko o tym, w co jako organizacja wierzymy, ale również o tym, w jaki sposób chcemy działać. Dotyczą zarówno tego, jak pracujemy z otoczeniem organizacji, odbiorcami naszych działań oraz wszystkimi osobami, instytucjami i podmiotami, z którymi jesteśmy związani, jak i tego, jak współdziałamy wewnątrz organizacji: w jaki sposób podejmujemy decyzje, rozwiązujemy napięcia i komunikujemy się ze sobą.

Choć wartości często przybierają formę górnolotnych i abstrakcyjnych haseł, nie należy traktować ich wyłącznie jako deklaracji. Dobrze sformułowane wartości powinny być podzielane przez cały zespół, a także realnie przekładać się na to, w jaki sposób działamy jako organizacja. Porządkują one życie organizacji od środka, budują wspólny język, pomagają nazwać to, co czasem jest intuicyjne, ale nie zostało wprost wypowiedziane. Bywają punktem odniesienia w sprawach bardzo konkretnych: przy rekrutacji, w relacjach z partnerami, klientami, odbiorcami działań, w codziennym zarządzaniu. Jeśli wartością danej organizacji jest jawność, to powinna udostępniać szczegółowe sprawozdania ze swojej działalności. A gdy jej wartością jest innowacyjność, to nie powinna bać się testowania i wdrażania nowatorskich rozwiązań.

Nazywanie wartości nie jest łatwe, ponieważ często opisuje się je za pomocą dużych, pojemnych słów: „szacunek", „otwartość", „partnerstwo", „równość", „odpowiedzialność", „jakość". Brzmią one dobrze, ale każdy w zespole może rozumieć je trochę inaczej. Dla jednej osoby partnerstwo będzie oznaczać współdecydowanie o losach organizacji, dla drugiej – szacunek dla opinii innych, dla trzeciej po prostu dobrą komunikację.

Dlatego wyzwaniem nie jest samo znalezienie odpowiednich słów. Ważniejsze jest ustalenie, co one dla nas znaczą. Po czym da się rozpoznać daną wartość w praktyce? Jak wygląda ona w działaniu, a nie tylko w deklaracji? Co oznacza wtedy, gdy trzeba podjąć trudną, nieoczywistą albo kosztowną decyzję? Jeśli uda się to ustalić, warto zapisać to w strategii. Obok nazwy wartości możemy wtedy napisać, jak ją rozumiemy i w jaki sposób przekłada się ona na praktykę – jakie zachowania są preferowane, a czego unikamy.

Organizacje społeczne często kierują się podobnymi wartościami. To nie jest problem sam w sobie, gdyż oryginalność w tym zakresie nie jest obowiązkowa. Jeśli jednak zespół czuje, że pracuje w organizacji wyjątkowej, którą wyróżnia szczególny sposób myślenia lub styl działania, to warto, żeby znalazło to odbicie w wartościach zapisanych w strategii. Trzeba wówczas szukać nie tylko wartości ogólnie słusznych i podzielanych, ale również takich, które charakteryzują naszą organizację i odróżniają ją od innych.

Przykład

Zespół Fundacji Zdrowy Uśmiech zgodził się, że najważniejsze wartości dla nich to sprawiedliwość społeczna, szacunek bez oceniania i zdrowa kultura pracy. Ich rozwinięcie brzmi następująco:

1. Sprawiedliwość społeczna – uważamy, że zdrowie dzieci nie powinno zależeć od sytuacji materialnej rodziny, miejsca zamieszkania ani możliwości skorzystania z prywatnej opieki stomatologicznej. Dlatego kierujemy nasze działania przede wszystkim tam, gdzie dostęp do profilaktyki i leczenia jest najbardziej ograniczony: do dzieci i rodzin w trudniejszej sytuacji materialnej, mieszkających poza dużymi ośrodkami lub zagrożonych wykluczeniem społecznym.
2. Szacunek bez oceniania – nie obwiniamy dzieci ani ich rodziców za problemy ze zdrowiem jamy ustnej. Wiemy, że próchnica często wiąże się nie tylko z indywidualnymi nawykami, ale także z brakiem wiedzy, pieniędzy, czasu, dostępnych usług albo wcześniejszych dobrych doświadczeń z opieką stomatologiczną. Dlatego prowadzimy edukację i wsparcie w sposób życzliwy, zrozumiały i wzmacniający, bez zawstydzania i moralizowania.
3. Zdrowa kultura pracy – staramy się być uważni na potrzeby osób zaangażowanych w działanie organizacji – zespołu, naszych współpracowników i partnerów. Dlatego dbamy o dobrostan własny i innych, szanujemy wzajemne granice i tworzymy warunki pracy, w których zaangażowanie społeczne nie prowadzi do wypalenia. W codziennej praktyce oznacza to wzajemną pomoc, dzielenie się odpowiedzialnością i wspieranie się w trudniejszych

> sytuacjach. Chcemy budować kulturę, w której można mówić o problemach, prosić o pomoc i zachowywać równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Wizja: do jakiej zmiany dążymy

Wizja organizacji to zwięzła odpowiedź na pytanie, jak będzie wyglądał świat, gdy organizacja osiągnie sukces i zrealizuje wszystkie swoje cele. To zwykle jedno lub kilka zdań, w których wyjaśniacie, jaki świat chcecie współtworzyć. Dobrze sformułowana wizja powinna przekonywać, że działania organizacji są spójne i zmierzają w jasno określonym kierunku. Ma dawać zespołowi poczucie sensu i uzasadniać wysiłek wkładany w pracę organizacji. Powinna poruszać emocje i zachęcać zespół, wolontariuszy, partnerów i sponsorów do działania na rzecz wspólnej sprawy.

Wizja nadaje kierunek działaniom organizacji. Ma znaczenie porządkujące, ponieważ pomaga myśleć o strategii jako o całości. Gdy wiemy już, do jakiej zmiany w świecie dążymy, łatwiej rozmawiać o tym, jakie kierunki strategiczne mają sens, jakie cele warto postawić i jakie działania rzeczywiście mogą przybliżyć nas do tej zmiany.

Nazywając zmiany, do których dążymy, wizja chroni przed oportunizmem. Przypomina, że organizacja nie istnieje po to, by realizować kolejne działania, projekty czy programy, ale by realnie wpływać na rzeczywistość. Dzięki niej łatwiej odróżnić to, co naprawdę ważne, od tego, co w danej chwili wydaje się łatwe i wygodne dla organizacji.

Aby uniknąć nieporozumień, warto w tym miejscu wprowadzić ważne rozróżnienie. Gdy mówi się o wizji organizacji, można mieć na myśli dwie rzeczy.

Pierwsza to wizja świata. Mówi o tym, jak wyglądałby świat naszych marzeń, gdyby organizacji udało się osiągnąć to, do czego dąży. Taka wizja opisuje przede wszystkim zmianę w skali lub charakterze problemu, którym organizacja się zajmuje.

Druga to wizja rozwoju instytucji. W tym ujęciu wizja mówi o tym, jak organizacja postrzega samą siebie i gdzie chciałaby być za kilka lat. Możemy myśleć tu o skali jej działań, rozpoznawalności, relacjach z otoczeniem, sposobie pracy, a więc szeroko rozumianym rozwoju instytucjonalnym.

Oba sposoby myślenia o wizji mogą być użyteczne. W proponowanym tu modelu zachęcamy jednak do skupienia się na wizji świata. Organizacja społeczna nie istnieje po to, żeby rozwijać samą siebie. Głównym celem organizacji powinno być wpływanie na rzeczywistość. I to właśnie wizja świata najlepiej pokazuje, po co organizacja działa i dokąd naprawdę zmierza.

Wizja powinna być ambitna i inspirująca, ale nie oderwana od rzeczywistości. Nie musi ograniczać się do tego, co organizacja może osiągnąć samodzielnie. Powinna jednak pozostawać w związku z jej realnym polem działania i pokazywać zmianę, do której organizacja będzie w stanie się przyczyniać. Dobrze, aby była sformułowana na tyle prosto, żeby dało się ją zrozumieć i zapamiętać, a jednocześnie na tyle konkretnie, żeby było jasne, dla kogo i w jakim zakresie świat miałby wyglądać inaczej. Odbiorca, słysząc ją, powinien poczuć, że jest to obraz świata, o który warto walczyć. Wizja powinna poruszać i zachęcać do działania na rzecz właśnie takiego świata.

Przykład

Wizja Fundacji Zdrowy Uśmiech brzmi: „Chcemy, aby każde dziecko w Polsce miało zdrowy uśmiech – potrafiło dbać o higienę jamy ustnej, regularnie korzystało z profilaktycznych przeglądów stomatologicznych i szybko otrzymywało pomoc, gdy pojawią się pierwsze objawy próchnicy”.

Misja: jaka jest nasza rola w zmienianiu świata

Misja jest ściśle powiązana z wizją, ponieważ odpowiada na pytanie o rolę organizacji w drodze do zmiany społecznej, którą organizacja uznaje za ważną. Wizja pokazuje pożądany kierunek tej zmiany, a misja opisuje sposób, w jaki organizacja chce się do niej przyczynić. Pomaga więc odpowiedzieć na pytanie, co i jak robimy jako organizacja, żeby przybliżyć świat do stanu opisanego w wizji.

Misja ułatwia odróżnienie tego, co kluczowe z perspektywy roli organizacji, od tego, co poboczne. Dzięki temu pozwala sprawdzić, czy konkretne działania rzeczywiście służą temu, po co organizacja istnieje, czy raczej przypadkowo znalazły się w orbicie jej zaangażowania.

Misja ma również znaczenie komunikacyjne. Pomaga tłumaczyć otoczeniu, czym organizacja się zajmuje i dlaczego to robi. Porządkuje opowieść o organizacji wobec zewnętrznych interesariuszy, a jednocześnie ułatwia rozmowę w zespole o priorytetach i podejmowanych działaniach.

Dobrze sformułowana misja jest krótka i komunikatywna. Nie zawiera szczegółowego opisu działań, lecz zwięzłą, działającą na wyobraźnię deklarację tego, co organizacja robi. Czasem uda się ją zamknąć w jednym krótkim zdaniu. Czasem – zwłaszcza gdy działania organizacji są bardziej wielowątkowe i złożone – potrzebne będą dwa lub trzy zdania. Warto jednak uważać, żeby nie wpisać w misję zbyt wielu szczegółów. Jej najważniejszym zadaniem jest pokazanie ogólnego sensu działania organizacji w sposób jednoznaczny i zrozumiały, nawet jeśli odbywa się to kosztem pełnej precyzji.

Przykład

Misja realizowana przez Fundację Zdrowy Uśmiech brzmi: „Walczymy z próchnicą u najmłodszych: uczymy dzieci i ich opiekunów, zapewniamy dostęp do opieki stomatologicznej tam, gdzie jest ona trudniej dostępna, i przekonujemy lokalne władze, by w większym stopniu wspierały profilaktykę zdrowia jamy ustnej”.

Z perspektywy dalszej pracy nad strategią tak rozumiana misja pomaga przejść od ogólnego kierunku wyznaczonego przez wizję do bardziej konkretnych decyzji: wyboru kierunków strategicznych, celów i działań. W tym sensie stanowi pomost pomiędzy wartościami i wizją a kolejnymi, bardziej praktycznymi elementami strategii.

Wartości, wizja i misja jako całość

Wartości, wizja i misja są ze sobą ściśle powiązane. Każdy z tych elementów ma odrębne znaczenie z perspektywy strategii organizacji, ale razem tworzą jej fundament, bez którego trudno skonstruować pozostałe elementy strategii w taki sposób, aby układały się w sensowną i spójną z duchem organizacji całość.

Jak pracować nad wartościami, wizją i misją organizacji?

Wypracowanie wartości, wizji i misji organizacji wymaga współpracy większości zespołu. Potrzebny jest do tego zarówno z indywidualny namysł przed warsztatem, jak i wspólna praca warsztatowa. Z naszego doświadczenia wynika, że dobrze sprawdza się proces, w którym najpierw zbiera się indywidualne głosy osób związanych z organizacją, później pracuje nad nimi podczas warsztatu, a następnie porządkuje wypracowany materiał, konsultuje wersję roboczą i przygotowuje ostateczny zapis. Taki sposób pracy pozwala stworzyć propozycję zakorzenioną w doświadczeniu organizacji, a jednocześnie wystarczająco jasną, żeby mogła być komunikowana na zewnątrz. Należy przy tym pamiętać, że warsztat nie powinien być wydarzeniem, w którego trakcie będą podejmowane decyzje dotyczące ostatecznego brzmienia wartości, wizji i misji. Służy raczej zebraniu materiału i nazwaniu ważnych wątków, uchwyceniu różnic i wypracowaniu roboczych propozycji.

Dlatego zanim spotkacie się na warsztacie, warto zebrać indywidualne głosy od różnych osób związanych z organizacją – pracowników i pracowniczek, współpracowników i współpracowniczek, wolontariuszy i wolontariuszek, osób członkowskich stowarzyszenia. Nie chodzi

o to, żeby wszyscy od razu przygotowali idealną misję, wizję i katalog wartości, ale o to, żeby wejść na spotkanie z materiałem, nad którym będziecie mogli pracować.

Osoby zaproszone do indywidualnej pracy można poprosić o odpowiedź na kilka prostych pytań. Pamiętajcie, że większość osób z organizacji może nie wiedzieć, czym dokładnie są wartości, wizja i misja, więc wraz z zadaniem warto podać im przedstawione w przewodniku definicje.

- Jak mogłaby brzmieć misja i wizja organizacji?
- Jakie wartości, według ciebie, powinny być ważne dla organizacji?
- W jakich konkretnych sytuacjach objawiają się te wartości?

Ostatni punkt jest szczególnie istotny. Kiedy mówimy o wartościach organizacji albo konkretnych osób, łatwo zatrzymać się na ogólnikach. Dopiero konkretne opowieści o sytuacjach, w których te wartości ujawniły się w praktyce, pozwalają lepiej zrozumieć, co one właściwie oznaczają w Waszym przypadku.

Zebranie indywidualnych głosów przed warsztatem pozwala włączyć w proces także osoby, które nie będą uczestniczyły w samym warsztacie. To szczególnie ważne w większych organizacjach, w których na spotkanie robocze nie da się zaprosić wszystkich. Jest to szczególnie istotne przy pracy nad tym elementem strategii, ponieważ ma on najbardziej tożsamościowy charakter.

