

Efekt Synergii



Dagmir Długosz

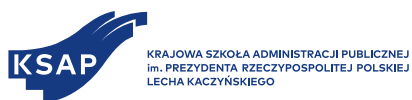
Minipodręcznik maxipraktyk

Dobre praktyki zarządzania instytucją
w administracji publicznej



KRAJOWA SZKOŁA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ
IM. PREZYDENTA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
LECHA KACZYŃSKIEGO

Lider projektu



Latvian School of
Public Administration



FINANSOWANIE PROJEKTU



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Minipodręcznik został opracowany na podstawie dyskusji i materiałów, wykorzystywanych w ramach sesji szkoleniowych, zrealizowanych w programie edukacyjno-kooperacyjnym projektu SYNERGIA – sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej,
www.synergia.ksap.gov.pl.

Redakcja merytoryczna: Dagmir Długosz

Redakcja językowa i korekta: Daniel Działa

Projekt i skład: OKI OKI Studio (Agata Klepka i Aleksandra Pietracha)

Druk: Zakład Wydawnictw Statystycznych

Nakład: 300 egzemplarzy

© 2023 by KSAP

ISBN: 978-83-61713-38-8

Wydawca: KSAP

Unikatowy Identyfikator: Wydawnictwo KSAP – 68900

Pozycja na liście punktowanych wydawnictw
Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: 58

ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa

Spis treści

O projekcie SYNERGIA	7
Kilka słów o idei <i>Minipodręcznika</i> dobrych praktyk	11
O metodzie projektu SYNERGIA	15

1 Czym są dobre praktyki i jak rozsądnie je stosować (i mierzyć ich skuteczność)? 19

Szerszy kontekst dobrych praktyk, kontekst projektu	20
Benchmarking	26
O wskaźnikach skuteczności dobrych praktyk	32
Lista kontrolna wdrożenia dobrej praktyki	38
Mity, rafa, praktyki	40
Dodatkowa literatura do rozdziału 1	42

2 Kluczowe obszary zarządzania i ich dobre praktyki 46

→ Zarządzanie strategiczne 47

Opracowanie misji, wizji i strategii dla jednostek administracji publicznej	50
Przeprowadzenie szczegółowej analizy działalności administracji publicznej	56
Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie strategiczne i jego dobrych praktyk	61

→ Zarządzanie przez cele 63

Zarządzanie przez cele i ocena wyników w administracji publicznej	68
Motywacje finansowe i pozafinansowe pracowników	76
Motywujące, kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) dla sektora publicznego	84
Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie przez cele i jego dobrych praktyk	93

→ Zarządzanie wiedzą 95

Podjęmowanie decyzji w oparciu o dane	102
The Six Steps Method - metoda sześciu kroków	111
Decentralizacja władzy możliwie najniżej	119
Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie wiedzą i jego dobrych praktyk	127

→ Zarządzanie zmianą 129

Zmiana w jednostce administracji publicznej	133
Speaking with power - przemawiać „z mocą”	140
Budowa sieci współpracy i przekształcenie sieci zamkniętych w otwarte w organizacji	145
Otwarte sieci kontaktów	153
Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie zmianą i jego dobrych praktyk	162

→ Ludzie: przywództwo, motywowanie zespołu	164
Przewodzenie zmianom poprzez zaangażowanie i uczestnictwo	169
Drabina odpowiedzialności	178
Zmiana w złożonym środowisku – więcej za mniej	186
Opracowanie i upowszechnienie wizji w jednostce administracji publicznej w praktyce	194
Pilna potrzeba wykorzystania szans	201
The Leadership Pipeline: od przewodzenia sobie do przewodzenia organizacjom	209
Kluczowe tematy w zespołach wysokiej wydajności	214
Narracja strategiczna w organizacji (storytelling strategiczny)	220
Lider z wizją rozwoju instytucji	226
Zobowiązania świadomych liderów	235
Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzania ludźmi i jego dobrych praktyk	241
→ Zarządzanie komunikacją i skuteczne negocjacje	245
Definiowanie problemu w sytuacji kryzysowej	250
Rozwiązywanie konfliktu wartości	261
Nauka komunikacji w sytuacji kryzysowej	271
Obsługa interesariuszy dostosowana do potrzeb seniorów	277
Dodatkowa literatura dla obszaru komunikacja i negocjacje i jego dobrych praktyk	285
→ Zarządzanie projektami w sektorze publicznym	287
Narzędzia do zarządzania projektem na poszczególnych etapach cyklu życia projektów	292
Zastosowanie metodyk zwinnych w projektach sektora publicznego	309
Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie projektami i jego dobrych praktyk	317
→ Zarządzanie procesami	320
Angażowanie kluczowych interesariuszy w procesy organizacji przy wykorzystaniu ekosystemu interesariuszy	325
Podejście zorientowane na interesariuszy w strategii i komunikacji jednostki administracji publicznej	333
Zlokalizowanie wąskiego gardła w procesie	341
Narzędzia usprawniające zarządzanie procesami – <i>Six Sigma</i> i zarządzanie doświadczeniem klienta (CEM)	348
Dotrzymanie ustalonych terminów jako przykład doskonalenia procesów w organizacji	356
Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie procesami i jego dobrych praktyk	364
→ Zarządzanie ryzykiem	366
Cztery rodzaje spotkań	370
Model PAEI	379
Eliminowanie błędów myślenia w sytuacjach ryzyka	384
6 zasad zarządzania kryzysowego	391

Kompletny scenariusz reagowania na sytuacje kryzysowe	401
Dodatkowa literatura do obszaru zarządzanie ryzykiem i jego dobrych praktyk	409

→ 2 Stosowanie technologii IT w sektorze publicznym 411

Otwarte bazy danych w administracji publicznej	415
Zarządzanie cyfryzacją pracy urzędu w zwinny sposób	423
Stworzenie rozbudowanej strony internetowej dla jednostki administracji publicznej	429
Współpraca z interesariuszami w procesie regulacji funkcjonowania sektora fin-tech	437
Dokumentacja cyfrowa w instytucjach publicznych	445
Dodatkowa literatura dla obszaru stosowanie technologii IT w sektorze publicznym i jego dobrych praktyk	452

3 Dobre praktyki - rozwiązywanie problemów i wdrażanie 454

Rozwiązywanie problemów w trakcie wdrażania dobrych praktyk	463
Dodatkowa literatura do rozdziału 3	467
O SYNERGII, zarządzaniu i przywództwie na zakończenie raz jeszcze	469
Lista autorów wykorzystanych cytatów	479
Źródła cytatów	484
O autorze podręcznika	485

O projekcie SYNERGIA



SYNERGIA – Sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej

Inspiracja do rozwoju

Uczenie się przez całe życie stanowi jedno z największych wyzwań współczesnych społeczeństw. Zdolność i chęć uczenia się w różnych formach, miejscach czy etapach życia ułatwia efektywne przystosowanie się do zmieniającej się i coraz bardziej wymagającej rzeczywistości. W przypadku administracji publicznej gotowość do ciągłego uzupełniania swojej wiedzy i umiejętności ma szczególnie istotne znaczenie, ponieważ przyczynia się do podniesienia jakości jej funkcjonowania – począwszy od lepszej motywacji do działania ze strony pracowników administracji, po zadowolenie obywateli korzystających z jej usług.

Projekt SYNERGIA oferuje unikalną możliwość rozwoju, dopasowaną do potrzeb stanowisk wyższej kadry zarządzającej w administracji publicznej. To tutaj uczestnicy – wysocy urzędnicy z krajów Europy Środkowej i Wschodniej – wymieniają się doświadczeniami i konfrontują swoje pomysły z zakresu zarządzania instytucjami administracji publicznej z punktem widzenia światowej klasy ekspertów i praktyków z całego świata. Realizowany program edukacyjno-kooperacyjny SYNERGIA jest więc platformą wzajemnego uczenia się menedżerów wysokiego szczebla, a dodatkowo, w ramach etapu wdrożeniowego, stwarza przestrzeń do realnego wprowadzania zmian (dobrych praktyk) w instytucjach administracji publicznej.

Partnerzy

KSAP – Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Lecha Kaczyńskiego (lider projektu)

IPA – Institute of Public Administration (Bułgaria),

LSPA – Latvian School of Public Administration (Łotwa),

UPS – University of Public Service (Węgry).



Cel projektu

Na bazie sieci współpracy kadry zarządzającej administracji publicznej z krajów Europy Środkowej i Wschodniej:

- przygotowanie i realizacja nowego programu edukacyjno-kooperacyjnego;
- wdrożenie w polskiej administracji wypracowanych w trakcie realizacji programu rozwiązań w zakresie **zarządzania instytucją**.

Adresat projektu

Uczestnikami projektu były:

- instytucje administracji centralnej lub rządowej terenowej z Polski;
- instytucje administracji centralnej lub rządowej terenowej z krajów Europy Środkowej i Wschodniej;
- jednostki podległe oraz jednostki nadzorowane przez instytucje administracji centralnej lub rządowej terenowej z Polski lub krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które podejmują się udziału w wypracowaniu, a w przypadku instytucji z Polski również wdrażaniu wypracowanych zaleceń w obszarze zarządzania instytucjami.

Instytucje delegowały do udziału w projekcie swoich przedstawicieli, pełniących wyższe funkcje kierownicze:

- szczebel centralny (sekretarze stanu, podsekretarze stanu, kierownicy urzędów centralnych i ich zastępcy, dyrektorzy generalni, dyrektorzy podstawowych komórek organizacyjnych instytucji i ich zastępcy, główni księgowi oraz równorzędne do wymienionych);
- szczebel terenowy (województwie, wicewojewodowie, kierownicy urzędów terenowych i ich zastępcy, dyrektorzy generalni, kierownicy podstawowych komórek organizacyjnych instytucji i ich zastępcy, główni księgowi oraz równorzędne do wymienionych).