Praca warsztatowa nad wartościami

Podczas warsztatowej pracy nad wartościami można przyjąć dwie ścieżki: albo zacząć od konkretnych historii zebranych przed spotkaniem, żeby od razu rozmawiać o praktycznym wymiarze wartości, albo skorzystać z metafor i skojarzeń.

Jednym z ćwiczeń, które dobrze się do tego nadaje, jest tworzenie kolażu ze zdjęć i ilustracji wyciętych z kolorowych czasopism. Ma on pokazać, jaka według uczestników i uczestniczek jest albo powinna być Wasza organizacja. Nie chodzi tu o osiągnięcie oszałamiającego efektu artystycznego, ale o wydobycie skojarzeń, obrazów i znaczeń, które w pierwszej chwili trudno nazwać wprost. Z takiego materiału można później wyprowadzić wartości oraz ich konkretyzację.

Praca warsztatowa nad wizją

Podczas rozmowy o wizji warto przesunąć uwagę z samej organizacji na świat zewnętrzny i zmiany społeczne, do których dążycie. Pomocne będą pytania: Jak wyglądałby świat, gdyby Wasze działania przyniosły efekty? Co zmieniłoby się dla osób, z którymi i dla których pracujecie?

Tutaj także można skorzystać z prostego ćwiczenia. Spróbujcie wyobrazić sobie nagłówek artykułu w gazecie z przyszłości, który opisuje zmiany, do których organizacja się przyczyniła. Pamiętajcie, że artykuł nie powinien opowiadać o tym, jak wspaniale rozwinęła się Wasza organizacja ani o jej zasługach. Ma pokazywać, jak wygląda świat po zmianie, do której chcecie doprowadzić.

Praca warsztatowa nad misją

Podczas formułowania misji warto wrócić do realiów organizacji. Pomocne może być ćwiczenie, w którym indywidualnie albo w podgrupach zastanowicie się, co powiedzielibyście nowo poznanej osobie, gdyby zapytała, czym się zajmujecie i po co to robicie. Odpowiedź powinna być krótka, najlepiej, żeby mieściła się w dwóch zdaniach i dało się ją wypowiedzieć podczas krótkiej przejażdżki windą. To dobry test, czy misja jest zrozumiała także dla kogoś spoza organizacji. Podczas namysłu nad propozycją misji organizacji możecie poszukać odpowiedzi na następujące pytania: Co jako organizacja robicie? Dla kogo to robicie? Jakimi metodami działacie? To bardzo strukturyzuje opowieść o Waszej organizacji.

Podczas pracy warsztatowej nad wartościami, wizją i misją warto trzymać się zasady, aby najpierw szukać sensu tego, co chcecie powiedzieć, a dopiero później dopracowywać konkretne zdania. Oczywiście już podczas warsztatu można szukać dobrych sformułowań. Nie warto jednak zbyt szybko zmieniać rozmowy o merytorycznej zawartości w redagowanie ostatecznej wersji. Najpierw trzeba zrozumieć, co jako organizacja chcecie o sobie powiedzieć, a dopiero później, w węższym gronie, warto zastanowić się, jakich dokładnie słów użyć.

Spisanie propozycji wartości, wizji i misji organizacji po warsztacie powinno należeć do osoby moderującej cały proces albo do powołanej w tym celu osoby lub kilku osób z zespołu. Ostateczne brzmienie warto skonsultować z resztą zespołu i środowiska, w którym działa organizacja. Natomiast decyzję o jego przyjęciu podejmują osoby zarządzające organizacją.

Co powinno powstać po tym etapie?

Po tym etapie powinniście mieć roboczą wersję wartości, wizji i misji organizacji. Wartości nie powinny być jedynie hasłami. Dobrze, żeby każdej z nich towarzyszyło krótkie wyjaśnienie pokazujące, jak ją rozumiecie i co oznacza ona dla Was w praktyce. Wizja powinna nazywać zmianę w świecie, do której chcecie się przyczyniać, a misja – opisywać rolę, jaką Wasza organizacja ma odegrać w drodze do tej zmiany.

Ostateczne brzmienie każdego z tych elementów warto później skonsultować z zespołem. Dobrze też wrócić do nich pod koniec pracy nad strategią i sprawdzić, czy cały dokument jest spójny z tym fundamentem.

Rozdział 5

Diagnoza wewnętrzna organizacji

Ważną częścią pracy nad strategią organizacji jest przyjrzenie się jej sytuacji wewnętrznej. Na tym etapie procesu planowania strategicznego szukamy odpowiedzi na pytania dotyczące zasobów, którymi dysponuje organizacja, oraz deficytów w jej codziennym funkcjonowaniu, które trzeba uzupełnić, aby organizacja mogła skutecznie realizować swoją misję.

Diagnoza wewnętrzna jest bardzo przydatna, jeśli chcemy sensownie planować dalsze działania. Z jednej strony pozwala stawiać cele operacyjne i planować działania w sposób adekwatny do obecnych możliwości. Z drugiej – pomaga zaplanować rozwój organizacji tak, aby wzmacniać ją tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne do realizacji misji. Stanowi podstawę przy stawianiu celów instytucjonalnych.

Obszary działania organizacji

Proponujemy, aby przyglądać się kondycji organizacji przez pryzmat pięciu kluczowych wymiarów jej funkcjonowania: zarządzania strategicznego, zespołu, relacji z otoczeniem, zarządzania operacyjnego i finansów[1].

W każdym z tych obszarów warto zadać sobie kilka podstawowych pytań:

- Czego dokładnie potrzebujemy, aby dobrze realizować naszą misję?
- Jakie zasoby w danym obszarze już mamy, a jakich nam brakuje? Przez zasoby rozumiemy nie tylko pieniądze, lecz także ludzi, ich czas, wiedzę i umiejętności, kontakty z partnerami, procedury oraz narzędzia potrzebne do skutecznego działania organizacji.
- W czym powinniśmy się wzmocnić w pierwszej kolejności? Które deficyty najbardziej ograniczają naszą skuteczność?

Zarządzanie strategiczne dotyczy tego, czy organizacja wie, dokąd zmierza, w jaki sposób podejmuje najważniejsze decyzje i czy potrafi przełożyć swoją misję na konkretne kierunki działania.

W ramach diagnozy warto przyjrzeć się temu, czy organizacja przed rozpoczęciem pracy nad strategią miała jasno określoną misję i wizję, czy zespół je rozumie i się z nimi identyfikuje, czy działania organizacji rzeczywiście z nich wynikają, a także czy istnieją sposoby regularnego planowania działań, monitorowania ich efektów oraz uczenia się na podstawie doświadczeń. Warto na przykład sprawdzić, czy organizacja wybiera i realizuje projekty dlatego, że pasują do jej misji, czy raczej dlatego, że akurat pojawiła się możliwość uzyskania finansowania.

Zarządzanie zespołem dotyczy sposobu, w jaki organizacja pracuje z osobami zaangażowanymi w jej działania. Zespół rozumiemy szeroko. Tworzą go osoby zatrudnione na stałe w organizacji, ale również współpracownicy i współpracowniczki regularnie wykonujące pracę na podstawie umów cywilnoprawnych, osoby członkowskie stowarzyszenia

1 Korzystamy tu z podziału zaproponowanego w narzędziu zarządzania rozwojem organizacji pozarządowych, wypracowanym przez Stowarzyszenie „Boris" we współpracy z Siecią Wspierania Organizacji Pozarządowych „Splot" w ramach projektu „Samoregulacja kluczem do rozwoju", realizowanego przy wsparciu Islandii, Liechtensteinu i Norwegii ze środków Mechanizmu Finansowego EOG, Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu RP w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych. Narzędzie dostępne jest pod tym linkiem: boris.org.pl/stoleczne-centrum-wspierania-organizacji-pozarzadowych-lokalny-osrodek-wsparcia-ekonomii-spolecznej

czy wolontariusze i wolontariuszki. Krótko mówiąc, przez zespół rozumiemy wszystkie osoby zaangażowane na stałe w działania na rzecz organizacji.

W ramach diagnozy tego obszaru warto sprawdzić, czy osoby związane z organizacją wiedzą, za co odpowiadają, czy mają kompetencje potrzebne do realizacji swoich zadań, czy organizacja wspiera ich rozwój, czy potrafi doceniać pracę i wzmacniać motywację. Ważne jest też to, jak organizacja radzi sobie z napięciami, przeciążeniem, konfliktami i podejmowaniem decyzji personalnych. Na przykład warto zobaczyć, czy nowe osoby dostają realne wsparcie we wdrożeniu się w pracę.

Zarządzanie relacjami z otoczeniem dotyczy tego, w jaki sposób organizacja komunikuje się ze światem zewnętrznym i buduje swoją pozycję w środowisku, w którym działa. Chodzi zarówno o relacje z odbiorcami i odbiorczyniami działań organizacji, jak i z partnerami – innymi organizacjami czy instytucjami publicznymi – mediami, darczyńcami, ekspertami, władzami czy lokalną społecznością.

W ramach diagnozy warto sprawdzić, czy organizacja wie, z kim powinna utrzymywać relacje, które z tych relacji są dla niej najważniejsze oraz czy potrafi je budować i korzystać z nich w sposób zgodny ze swoją misją. W tym obszarze warto przyjrzeć się też komunikacji zewnętrznej, czyli temu, czy organizacja jest rozpoznawalna, czy mówi o sobie w sposób zrozumiały i czy jej wizerunek odpowiada temu, czym rzeczywiście się zajmuje. Przykładowo organizacja rzecznicza może potrzebować dobrych relacji z decydentami i mediami, organizacja działająca na rzecz społeczności lokalnej – z mieszkańcami i samorządem, a organizacja pomocowa – z innymi instytucjami zajmującymi się bezpośrednim wsparciem osób w trudnej sytuacji.

Zarządzanie operacyjne i bieżące odnosi się do codziennego funkcjonowania organizacji. To obszar, w którym plany opisane w strategii spotykają się z rzeczywistością. Nawet najlepiej opisane cele nie będą możliwe do realizacji, jeśli w organizacji nie zostało jasno ustalone, kto jest odpowiedzialny za poszczególne zadania i obszary, w jaki sposób podejmowane są decyzje, jak planowana jest praca, gdzie znajdują się dokumenty, kto pilnuje terminów i jak rozwiązywane są bieżące problemy.

W ramach diagnozy warto przyjrzeć się strukturze organizacji, podziałowi zadań, obiegowi informacji, procedurom, dokumentacji, obsłudze spraw formalnych i wszystkiemu, co wpływa na jakość codziennej pracy. Przykładowo, jeśli większość wiedzy o projektach znajduje się tylko w głowie jednej osoby, to organizacja może działać sprawnie na co dzień, ale jednocześnie będzie bardzo podatna na kryzysy w momencie odejścia, choroby lub przeciążenia tej osoby. Dlatego w ramach diagnozy warto sprawdzać między innymi to, jak rozkłada się w organizacji wiedza dotycząca różnych obszarów jej działania.

Zarządzanie finansami i pozyskiwanie środków dotyczy tego, czy organizacja ma stabilne, przejrzyste i adekwatne do swoich planów podstawy finansowe. W diagnozie warto przyjrzeć się temu, czy przygotowuje budżety roczne, zna wszystkie swoje koszty, planuje finanse w perspektywie dłuższej niż pojedynczy projekt, ma uporządkowane i łatwo dostępne aktualne dane finansowe oraz czy potrafi wykorzystywać je przy podejmowaniu kluczowych decyzji.

Równie ważne jest pozyskiwanie środków, czyli to, czy organizacja szuka finansowania w sposób zgodny ze swoją misją i strategią. Warto sprawdzić, jakie ma źródła przychodów, czy potrafi planować fundraising i czy nie uzależnia całego swojego działania od jednego źródła finansowania – konkretnego grantu albo pojedynczego darczyńcy. Czy organizacja wie, ile naprawdę kosztuje utrzymanie zespołu i podstawowych działań oraz czy ma zapewnione odpowiednie środki, zanim zdecyduje się na rozwój nowych programów?

Jak pracować nad diagnozą wewnętrzną organizacji?

Na etapie diagnozy wewnętrznej chodzi o ogólne zorientowanie się, w którym miejscu znajduje się organizacja w danym obszarze. Celem nie jest stworzenie szczegółowego audytu każdego procesu, dokumentu czy procedury. Chodzi raczej o to, żeby zobaczyć, w których obszarach organizacja jest już w pełni dojrzała i gotowa do działania, a które wymagają uporządkowania, wzmocnienia albo zmiany, aby mogła skutecznie wdrażać planowaną strategię.

Pracę nad diagnozą wewnętrzną warto podzielić na przygotowanie do pracy warsztatowej, samą pracę warsztatową oraz podsumowanie najważniejszych wątków na potrzeby dokumentu strategicznego.

Na etapie przygotowań do warsztatu warto rozdzielić pracę między grupy robocze (zadaniowe) zajmujące się konkretnymi obszarami działania organizacji.

Dla przykładu, jeśli kwestiami finansowymi i budżetowymi zajmują się przypisana do tego zadania osoba z zarządu organizacji i osoba prowadząca księgowość, to właśnie one będą najbardziej potrzebne, aby zdiagnozować sytuację organizacji w tym zakresie.

Na warsztacie całego zespołu pracującego nad strategią warto przedstawić wnioski z diagnoz poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji. Celem takiego spotkania jest jednak przede wszystkim uwspólnienie wiedzy i ewentualne uzupełnienie luk, a nie szczegółowa analiza każdego z obszarów. W ten sposób oszczędzamy czas i energię osób, które w konkretnym obszarze mają mniej do powiedzenia.

W trakcie planowania strategicznego moderatorzy i moderatorki ze Stoczni, pracując z organizacjami, korzystali między innymi z dwóch narzędzi, które mogą być pomocne także dla Was.

Pierwszym z nich jest wspomniane już narzędzie zarządzania rozwojem organizacji pozarządowych. W zamyśle jego autorów i autorek praca z nim obejmuje kilka etapów. Najpierw organizacja pracuje z matrycą podstawową, która pozwala ocenić jej kondycję w poszczególnych obszarach. Następnie przechodzi do pogłębionej pracy z matrycami szczegółowymi dotyczącymi wybranych obszarów, a na końcu przygotowuje plan rozwoju organizacji. Nie musicie jednak korzystać z tego narzędzia dokładnie w taki sposób. W naszym modelu może ono dobrze posłużyć także do pracy w podzespołach. Każda grupa robocza może przyjrzeć się jednemu obszarowi działania organizacji, wstępnie określić jego kondycję, nazwać najważniejsze mocne strony i deficyty, a następnie przedstawić swoje wnioski całemu zespołowi pracującemu nad strategią podczas warsztatu podsumowującego ten etap.

Warto myśleć o narzędziu zarządzania rozwojem organizacji pozarządowych nie jako o formularzu do wypełnienia, ale raczej jako o pomocy w uporządkowaniu rozmowy diagnostycznej i nadaniu jej odpowiedniej struktury.

Drugim instrumentem, który rekomendujemy, jest **„Test 50 pytań. Narzędzie do oceny zarządzania organizacją pozarządową”**, przygotowany przez Fundację Akademia Organizacji Obywatelskich[2]. Dzięki niemu prościej i szybciej samemu można ocenić kondycję organizacji niż w przypadku wyżej opisanego pierwszego rozwiązania. Składa się z pięciu modułów dotyczących strategii, marketingu, finansów, ludzi oraz organizowania działań i pracy w organizacji. Każdy moduł zawiera dziesięć stwierdzeń opisujących ważne elementy zarządzania, a wyniki można zobaczyć w formie podsumowania, między innymi na wykresie radarowym przygotowanym przy pomocy specjalnego arkusza Excela dołączonego do kursu.

Test może być szczególnie przydatny wtedy, gdy chcecie szybko sprawdzić, które obszary wymagają pogłębionej rozmowy, zanim przejdziecie do bardziej szczegółowej diagnozy. To narzędzie może też być dobrym, dostępniejszym punktem wyjścia dla organizacji, które nie mają czasu na pełen proces pracy z bardziej rozbudowaną matrycą lub nie są na niego gotowe.

Oczywiście to tylko przykładowe narzędzia, z których akurat my korzystamy. Być może słyszeliście o innych podobnych rozwiązaniach albo nawet je stosowaliście i lepiej pasują one do specyfiki Waszej organizacji – jej wielkości, kultury pracy albo aktualnego momentu rozwoju. Ostatecznie to nie samo narzędzie jest tutaj najważniejsze. Chodzi przede wszystkim o to, aby wybrać coś, co pomoże Wam uczciwie, wiarygodnie i konkretnie porozmawiać o potrzebach wewnętrznych Waszej organizacji i wyzwaniach, przed którymi stoicie, oraz ustalić priorytety związane z rozwojem organizacji. Z naszej perspektywy kluczowe jest to, abyście przeprowadzili sensowną diagnozę, a nie to, jakich dokładnie narzędzi użyjecie.

2 Narzędzie zostało przygotowane przez Fundację Akademia Organizacji Obywatelskich w ramach Mobilnej Akademii NGO MANGO i jest dostępne bezpłatnie na platformie Kursodrom: kursodrom.pl/pl/kursy/364

O tym, jak korzystać z wyników diagnozy wewnętrznej przy dalszej pracy nad strategią, piszemy więcej w kolejnych częściach przewodnika poświęconych stawianiu celów instytucjonalnych na dany okres strategiczny.

Co powinno powstać po tym etapie?

Powinniście mieć przygotowaną diagnozę wewnętrzną organizacji, pokazującą jej najważniejsze mocne strony i zasoby, ale także deficyty.

Możecie uporządkować ją według obszarów zaproponowanych w tym rozdziale: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zespołem, zarządzanie relacjami z otoczeniem, zarządzanie operacyjne i bieżące oraz zarządzanie finansami i pozyskiwanie środków. Możecie też skorzystać z innego podziału, jeśli lepiej pasuje do specyfiki Waszej organizacji.

Najważniejsze, żeby diagnoza pomogła Wam zobaczyć, które braki lub słabości najbardziej ograniczają skuteczność organizacji i które obszary wymagają wzmocnienia w pierwszej kolejności, żebyście mogli lepiej realizować swoją misję zgodnie z przygotowywaną strategią.

Rozdział 6

Diagnoza zewnętrzna

Kolejnym istotnym etapem pracy nad strategią organizacji jest diagnoza zewnętrzna. Rozumiemy ją przede wszystkim jako rozpoznanie problemu, na który organizacja chce odpowiadać, jego głębokich przyczyn i długofalowych skutków. To także moment na zidentyfikowanie interesariuszy, których organizacja powinna uwzględniać podczas planowania swoich działań, oraz określenie warunków zewnętrznych, w których funkcjonuje – czynników wpływających dziś lub w przyszłości na rzeczywistość, w której organizacja realizuje swoje działania.

W naszym podejściu do planowania strategicznego diagnoza zewnętrzna jest jednym z najważniejszych etapów pracy. Rzetelna i pogłębiona służy temu, aby działania organizacji były adekwatną i skuteczną odpowiedzią na realny problem. Innymi słowy, pomaga zaplanować działania, które rzeczywiście mają sens, ponieważ realnie przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych, które uznaliśmy za ważne.

Zapewne wielu z Was diagnoza społeczna przywodzi na myśl realizację badań. To dobre skojarzenie, często diagnozie rzeczywiście towarzyszą badania. My jednak chcemy zaproponować nieco szersze rozumienie diagnozy. W naszej pracy definiujemy ją jako oparty na faktach proces myślenia o sytuacji, w której działa nasza organizacja:

- o problemie społecznym, na który odpowiadamy,
- o potrzebach naszych odbiorców,
- oraz o szerszym kontekście społecznym i instytucjonalnym, w którym funkcjonujemy.

W przypadku większości moderowanych przez nas procesów strategicznych refleksja o diagnozie opiera się przede wszystkim na cennych doświadczeniach Waszej organizacji, jednak zdecydowanie zachęcamy do tego, aby w ramach diagnozy wyjść poza własną perspektywę. Dlatego podczas przygotowywania diagnozy na potrzeby nowej strategii warto zebrać opinię przynajmniej kilku ekspertów spoza organizacji oraz zrobić kwerendę dostępnych danych, aby upewnić się, że nasze intuicje znajdują tam potwierdzenie.

Na jakie pytania odpowiada diagnoza zewnętrzna?

Poniżej przedstawiamy listę pytań, na które warto szukać odpowiedzi podczas przygotowywania diagnozy zewnętrznej:

- Jaka jest skala problemu, na który odpowiada nasza organizacja?
- Jakie są jego przyczyny i skutki?
- Kto powinien być odbiorcą działań naszej organizacji i jakie są potrzeby tych osób bądź grup?
- Jakie inne podmioty poza nami zajmują się działaniami na rzecz rozwiązania danego problemu społecznego i co dokładnie robią?
- Jakich innych interesariuszy powinniśmy uwzględnić, planując działania organizacji na rzecz rozwiązania danego problemu społecznego?
- Jakie czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe czy prawne mogą mieć wpływ na wybrany problem i zaplanowane przez nas działania?

Analiza problemu: definicja, przyczyny i skutki

Pierwszym krokiem do dobrej diagnozy jest zdefiniowanie problemu lub problemów społecznych, które chcecie rozwiązać. Piszemy o problemach w liczbie mnogiej, ponieważ mamy świadomość, że organizacje często mają ambicję, by odpowiedzieć na wiele wyzwań społecznych. Jednocześnie chcemy Was zachęcić do pewnej wstrzemięźliwości. Im bardziej precyzyjnie określicie problem, na który chcecie odpowiadać, i im bardziej zawęzicie pole swoich działań, tym skuteczniej będziecie mogli działać na rzecz jego rozwiązania.

Problem społeczny można rozumieć jako negatywny stan rzeczy, który dotyka określonej grupy osób, społeczności, instytucji lub obszaru i który domaga się zmiany. Ważne, aby był to stan rzeczywiście istniejący, możliwy do opisania i zrozumienia, a nie tylko nasze ogólne przekonanie, że coś nie działa tak, jak powinno.

Zdefiniowany przez Was problem powinien wyrażać właśnie taki negatywny stan rzeczy, który domaga się zmiany. Dobrze, aby nie był sformułowany jako brak pożądanego rozwiązania.

Ważne również, aby określony przez Was problem był konkretnie opisany. To znaczy wskazywał populację, obszar lub instytucję, której dotyczy. Dobrze zdefiniowany problem powinien mieć rzeczywiste znaczenie i być ważny zarówno dla Was, jak i dla interesariuszy Waszych działań. I wreszcie – dobrze postawiony problem powinien być rozwiązywalny.

Przykład

Fundacja Zdrowy Uśmiech rozpoczęła diagnozę zewnętrzną od rozmowy o tym, jakim problemem społecznym chce się zająć. W pierwszej chwili część zespołu zaproponowała, aby nazwać go tak: „W szkołach w gminie brakuje gabinetów dentystycznych". Szybko jednak udało się zauważyć, że takie sformułowanie od razu kieruje uwagę w stronę jednego, z góry wybranego rozwiązania. Dlatego zespół wrócił do pytania o sytuację dzieci, a nie o brak konkretnej usługi. Ostatecznie jako punkt wyjścia do diagnozy przyjęto problem: „Dzieci w gminie chorują na próchnicę".

> Dopiero tak sformułowany problem pozwolił zapytać, skąd bierze się próchnica, które grupy dzieci dotyka w największym stopniu, jakie znaczenie dla występowania tego problemu mają codzienne nawyki higieniczne i żywieniowe, jaką rolę odgrywają rodzice i szkoły, a także jakie znaczenie ma dostęp do leczenia oraz profilaktyki. Dzięki temu fundacja nie zakończyła zbyt wcześnie rozmowy o różnych wymiarach problemu i możliwych sposobach reagowania. Gabinety dentystyczne w szkołach są jednym z rozwiązań, ale nie jedynym i niekoniecznie najważniejszym.

Gdy zdefiniujecie już główny problem lub główne problemy, którymi ma zajmować się Wasza organizacja, pora przejść do określenia ich przyczyn i skutków. Użytecznym narzędziem, z którego często korzystamy w Stoczni, jest tak zwane drzewo problemów[3].

Drzewo problemów to prosta, graficzna forma porządkowania diagnozy (rys. 3). Pomaga zobaczyć problem nie jako pojedyncze zjawisko, ale jako element szerszego układu przyczyn i konsekwencji. Dzięki temu łatwiej zrozumieć, skąd bierze się dany problem, co go wzmacnia, jakie skutki wywołuje i w których miejscach organizacja może realnie interweniować.

W pniu drzewa wpisujemy zdefiniowany wcześniej problem główny. Korzenie drzewa oznaczają przyczyny tego problemu, czyli wszystko to, co sprawia, że problem występuje albo utrzymuje się w czasie. Gałęzie pokazują z kolei skutki problemu, czyli to, co wynika z faktu, że dany problem istnieje.

Pracując nad przyczynami, odpowiadamy przede wszystkim na pytanie, dlaczego ten problem występuje. Dobrze, aby drzewo obejmowało różne typy przyczyn, na przykład związane z zachowaniami ludzi, sposobem działania instytucji, dostępnością usług, uwarunkowaniami ekonomicznymi, normami społecznymi czy obowiązującymi przepisami. Dzięki temu spojrzycie na problem wielowymiarowo, co pozwoli uniknąć zbyt szybkiego zatrzymania się na jednym, najbardziej widocznym i najdostępniejszym z Waszej perspektywy wyjaśnieniu.

3 Więcej materiałów dotyczących diagnozy zewnętrznej znajdziecie w repozytorium narzędzi nawigacyjnych Fundacji Stocznia: nawigator.stocznia.org.pl. W części poświęconej diagnozie bardziej szczegółowo opisujemy drzewo problemów oraz inne narzędzia pomocne w rozpoznawaniu sytuacji i potrzeb. Polecamy również dostępne w repozytorium webinarium „Wprowadzenie do diagnozy, czyli skąd mam wiedzieć, co robić dalej?".

Przeważnie warto zejść głębiej i przyjrzeć się źródłowym przyczynom problemu. Wtedy zadajemy sobie nie tylko pytanie, dlaczego występuje główny problem, lecz także dlaczego występują jego bezpośrednie przyczyny. W praktyce oznacza to, że w przypadku każdej ważniejszej przyczyny możemy ponownie zadać pytanie „dlaczego?" i sprawdzić, czy pod spodem nie kryją się kolejne, głębsze uwarunkowania.

Przykład

Podczas pracy nad drzewem problemów Fundacja Zdrowy Uśmiech zidentyfikowała problem: „Duża skala próchnicy wśród dzieci w gminie". Następnie zespół zaczął szukać jego bezpośrednich przyczyn. Jedną z nich było to, że dzieci zbyt rzadko korzystają z profilaktycznych przeglądów stomatologicznych.

Rozpoznanie tej przyczyny było ważne, ale wciąż niewystarczające. Gdyby zespół fundacji zatrzymał się w tym miejscu, można by zbyt szybko uznać, że rozwiązaniem problemu będzie po prostu zachęcenie rodziców do częstszego umawiania dzieci na wizyty.

Jednak osoby uczestniczące w diagnozie zadały kolejne pytanie: Dlaczego dzieci tak rzadko korzystają z profilaktyki stomatologicznej? Dopiero wtedy zaczęły pojawiać się głębsze przyczyny problemu. Okazało się, że dostęp do niej w gminie jest ograniczony. Dla części rodzin wizyta u dentysty stanowi realne wyzwanie organizacyjne i finansowe, ponieważ najbliższy gabinet znajduje się daleko, trudno do niego dojechać, a koszty przeglądu są zbyt wysokie. W innych rodzinach problemem jest brak wiedzy o znaczeniu profilaktyki albo przekonanie, że z usług dentysty należy korzystać dopiero wtedy, gdy dziecko skarży się na ból zęba.

Taka analiza pozwoliła fundacji zobaczyć, że znaczenie mają nie tylko decyzje podejmowane przez rodziców, lecz także dostępność usług, sytuacja finansowa rodzin, organizacja lokalnego systemu profilaktyki zdrowotnej oraz świadomość i kompetencje opiekunów. Zidentyfikowanie tych zróżnicowanych przyczyn jest ważne, ponieważ każda z nich może prowadzić do nieco innych rozwiązań.

W praktyce drzewo problemów obejmujące wszystkie możliwe przyczyny mogłoby okazać się zbyt skomplikowane. Dlatego zachęcamy, aby możliwie szeroko potraktować przyczyny pierwszego rzędu, natomiast kolejne kroki w głąb wykonywać przede wszystkim dla tych przyczyn, które wydają się Wam najważniejsze i jednocześnie znajdują się blisko obszaru zainteresowania Waszej organizacji.