W ramach projektu uruchomiono dwie równoległe ścieżki aplikowania i udziału:

- Ścieżka zespołowa udziału: zgłoszone osoby tworzyły zespół projektowy w instytucji uczestnika. W skład zespołu wchodził co najmniej jeden przedstawiciel najwyższego kierownictwa instytucji uczestnika (tj. sekretarz stanu, podsekretarz stanu, wojewoda, wicewojewoda, kierownik urzędu centralnego lub jego zastępca, dyrektor generalny) lub osoba upoważniona

przez niego do projektowania i wprowadzania udoskonaleń o charakterze zarządczym w danej instytucji. Zespół wyznaczał we wniosku zgłoszeniowym do projektu koordynatora zespołu do spraw organizacyjnych;

- Indywidualna ścieżka zakładała możliwość udziału w projekcie przedstawiciela indywidualnego, wytypowanego przez instytucję. Zgodnie z regulaminem projektu, więcej niż 2 osoby z instytucji tworzyły już zespół projektowy i zobowiązane były do aplikowania w ścieżce zespołowej.

W projekcie udział wzięło łącznie 170 przedstawicieli instytucji administracji publicznych, w tym 100 osób z Polski oraz 70 przedstawicieli administracji krajów Europy Środkowej i Wschodniej (Bułgaria, Węgry, Łotwa).

Forma realizacji

Projekt został zrealizowany w 4 edycjach. Każda z nich obejmowała:

- szkoleniowy program edukacyjno-kooperacyjny;
- część wdrożeniową.

Co do zasady program edukacyjno-kooperacyjny w każdej edycji realizowany był w ciągu 22 dni zajęć prowadzonych w języku angielskim w Polsce (w siedzibie KSAP), w krajach partnerskich (Bułgaria, Łotwa, Węgry) oraz w formie online i obejmował:

- **cykl zajęć edukacyjnych** – tj. zarządzanie projektami w sektorze publicznym (spójna metodologia project management), zarządzanie strategiczne w administracji publicznej, zarządzanie procesami, zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ludźmi (m.in. przywództwo, motywowanie pracowników, zarządzanie zespołem), zarządzanie komunikacją i skuteczne negocjacje, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez cele, wykorzystanie IT w sektorze publicznym. Zajęcia prowadzone były w języku angielskim przez doświadczonych wykładowców, reprezentujących światowe uczelnie, z czołowych miejsc w rankingach międzynarodowych oraz ekspertów z krajów partnerskich. Program realizowany był przy wykorzystaniu uznanej harwardzkiej metody **studium przypadku**, stosowanej przez najlepsze uczelnie światowe, w kształceniu najwyższej kadry menedżerskiej w sektorze prywatnym i publicznym;
- **warsztaty problemowe** – wypracowanie innowacyjnych zaleceń w obszarze zarządzania instytucją – dobre praktyki

prezentowane w programie edukacyjno-kooperacyjnym były analizowane i dostosowywane do potrzeb i realiów administracji publicznej.

Sesje krajowe i wyjazdowe organizowane były w formie zajęć szkoleniowych, spotkań networkingowych, warsztatów, sesji peer-learningowych itp.

Wdrożenie dobrych praktyk następowało po zakończeniu części szkoleniowej. Wybrane w drodze konkursu wewnętrzznego w projekcie polskie instytucje administracji publicznej otrzymywały wsparcie w zakresie przeszkolenia pracowników we wdrażaniu praktyki w instytucji oraz środki finansowe w ramach projektu na pierwszy etap wdrożenia rozwiązania z zakresu zarządzania instytucją, wypracowanego w trakcie sesji szkoleniowych.

Okres realizacji

Projekt realizowany był od września 2019 r. do grudnia 2023 r.

Finansowanie projektu

Projekt wdrażany był w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój:

- oś priorytetowa: IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa;
- działanie: 4.3. Współpraca ponadnarodowa.

Wiecej informacji o projekcie: www.synergia.ksap.gov.pl



Kilka słów o idei *Minipodręcznika* dobrych praktyk



Podręcznik przeznaczony **jest dla urzędników administracji rządowej, zwłaszcza menedżerów średniego i wyższego szczebla**, ale z powodzeniem może być wykorzystany przez osoby pracujące w urzędach **administracji samorządowej, państwowej czy w różnych innych państwowych jednostkach organizacyjnych** sektora finansów publicznych. Może także służyć pomocą **badaczom** administracji i **konsultantom** oraz **dydaktykom** prowadzącym projekty dla administracji publicznej.

Zawarty w nim materiał obejmuje w zasadzie **wszystkie najważniejsze obszary współczesnego zarządzania**, w których można i warto stosować transfer dobrych praktyk zarządzania. **Każdy i każda** organizacja może więc znaleźć **coś dla siebie**, co pozwoli rozwiązywać choć część problemów obecnych w organizacjach. Według jednego z ujęć¹ podręcznik powinien spełniać następujące **funkcje**:

- **informacyjną** – poznawanie świata;
- **badawczą** – pobudzanie do samodzielnego rozwiązywania problemów;
- **transformacyjną** – pokazywanie możliwości przełożenia wiedzy teoretycznej na praktyczne zastosowania;
- **samokształceniową** – zachęcanie do dalszej nauki.

Dobry podręcznik, omawiając istotne treści i ułatwiając dalsze pogłębianie wiedzy (bibliografia popularna i specjalistyczna), powinien m.in:

- odpowiadać **aktualnej wiedzy** w danej dziedzinie;
- być napisany z użyciem **stylu naukowego**, z terminologią danej gałęzi wiedzy;

¹ Wikipedia: [Podręcznik szkolny](#).

- być **dostępny** dla szerokiego kręgu odbiorców i popularyzować wiedzę;
- być **przydatny** dla praktyków, badaczy i osób interesujących się daną problematyką².

Wszystkie te funkcje **autor starał się uwzględnić** w ramach przyjętej konwencji *Minipodręcznika*. Służył temu przede wszystkim **dobór środków dydaktycznych** takich jak rysunki, fotografie, tabele, schematy, przykłady czy aforyzmy, z silną intencją, aby miały one wyraźny związek z administracją publiczną, życiem publicznym czy sektorem publicznym – zarówno polskim, jak i innych krajów.

Oprócz opisu praktyk i zaleceń w zakresie ich skutecznego wdrożenia w *Minipodręczniku w zwięzły sposób omawiany jest stan wiedzy przede wszystkim z dziedziny zarządzania i zarządzania publicznego* w obszarach występowania praktyk. Specyfiką tej publikacji jest **silny nacisk na praktykę i jej wdrożenie**, osadzone jednak w akademickiej wiedzy z dziedziny zarządzania, w tym w sektorze publicznym. Celem autora było także przrzucanie **pomostów między zarządzaniem w biznesie a zarządzaniem w administracji**. Pamiętajć należy o różnicach, ale i podobieństwach.

Formuła *Minipodręcznika* odnosi się przede wszystkim do jego zwięzłości. Publikacja nie jest „wydaniem kieszonkowym”, ale w **zwięzły sposób** prezentuje określone treści.

Nie jest jednak *Minipodręcznik* wyłącznie hasłowy. Większość pojęć z dziedziny zarządzania jest tu wyjaśniona **syntetycznie, ale nie zdawkowo**. Celem było podkreślenie tego, co najważniejsze lub po prostu **najbardziej przydatne w kontekście omawianych praktyk**. W szczególności dotyczyło to ważnej **specyfiki obszaru** zarządzania w organizacji, w jakim praktyka ma być wdrożona. Duża liczba aforyzmów i odesłań do materiałów dostępnych gdzie indziej ma też na celu syntetyczne wyrażanie ważnych treści publikacji.

Zgodnie z formułą „mini” niektóre treści są **zwięzłe i oszczędne**. Wtedy celowe jest **korzystanie z literatury, której najnowsze przykłady autor starał się zamieścić oraz zarekomendować**.

² Wikipedia: [Podręcznik akademicki](#).

Źródła internetowe są w zasadzie niewyczerpane, zróżnicowane i stale aktualizowane. Jest to zresztą ich siłą i słabością. Nie chcieliśmy, aby formuła „mini” była synonimem takich negatywnie brzmiących sformułowań, jak „krótka”, „skąpy” czy „zdawkowy”. Istniał jednak pewien wybór, który stał przed autorem z uwagi na zebrany materiał projektu, czas i oczekiwania ze strony Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **formułą publikacji**. Czasami pewne kwestie musiały być ograniczone do minimum lub pominięte. Trzeba ich szukać w publikacjach specjalistycznych i naukowych.

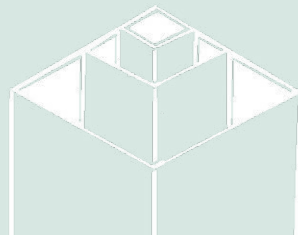
Układ *Minipodręcznika* po wszystkich edycjach łącznie jest następujący:

1. **Wstęp** – na temat projektu **SYNERGIA** i idei *Minipodręcznika*.
2. Rozdział 1, w którym w syntetyczny sposób omawiane jest **podejście nauki o zarządzaniu do różnych sposobów doskonalenia organizacji**, w tym benchmarkingu i transferu dobrych praktyk.
3. Rozdział 2, w którym omawia się **43 dobre praktyki zarządzania**.
4. Rozdział 3, który dotyczy problemów i rozwiązań przy **wprowadzaniu w życie** (implementacji) dobrych praktyk w organizacji.
5. Rozdział 4 – końcowy, w którym mowa **jest o znaczeniu synergii** (tytułowej dla projektu) w zarządzaniu oraz o **rolach i zadaniach osób w organizacji** odpowiadających w jednostkach administracji publicznej za wdrożenie dobrych praktyk.

Najobszerniejszy jest rozdział omawiający dobre praktyki wypracowane przez wszystkich uczestników projektu SYNERGIA. Układ tej części obejmuje przede wszystkim **opis obszaru zarządzania**, którego dotyczy praktyka. W nim zaś omawiane są istotne cechy danego obszaru zarządzania, w tym w ramach zarządzania publicznego w organizacjach publicznych.

Opis praktyki ujęty jest w pigułce, czyli zawiera najważniejsze elementy praktyki, jej cele, kluczowe działania w procesie wdrażania, niezbędne zasoby oraz ryzyka i bariery, które należy uwzględnić. Wykorzystano tu różne formy mające ułatwić czytelnikom zrozumienie i zaplanowanie wdrożenia praktyki we własnej organizacji.