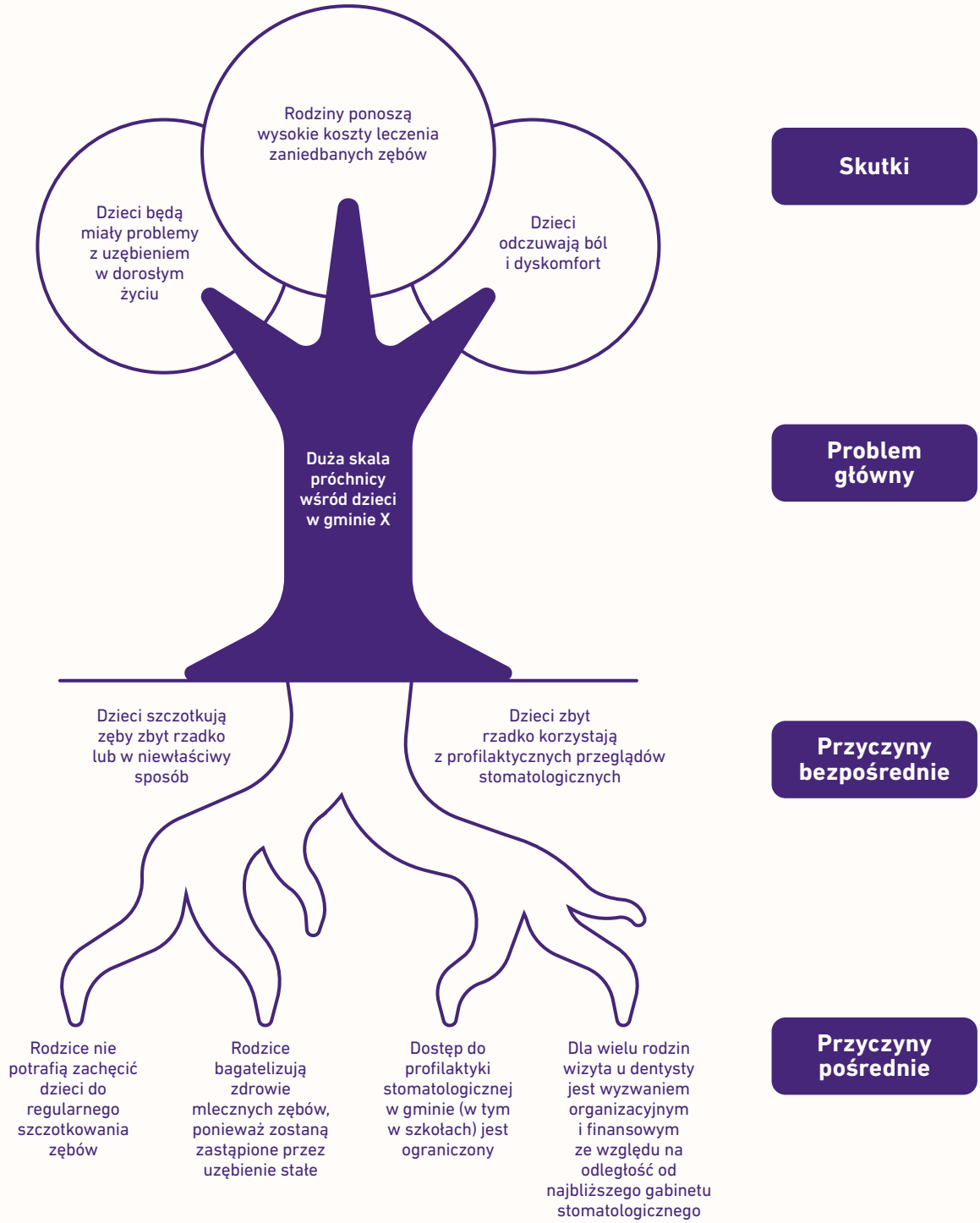
Kolejnym etapem pracy nad drzewem problemów będzie próba zidentyfikowania skutków tego, że dany problem występuje. W ten sposób przejdziemy do tworzenia gałęzi drzewa, odchodzących od pnia ku górze. Tym razem odpowiemy na pytanie: Co wynika z tego, że dany problem występuje?

Przykład

Podczas pracy nad skutkami problemu Fundacja Zdrowy Uśmiech zastanawiała się nad tym, co wynika z faktu, że dzieci w gminie chorują na próchnicę. Zespół wskazał kilka różnych konsekwencji tego zjawiska: ból i dyskomfort odczuwany przez dzieci, ich gorsze samopoczucie, częste nieobecności w szkole, wysokie wydatki rodziców na leczenie zaniedbanych zębów, a także ryzyka zdrowotne związane z problemami z uzębieniem w dorosłym życiu. Dzięki temu fundacja zobaczyła, że próchnica nie jest wyłącznie bieżącym problemem zdrowotnym, lecz wpływa również na inne obszary funkcjonowania dzieci i ich rodzin.

Drzewo problemów służy temu, aby zobaczyć problem w jego całej złożoności oraz szeroko spojrzeć na jego przyczyny i konsekwencje. Mamy świadomość, że ostateczny efekt w postaci dużego drzewa przedstawiającego wiele przyczyn, którymi należałoby się zająć, aby w całości rozwiązać problem, może być przytłaczający. Uspokajamy jednak – nie chodzi o to, aby organizacja zajęła się wszystkim. Drzewo problemów pomaga zobaczyć problem w całości i na tej podstawie dokonać świadomego wyboru tych przyczyn, które według organizacji są najistotniejsze oraz najbliższe jej doświadczeniu i kompetencjom. To właśnie w ich stronę warto później kierować działania.

Rys. 3. Drzewo problemu
Fundacji Zdrowy Uśmiech



Analiza otoczenia

Analiza otoczenia szuka odpowiedzi na pytanie: Jakie czynniki zewnętrzne będą wpływać w najbliższym czasie na rzeczywistość, w której działa nasza organizacja?

Istnieją różne narzędzia pomagające w takiej analizie. Być może słyszeliście o analizie PEST, w ramach której przyglądamy się czynnikom politycznym (*political*), ekonomicznym (*economic*), społecznym (*social*) i technologicznym (*technological*). Rozwinięciem tego podejścia jest analiza PESTEL, w której do czterech podstawowych wymiarów dokładane są jeszcze czynniki środowiskowe (*environmental*) i prawne (*legal*). Możecie też spotkać się z innymi wariantami tego akronimu, na przykład STEEPLE, który oprócz wszystkich wymienionych wcześniej uwzględnia również czynniki etyczne (*ethical*). Ten ostatni wymiar może dotyczyć na przykład norm, wartości i dylematów etycznych związanych z działaniami organizacji, sposobem pracy z odbiorcami albo skutkami proponowanych rozwiązań dla różnych grup.

Nazwy tych analiz brzmią często poważniej niż samo narzędzie. W rzeczywistości każde z nich jest przede wszystkim listą różnych obszarów, którym warto się przyjrzeć. Taka lista pomaga uporządkować myślenie i zmniejsza ryzyko, że skupimy się wyłącznie na tym, co najbliższe naszemu codziennemu doświadczeniu i pominiemy inne ważne zmiany zachodzące w szerszym otoczeniu. Analiza polega na wypisaniu czynników z każdego z tych obszarów, które mogą mieć istotny wpływ na sytuację organizacji i rzeczywistość, w której ona działa. Nie chodzi przy tym o stworzenie długiej listy wszystkich zjawisk, jakie przyjdą nam do głowy, ale o wybranie tych czynników (występujących już teraz lub spodziewanych w przyszłości), które rzeczywiście mogą mieć znaczenie dla dalszego planowania.

Wybór konkretnego narzędzia zależy od zidentyfikowanych przez Was potrzeb. W przypadku niektórych organizacji jedne obszary będą ważniejsze, a inne mniej istotne. Dla organizacji zajmującej się prawami lokatorów kluczowe będą czynniki prawne, ekonomiczne i polityczne, a dla organizacji działającej na rzecz ochrony przyrody – środowiskowe, prawne i społeczne. Nie chodzi więc o mechaniczne wypełnianie wszystkich pól, ale o takie użycie narzędzia, które pomoże Wam lepiej zrozumieć otoczenie, w którym faktycznie działa Wasza organizacja.

Najważniejsze, aby praca nad taką analizą pozwoliła Wam zidentyfikować i nazwać kluczowe czynniki zewnętrzne, które warto uwzględnić w dalszej pracy nad strategią. Dobrze jest niekiedy zadać przy tym dodatkowe pytania. Jakie znaczenie ma dla nas ten czynnik – dlaczego to jest istotne dla naszej organizacji? Czy ten czynnik stanowi szansę, czy zagrożenie? Czy jego wpływ będzie duży, czy raczej niewielki? Czy dotyczy nas już teraz, czy raczej może mieć znaczenie w przyszłości? Dzięki temu analiza otoczenia nie będzie tylko listą obserwacji, ale stanie się realnym wsparciem w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Analiza interesariuszy

Kolejnym ważnym elementem diagnozy jest analiza interesariuszy. W jej ramach warto wskazać wszystkich ważnych aktorów – osoby, instytucje i organizacje potencjalnie wpływające na problem, którym zajmuje się organizacja, i na prowadzone przez nią działania.

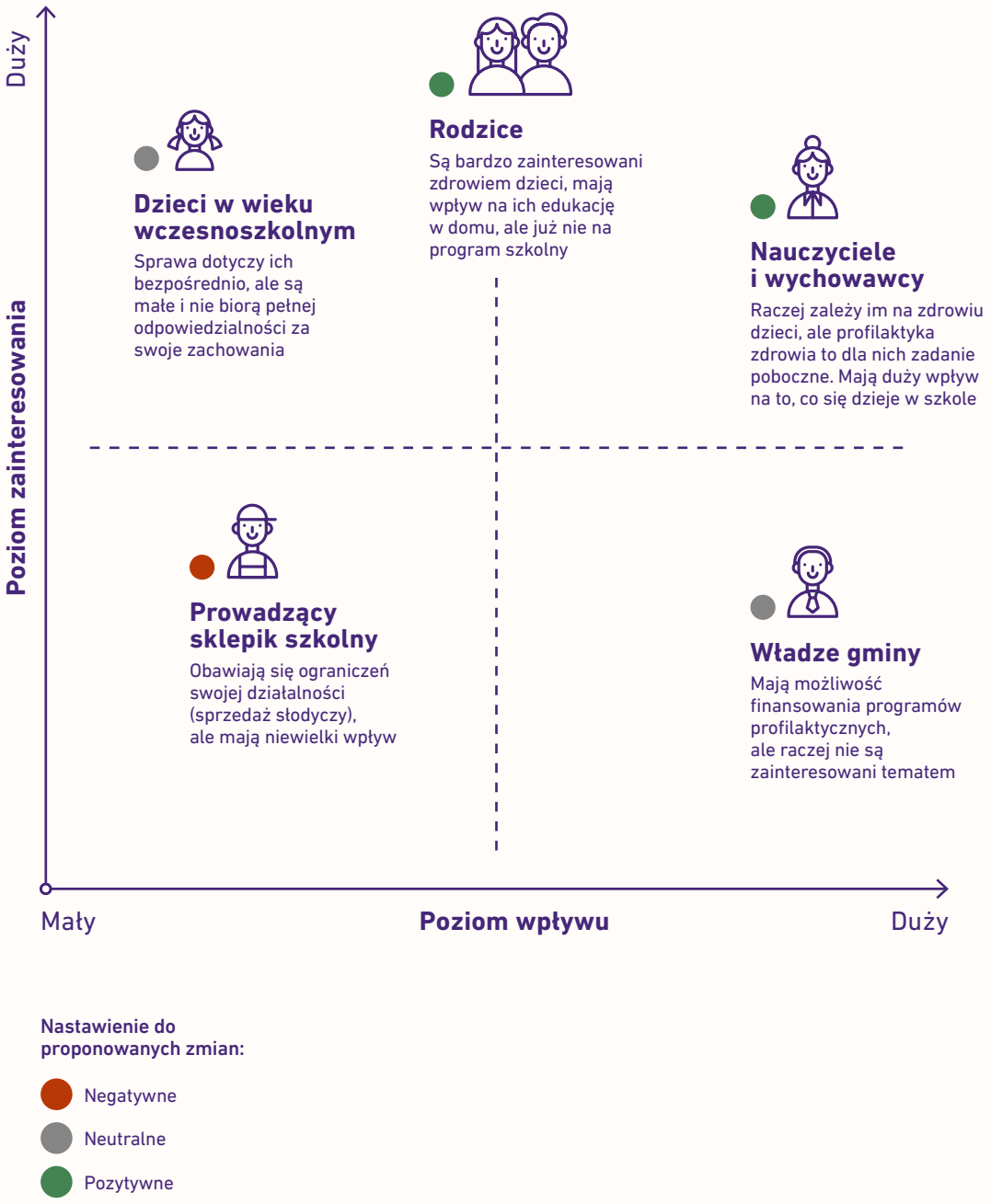
Warto przy tym nazwać sojuszników, przeciwników i tych aktorów, którzy pozostają neutralni albo nie mają jeszcze jasno określonego stanowiska. W przypadku organizacji rzeczniczych przeciwnikami mogą być na przykład grupy lobbingowe broniące *status quo* albo zainteresowane wprowadzeniem rozwiązań przeciwnych do tych, o które zabiegamy.

Takie ćwiczenie pomaga lepiej zaplanować działania. Pozwala zobaczyć, z kim warto budować koalicję, kogo należy na bieżąco informować, kogo włączać w działania, a z czyjej strony można spodziewać się trudności.

Pomocnym narzędziem w takiej pracy będzie mapa interesariuszy, czyli czteropolowa macierz uwzględniająca dwa wymiary. Pierwszym jest poziom wpływu danego interesariusza na decyzje, zasoby lub działania związane z danym problemem, drugim – poziom jego zainteresowania tematem.

Na takiej macierzy umieszcza się poszczególnych interesariuszy w zależności od tego, jak duży mają wpływ i jak bardzo są zainteresowani sprawą. Dodatkowo warto zaznaczyć ich nastawienie do proponowanych zmian – przychylne, neutralne albo przeciwne. Dzięki temu łatwiej określić, w jaki sposób z każdym z nich pracować.

Rys. 4. Mapa interesariuszy Fundacji Zdrowy Uśmiech



Jak pracować nad diagnozą zewnętrzną?