Elementy takie jak inspiracje, cytaty, literatura mają umożliwić dotarcie do dodatkowych źródeł, wskazać interesujące praktyki polskie i zagraniczne, a także wzbudzić refleksję ogólną nad zarządzaniem. Podano tu przede wszystkim **przykłady tych i zbliżonych praktyk zarządzania stosowanych w innych państwach w administracji publicznej** oraz interesujące **raporty i badania** na ten temat. Rekomendowana literatura zamieszczona jest pod koniec każdego podrozdziału poświęconego określonemu obszarowi zarządzania i obejmuje różne źródła pozwalają poszerzać wiedzę. Wskazano przede wszystkim publikacje wydane w ostatnich latach.



O metodzie projektu SYNERGIA

Celem projektu SYNERGIA było przygotowanie – na bazie sieci współpracy kadry zarządzającej w administracji publicznej z krajów Europy Środkowej i Wschodniej – nowego programu edukacyjno-kooperacyjnego i **wdrożenie wypracowanych w trakcie jego realizacji rozwiązań** w zakresie zarządzania instytucją w administracji publicznej.

Szczególnie mocno podkreślić trzeba, że przedstawione w publikacji praktyki, zalecenia i pomysły na usprawnianie organizacji nie są tylko efektem prezentacji literatury przedmiotu na temat opisanych w niej praktyk. **Co najmniej 40–50% treści to dorobek uczestników wypracowany w części praktycznej projektu**, we wszystkich jego formach. Poniżej wskazano typy aktywności uczestników projektu, które służyły wyborowi praktyk i rekomendacjom dotyczącym sposobu ich wdrożenia.



Aktywności projektu SYNERGIA

- sesje szkoleniowe z ekspertami z czołowych światowych ośrodków zarządzania publicznego, w tym sesje „Exploring Best Practices” służące adaptacji dobrych praktyk wynikających z omawianych case’ów do potrzeb i realiów instytucji administracji publicznej
- sesje warsztatowe z ekspertami z Polski i z krajów partnerskich
- sesje warsztatowe – wypracowanie nowych zaleceń w zakresie zarządzania instytucją
- metodologia case studies opracowana przez Harvard Business School
- spotkania networkingowe
- gry symulacyjne
- sesje peer-learning

Udział uczestników programu w warsztatach i sesjach szkoleniowych prowadzonych przez czołowych wykładowców i ekspertów prezentujących najnowsze rozwiązania oraz trendy w obszarze zarządzania instytucjami publicznymi był zaledwie początkiem pracy w projekcie.

Uczestnicy reprezentujący **różne kraje, różne jednostki sektora publicznego w krajach partnerskich i różne poziomy**



Już w Rzymie, którego dziedzictwo nadal silnie obecne jest w administracjach europejskich, dostrzegano walory praktyki.



Seneka:

Uczymy się nie dla szkoły, ale dla życia.

Cycero:

Nie wystarczy zdobywać mądrości, trzeba jeszcze z nich skorzystać.

zarządzania, a także różne pokolenia omawiali z wykładowcami praktyki, zastanawiali się nad ich zastosowaniem w administracji publicznej i warunkami ich skutecznego transferu do swoich urzędów. Taki dobór uczestników projektu i warsztatów dotyczących poszczególnych praktyk gwarantował wysokie **prawdopodobieństwo wszechstronnego spojrzenia na dobre praktyki** i uwzględnienia zróżnicowanych uwarunkowań kulturowych, ustrojowych i organizacyjnych. **Wykładowcy**, choć akademicy, są **jednocześnie konsultantami i praktykami** blisko współpracującymi z jednostkami rządowymi i biznesowymi.

Jednocześnie przy wsparciu doświadczonych trenerów i facilitatorów uczestnicy opracowywali każdą praktykę pod kątem **istotnych, praktycznych wymiarów jej wdrożenia** w jednostkach administracji publicznej.

Fakt, że projekt zakłada **pozyskanie praktyk z 10 obszarów zarządzania**¹, ma także pozytywne znaczenie dla przebiegu prac i efektów.

Uczestnicy w pełni uświadamiają sobie ścisłą **współzależność poszczególnych obszarów** w organizacji i ich wzajemne oddziaływanie na siebie (synergia). W konsekwencji wpływa to na kreatywność prac nad praktykami, lepsze dostrzeganie szans, ryzyk i uwarunkowań poszczególnych praktyk w kontekście całości działania organizacji.

Te najważniejsze wymiary praktycznego podejścia do praktyk dotyczyły m.in.:

- **problemów** organizacyjnych, na jakie praktyki są potencjalnie skuteczną odpowiedzią;
- koniecznych **warunków organizacyjnych i zasobów** umożliwiających realne wdrożenie praktyki w administracji publicznej;
- **ryzyk** koniecznych do uwzględnienia przy wdrażaniu praktyk.

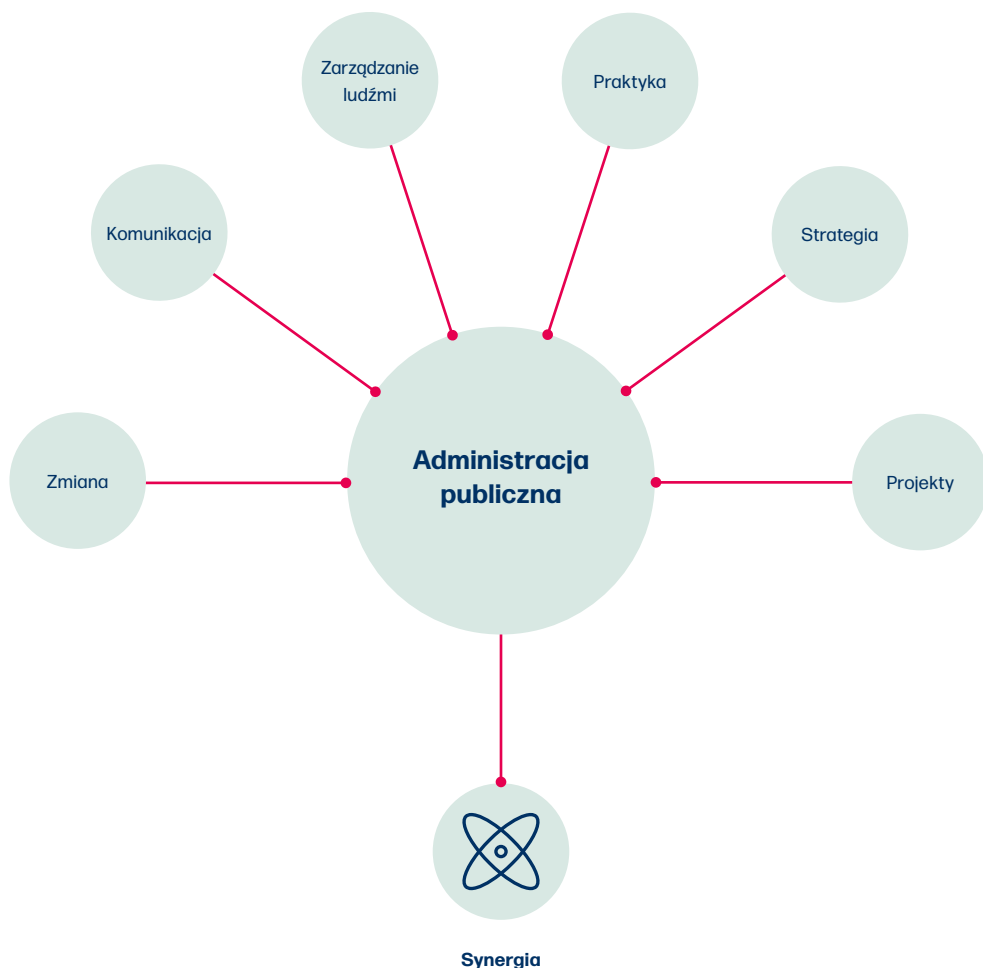
Uczestnicy starali się patrzeć na praktykę **z perspektywy bezpośrednio osób ją wdrażających w organizacji, ale także – liderów organizacji** (przesłanie dla liderów).

¹ Są to: zarządzanie projektami w sektorze publicznym (spójna metodologia projektowa), zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami, zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zespołami ludzkimi (przywództwo, motywowanie pracowników, zarządzanie zespołem itp.), zarządzanie komunikacją i skuteczne negocjacje, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez cele, wykorzystanie IT w sektorze publicznym.

Przeanalizowano także **powiązania każdej praktyki** z innymi, zwłaszcza horyzontalnymi wymiarami działania organizacji, np. zasobami ludzkimi, komunikowaniem się czy wirtualizacją.

Wszystkie te kroki konieczne są po to, aby móc zrealizować cel projektu, jakim jest **wdrożenie wypracowanych w trakcie realizacji programu rozwiązań** w zakresie zarządzania instytucją w polskiej administracji.

Zaznaczyć należy, że uczestnicy wybierali **rekomendowane praktyki z dłuższej listy**, a więc mieli możliwość wskazania tych szczególnie predestynowanych i możliwych do zastosowania w administracji. Ustalanie ostatecznej listy praktyk obejmowało **dyskusje, wahania, dylematy i kolejne „przybliżenia”**.



Uczestnicy sesji szkoleniowych byli dosyć zgodni, że prezentowane, a następnie rekomendowane praktyki **można zastosować w administracji publicznej**. Jednocześnie zdawano sobie sprawę, że prosty „transfer” nie jest skutecznym sposobem, o ile wcześniej organizacja nie dokona **samooceny, bilansu potrzeb i dojrzałości zarządczej, a następnie zastanowi się nad tym, jak przygotować praktykę dla konkretnej instytucji i specyficznego problemu. Transfer praktyki musi być procesem twórczym** – w realiach konkretnej organizacji, o charakterze społecznym i kulturowym, a nie jedynie mieć formę prostego importu. Bez tego nie uda się wdrożyć praktyki na trwałe.

Taki sposób pracy prowadzi do wzmocnienia kompetencji zarządczych kadry wysokiego szczebla administracji publicznej ze względu na to, że osoby te:

- zastanawiają się, **jak w swojej organizacji można zastosować** praktyki wykorzystane w innych organizacjach i opisane przez naukę zarządzania;
- **konfrontowane są z opiniami** – czasami odmiennymi i krytycznymi – osób o równym im statusie i równie dużym doświadczeniu;
- **dyskutują z konsultantami** nt. różnych aspektów praktyk;
- stopniowo zaczynają postrzegać praktyki jako realnie możliwe do wdrożenia, **przyjmując określony sposób myślenia, który stoi za daną praktyką, za swój**.

1

Czym są dobre praktyki i jak rozsądnie je stosować (i mierzyć ich skuteczność)?



Szerszy kontekst dobrych praktyk, kontekst projektu



Brytyjscy autorzy Marcial Boo i Alexander Stevenson piszą w książce *The public sector fox*, że: „Współczesny sektor publiczny to kraina lisa. (...) Dla nowoczesnego menedżera, niezależnie od tego, czy formalnie pracujesz w sektorze publicznym, czy pracujesz w organizacji charytatywnej lub firmie świadczącej usługi publiczne, sukces zależy teraz od eksperckiego działania w wielu różnych środowiskach i w różnych sytuacjach. Musisz zmienić swój styl, czerpać z różnych technik i mieć więcej niż jeden sposób na dostosowanie działania i jego i wykonanie. Musisz być elastyczny. Musisz stać się lisem”. Wymieniają 13 kluczowych umiejętności (w grupach: umiejętności osobiste, podstawowe i praktyczne)¹:

1. Zaangażowanie. Motywacja, ambicja i chęć osiągnięć oraz wiara w to, co się robi.
2. Eksperymentowanie. Ciekawość i umiejętność adaptacji.
3. Odporność. Determinacja, zdolność do pokonywania przeszkód i podnoszenia się po porażce.
4. Szersza perspektywa, która pozwala podejmować właściwe decyzje.
5. Myślenie strategiczne. Definiowanie tego, co powinno się zdarzyć w obliczu niepewnej przyszłości.
6. Planowanie. Przekształcanie strategii w coś praktycznego i osiągalnego.
7. Korzystanie z informacji, danych i wiedzy wokół siebie.
8. Rozumienie, branie i delegowanie odpowiedzialności we właściwy sposób i we właściwym czasie.
9. Budżetowanie. Skuteczne, efektywne i wiarygodne postępowanie z publicznymi pieniędzmi.

¹ M. Boo, A. Stevenson, *The Public Sector Fox. Twelve Ways to Become a Brilliant Public Sector Manager*, Matador 2016.

10. Partnerstwo – z partnerami z sektora prywatnego i pozarządowego.
11. Komunikacja. Użycie dostępnych kanałów, aby przekazywać informacje.
12. Zarządzanie ludźmi. Korzystanie z umiejętności każdej osoby.
13. Korzystanie z doświadczeń i wiedzy obecnych w całym sektorze publicznym w oparciu o budowane w nim sieci kontaktów.

Powyższe, dość popularne ukazanie szerokiej palety umiejętności niezbędnych do zarządzania nowoczesnym sektorem publicznym można uzupełnić krótką refleksją historyczno-teoretyczną².

Kanadyjski politolog specjalizujący się w tematyce zarządzania publicznego Donald Savoie³, kiedy w 2015 r. otrzymał nagrodę za książkę *What Is Government Good At? (W czym dobry jest rząd)*, anegdotalnie opowiadał, iż jego koledzy – profesorowie zarządzania w biznesie – **żartowali**, że to musi być **bardzo cienka książka, a będzie grubsza, jeżeli napisze o tym, w czym rząd nie jest dobry**. Tymczasem w tej pracy D. Savoie pokazywał, że pomimo licznych słabości sektor publiczny w Kanadzie ma sporo powodów do satysfakcji, choć także wiele możliwości poprawy.

Również w Europie jesteśmy w nieco w innym punkcie, jeśli chodzi o zarządzanie publiczne, niż na przełomie lat 70. i 80., kiedy powszechna była **opinia (w wielu punktach słuszna) o ociężałości dotychczasowego modelu administracji i konieczności upodobnienia zarządzania w administracji do tego w prywatnych korporacjach**.

W latach 70. XX w. reformy sektora publicznego i administracji publicznej związane były z kryzysem i przemianami państwa dobrobytu, z pojawieniem się – w odpowiedzi na ówczesne problemy gospodarcze – ideologii neoliberalnej, której przykładem w zarządzaniu publicznym była koncepcja **nowego zarządzania publicznego (*new public management*)**. Coraz większe trudności w systemach finansów publicznych, konieczność oszczędności, coraz bardziej złożone środowisko zarządzania, narastające problemy sterowania i kontroli biurokracji – były to główne powody podjęcia reform państw, w których kształt administracji oparty był na modelu weberskim. Istotne znaczenie



Czytaj więcej:

Donald Savoie, *What is government good at?*



Thomas Jefferson:

Historia nie uczy nas właściwie niczego innego poza tym, na czym polega złe rządzenie.

² Autorzy prowadzą także stronę internetową www.publicsectorfox.co.uk.

³ [Obejrzyj](#) wywiad z prof. D. Savoie.

miały także mody, naśladowanie, nacisk organizacji międzynarodowych (Bank Światowy, OECD, IMF, UE). Zmiany dotyczyły najczęściej: reform w otoczeniu sektora publicznego i wewnątrz niego, systemu politycznego jako całości, zadań państwa i administracji (redukcja). Obejmowały także struktury (rządu i władz terytorialnych), organizacji i zarządzania (procedury, procesy, wprowadzenie rynku i konkurencji), zarządzania ludźmi oraz budżetem. **Pierwsza faza reform w duchu nowego zarządzania publicznego najsilniej związana była z wprowadzeniem do administracji instrumentów zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym.**

Wykorzystanie dobrych praktyk z sektora prywatnego wynikało po części z kryzysu wartości tradycyjnej administracji publicznej – m.in. dlatego, że cechowała ją niska uniwersalność, efektywność i racjonalność, co sprzyjało rynkowej nieefektywności. Także chodziło o hierarchiczność i sztywne zasady działania, brak elastyczności i reakcji na potrzeby, arogancję, związaną „gąszczem” przepisów, niską podatność na zmiany, niską adaptację do zmian zachodzących w otoczeniu. **Ewolucja organizacji publicznych w kierunku bardziej elastycznym prowadziła i nadal prowadzi m.in. do szerszego korzystania z eksperymentów organizacyjnych.**

Instrumenty nowego zarządzania publicznego w wielu miejscach odwołują się do metod stosowanych pierwotnie przez organizacje biznesowe. Dotyczy to m.in. takich obszarów, jak: outsourcing, analizowanie opinii klientów, digitalizacja, orientacja na rezultaty i skutek finansowy, uczenie się organizacji, uzależnienie wysokości wynagrodzeń od efektów, zmiana kultury organizacyjnej, zarządzanie przez jakość, elastyczne kierowanie personelem, zarządzanie strategiczne, pomiar działalności. Jest to wreszcie tzw. **menedżerski sposób kierowania**⁴.

Po pewnym czasie zdano sobie jednak sprawę, że **nie wszystko, co biznesowe, stanowi remedium na każdy problem sektora publicznego, a i samo remedium, choć pobudziło nową energię w administracji, w niektórych przypadkach okazało się dyskusyjne.** Niemniej była to rewolucja w administracji, a znaczna **część rozwiązań**, często po dostosowaniu do specyfiki sektora publicznego, **przyjęła się z dobrym skutkiem.** Kolejne zmiany – wyrastające z nieco innej filozofii – to epoka w reformo-

⁴ Szerzej na ten temat: M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, Warszawa 2011.

waniu administracji zwaną *good governance*. Jej celem był wzrost partycypacji społeczeństwa w rządzeniu oraz transparentna, uczciwa i rozliczalna administracja⁵.

Dzisiejszy **dominujący paradygmat to tzw. neo-Weberian state** – który próbuje **łączyć mocne strony weberowskiej biurokracji** (silne państwo, rola prawa, zasady służby cywilnej) **ze sprawdzonymi elementami nowego zarządzania publicznego**, które przyczyniają się do wzrostu efektywności administracji⁶.

Właśnie to trzecie podejście – będące próbą **syntezy tego, co najlepsze z klasycznego modelu administracji, z podanymi przykładami stosowania rynkowych i biznesowych** metod w administracji – jest punktem wyjścia do niniejszej publikacji, a także przesłanką projektu SYNERGIA.

Pamiętać trzeba też o rozszerzonej formule odpowiedzialności i rozliczalności funkcjonariuszy publicznych. Współcześnie to nie tylko bezpośredni przełożeni – decydenci polityczni – rozliczają urzędnika, ale również szerokie grono interesariuszy.

Można do nich zaliczyć:

- obywateli jako wyborców i klientów usług publicznych;
- zorganizowanych interesariuszy – są to związki zawodowe, pracodawcy, organizacje i ruchy społeczne, kościoły, mniejszości;
- uniwersytety, think-tanki, instytuty badawcze i indywidualnych ekspertów;
- opinię publiczną reprezentowaną przez media;
- współpracowników i środowisko zawodowe (profesjonalne) urzędnika; przyszłe pokolenia i ludzi w innych krajach i regionach świata.

W projekcie, którego celem jest wykorzystanie dobrych praktyk zarządzania, zarówno tych biznesowych, jak i publicznych, silny nacisk położony jest na kilka równoprawnych elementów każdej praktyki. Są to przede wszystkim:

1. Jej wdrażanie oraz powszechne uznanie za wartościową, sprawdzoną i zweryfikowaną przez naukę zarządzania.

⁵ W literaturze polskiej: *Zastosowanie idei public governance w prawie administracyjnym*, red. I. Niżnik-Dobosz, Warszawa 2014; *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, red. A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz, Warszawa 2011; W. Szumowski, *System zarządzania urzędem administracji samorządowej: perspektywa koncepcji good governance*, Wrocław 2019; *Negocjowana demokracja, czyli europejskie governance po polsku*, red. K. Wódz, Warszawa 2007.