Praca nad diagnozą zewnętrzną pod wieloma względami wygląda podobnie jak pozostałe etapy pracy strategicznej. Ten etap również warto zacząć od indywidualnego namysłu, który później wniesiecie na warsztat.

W prowadzonych przez nas procesach strategicznych, w ramach pracy indywidualnej, zwykle prosimy członków i członkinie grupy roboczej pracującej nad strategią o sformułowanie propozycji problemów, którymi zajmuje się organizacja. Podczas tej pracy można skorzystać z materiałów już wcześniej opracowanych przez organizację, np. części diagnostycznych przygotowanych na potrzeby wniosków grantowych lub, o ile istnieją, wcześniejszych strategii organizacji. To dobry punkt wyjścia do dalszej pracy nad diagnozą zewnętrzną. Warto zacząć od zebrania możliwie szerokiej perspektywy.

Kolejne analizy – drzewo problemów, analizę otoczenia czy analizę interesariuszy – można przygotowywać już podczas jednego, dwóch lub trzech warsztatów strategicznych. Jednak podczas pracy nad diagnozą zewnętrzną we własnym gronie prawdopodobnie nie będziecie mieć pełnej wiedzy na temat problemu, otoczenia czy interesariuszy. Na warsztacie niemal na pewno dojdziecie do momentu, w którym czegoś nie będziecie wiedzieli albo nie będziecie pewni. Dlatego zachęcamy do uzupełnienia przygotowanej przez Was diagnozy o perspektywę zewnętrzną: rozmowy z ekspertami spoza organizacji albo przynajmniej analizę danych zastanych, raportów lub wyników badań, które mogą pomóc Wam spojrzeć na problem szerzej.

Jak przełożyć diagnozę zewnętrzną na strategię organizacji?

W kolejnym rozdziale pokazujemy Wam, jak dobra diagnoza może zasilić proces stawiania celów i planowanie działań organizacji. Generalnie chodzi o to, aby na każdym kolejnym etapie pracy nad strategią odwoływać się do wyników diagnozy.

Ważne, aby w dalszym procesie stawiać cele adekwatne do wybranych przez Was najważniejszych przyczyn głównego problemu, planować działania uwzględniające otoczenie, w którym działa organizacja, oraz brać pod uwagę różnych interesariuszy, którzy mogą mieć wpływ na Wasze działania.

W ten sposób dobra, osadzona w rzeczywistości diagnoza może uchronić Was przed zaangażowaniem w działania, które nie są potrzebne albo nie mają realnej szansy przełożyć się na rozwiązanie problemów, które leżą Wam na sercu.

Co powinno powstać po tym etapie?

Po tym etapie powinniście mieć przygotowaną diagnozę zewnętrzną organizacji, czyli uporządkowany opis rzeczywistości, w której działacie i na którą chcecie wpływać. Diagnoza zewnętrzna powinna składać się z kilku elementów:

- analizy problemu lub problemów, na które odpowiada organizacja – kogo on dotyczy, z czego wynika i jakie ma konsekwencje,
- analizy otoczenia, czyli rozpoznania najważniejszych czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych, prawnych lub innych, które mogą wpływać na działania organizacji,
- analizy interesariuszy, czyli wskazania osób i instytucji, które mają wpływ na problem lub działania Waszej organizacji albo same pozostają pod ich wpływem.

Najważniejsze, żeby diagnoza była oparta zarówno na doświadczeniu organizacji, jak i na rzetelnych informacjach z zewnątrz. Powinna pomagać w dalszej pracy nad strategią: wyborze kierunków działania, stawianiu celów i planowaniu konkretnych działań.

Rozdział 7

Kierunki strategiczne, cele i działania

Po zakończeniu pracy nad diagnozą przychodzi moment, aby przełożyć zebraną wiedzę na konkretne wybory strategiczne. Wcześniejsze dyskusje, analiza problemów i interesariuszy oraz diagnoza wewnętrzna pomagają lepiej zrozumieć sytuację, w której działa organizacja. Same w sobie nie przesądzają jednak jeszcze o tym, czym będzie się ona zajmować w najbliższych latach.

Dopiero teraz trzeba zdecydować, na których obszarach skupić uwagę, do jakich zmian będziecie dążyć i jakie działania w związku z tym podejmiecie. O tym właśnie mówią kierunki strategiczne, cele strategiczne, cele operacyjne i działania. W tym rozdziale wyjaśniamy, czym są, w jaki sposób są ze sobą powiązane oraz jak można nad nimi pracować.

Kierunki strategiczne

Kierunek strategiczny stanowi odpowiedź na pytanie, jak organizacja zamierza realizować swoją misję. Wyjaśnia, dla kogo działa, jakie cele sobie stawia, w jaki sposób chce je osiągnąć oraz jakie działania w związku z tym podejmie. Zwykle organizacje realizują misję na kilka sposobów, dlatego chcą określić kilka kierunków strategicznych. Ale nic nie stoi na przeszkodzie, by wyznaczyć sobie tylko jeden kierunek. To też może być strategicznie dobra decyzja.

Podczas definiowania kierunku strategicznego organizacja musi dokonać pewnych rozstrzygnięć – określić grupę, dla której chce działać, cele i sposób działania. Opiera się przy tym na wyrastających z wiedzy i doświadczenia przekonaniach na temat tego, co działa i co przyniesie zmianę. Zbiór tych przekonań nazywamy czasem „teorią zmiany". Podkreślamy w ten sposób, że strategia opiera się na założeniach, o których warto dyskutować i które warto kwestionować, zanim teoria zostanie ostatecznie zweryfikowana przez rzeczywistość. Każdy kierunek strategiczny ukrywa w sobie pewną teorię zmiany – lepszą lub gorszą, dlatego przy wyborze kierunków strategicznych zachęcamy do namysłu nad Waszymi teoriami zmiany i ich doskonalenia.

Dobrze określone kierunki strategiczne mają kilka praktycznych funkcji. Po pierwsze, porządkują cele i działania w zrozumiałe i sensowne obszary (por. rys. 1. na początku przewodnika, na s. 14, przedstawiający strategię w skrócie). Dzięki temu można łatwiej zobaczyć, czy układają się one w spójną całość, zgodną z misją i prowadzącą w stronę wizji organizacji. Po drugie, pomagają opowiadać o strategii. Dzięki nim łatwiej wyjaśnić zespołowi, zarządowi, partnerom, darczyńcom i odbiorcom, czym organizacja będzie się zajmować w najbliższych latach. Po trzecie, w czasie pracy nad strategią ułatwiają zespołowi dyskusję o teorii zmiany i wybór najlepszego sposobu działania.

Najlepiej, gdy kierunki strategiczne wyrastają z wcześniej wykonanej diagnozy. W ten sposób organizacja nie traci z oczu problemów i potrzeb, na które chce odpowiedzieć. Dzięki diagnozie możecie zobaczyć na przykład grupy odbiorców, których potrzeby są ważne, ale do tej pory nie były wystarczająco uwzględnione. Możecie zidentyfikować problem, którym nikt inny nie zajmuje się w wystarczającym stopniu albo który wymaga innego podejścia niż dotychczas. W praktyce jednak kierunki

strategiczne często wynikają z dotychczasowych działań. Organizacja chce kontynuować działania, korzystając ze swojego dorobku i doświadczenia. W takim przypadku praca nad strategią pozwala nazwać ten obszar bardziej świadomie, sprawdzić jego aktualność i zdecydować, czy organizacja nadal powinna się nim zajmować.

Przykład

Na etapie diagnozy Fundacja Zdrowy Uśmiech zauważyła, że temat higieny i profilaktyki zdrowia jamy ustnej jest słabo obecny w programach przedszkoli i szkół. Dzieci nie otrzymują wystarczającej edukacji w tym obszarze, a placówki nie mają pomysłu ani gotowych materiałów, które pozwoliłyby im włączyć ten temat do codziennej pracy.

Zespół Fundacji uznał, że taki wniosek z diagnozy może prowadzić do uruchomienia dwóch różnych kierunków strategicznych.

Pierwszym z nich byłaby edukacja nauczycieli w zakresie profilaktyki zdrowia jamy ustnej. W ramach tego kierunku Fundacja mogłaby skoncentrować się na działaniach edukacyjnych skierowanych do pracowników placówek: prowadzić lekcje dla dzieci albo przygotowywać materiały dla nauczycieli, które pomagałyby im rozmawiać z dziećmi o higienie jamy ustnej.

Drugim kierunkiem byłoby rzecznictwo na rzecz systemowego wzmocnienia profilaktyki próchnicy u dzieci. W tym wariancie Fundacja starałaby się wpłynąć na to, w jaki sposób temat profilaktyki zdrowia jamy ustnej jest obecny w szkole. Mogłaby przygotowywać propozycje konkretnych rozwiązań i lobbować za ich wprowadzeniem do programów szkolnych. W ramach tego kierunku Fundacja budowałaby koalicję z potencjalnymi partnerami, rozmawiałaby z przedstawicielami szkół, a także naciskałaby na władze, aby trwale włączyć profilaktykę próchnicy do lokalnej polityki zdrowotnej i edukacyjnej.

> Po wielu rozmowach zespół Fundacji zdecydował się na drugi kierunek. Uznał, że to właśnie takie działania pozwolą przełożyć zasoby organizacji na największą zmianę społeczną. Fundacja już wcześniej miała dobre doświadczenia we współpracy z samorządem, znała lokalne instytucje, a także miała kompetencje potrzebne do przełożenia własnych doświadczeń i wiedzy na konkretne postulaty i rozwiązania. W związku z tym zarząd Fundacji uznał, że największą zmianę społeczną mogą przynieść działania o charakterze rzeczniczym, których celem będzie wzmocnienie roli profilaktyki próchnicy w programie szkolnym.

Pracując nad strategią, organizacje często początkowo rozważają wiele kierunków strategicznych. Widzą wiele potrzeb i problemów, którymi trzeba się zająć, oraz wiele możliwych sposobów działania. Mają różne pomysły na teorię zmiany. Podczas wyboru kierunków strategicznych na pewno warto jest najpierw zobaczyć szeroką pulę możliwości, a dopiero potem podjąć decyzję o tym, które z nich organizacja rzeczywiście chce realizować. Ostatecznie jednak nie powinno być ich więcej niż kilka. W przeciwnym wypadku istnieje ryzyko, że organizacja rozproszy swoje działania i będzie mniej skuteczna. Ograniczanie liczby kierunków bywa trudne, bo oznacza, że z czegoś trzeba zrezygnować. To jednak stanowi właśnie istotę strategii – dokonywanie czasem trudnych wyborów, aby jak najlepiej wypełniać swoją misję.

Zasoby

Przy wyborze kierunków strategicznych oraz stawianiu celów warto zastanowić się jakie zasoby organizacja może przeznaczyć na ich realizację. Bywa, że organizacje myślą głównie o tym jak wiele trzeba zrobić, aby rozwiązać istniejące problemy. Zapominają przy tym o sprawdzeniu, czy mają dość ludzi i środków, aby zrealizować wszystkie swoje pomysły. W efekcie ich strategia przestaje być realistyczna, staje się zbiorem marzeń i pobożnych życzeń. Aby tego uniknąć dobrze jest spróbować oszacować jakie zasoby organizacja będzie miała do dyspozycji. Zwykle trudno jest to przewidzieć i nie można mieć w tej sprawie pewności. Aby planować strategicznie trzeba jednak przyjąć jakieś możliwie prawdopodobne założenia.

Mówiąc o zasobach w tym kontekście mamy zazwyczaj na myśli ludzi (pracowników i wolontariuszy) oraz środki finansowe, rzadziej inne składniki majątku organizacji (np. budynki). Założenia o wielkości tych zasobów nie muszą, a zwykle nawet nie mogą, być precyzyjne. Zwykle wystarczy, jeśli dla każdego kierunku strategicznego uda się określić orientacyjnie wymaganą liczebność zespołu oraz rząd wielkości środków finansowych. Przy okazji można odpowiedzieć sobie na pytanie z jakich źródeł będą pochodzić te środki – czy będą to dotacje, indywidualne darowizny, środki z 1,5%, składki członkowskie czy środki pozyskane w ramach działalności gospodarczej lub odpłatnej.

Szacowanie zasobów pomaga planować strategicznie w dwóch momentach. Po pierwsze, gdy organizacja staje przed wyborem kierunków strategicznych. Myślenie o dostępnych zasobach chroni ją przed pokusą wpisania do strategii zbyt wielu kierunków. Zachęca do zastanowienia, w jaki sposób najlepiej wykorzystać niewystarczające zazwyczaj środki. Po drugie pomaga organizacji postawić realistyczne cele operacyjne. Dopóki nie przyjmiemy założeń dotyczących zasobów, które możemy przeznaczyć na działanie trudno jest określić, jak wiele jesteśmy w stanie osiągnąć.

Cele

Kiedy organizacja wyznaczy już kierunki strategiczne i jest gotowa, aby precyzyjnie nazwać zmianę, którą chce osiągnąć, nadchodzi czas na sformułowanie celów.

Cel opisuje zmianę społeczną, do której dąży organizacja. Nie należy mylić go ani z działaniami (które mówią, co organizacja robi), ani z produktami (tym, co powstaje na skutek działań, np. publikacjami, zrealizowanymi szkoleniami). Dobrze sformułowany cel mówi o tym, co ma się zmienić w sytuacji odbiorców, społeczności, w rozwiązaniach systemowych lub instytucjonalnych czy, mówiąc górnolotnie, w świecie, na który organizacja chce mieć wpływ.

Cele powinny wynikać z wcześniejszej diagnozy problemu. Zdiagnozowany problem opisuje negatywny stan rzeczy, który wymaga zmiany. Cel pokazuje z kolei jego pozytywne przeciwieństwo, stan, do którego dążymy.

Przykład

Fundacja Zdrowy Uśmiech, pracując nad celami, wróciła do jednego z problemów zidentyfikowanych w diagnozie: „Dzieci w gminie zbyt rzadko szczotkują zęby". Początkowo zespół zaproponował, że celem będzie przeprowadzenie warsztatów i przygotowanie pakietu edukacyjnego dla rodziców. Podczas rozmowy okazało się, że są to raczej działania i produkty, które mają dopiero pomóc w osiągnięciu oczekiwanej zmiany społecznej.