⁶ Szeroko i wyczerpująco na temat reform administracji piszą: C. Pollitt, B. Bouckaert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis – New Public Management, Governance and Neo-Weberian State*, Oxford 2011.

2. Możliwość zastosowania w administracji publicznej na różnych jej szczeblach i w różnych obszarach – od zarządzania strategicznego po komunikację społeczną.
3. Określenie warunków i ryzyk związanych z wprowadzaniem danej praktyki, a także niezbędnych zasobów – tak aby ewentualne wdrożenie nie było kwestią mody, presji medialnej czy przejściowego kaprysu zarządzających, lecz dobrze przemyślanej decyzji i przygotowanego planu działania.

W szczególności element nr 2 jest **dyskutowany i weryfikowany przez uczestników projektu** – urzędników i menedżerów spraw publicznych państw uczestniczących w projekcie, aby zweryfikować stosowalność (aplikacyjność) każdej z proponowanych praktyk.

Stąd wnikliwa selekcja praktyk przez uczestników projektu i praca nad praktycznymi wymiarami każdej z nich w grupach roboczych projektu, dokumentowana w czternastu punktach szczegółowego szablonu każdej z praktyk (tzw. *best practice template*).

To w trakcie tej pracy omawiane były cele praktyki, ryzyka jej wprowadzenia, niezbędne zasoby i etapy wdrożenia. Wskazywane były także wskaźniki mierzące skuteczność praktyki po jej wdrożeniu.

Stosowanie techniki tzw. dobrych praktyk jest dzisiaj powszechne.

Dość pobieżny przegląd literatury z dziedziny nauk społecznych i zarządzania z ostatnich lat wskazuje, że **coraz częściej pojawiają się publikacje dotyczące dobrych praktyk. Dotyczą one tak zróżnicowanych obszarów**, jak zarządzanie organizacjami, zarządzanie kryzysowe, finanse i rachunkowość, informatyka w organizacjach, zarządzanie czasem, negocjacje, rozwój osobisty i coaching, przywództwo, komunikacja biznesowa, big data, zarządzania projektami.

W obszarze szeroko rozumianego zarządzania publicznego i administracji odnotować można publikacje nt. dobrych praktyk w takich obszarach, jak **zarządzanie w samorządzie terytorialnym, innowacje publiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie w policji, zarządzanie miastem i polityka miejska, zarządzanie kryzysowe, usługi publiczne, rozwój lokalny i regionalny, edukacja publiczna, polityka zatrudnienia**.

Widać zatem **zapotrzebowanie na tego rodzaju publikacje** wśród menedżerów, ekspertów i badaczy. Publikacje te mają zarówno charakter **naukowy, poradnikowy, jak i są zbiorami**

Czym są dobre praktyki zarządzania?



Chcesz być lepszy?
Ucz się od najlepszych!



Czytaj więcej:

J. Collins, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*.

dobrych praktyk. Nie zawsze dobre praktyki są tak nazywane – stosuje się także **pojęcia technik, narzędzi, instrumentów, wzorców, sposobów czy metod**.

Literatura z tego zakresu, zwłaszcza ta poradnikowa, zachęca menedżerów do lektury poprzez **przyciągające uwagę tytuły**, takie jak np.:

- sprawdzone (też: tylko sprawdzone), inteligentne strategie, techniki, praktyki, sposoby, nawyki, metody, sposoby, wzorce, tylko sprawdzone techniki; a nawet bombastyczne, **sprawdzone w boju**;
- **zaawansowane** praktyki/techniki;
- vademecum dobrych praktyki, najlepsze praktyki skutecznego menedżera;
- dobre praktyki wdrożeń / dlaczego dobre praktyki, **nawet: Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych** (J. Collins).

W literaturze tej widać także **poszukiwania „mostów” pomiędzy praktykami a wiedzą i teorią zarządzania** („Wiedza i dobre praktyki”, „Mariaż nauki z praktyką”, „Teoria i dobre praktyki”), ale również dostrzeganie aspektów wdrożeniowych dobrych praktyk („Dobre praktyki – analiza i planowanie”).

Sposoby upowszechniania dobrych praktyk w naukach o zarządzaniu są bardzo różnorodne na niewątpliwie bogatym rynku doradztwa biznesowego i zarządczego. Znaczenie ma tu zarówno chwytliwy tytuł, jak i obszar. Są to np.:

- Publikacje – przeglądy **najlepszych książek o zarządzaniu**⁷.
- Odwołanie się do sukcesów w ważnych społecznie dziedzinach, np. **w sporcie**⁸.
- **Przykłady podziwianych instytucji**, np. wojskowych⁹ czy religijnych¹⁰.
- **Narodowe style zarządzania** (np. skandynawskie itp.)¹¹.
- Styl przywództwa i zarządzania uznanych **przywódców** historycznych, wojskowych czy biznesowych¹².

⁷ Na przykład: J. Covert, T. Sat Ersten, *100 najlepszych książek biznesowych. Poznaj niezbędny kanon*, Warszawa 2009.

⁸ M. Carson, *Menedżerowie. Jak myśleć i pracują wielcy strategzy piłki nożnej*, Poznań 2014.

⁹ J. Willink, L. Babin, *Ekstremalne przywództwo: Elitarne techniki Navy Seals w zarządzaniu*, Kraków 2017.

¹⁰ Ch. Lowney, *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat (zakon jezuitów)*, Kraków 2011; P.G. Bianchi, *Duchowość i zarządzanie, czyli reguła św. Benedykta w strategii przedsiębiorstwa*, Tyniec 2008.

¹¹ D.N. Sull, Y. Wang, *Made in China. Czego zachodni menedżerowie mogą się nauczyć od pionierów chińskiej przedsiębiorczości*, Warszawa 2006; A. Pagani, *Filozofia Kaizen – rozwój międzynarodowego przedsiębiorstwa według japońskiej metody*, Warszawa 2017.

¹² H.A. Kramers, *Sygnowano Jacka Welcha. 24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Warszawa 2002; S.F. Hayward, *Winston Churchill. Przywództwo wybitnego męża stanu*, Gliwice 2008; T. Phillips, *Abraham Lincoln: Skuteczne strategie na trudne czasy*, Warszawa 2009.

Benchmarking



Dobre **praktyki zarządzania powszechnie są podstawą** popularnej od pewnego czasu metody zarządzania, jaką jest **benchmarking**. Jest to **proces identyfikowania najlepszej praktyki w stosunku do produktu lub procesu**. Benchmarking to jednak nie tylko lista dobrych praktyk i rozwiązań. To szersza metoda, która wskazuje, **jak te dobre praktyki właściwie wykorzystać** – jako wskazówki i punkt odniesienia w celu polepszenia praktyki własnej organizacji. Benchmarking może zaistnieć w ramach organizacji, w relacji do bezpośrednich konkurentów lub w całkowicie innym obszarze zarządzania.

Główną wartością praktyki jest to, że skłania ludzi do spojrzenia poza ustalone sposoby zachowania w ich własnej organizacji, a jednocześnie – **skoro sprawdziła się w innym miejscu – to sporo o niej wiadomo, ryzyko wdrożenia jest mniejsze, a koszt nie obejmuje np. fazy prac koncepcyjnych**¹.

Bengt Karlöf i Fredrik Helin Lövingsson w **pracy A-Z Concepts and Management Models** dokonują ciekawego **rozdzielenia pomiędzy benchmarkingiem a benchlearningiem**. Stwierdzają, że: „zarówno benchmarking, jak i benchlearning opierają się na prostej teorii, że mądrze jest uczyć się na doświadczeniach innych, **zamiast próbować wymyślać koło na nowo**. Doświadczenia mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne; możemy **uczyć się na błędach, a także na historiach sukcesu**”. Ich zdaniem benchmarking koncentruje się na kluczowych wskaźnikach i procesach, a **benchlearning idzie dalej: szuka przede wszystkim związków przyczynowych sukcesów określonych praktyk** (czyli tego, co za nimi stoi), a następnie dokonuje głębokiego wglądu w to, co przyczynia się do sukcesu praktyki w danej organizacji. Zaletą benchlearningu jest też **systematyczne** porównywanie się z wzorcami do naśladowania, a nie prosty import tego, co modne (przejściowy „hit sezonu”). **„Głęboki” benchmarking to w istocie benchlearning**, który porównuje odpowiednie kluczowe wskaźniki, procedury i przyczyny. Chodzi bowiem o to,

¹ Szerzej: T. Kraśnicka, *Benchmarking*, (w:) J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Katowice 2010.

że obserwujemy, że coś jest robione bardziej efektywnie, ale także to, jak to wygląda w szczegółach.

Benchmarking jest zwykle „odgórny” (kierownictwo), podczas gdy benchmarking dąży do tego, aby wszyscy członkowie organizacji oraz jej zespoły świadomie i z przekonaniem zaangażowali się w zmianę i zastosowanie dobrej praktyki².

Bez tych rozróżnień **grozi nam „banalizowanie”** (spłylenie, trywializacja) **benchmarkingu** „bez odniesienia do przyczynowości, uczenia się lub postępu”.

Ponadto w benchmarkingu ważne jest **porównywanie „jablek z jabłkami”**, „koszyków jablek” z innymi koszykami, a nie „pojedynczych jablek” z całymi koszykami. Rozróżnienie to wskazuje na istotne czynniki sukcesu stosowania dobrych praktyk zarządzania „importowanych” z innych organizacji, branż czy sektorów. Natomiast oczywistą zaletą benchmarkingu jest to, że można go zastosować do niemal każdej sytuacji organizacyjnej. Powinien on polegać zatem przede wszystkim na **inspirowaniu, a nie na kopiowaniu**. Jak piszą autorzy: *Ludziom nigdy nie powinno się odmawiać twórczej inteligencji*³.