Dlatego zespół spróbował nazwać to, co właściwie ma się zmienić dzięki tym działaniom. Jeśli problem polega na tym, że dzieci szczotkują zęby zbyt rzadko, celem powinno być to, aby zaczęły robić to regularnie, co najmniej dwa razy dziennie. Jeśli jedną z przyczyn problemu jest z kolei to, że rodzice nie wiedzą, jak wspierać dzieci w codziennej higienie jamy ustnej, celem może być to, aby poznali i stosowali proste sposoby wzmacniania nawyku szczotkowania zębów u dzieci. Dopiero tak zapisane cele pokazują faktyczny sens planowanych działań.

Pracując nad strategią, zazwyczaj rozróżniamy trudniejsze, bardziej odległe i ogólne cele strategiczne oraz konkretne cele operacyjne.

Cele strategiczne

Cel strategiczny opisuje ambitną zmianę, do której organizacja dąży w ramach wybranego kierunku strategicznego. Jest bardziej szczegółowym rozwinięciem wizji. Odpowiada na pytanie, do jakiego docelowego stanu rzeczy chcemy doprowadzić w ramach danego kierunku strategicznego. Jego osiągnięcie często wykracza jednak poza możliwości pojedynczej organizacji.

Mimo to warto formułować cele strategiczne. Są one „gwiazdą polarną" dla całego kierunku strategicznego. Pomagają pamiętać, do jakiej zmiany ostatecznie chcemy doprowadzić, nawet jeśli wiemy, że nie wszystko od nas zależy.

Przykład

Fundacja Zdrowy Uśmiech wybrała kierunek strategiczny polegający na rzecznictwie politycznym prowadzącym do wprowadzenia profilaktyki próchnicy w szkołach. W ramach tego kierunku postawiła sobie cel: „Profilaktyka zdrowia jamy ustnej zostanie wprowadzona do programu szkolnego jako obowiązkowy temat lekcji wychowawczych".

Fundacja ma świadomość, że takiego celu nie uda jej się osiągnąć samodzielnie. Może nawiązywać współpracę z innymi podmiotami, budować koalicje, przygotowywać argumenty i prowadzić dialog z decydentami, ale ostateczna zmiana będzie zależała od współdziałania wielu różnych podmiotów, a także od wyników wyborów i ogólnego klimatu politycznego. Dlatego w tym przypadku mówimy o jednym z celów strategicznych Fundacji Zdrowy Uśmiech.

Cele operacyjne

Cele operacyjne opisują zmiany, do których organizacja zamierza samodzielnie doprowadzić w bieżącym okresie strategicznym. Są bardziej konkretne niż cele strategiczne i znajdują się bliżej codziennej pracy organizacji. Można je rozumieć jako zobowiązania, które bierzecie na siebie, gdy planujecie strategię. Nie oznacza to jednak, że macie pewność, że uda się je zrealizować. Na efekt Waszych działań nadal wpływa wiele czynników, które pozostają poza Waszą kontrolą.

Cele operacyjne powinny być jednak sformułowane tak, abyście mogli uczciwie powiedzieć: „Wierzymy, że przy dobrze zaplanowanych działaniach, odpowiednich zasobach i zaangażowaniu zespołu jesteśmy w stanie doprowadzić do planowanej zmiany własną pracą".

Cele operacyjne ograniczają odpowiedzialność organizacji do tych grup i sytuacji, na które może ona realnie oddziaływać. Przy bezpośredniej pracy będą to przeważnie osoby uczestniczące w programach

organizacji, rodziny objęte wsparciem, nauczyciele biorący udział w szkoleniach albo instytucje, z którymi współpracujecie. W działaniach rzeczniczych mogą to być wybrani decydenci, urzędnicy, eksperci, media, organizacje partnerskie albo lokalna społeczność, o ile to do nich kierujecie swoje działania.

Przykład

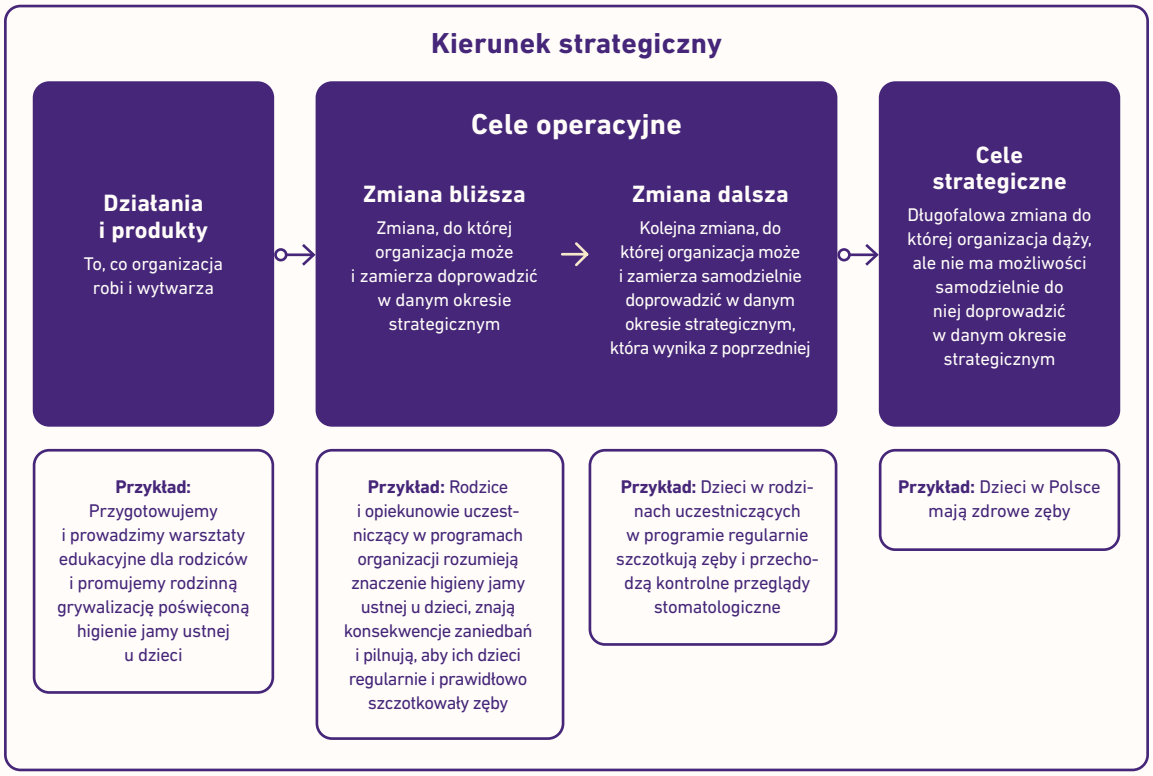
Fundacja Zdrowy Uśmiech postawiła sobie za cel strategiczny wprowadzenie profilaktyki zdrowia jamy ustnej do programu szkolnego jako obowiązkowego tematu lekcji wychowawczych.

W kolejnym kroku zespół Fundacji musiał przełożyć ten cel strategiczny na cele operacyjne. Skłoniło to zespół do rozmowy o tym, w jaki sposób Fundacja może wpłynąć na decyzje podejmowane na poziomie ministerstwa, nawet jeśli nie ma na nie bezpośredniego wpływu. W toku dyskusji zespół uznał, że w zasięgu organizacji znajduje się zbudowanie koalicji organizacji pozarządowych popierających jej postulaty, zebranie poparcia wybranych polityków oraz zainteresowanie mediów tematem próchnicy u dzieci. Zespół Fundacji jest gotowy wziąć odpowiedzialność za osiągnięcie tych celów.

Realizacja żadnego z celów operacyjnych sama w sobie nie doprowadzi do zmiany programu szkolnego. Każdy może być jednak ważnym krokiem na drodze do realizacji celu strategicznego, ponieważ wzmacnia społeczne i polityczne poparcie dla zmiany, o którą zabiega Fundacja.

Cele strategiczne wyznaczają daleki horyzont zmiany, do której może prowadzić wiele różnych ścieżek. Z celów operacyjnych wynikają natomiast konkretne sposoby działania wybrane przez organizację. Jeśli Waszym celem operacyjnym jest zmiana poziomu wiedzy beneficjentów, prawdopodobnie zdecydujecie się na realizację programu o charakterze edukacyjnym. Jeśli celem operacyjnym jest zdobycie poparcia dla postulatów organizacji w konkretnej grupie społecznej, podejmiecie działania komunikacyjne.

Rys. 5. Łańcuch prowadzący od działań i produktów do celów



Dobrze przygotowana strategia nie jest ani listą górnolotnych celów pozostających poza realnym zasięgiem organizacji, ani listą aktywności, które organizacja zamierza podjąć. Powinna obejmować cały łańcuch: od działań realizowanych przez organizację, przez bezpośrednie rezultaty, do których może ona doprowadzić, aż po długofalową, ambitną zmianę stanowiącą jej ostateczne dążenie.

Działania, czyli programy i projekty

Aby realizować cele operacyjne, organizacja podejmuje działania, które najczęściej są uporządkowane w programy i projekty. Programem nazywamy stabilne, wieloletnie przedsięwzięcie, które jest na stałe wpisane w ofertę organizacji i może obejmować wiele powiązanych działań i projektów. Projekt to bardziej wyodrębnione przedsięwzięcie, zwykle zaplanowane na określony czas, z konkretnym zakresem, budżetem i rezultatami do osiągnięcia.

Poszczególne programy i projekty najczęściej będą przypisane do konkretnych kierunków strategicznych, choć czasem jedno przedsięwzięcie może wspierać więcej niż jeden kierunek.

Zarys programów i projektów, które zamierzacie realizować w danym okresie, powinien znaleźć się w strategii. Nie musi to być bardzo szczegółowy opis. Każdy program lub projekt będzie miał swój harmonogram, budżet i oddzielną koncepcję, opisaną w poświęconych mu dokumentach, a strategia organizacji ma być jedynie dokumentem ramowym.

Czasem w tej części strategii może się znaleźć konkretna lista programów i projektów, które organizacja zamierza realizować. Będzie tak szczególnie wtedy, gdy już prowadzicie programy i projekty, które zamierzacie kontynuować albo gdy nowe przedsięwzięcie jest już dobrze opracowane. W takiej sytuacji można krótko opisać, jakim celom operacyjnym służy program lub projekt, do kogo jest skierowany, oraz przedstawić jego główne założenia.

Często jednak w strategii znajdzie się jedynie zarys pomysłów na programy i projekty, a czasem nawet bardzo wstępny pomysł na działanie, który dopiero będziecie rozwijać. W trakcie pracy nad strategią może pojawić się potrzeba przygotowania nowego projektu, ale na etapie jej

pisania nie będzie jeszcze wiadomo, z jakich źródeł zostanie sfinansowany, kto będzie partnerem w jego realizacji ani kiedy dokładnie działania zostaną wpisane do wniosku grantowego.

To nie błąd. Na pewno łatwiej planować, gdy wie się, z jakich środków zostaną sfinansowane projekty i programy. W praktyce jednak w wielu organizacjach społecznych sposób realizacji strategii zależy od dostępnych źródeł finansowania. W takiej sytuacji nie ma sensu planować działań bardziej szczegółowo.

Dobrze przygotowany dokument strategiczny może pomagać Wam szukać odpowiednich konkursów grantowych i dopasowywać do nich swoje pomysły, tak aby z jednej strony odpowiadały na oczekiwania grantodawcy, a z drugiej – wpisywały się w strategię organizacji.

Pamiętajcie, że programy, projekty, a czasem także cele operacyjne mogą ulegać modyfikacjom już w trakcie realizacji strategii. Nie ma w tym nic złego, jeśli zmiany są świadome i nadal prowadzą w stronę wybranych celów strategicznych. Strategia powinna być dokumentem żywym, dostosowującym się do rzeczywistości. Jeśli nie będziecie jej aktualizować w odpowiedzi na nowe okoliczności, szybko wyląduje w szufladzie i przestanie pomagać w podejmowaniu decyzji.

Jak pracować nad kierunkami, celami i działaniami organizacji?

Na tym etapie zdecydujecie, do jakich celów organizacja będzie dążyć i jakie działania powinna podjąć w najbliższym czasie. Dlatego praca nad tą częścią zwykle wymaga przynajmniej kilku spotkań.

Podział procesu na kilka warsztatów jest uzasadniony nie tylko ze względów czasowych, choć rzeczywiście trudno byłoby omówić tak duże zagadnienie podczas jednego czy nawet dwóch spotkań. Równie ważne są powody organizacyjne. Najważniejsze decyzje strategiczne potrzebują czasu. Podczas warsztatów można zebrać argumenty, zobaczyć różne perspektywy i zbliżyć się do rozstrzygnięć, ale zwykle trudno jest podejmować na nich ostateczne decyzje.

Często lepiej, żeby najważniejsze wybory zostały później potwierdzone przez osoby odpowiedzialne za organizację i strategię. Po warsztacie można spokojnie wrócić do zebranych argumentów, rozważyć konsekwencje poszczególnych decyzji i podjąć je bez presji czasu i grupy.

Proponujemy podzielić pracę nad kierunkami, celami i działaniami na trzy spotkania. Pierwszy warsztat w tym segmencie będzie poświęcony kierunkom strategicznym, a dwa kolejne – celom strategicznym i operacyjnym oraz propozycjom działań.

Warsztat pierwszy: kierunki strategiczne

Aby praca warsztatowa szła sprawnie, warto, żeby osoba prowadząca proces zebrała wcześniej pomysły od uczestników i przygotowała listę możliwych kierunków strategicznych. Dlatego przed warsztatem warto poprosić wszystkich o indywidualny namysł i przekazanie moderatorowi swoich propozycji. W ramach takiej indywidualnej refleksji warto wrócić do diagnozy zewnętrznej i odpowiedzieć sobie na pytania:

1. Na jaki problem ma odpowiedzieć dany kierunek strategiczny?
2. Jakiej grupy dotyczy ten problem?
3. Jakie są najważniejsze przyczyny tego problemu?
4. Jakie są najważniejsze konsekwencje tego problemu?
5. Jakie uwarunkowania – wybrane szanse i zagrożenia – należy wziąć pod uwagę?

Po udzieleniu odpowiedzi uczestnik procesu strategicznego powinien zastanowić się i opisać, co organizacja chcę osiągnąć w odpowiedzi na ten problem (do jakiej zmiany społecznej doprowadzić) i w jaki sposób spróbuje to zrobić (jakie działania mogą doprowadzić do oczekiwanej zmiany).