Według Jamesa C. Kocha:

*Benchmarking to proces, w którym firma mierzy swoje produkty, usługi i praktyki w porównaniu z najtrudniejszymi konkurentami lub firmami uznanymi za liderów w swojej branży. Benchmarking jest jednym z najlepszych narzędzi menedżera do określenia, czy firma wykonuje poszczególne funkcje i działania efektywnie, czy jej koszty są zgodne z kosztami konkurencji oraz czy jej wewnętrzne działania i procesy biznesowe wymagają poprawy. Ideą benchmarkingu jest pomiar procesów wewnętrznych w stosunku do zewnętrznego standardu. Jest to sposób na poznanie, które firmy są najlepsze w wykonywaniu określonych czynności i funkcji, a następnie naśladowanie – lub jeszcze lepiej, ulepszanie – ich technik.*⁴

Istnieje także benchmarking wewnętrzny – jest to analiza danej praktyki w różnych działach organizacji, poszukiwanie optymalnej efektywności wewnątrz organizacyjnej wydajności, a także identyfikacja podstawowych działań i czynników prowadzących do lepszych osiągnięć⁵.



² Ibidem.

³ Szerzej: ibidem, s. 28–36.

⁴ Patrz hasło: *Benchmarking*, (w:) *Encyclopedia of Management*, red. J.C. Koch, M.M. Helms, 5th ed., Thomson Gale 2006, s. 36 i następn.

⁵ Ibidem.



Benchmarking

- porównywanie się z najlepszymi, uczenie się od konkurentów;
- standard wybitnych osiągnięć;
- poszukiwanie najlepszych w branży praktyk umożliwiających osiągnięcie doskonałych wyników, tak by dorównać liderom i ich wyprzedzić;
- poszukiwanie najlepszych metod dla danego rodzaju działalności;
- poszukiwanie najlepszych praktyk, które poza adaptacją mogą skutkować doskonałą wydajnością.

Niektórzy uważają benchmarking za **jedną z najstarszych koncepcji zarządzania**⁶. Historycznie początki były intuicyjne, a za pierwszy sformalizowany benchmarking uznaje się działania firmy **Xerox w 1979 r.**, w związku z jej rynkowymi problemami. Twórca benchmarkingu w Xerox Robert C. Camp w 1989 r. opublikował pierwszą monografię poświęconą temu narzędziu⁷. W latach 90. zaczęto wręcz mówić o „**rewolucji benchmarkingowej**” w zarządzaniu⁸.

Historia zarządzania to dzieje wielu nurtów (inżynierski – Taylor, Ford; uniwersalistyczny – Fayoll, Weber, Simon; humanistyczny – Maslow, Drucker). Autorzy podręcznika historii myśli zarządzania umieszczają **benchmarking wśród nurtów współczesnej myśli organizatorskiej, obok takich jak: TQM czy lean management, business process reengineering**, uznając tę metodę za **ważną w historii zarządzania**⁹. Ich zdaniem istotą tego nurtu jest przede wszystkim identyfikacja najlepszych praktyk i ich twórcze zaaplikowanie do organizacji, a **najważniejszy i niezbędny element benchmarkingu to uczenie się**¹⁰.

Benchmarking może być **różnie klasyfikowany**: wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny (względem funkcji organizacji np. kadry, finanse), importowany spoza sektora, w którym działa organizacja (np. z organizacji pozarządowych do biznesu, z usług do przemysłu itp.). Może także dotyczyć: strategii, procesów, produktów, metod zarządzania¹¹. **Typowe przykłady benchmarkingu** obejmują satysfakcję klienta, redukcję kosztów, zwiększenie wydajności i efektywności (*efficiency and effectiveness*). W tym ostatnim benchmarking może pomóc uprościć procesy i identyfikować sposoby dostarczania lepszych usług¹².

6 A. Jabłoński, *Benchmarking jako nowoczesna koncepcja zarządzania*, (w:) *Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania w kierowaniu wybranymi przedsiębiorstwami*, red. M. Lisiński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, s. 23.

7 *Benchmarking: The Search for Industry Best Practises That Lead to Superior Performance*, patrz szerzej: H. Gogłoz, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej*, s. 259–261.

8 A. Jabłoński, op. cit.

9 W. Gogłoz, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej*, Warszawa 2013.

10 Ibidem, s. 259.

11 U. Kobylńska, *Benchmarking*, (w:) *Koncepcje i metody zarządzania*, red. W. Matwiejczuk, Białystok 2009.

12 *Oxford Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press 2016, s. 63.



Najważniejsze wymieniane w literaturze zalety benchmarkingu to:

1. Identyfikacja najważniejszych czynników sukcesu.
2. Przyspieszenie wprowadzania zmian i odnawianie organizacji.
3. Minimalizowanie ryzyk.
4. Wyrwanie się ze swoich ograniczeń.
5. Możliwość stosowania we wszystkich funkcjach organizacji.
6. Ograniczanie kosztów i podnoszenie jakości.

Rekomendując dobre praktyki, trzeba jednak wspomnieć, że identyfikuje się też pewne ich ograniczenia – nie jest to rozwiązanie idealne. Chodzi tu np. o:

1. **Zły dobór** partnera/procesu do benchmarkingu.
2. Brak pełnej informacji o organizacji, gdzie dobrą praktykę dotychczas zastosowano, bez tej wiedzy nie wiemy, czy pozornie ciekawa praktyka znajdzie zastosowanie w innej, odmiennej organizacji.
3. **Ryzyko instynktu stada.**
4. **Hamowanie kreatywności** własnej¹³.

Do wad dobrych praktyk przenoszonych z organizacji spoza branży i sektorów można zaliczyć m.in.: stosunkowo trudne wdrożenie, problem porównywalności, czasochłonną analizę¹⁴.

A. Jabłoński nazywający benchmarking „**zasadniczą umiejętnością biznesową**” uważa, że na jego skuteczność składają się trzy kluczowe umiejętności:

- znalezienie lepszego sposobu rozwiązania problemu;
- zrozumienie jego istoty;
- przeniesienie i wykorzystanie tego sposobu we własnym środowisku.

Dla decyzji dotyczącej stosowania dobrych praktyk istotne są cele benchmarkingu.



Łacińskie przysłowia:

Nie rób tego, co już zostało zrobione
Słowa uczą, przykłady pociągają.

Cele benchmarkingu – cele dobrych praktyk

¹³ A. Jabłoński, op. cit., s. 26.

¹⁴ Ibidem, s. 28.



Cele bezpośrednie to:

1. Lepsza identyfikacja procesów.
2. Porównywanie się z innymi.
3. Identyfikacja mocnych i słabych stron na podstawie wzorca.
4. Uczucie się od innych.
5. Doskonalenie praktyki działania.



Cele pośrednie to z kolei:

1. Rozwój umiejętności zarządczych.
2. Przewycięzanie niechęci do pomysłów powstających poza organizacją.
3. Zwiększenie satysfakcji klientów.
4. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.



7 ważnych lekcji z *Good to Great* Jima Collinsa

Dodatkowa inspiracja

W książce *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm* w oparciu o badania czołowych firm z różnych branż Jim Collins¹⁵ wyróżnił podstawowe cechy „ponadprzeciętnych” (wielkich) firm. W jego koncepcji:

1. Ponadprzeciętne firmy mają **„przywództwo na poziomie 5”**, tj. takie, które wyzbyte jest arogancji (pokorne), zna swoje ograniczenia i opiera się na działaniach swoich pracowników, akcjonariuszy i klientów. Jednocześnie przywiązane jest do wyższych celów niż bieżące osiągnięcia.
2. To organizacje **potrafiące budować wybitny zespół** utalentowanych ludzi („Zabierz odpowiednich ludzi do autobusu”), zanim wypracuje się decyzje (z tym zespołem), do czego dążyć i co osiągnąć (najpierw z kim, potem dokąd).
3. Organizacje **muszą umieć uczciwie konfrontować się z brutalnymi faktami**, a nie zaprzeczać temu, co się wokół nich wydarza. Obejmuje to szczerą dyskusję i nie ignorowanie faktów, „których

¹⁵ James C. „Jim” Collins (ur. 1958) jest amerykańskim badaczem, autorem, mówcą i konsultantem zajmującym się zarządzaniem. Jego badania i książki były wielokrotnie bestsellerami znajdującymi wysokie uznanie zarówno w środowiskach praktyków zarządzania, jak i badaczy uniwersyteckich.

nie wolno zignorować". Potrzebne są zarówno twardy realizm, jak i nadzieja.

4. Działają w oparciu o „**koncepcję jeża**”¹⁶, tj. poszukiwania jednej, jedynej rzeczy, w której firma będzie najlepsza, co ponadprzeciętnie odróżni ją od innych i zabezpieczy jej pozycję w branży. Chodzi o skupienie się na tej jednej rzeczy i doskonalenie jej z pasją.
5. Ponadprzeciętne firmy mają **kulturę dyscypliny**, cechuje je „zdyscyplinowane działanie, skupienie i zaangażowanie, aby być najlepszym”. Dyscyplina ta pozwala zbliżyć się do celu.
6. Ponadprzeciętne firmy **nie boją się ciągłego doskonalenia kluczowych dla nich technologii**, a jednocześnie uważają na „przelotne” mody.
7. Ponadprzeciętne firmy **używają „koła zamachowego pędu”**, tj. działają stale, konsekwentnie od problemu do problemu, od celu do efektu, każdego dnia („zakręt po zakręcie”).

Kluczem koncepcji Jima Collinsa jest zdyscyplinowanie: wybitnych zespołów, myślenia strategicznego i działania – a więc „**kultura dyscypliny**”.

¹⁶ Jeż w sytuacji zagrożenia robi jedną rzecz: zwija się w najeżony igłami kłębek i to zapewnia mu przetrwanie.

O wskaźnikach skuteczności dobrych praktyk



Trudno wyobrazić sobie rekomendowanie i wdrażanie dobrych praktyk zarządzania bez wskazania tego, **jak w realiach organizacji publicznych mierzyć skuteczność zastosowania każdej z przedstawionych tu trzydziestu jeden dobrych praktyk**. Podstawowa funkcja wskaźników to **monitorowanie osiągnięcia / zbliżania się do założonych celów** – w przypadku dobrych praktyk zarządczych będą nimi cele, jakie chcemy osiągnąć za ich pomocą (kiedy stosować praktykę). „To, co mierzymy, ulega poprawie”¹.

Praktyki te – pochodzące z 10 głównych obszarów zarządzania (zarządzanie strategiczne, zarządzanie przez cele, zarządzanie ludźmi i przywództwo, zarządzanie projektami, komunikacja, zarządzanie procesami, zmianą, ryzykiem, wiedzą i digitalizacją) na tyle różnią się od siebie, że **nie jest możliwe skonstruowanie dla nich wspólnych wskaźników skuteczności**.

Co więcej, w każdej organizacji publicznej, która podejmie się wdrożenia którejs z przedstawionych tu praktyk, **należy rekomendować własną próbę przygotowania takich wskaźników**. Dlaczego? Po pierwsze, **specyfika każdej organizacji będzie inna** (obszar, dojrzałość organizacyjna, zasoby na badanie skuteczności, doświadczenie), inny będzie także punkt wyjścia. Przykładowo w niektórych organizacjach określone pomiary są już prowadzone, np. znane są wskaźniki bazowe (wyjściowe) czy też przeprowadza się badania opinii pracowników albo ewaluacje projektów. Po drugie, ustalenie wskaźnika jest w każdej organizacji procesem społecznym, który **wpływa na poczucie „własności” projektu (tu: praktyki)** czy odpowiedzialności za efekt. Uświadamia też i przypisuje konkretną odpowiedzialność i **współodpowiedzialność** za określone działania oraz efekty. Po trzecie, te przyjęte (najlepiej: uzgodnione) wskaźniki **wpływają** (na dobre i na złe) na zachowania interesariuszy wewnętrznych organizacji, pracowników, liderów itp.



John C. Maxwell:

Niezdolność do podejmowania decyzji jest jedną z głównych przyczyn niepowodzeń kadry kierowniczej.

Niedociągnięcia w podejmowaniu decyzji pasują się znacznie wyżej niż brak konkretnej wiedzy lub technicznego know-how jako wskaźnik porażki przywództwa.

¹ Q. Studer, *Trwałe wyniki*, rozdział 6, *Pomiary od A do Z*, Warszawa 2010.

Zaproponowane tutaj wskaźniki skuteczności są pewną **autorską sugestią** odnośnie do tego, jak takie wskaźniki mogłyby być konstruowane dla każdej praktyki zaprezentowanej w podręczniku. Mogą być **punktem wyjścia do dyskusji** na ten temat w organizacji lub poszukiwania wskaźników w organizacjach, które wdrażały takie i podobne projekty. Ten fragment podręcznika oparty został na bibliografii przywołanej na końcu tego rozdziału. Z oczywistych względów w tym miejscu **wskazano jedynie na najważniejsze kwestie, a przywołane źródła** i zawarta w nich bogata literatura przedmiotu pozwalają na konstruowanie odpowiednich wskaźników, dostosowanych do specyfiki konkretnej organizacji publicznej.

Jednocześnie poniżej wskazano kilka **kluczowych kwestii, o których należy pamiętać przy pracy nad wskaźnikami skuteczności dla dobrych praktyk zarządzania**. Wiele z nich jest szczegółowo i technicznie (konstruowanie wskaźników, obliczenia) rozwiniętych w specjalistycznych publikacjach na ten temat, w tym w stosunkowo bogatej już literaturze.

Celem każdego wskaźnika jest ocena rzeczywistości i co równie ważne, efekt motywacyjny w organizacji (jak również „gry” wokół wskaźników). Według poradnika dla pracowników administracji publicznej wskaźnik to: „obserwowalne zjawisko B lub cecha B, którego zaobserwowanie pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem o wystąpieniu zjawiska lub posiadaniu określonej cechy A”². W przypadku wskaźnika **skuteczności** dobrej praktyki (cecha A) zjawiskiem lub cechą B będzie przyjęta dla tej praktyki informacja (miernik) świadcząca o tym, że zrealizowano działania, które docelowo (w świetle dostępnej wiedzy i doświadczenia) mogą w istotny sposób wpłynąć na realizację celów organizacji i zmienić kluczowe aspekty jej funkcjonowania (dla interesariuszy, sponsorów, społeczeństwa). Mówiąc **najprościej: „Po czym poznam, że zadanie czy cały cel został wykonany dobrze?”**³.

Wypracowując wskaźniki w organizacjach publicznych, w tym w kontekście dobrych praktyk, możemy tematykę ich konstruowania i wykorzystania ująć w **kilku kluczowych obszarach:**



Bill Gates:

Zdolność firmy do reagowania na nieplanowane zdarzenie, dobre lub złe, jest głównym wskaźnikiem jej zdolności do konkurencyjności.

² *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, s. 9.

³ R. Reinfuss, *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice 2009, s. 70.

1. Ujęcie **wskaźników w czasie**: wskaźniki mogą być bazowe (wyjściowe), etapowe (mierniki kamieni milowych) i docelowe.
2. **Budowa wskaźników**: mogą być proste i złożone (np. indeksowane wskaźniki syntetyczne oparte na innych wskaźnikach, wagi itp.).
3. **Dane będące podstawą**: wskaźniki finansowe, rzeczowe, ilościowe (liczby bezwzględne i miary procentowe) i jakościowe (opisowe).
4. **Pomiar różnych aspektów działania (w tym np. nakładów finansowych) i jego skutku**: wskaźnik produktu (produktem może być np. przeprowadzone szkolenie, przyjęta procedura, czas przeprowadzonych konsultacji itp., a produktów może być wiele w danym działaniu), wskaźnik rezultatu (to bezpośrednie efekty, np. wzrost kompetencji, zmiana sposobu działania, skrócenie procesu) i wskaźnik oddziaływania (trwała i odczuwalna zmiana zachowania beneficjentów, osiągnięcie celów, których nie dało się osiągnąć bez nakładów, produktów i rezultatów). Miary skuteczności powinny jednak dotyczyć przede wszystkim rezultatów i oddziaływania, a nie jedynie nakładów np. finansowych i działań (produktów).



Etapy poprawnego mierzenia rezultatów są następujące:

1. Określenie obszaru badania rezultatów.
2. Określenie miernika.
3. Określenie punktu odniesienia (standardu, normy, okresu).
4. Pomiar.
5. Porównanie i wnioskowanie na temat rezultatu pomiaru⁴.

Problemy ze wskaźnikami

Współczesne zarządzanie, w tym publiczne, ma **obsesję na punkcie wskaźników**. Menedżerowie, politycy, urzędnicy i eksperci chcą mierzyć wszystko. Ma to swoje **zalety, sprzyja rozliczalności**, ale nie jest tak, że za wskaźnikami nie kryją się **pułapki i rafy**. Poniżej wymieniono te, o których warto zawsze pamiętać, konstruując własne miary na potrzeby oceny skuteczności dobrych praktyk:

- Problem mogą stanowić **dostępność** danych i **koszty** zbierania oraz analizowania informacji dla wskaźników.
- Istnieje trudność w oddzieleniu efektów działania od **czynników zewnętrznych** z nim niezwiązanych.

⁴ P. Hensel, *Diagnoza organizacji*, Gliwice 2011, s. 82.

- Okazuje się, że pomiar **nie mierzy tego, co jest kluczową** cechą pozwalającą wnioskować o skuteczności, efektywności itp.
- Może dochodzić do **porównywania rzeczy nieporównywalnych**.
- Wszystkie miary działają skutecznie w każdej organizacji i **w każdym czasie – to fałsz**.
- **Nie wszystkie miary prowadzą do lepszej efektywności**.
- Wskaźniki mogą wywoływać tzw. **negatywne skutki behawioralne** – ludzie toczą organizacyjne gry na skutek psychologicznego oddziaływania wskaźników (oceny, budżety, awanse itp.).

Wskaźniki, w tym skuteczności, powinny być zatem użyteczne i umożliwiać monitorowanie zmian w czasie (rok do roku) i przestrzeni (w tym w grupach, zespołach i organizacjach), a ich **użyteczność** można określić następującymi cechami:

1. **Adekwatność** (co do celu mierzonego działania).
2. **Mierzalność** (czyli dane zjawisko, cechę czy działanie da się zmierzyć).
3. **Spójność** wskaźników między sobą (np. ten sam okres, obszar badania), co pozwala je łączyć we wskaźniki złożone.
4. **Prostota, zrozumiałość i łatwość interpretacji**.
5. Oparcie na **dostępnych danych**.

Jakie zatem wskaźniki można generalnie rozważać przy próbie konstruowania miar dla oceny skuteczności praktyk zarządzania w organizacjach publicznych?



Możliwe do zastosowania miary skuteczności dobrych praktyk zarządczych⁵

- **Liczba bezwzględna** – np. działań, wydarzeń (pożądaných i niepożądaných), innowacji (produktów), pomysłów, załatwionych spraw, obsłużonych klientów, beneficjentów, zrealizowanych projektów, ale także skarg, reklamacji.

⁵ Wiele ciekawych przykładów wskaźników dla organizacji publicznych i sposobów ich konstruowania (na przykładzie polskich samorządów terytorialnych trzech szczebli) zawiera książka: M. Kowalczyk, *Mierniki niefinansowe w pomiarze dokonań jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, Poznań 2018, zwłaszcza rozdział VI: *Propozycja pomiaru dokonań za pomocą mierników niefinansowych w jednostkach samorządu terytorialnego*.