Odpowiedzi będą stanowić dla osoby moderującej punkt wyjścia do przygotowania zestawu potencjalnych kierunków strategicznych. Chodzi o to, aby podczas spotkania pokazać zespołowi pracującemu nad strategią możliwie pełny zestaw obszarów, który strategia mogłaby objąć. Nie będzie to jeszcze gotowy wybór ani rekomendacja dotycząca tego, czym organizacja ma się zająć. Na tym etapie chodzi raczej o zaprezentowanie szerokiego wachlarza wariantów, które wyłoniły się z wcześniejszej diagnozy, rozmów prowadzonych podczas warsztatów oraz analizy dotychczasowych działań organizacji.

Warto, aby każda propozycja kierunku strategicznego była opisana w podobny sposób. Opis nie powinien być ani zbyt szczegółowy, ani zbyt ogólny. Pomaga to uniknąć sytuacji, w której uczestnicy porównują ze sobą same hasła, nie wiedząc dokładnie, co się za nimi kryje.

Przy każdej propozycji kierunku strategicznego warto zapisać jego nazwę, obszar problemowy oraz teorię zmiany: grupę docelową, dla której chcemy działać, cele oraz sposób lub sposoby działania. Dzięki temu uczestnicy dobrze rozumieją sens przedstawionych propozycji i mogą o nich merytorycznie rozmawiać.

Podczas warsztatu warto omówić wszystkie przygotowane wcześniej propozycje kierunków strategicznych. Zespół powinien mieć możliwość dopytania o każdą z nich tak, aby dobrze zrozumieć, co za nią stoi, na jaki problem odpowiada, jakie działania mogłyby się w niej zmieścić, jak ma się ona do dotychczasowych doświadczeń organizacji.

Dobrym pomysłem jest wysłanie przygotowanych propozycji kierunków strategicznych do uczestników i uczestniczek jeszcze przed warsztatem. Dzięki temu mogą wcześniej zastanowić się, które z nich przemawiają do nich najmocniej, które budzą wątpliwości, a także uzupełnić listę zaproponowanych kierunków o własne pomysły.

Gdy wszystkie kierunki zostaną już omówione, powstanie ich pełna lista i wybrzmią wszystkie argumenty za i przeciw, organizacja staje zwykle przed koniecznością wyboru ograniczonej liczby kierunków, które jest w stanie realizować. Przy wyborze kierunków strategicznych pomocne mogą być następujące kryteria:

1. Misja i wartości

Nie każdy ważny społecznie temat powinien stać się obszarem pracy danej organizacji. Warto zastanowić się, czy wybór danego kierunku rzeczywiście wzmocni realizację Waszej misji i czy jest zgodny z wartościami, którymi kierujecie się w codziennej pracy.

2. Problemy i potrzeby

Kierunki strategiczne powinny być oparte na wiedzy, a nie wyłącznie na intuicji albo przyzwyczajeniu. Jeśli dany kierunek pojawia się dlatego,

że organizacja zawsze się nim zajmowała, warto sprawdzić, czy nadal stanowi odpowiedź na istotny problem społeczny zidentyfikowany w diagnozie.

3. Zasoby

Zanim zdecydujemy się na dany kierunek warto sprawdzić, czy jesteśmy w stanie zgromadzić potrzebne do jego realizacji zasoby ludzkie i finansowe. Dobrze jest pomyśleć o tym jak dużo zasobów potrzeba oraz czy już nimi dysponujemy czy trzeba je dopiero pozyskać.

4. Gotowość

Czy w tej chwili jesteśmy gotowi, żeby podjąć takie działania? Czy to coś nowego, czy kontynuacja dotychczasowych doświadczeń? Jak dużo trzeba włożyć pracy i zasobów, żeby wystartować lub rozwijać dany obszar? Czy jest osoba, która będzie się tym zajmować?

5. Szanse i ryzyko

Jakie są szanse, że zrealizujemy postawione przed sobą cele? Jakie jest ryzyko, że się nam nie uda?

6. Otoczenie i konkurencja

Czy są inne organizacje społeczne, które zajmują się tym problemem? Czy nasza propozycja rozwiązania problemu jest unikalna? Co się wydarzy, jeśli my nie będziemy zajmować się tym zagadnieniem?

7. Wpływ i efektywność

Jak bardzo potrzebne są nasze działania? Jak istotną zmianę możemy wywołać? Jakie trudności możemy napotkać, gdy będziemy próbować doprowadzić do zmiany? Jaka jest relacja kosztów do efektu?

8. Spójność

Strategia powinna pomagać w koncentrowaniu działań. Jeśli organizacja wybierze zbyt wiele kierunków, może mieć trudność z utrzymaniem jakości swojej pracy. Liczba kierunków powinna być adekwatna do wielkości organizacji i jej zasobów. Dobrze też, aby kierunki strategiczne składały się w spójną całość i wzajemnie się uzupełniały. Pozwala to efektywniej zarządzać zasobami organizacji.

Aby zebrać opinię uczestników i uczestniczek warsztatów o poszczególnych kierunkach, można przeprowadzić na warsztacie proste głosowanie. Można poprosić o wskazanie tych kierunków, które powinny znaleźć się w strategii, albo o uszeregowanie wszystkich kierunków od najważniejszego do najmniej istotnego. Tego rodzaju „sonda" nie ma charakteru wiążącego i nie zastępuje decyzji. Może jednak pokazać, jak zespół reaguje na konkretne propozycje. „Sonda" pozwala szybko zobaczyć, gdzie w zespole jest zgodność, a gdzie pojawiają się różnice. Czasem okazuje się, że kilka kierunków od razu zyskuje silne poparcie, a inne są powszechnie uznawane za mało istotne albo mniej pasujące do organizacji.

Zwykle po takim głosowaniu przedstawiamy wyniki zespołowi i proponujemy sprawdzenie, jak osoby uczestniczące w warsztacie czułyby się z tym, gdyby najwyżej ocenione kierunki zostały wpisane do przyszłej strategii organizacji. To bardzo pomocna część warsztatu. Pozwala odsłonić napięcia i dylematy oraz skupić dyskusję na tym, co rzeczywiście budzi kontrowersje, zamiast długo rozmawiać o sprawach, co do których zespół jest zgodny. Dzięki temu łatwiej zrozumieć, które decyzje wydają się oczywiste, a które wymagają dodatkowego namysłu.

Warto jednak podkreślić, że wyniki sondy nie powinny automatycznie przesądzać o wyborze kierunków strategicznych. Może się zdarzyć, że jakiś kierunek wzbudzi entuzjazm podczas warsztatu, ale będzie zbyt szeroki albo nierealny przy obecnych zasobach organizacji. Może być również tak, że inny kierunek wyda się mniej atrakcyjny, ale będzie ważny ze względu na sytuację organizacji, na przykład na zobowiązania wobec grantodawców wymagające kontynuowania już rozpoczętych działań.

Jeżeli w trakcie warsztatu uda się określić wstępną listę rozważanych kierunków strategicznych to jest to dobry moment na rozmowę o zasobach, które organizacja chce i może przeznaczyć na poszczególne kierunki. Warto na tym etapie spróbować wspólnie oszacować jakich zasobów wymaga każdy kierunek: ilu pracowników i w jakim wymiarze, ilu wolontariuszy, jak dużo środków finansowych. Będą to oczywiście oszacowania bardzo orientacyjne, ale nawet takie założenia będą bardzo pomocne przy wyborze kierunków.

Pomocne będzie również jeśli zespół spróbuje ocenić jakie są szanse, że organizacja zgromadzi zakładane zasoby. Czasem możemy powiedzieć, że jest to „pewne" ponieważ organizacja już dysponuje potrzebnymi

środkami. Czasem środki trzeba dopiero pozyskać, ale „szanse są duże” – np. gdy w przeszłości zwykle się to udawało. Bywa jednak również, że „szanse są małe” i istnieje ryzyko, że zasobów nie uda się pozyskać – np. gdy zależy to od wyników jednego konkursu grantowego.

Po warsztacie osoba prowadząca proces powinna przygotować krótkie podsumowanie zawierające wyniki głosowania i argumenty, które padły w dyskusji. Na tej podstawie osoby decyzyjne podejmą decyzję o wyborze konkretnych kierunków strategicznych. Taka decyzja powinna zapaść jeszcze przed kolejnym warsztatem poświęconym celom strategicznym i operacyjnym.

Warsztat drugi: wstępna propozycja celów

Kolejne dwa warsztaty są poświęcone formułowaniu celów strategicznych i operacyjnych oraz propozycji działań, które mają prowadzić do ich realizacji. W praktyce oznacza to pracę nad tym, jak wybrane wcześniej kierunki strategiczne przełożyć na konkretne cele organizacji, a następnie na działania, które będą je wspierać.

Pierwszy z nich służy stworzeniu wstępnej koncepcji celów strategicznych i operacyjnych oraz dopracowaniu związanej z nimi teorii zmiany. Waszym zadaniem jest przygotowanie propozycji celu strategicznego lub celów strategicznych dla każdego kierunku, a także dłuższej listy możliwych celów operacyjnych i przypisanych do nich sposobów działania. Z tego materiału osoby decyzyjne będą mogły później wybrać te elementy, które faktycznie zostaną uwzględnione w strategii.

Na tym etapie nie musicie jeszcze doprecyzowywać każdego sformułowania. Ważniejsze jest stworzenie zarysu propozycji, nad którymi będziecie dalej pracować.

Przed warsztatem warto ponownie poprosić zespół o wykonanie krótkiej pracy domowej. Dla każdego kierunku strategicznego osoby uczestniczące mogą indywidualnie przygotować propozycje celów i działań, które organizacja mogłaby zrealizować. W tym momencie nie trzeba jeszcze rozdzielać celów strategicznych i operacyjnych. Możecie poprosić uczestników i uczestniczki, aby wpisali propozycje działań razem z celami,

którym te działania mają służyć. W ten sposób zbierzecie materiał do dalszej pracy. To również kolejna okazja do głębszego zastanowienia się nad teorią zmiany poszczególnych kierunków strategicznych. Praca pójdzie szybciej, jeśli osoba moderująca uporządkuje przed warsztatem zebrany materiał i stworzy wstępną listę, mapę lub drzewo celów.

Podczas pracy nad tym zadaniem warto pamiętać, że dobrze sformułowany cel:

1. Dotyczy zmiany w świecie

Przedstawia zmianę w świecie, a nie to, co robicie (dlatego dobry cel to np. „Dzieci w naszej gminie nie mają próchnicy", a nie „Zorganizowanie x warsztatów dla rodziców na temat higieny jamy ustnej").

2. Jest konkretny

Dzięki czemu wiadomo, kogo i czego dotyczy zmiana (dlatego np. lepszym celem jest „Organizacje społeczne mają kompetencje w zakresie zarządzania projektami" niż „Organizacje społeczne mają potrzebne im kompetencje").

3. Ma wyraźnie określony podmiot

To ciąg dalszy poprzedniego punktu, a jednocześnie oddzielne kryterium. To ważne, żeby wiedzieć, kogo ma dotyczyć zmiana (dlatego lepszym celem jest „Organizacje społeczne mają kompetencje w zakresie zarządzania projektami" niż „Wzrost kompetencji zarządzania projektami").

Na początku pierwszego warsztatu poświęconego celom warto przypomnieć wybrane wcześniej kierunki strategiczne. Następnie dla każdego z nich powinniście ustalić wstępne propozycje celów strategicznych. Nie warto ich mnożyć. Starajcie się, aby dla każdego kierunku powstał jeden lub najwyżej dwa cele. Dzięki temu strategia pozostanie czytelna, a cele strategiczne będą pełnić swoją podstawową funkcję – pokazywać najważniejsze, dalekosiężne zmiany, do których organizacja chce się przyczynić w ramach danego kierunku strategicznego.

W kolejnym kroku będziecie zastanawiać się nad tym, w jaki sposób organizacja może przyczynić się do realizacji celu strategicznego. Innymi słowy wrócicie do dyskusji o teorii zmiany, by precyzyjniej odpowiedzieć na pytania, jakie działania możecie podjąć, do jakich bezpośrednich rezultatów,

czyli celów operacyjnych mają one doprowadzić, i w jaki sposób te rezultaty będą przybliżały Was do realizacji dalekosiężnego celu strategicznego.

Przykład

Jednym z kierunków strategicznych wybranych przez Fundację Zdrowy Uśmiech jest wsparcie rodziców i opiekunów w dbaniu o higienę jamy ustnej dzieci. Pierwotny pomysł na działania realizowane w ramach tego kierunku zakładał organizację warsztatów i przygotowanie materiałów edukacyjnych dla rodziców – przede wszystkim o tym, jak rozmawiać z dzieckiem o codziennym szczotkowaniu zębów.

Podczas pogłębionej dyskusji nad teorią zmiany dla tego kierunku strategicznego pojawiły się jednak inne propozycje. Obok tradycyjnej edukacji skierowanej do rodziców, w formie warsztatów i poradników, zaproponowano stworzenie rodzinnej grywalizacji, która zachęcałaby wszystkich domowników do częstszego i bardziej uważnego szczotkowania zębów, a nudny codzienny rytuał zmieniała w zabawę.

Każdy z omawianych pomysłów opiera się na nieco innej teorii zmiany. Działania edukacyjne mają przede wszystkim wzmacniać wiedzę i kompetencje rodziców. Grywalizacja ma natomiast oddziaływać na emocje i wspierać wyrabianie dobrych nawyków poprzez zabawę.

Obie teorie mogą służyć realizacji tego samego celu strategicznego, ale prowadzą do innych celów operacyjnych i innych działań podejmowanych w ramach kierunku strategicznego. Przed zapisaniem celów operacyjnych Fundacja zdecydowała, że w ramach tego kierunku strategicznego skoncentruje się na przygotowaniu i promocji rodzinnej grywalizacji wspierającej nawyk szczotkowania zębów u dzieci.

W zależności od liczby kierunków strategicznych, wielkości zespołu pracującego nad strategią i stopnia specjalizacji osób uczestniczących w warsztacie możecie pracować na dwa sposoby. Jeśli jest Was mniej,

kierunków strategicznych jest niewiele i wszyscy macie przynajmniej podstawowe rozeznanie w różnych obszarach działania organizacji, możecie omówić wszystkie kierunki wspólnie, tak aby cały zespół przyglądał się każdej propozycji. Możecie też podzielić się na mniejsze grupy, z których każda opracuje propozycje celów dla wybranego kierunku, a następnie przedstawi je na forum.

Pierwsze rozwiązanie sprzyja wspólnemu rozumieniu całej strategii. Drugie pozwala szybciej pogłębić pracę nad większą liczbą kierunków i zaoszczędzić czas.

Warsztat trzeci: ostateczna propozycja celów i teorii zmiany

Przed tym warsztatem zadaniem osób decyzyjnych będzie ostateczne określenie teorii zmiany dla poszczególnych kierunków strategicznych. W praktyce oznacza to decyzję, które cele strategiczne i operacyjne zostaną przyjęte i które propozycje działań będą dalej rozwijane. Rolą osoby prowadzącej proces będzie natomiast uporządkowanie dotychczas wypracowanych materiałów oraz przygotowanie kolejnej propozycji brzmienia celów strategicznych i operacyjnych.

Drugi warsztat poświęcony celom służy przede wszystkim potwierdzeniu i doprecyzowaniu dotychczasowych propozycji. Zespół powinien jeszcze raz omówić wybrane cele i teorie zmiany, sprawdzić ich sens, wzajemne powiązania oraz brzmienie. To ważny moment, ponieważ przyjęcie celów strategicznych i operacyjnych stanowi rodzaj zobowiązania organizacji. Oznacza zgodę zespołu pracującego nad strategią na to, że właśnie do tych zmian organizacja będzie dążyć w najbliższym okresie strategicznym.

Po ostatnim warsztacie poświęconym celom i teorii zmiany osoba prowadząca proces powinna przygotować ostateczną wersję tej części strategii: opis kierunków strategicznych, celów strategicznych i operacyjnych oraz wstępnych propozycji działań, w miarę możliwości ułożonych w programy i projekty. Będzie to jeden z kluczowych elementów do wpisania w ostateczną wersję dokumentu strategicznego.

Co powinno powstać po tym etapie?

Po tym etapie powinniście mieć opisane kierunki strategiczne, czyli wybrane obszary działania, na których organizacja będzie się koncentrować w okresie objętym strategią.

Do każdego kierunku strategicznego powinny być przypisane cele strategiczne, pokazujące dalekosiężną zmianę, do której organizacja chce się przyczyniać, cele operacyjne opisujące bardziej konkretne zmiany, które organizacja zamierza osiągnąć dzięki własnym działaniom oraz zasoby, które organizacja chce przeznaczyć na ich realizację.

W tej części strategii powinien znaleźć się także zarys programów, projektów i innych działań, które organizacja planuje zrealizować, żeby przybliżyć się do założonych celów.

Całość powinna układać się w spójną teorię zmiany, czyli pokazywać, w jaki sposób działania organizacji mają prowadzić do oczekiwanych rezultatów i przybliżać ją do wybranych celów strategicznych.

Rozdział 8

Cele instytucjonalne

Cele strategiczne i operacyjne opisują przede wszystkim zmiany w świecie, do których dąży organizacja. Cele instytucjonalne dotyczą z kolei samej organizacji. Pokazują, jakie zmiany powinny zajść wewnątrz, aby mogła skutecznie realizować przyjętą strategię. Zmiany te są zatem służebne wobec celów zewnętrznych.

Podczas wyznaczania celów instytucjonalnych warto zadać sobie pytanie: Co powinno się zmienić w działaniu naszej organizacji, żebyśmy byli lepiej przygotowani do realizacji strategii?

Pierwszym źródłem celów instytucjonalnych jest opracowana wcześniej diagnoza wewnętrzna. Na wcześniejszym etapie pracy nad strategią przyglądaliście się organizacji przez pryzmat kilku obszarów jej funkcjonowania. Warto teraz wrócić do wniosków z tej diagnozy i sprawdzić, które z nich mają największe znaczenie dla dalszej realizacji Waszej misji. Cele instytucjonalne są odpowiedzią na te wątki z diagnozy, które w największym stopniu wpływają na zdolność organizacji do skutecznego działania. Nie każdy deficyt czy potrzeba organizacyjna od razu stanie się celem instytucjonalnym. W każdej organizacji jest wiele spraw, które można i należy poprawić. W strategii warto jednak nadać tym sprawom odpowiednie priorytety.

Dodatkowym źródłem celów instytucjonalnych powinny być postawione wcześniej cele operacyjne i teorie zmiany. Kiedy wiecie już, do jakich zmian społecznych organizacja będzie dążyć i jakie działania zamierza realizować, łatwiej odpowiedzieć na pytanie, czego jeszcze jako organizacja potrzebujecie, żeby robić to dobrze.

Czasem okaże się, że potrzebujecie rozwinąć wiedzę ekspercką w nowej dziedzinie. Może oznaczać to konieczność przeszkolenia osób już dziś zaangażowanych w działania organizacji albo zatrudnienia nowych osób, które już mają odpowiednie kwalifikacje. Takie potrzeby nie zawsze muszą być wyraźnie widoczne na etapie diagnozy wewnętrznej. Czasem pojawią się dopiero wtedy, gdy organizacja zdecyduje się na nowy dla siebie kierunek działania.

Przykład

Fundacja Zdrowy Uśmiech przez wiele lat prowadziła przede wszystkim działania edukacyjne skierowane do rodziców i nauczycieli. Podczas pracy nad strategią zespół uznał jednak, że sama edukacja nie wystarczy, aby osiągnąć pożądaną zmianę społeczną. Dlatego fundacja zdecydowała się przyjąć nowy kierunek strategiczny: rzecznictwo na rzecz wprowadzenia profilaktyki próchnicy do programów szkolnych.

Podczas warsztatu poświęconego celom instytucjonalnym zespół doszedł do wniosku, że realizacja tego kierunku wymaga innych kompetencji niż te, którymi Fundacja dysponowała do tej pory. Dlatego organizacja sformułowała cel instytucjonalny: zdobycie kompetencji potrzebnych do skutecznego prowadzenia rzecznictwa w obszarze profilaktyki zdrowia dzieci.

W praktyce oznacza to, że w najbliższym okresie strategicznym Fundacja Zdrowy Uśmiech planuje zatrudnić osobę z doświadczeniem w rzecznictwie oraz przeszkolić wybrane osoby z zespołu z zakresu komunikacji, wystąpień publicznych, a także współpracy z urzędnikami i politykami. Dzięki temu organizacja będzie lepiej przygotowana do realizacji nowego kierunku strategicznego.

Jak pracować nad celami instytucjonalnymi?

Pracę nad celami instytucjonalnymi, podobnie jak poprzednie etapy, warto podzielić na przygotowanie przed warsztatem oraz samo spotkanie warsztatowe.

W ramach przygotowań dobrym punktem wyjścia będzie powrót do tych samych grup tematycznych, w których prowadziliście diagnozę wewnętrzną. Jeśli organizacja analizowała osobno zarządzanie strategiczne, zarządzanie zespołem, zarządzanie relacjami z otoczeniem, zarządzanie operacyjne i bieżące oraz zarządzanie finansami i pozyskiwanie środków, można wykorzystać ten podział także na tym etapie.

Osoby albo zespoły zajmujące się poszczególnymi obszarami powinny przygotować wstępne propozycje celów instytucjonalnych jeszcze przed warsztatem. Nie muszą to być gotowe i dopracowane sformułowania. Ważniejsze, aby każda propozycja pokazywała, w jaki sposób dany cel wynika z diagnozy wewnętrznej i jak może przełożyć się na skuteczniejszą realizację misji organizacji.

Warsztat poświęcony celom instytucjonalnym może składać się z dwóch kroków. W pierwszym uczestnicy przedstawią propozycje przygotowane wcześniej na podstawie diagnozy wewnętrznej. To czas, aby reszta zespołu mogła je skomentować, doprecyzować lub uzupełnić. Pomocne będzie sprawdzenie, czy proponowane cele rzeczywiście wynikają z najważniejszych wniosków z diagnozy, czy są zrozumiałe oraz czy się wzajemnie uzupełniają.

W drugim kroku warto jeszcze raz spojrzeć na wybrane wcześniej kierunki strategiczne. To dobry moment, żeby zadać sobie kolejne pytanie: Czego jeszcze potrzebujemy jako organizacja, żeby zrealizować to, co założyliśmy w strategii? Dzięki temu można uzupełnić cele instytucjonalne o te wątki, które nie były wprost widoczne w diagnozie wewnętrznej, ale stały się ważne ze względu na wybrane kierunki strategiczne i sposoby działania. Jeśli organizacja chce wejść w nowy temat, zmienić sposób albo zwiększyć skalę działania, może potrzebować dodatkowych zasobów lub rozwiązań organizacyjnych, aby robić to skuteczniej.

Na koniec warsztatu warto przejrzeć wszystkie propozycje celów instytucjonalnych i zostawić te, które spełniają przynajmniej jedno z dwóch kryteriów. Po pierwsze, odpowiadają na ważny wniosek z diagnozy wewnętrznej, a ich realizacja znacząco usprawni funkcjonowanie organizacji. Po drugie, są potrzebne do realizacji wybranych kierunków strategicznych. Warto również zastanowić się, które z nich są dla Was jako organizacji najważniejsze, a także jak wiele zasobów będzie wymagała realizacja każdego z nich. Dzięki temu wybierzecie te cele instytucjonalne, które faktycznie są najważniejsze z perspektywy bieżącego funkcjonowania organizacji i założeń przyjętych w strategii, a jednocześnie najbardziej realne z perspektywy zasobów, którymi dysponujecie.

Ostateczny wybór celów instytucjonalnych należy jednak do osób decyzyjnych w organizacji i powinien zostać dokonany już po warsztacie. Za ich końcowe sformułowanie powinna natomiast odpowiadać osoba moderująca cały proces planowania strategicznego.

Co powinno powstać po tym etapie?

Po tym etapie powinniście mieć opisane cele instytucjonalne organizacji, czyli zmiany, które powinny zajść wewnątrz niej, żeby mogła skutecznie realizować przyjętą strategię.

Cele te powinny wynikać z diagnozy wewnętrznej oraz wybranych kierunków strategicznych, celów operacyjnych i teorii zmiany. Powinny pokazywać, które obszary działania organizacji wymagają wzmocnienia i w jaki sposób chcecie do tego doprowadzić.

Rozdział 9

Wdrożenie strategii

Praca nad strategią nie kończy się w momencie przyjęcia dokumentu strategicznego. Wprost przeciwnie, właściwie dopiero wtedy zaczyna się najważniejsze zadanie – przełożenie zapisanych ustaleń na codzienne funkcjonowanie organizacji. Bez tego cała wykonana wcześniej praca może nie przynieść realnych zmian. Dlatego ważnym elementem procesu jest ustalenie, jak będzie przebiegało konsekwentne wdrażanie strategii.

Ustalenia dotyczące wdrożenia powinny odpowiadać na kilka podstawowych pytań:

- Kiedy chcemy realizować zaplanowane zadania?
- Po czym poznamy, że osiągamy zakładane cele?
- Kto będzie odpowiedzialny za różne elementy strategii?
- W jaki sposób będziemy monitorować postępy i rozliczać się z wykonywanych zadań?

Pierwszym elementem porządkującym wdrożenie strategii jest realistyczny ramowy harmonogram. Nie wszystko musicie i nie wszystko powinniście robić naraz. Niektóre działania wymagają wcześniejszego przygotowania i kroków pośrednich. Założenie, że wszystkie działania przewidziane w strategii rozpoczną się dokładnie w tym samym momencie, może być nierealistyczne i przerosnąć możliwości organizacji.

Harmonogram wdrożenia strategii powinien uwzględniać zarówno ambicje organizacji, jak i jej możliwości. Jeśli założycie realizację wielu ważnych zmian jednocześnie, szybko może to doprowadzić do przeciążenia zespołu i rozczarowania tempem pracy. Lepiej od razu przyjąć, że strategia będzie wdrażana stopniowo. Warto zacząć od najważniejszych kroków, a kolejne rozłożyć w czasie tak, aby były realne do wykonania w dłuższej perspektywie.

Podczas przygotowywania harmonogramu warto też nazwać kamienie milowe, czyli najważniejsze momenty albo konkretne efekty pokazujące, że wdrażanie strategii rzeczywiście posuwa się naprzód. Może to być na przykład zatrudnienie osoby odpowiedzialnej za nowy kierunek strategiczny, uruchomienie pilotażu nowego programu czy podpisanie porozumienia z kluczowym partnerem. Wachlarz możliwości jest tu szeroki. Ważne, aby kamienie milowe stanowiły realne wyzwania i były kluczowym albo przynajmniej bardzo istotnym etapem wdrażania strategii. Dzięki nim łatwiej sprawdzić, czy organizacja idzie we właściwym kierunku, nawet jeśli pełne efekty strategii będą widoczne dopiero po dłuższym czasie.

Podczas przygotowywania się do wdrożenia strategii należy też jasno określić odpowiedzialność. Można na przykład wskazać osoby odpowiedzialne za poszczególne kierunki strategiczne i za realizację poszczególnych celów instytucjonalnych. Osoby te powinny być wspierane przez kogoś z zarządu organizacji. Bez tego może zabraknąć im mandatu do realnego wprowadzania zmian. Dlatego wdrożenie strategii wymaga rzeczywistego zaangażowania osób decyzyjnych odpowiedzialnych za całą organizację.

Od razu na początku wdrażania strategii warto określić sposób monitorowania i ewaluowania tego procesu. Aby móc zbierać dane na temat realizacji celów operacyjnych, dobrym pomysłem jest lista wskaźników.

Jeśli cele operacyjne zostały dobrze sformułowanie, przygotowanie jej nie powinno nastręczać trudności. Dla każdego wskaźnika należy określić oczekiwaną wartość docelową i sposób zbierania danych. Warto również ustalić, jak często organizacja będzie dokonywała przeglądu strategii. W zależności od skali organizacji i konkretnej strategii może odbywać się on co kwartał, co pół roku albo raz w roku. Ważne, aby działo się to regularnie. Podczas takiego przeglądu warto sprawdzić, jak przebiega wdrażanie strategii, co już udało się osiągnąć, gdzie pojawiły się przesunięcia i co należy zrobić inaczej, aby skutecznie ją wdrażać. Ustalenia z przeglądu powinny być później przekładane na konkretne decyzje i działania.

Co powinno powstać po tym etapie?

Po tym etapie powinniście mieć przygotowany plan wdrożenia strategii, czyli praktyczny dokument albo część strategii pokazującą, w jaki sposób przyjęte ustalenia zostaną przełożone na codzienne działania organizacji. Plan powinien zawierać realistyczny harmonogram, najważniejsze kamienie milowe, podział odpowiedzialności za poszczególne elementy strategii oraz sposób regularnego monitorowania postępów.

fundacja
stocznia