- **Koszt** działań, koszty administracyjne, **nakłady**, całkowite i średnie wydatki, dochody, **oszczędności**.
- **% całości**.
- **Wskaźnik zjawiska na 100/1000** itd., np. pracowników, projektów, decyzji.
- **Wartość na** pracownika, jednostkę organizacyjną, projekt itp.
- **Jakość odniesiona do zewnętrznych standardów** jakościowych i branżowych.
- **Poziom** zadowolenia, poinformowania, zmotywowania itp. w % – w organizacji i jej składowych jednostkach.
- **Poziom** zadowolenia klientów i interesariuszy organizacji (w %).
- **Czas** – poświęcony np. na szkolenia, opóźnienia, skrócenie czasu, czas oczekiwania, długość czynności, średni czas, skrócenie procesów itp.
- **Rotacja** pracowników, koszty rotacji i rekrutacji.
- **Poziom wskaźnika i jego dynamika** (wzrost/spadek) w różnych okresach (dzienny, tygodniowy, miesięczny, kwartalny, roczny).
- **Porównania okresami i „terytorialnie”** (departamenty, oddziały) ww.
- **Wskaźniki efektywności** działań, nakładów.
- **Ratingi i porównania branżowe**.

W odniesieniu do dobrych praktyk zarządzania zastosować **można adekwatne do etapu wdrażania praktyki i celu pomiaru wskaźniki produktu, rezultatu i wpływu, mierniki ilościowe i jakościowe, liczby względne i bezwzględne**.

W wielu przypadkach możliwe jest **badanie wpływu**, a więc najistotniejszego wskaźnika skuteczności, wdrożenia praktyki na podniesienie sprawności organizacji, choć jest to pewne wyzwanie, bo **wymaga uwzględnienia wielu innych czynników zewnętrznych i działań samej organizacji**. Badanie siły wpływu na efekty **części praktyk nie będzie raczej możliwe** – choć innowacyjne i dobre, praktyki te są jednak czasami **nie na tyle dużymi projektami, aby dało się uchwycić wpływ** na główne cele/wskaźniki organizacji – w tych przypadkach autor ograniczył się do wskaźników rezultatu. **Można je natomiast badać „w pakiecie”** kilku praktyk zastosowanych łącznie – jako czynników mających wpływ na zmiany zarządzania w organizacji.

Należy do tego w miarę możliwości dążyć, a rzetelne **„minimum skuteczności praktyki”** to badanie wskaźników rezultatów. W wielu przypadkach narzędziem mogą być proste badania opinii w organizacjach – przy dobrym opracowaniu pytań, dobraniu próby (reprezentatywna, kluczowi interesariusze, ocena 360° itp.) i momentu w projekcie ankiety tego rodzaju dadzą wiele istotnej wiedzy na temat „życia praktyki” w organizacji i jej rzeczywistych efektów.



Patrz szerzej hasło:

Performance measurement, (w:) Encyclopedia of Management, red. R. Anthony Inman, Marilyn M. Helms, 5th ed., Thomson Gale 2006, s. 644-646.



Lista kontrolna dla poprawnie sformułowanych mierników

Dodatkowa inspiracja

L.P.	DOBRE MIERNIKI POWINNY:	TAK	NIE
1	Być proste i łatwe w użyciu.		
2	Mieć jasny cel.		
3	Zapewniać szybką informację zwrotną.		
4	Ujmować wszystkie istotne elementy (wewnętrzne, zewnętrzne, finansowe i niefinansowe).		
5	Mieć na celu poprawę efektów, a nie tylko samo monitorowanie.		
6	Wzmocnić strategię organizacji.		
7	Odnosić się zarówno do długoterminowych, jak i krótkoterminowych celów organizacji.		
8	Uwzględniać kulturę organizacyjną.		
9	Nie kolidować ze sobą.		
10	Być spójne z istniejącym systemem nagradzania.		
11	Skupiać się na tym, co jest ważne dla klientów.		
12	Skupiać się na tym, co robią konkurencja i podobne organizacje.		
13	Prowadzić do eliminacji pomyłek i złej jakości produktów czy usług.		
14	Stymulować uczenie się organizacji.		
15	Oceniać zespoły, a nie osoby, pod kątem efektów do osiągnięcia w danym czasie.		
16	Ustalać określone standardy liczbowe dla większości celów.		
17	Być dostępne do stałego przeglądu.		
18	Być raczej obiektywne niż subiektywne.		
19	Być poddawane przeglądowi i modyfikacjom pod kątem zmian w otoczeniu i celach organizacji.		

Lista kontrolna wdrożenia dobrej praktyki



M.M. Kostecki:

By odkryć Amerykę, szukajcie Indii.

Poradnik decydenta, Warszawa 2012.

Osiągnięcie wskaźników skuteczności dobrych praktyk (skutecznie sformułowanych) może być łatwiejsze przy zastosowaniu różnych praktycznych narzędzi. Szczegółowo na ich temat jest mowa w rozdziale III *Dobre praktyki - rozwiązywanie problemów i wdrażanie*, ale już w tym miejscu, ze względu na **ściśle powiązanie osiągnięcia założonych wskaźników skuteczności dobrych praktyk z procesami monitorowania działań je wdrażających, proponujemy prostą, choć szczegółową listę kontrolną** jako podręczne narzędzie menedżera publicznego do sprawdzenia gotowości organizacji do zmiany, a gdy ona się już rozpocznie - do utrzymania właściwego kierunku ku celowi.



Lista kontrolna wdrożenia dobrej praktyki

Przygotowanie podróży

1. Czy praktyka jest adekwatna do problemu?
2. Na jakie obszary/interesariuszy/projekty wpłynie?
3. Czy mam zasoby? Co z komunikacją?
4. Moje reakcje na ryzyka i problemy? Procedury awaryjne i rezerwy?
5. Kogo uczynię mentorem/ambasadorem/adwokatem diabła?
6. Czy mam mapę i kompas na drogę?
7. Czy mogę przećwiczyć drogę? Gry/symulacje/wyobrażenia/wdrożenia?

W drogę!

1. Od czego zacznę - pierwszy: krok - tydzień - miesiąc - rezultat?
2. Jak zbiorę uczciwe informacje o postępach projektu?
3. Jak będę korygować odchylenia od planu? Wąskie gardła?
4. Jak podtrzymam wsparcie zespołu, interesariuszy i lidera?

Na pełnym morzu

1. Jakie siły popierające i przeciwne obudziłem? Jak z nimi pracować?
2. Czy nie pora na bilans stanu wdrożenia? Gdzie jesteśmy? Co przed nami? Zmienić port (*second best*)? Płynąć do celu inną trasą?

3. Czy przekroczyłem Rubikon i wdrożenie „toczy się z górki”?
4. Pora na *quick wins*! Gdzie one są i jak o nich opowiem?

Na drodze do portu

1. Czy widać już brzeg? Czy sprzyja nam wiatr?
2. Co może zaskoczyć, gdy już blisko (rafy)? Co z tym zrobię?
3. Kto i co jest kluczowe na ostatnim okrążeniu?

U brzegu

1. Jak będę świętować? Komu podziękuję? Kogo wyróżnię i nagrodzę?
2. Gdzie dalej?

Mity, rafy, praktyki



Odkrywanie nowych metod zarządzania wiąże się jednak z pewnymi niebezpieczeństwami.

Obrazuje to dobrze **historia koncepcji reengineeringu** – modnej w zarządzaniu i z początku lat 90., bardzo szeroko promowanej, w kategoriach prawie wiary, której twórcy sami ostatecznie przyznali, że **mylili się co do jej „absolutnie przełomowego”** charakteru, a ponadto ma ona pewne słabości. Problem ten wynika **ze sposobu, w jaki powstają nowe koncepcje zarządzania**. Bez wchodzenia w szczegóły – jest w tym procesie sporo marketingu, ambicji twórców („**celebryci zarządzania**”), a nawet kultu jednostki (np. Taylor, T.I. Peters – autor bestsellera: *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*) i interesów finansowych (autorów, firm konsultingowych). Część koncepcji zarządczych jest promowana w stylu iście hollywoodzkim (kasety, filmy, wywiady)¹.

Adrian Furnham, profesor psychologii, opisał cykl rozpowszechniania idei biznesowych²:

1. Idea.
2. Opis.
3. Popularyzacja – **chwytliwa nazwa dla idei** (np. pompatyczna).
4. Uniwersalizacja – **idea ma zastosowanie wszędzie** – firmy konsultingowe.
5. Znalezienie **wyznawców**.
6. **Zwątpienie**.
7. **Nowa idea**.

Innym rodzajem mitu, o jakim warto wspomnieć przy okazji promowania dobrych praktyk, jest **kult organizacji**, tj. przekonywanie o jej walorach, wyjątkowości lub szlachetności jej misji, imperatyw innowacyjności, w którym **za promotorów postępu uważa się organizacje gospodarcze** – w świadomości społecz-

¹ S. Jarmuż, M. Tarasiewicz, *Alfabet mitów menedżerskich*, Gdańsk 2017, s. 83–97.

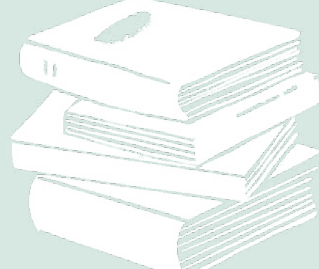
² *The Myths of Management* (1996) i *Management Mumbo-Jumbo* (2006).

nej korporacje stają się nośnikami postępu, a reprezentujący je ludzie – ekspertami. Istnieje też mit marki – utrzymywany za wszelką cenę przez korporacje³.

Podane przykłady i ostrzeżenia nie mają na celu zniechęcenia do dobrych praktyk (bo w tym momencie można by tę publikację zakończyć...), lecz **interes publiczny** – rozumiany innowacyjnie, ale nie ryzykancko, menedżersko, tylko ze **zdroworozsądkowym podejściem do transferu praktyk zarządzania**.

³ Na temat tych i innych mitów w zarządzaniu interesująco pisze: Cz. Sikorski, *Mity w zarządzaniu*, Łódź 2019.

Dodatkowa literatura do rozdziału 1



Podstawowa

- J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Katowice 2010.
- H. Bruch, S. Ghoshal, *Efektywne zarządzanie*, Kraków 2006.
- Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Wprowadzenie do nauki organizacji*, Poznań 2017.
- A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
- W. Gogłoz, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej*, Warszawa 2013.
- M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, Poznań 2011.
- *Kompendium metod i technik zarządzania*, red. K. Szymańska, Warszawa 2015.
- *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, Warszawa 2010.
- *Koncepcje i metody zarządzania*, red. W. Matwiejczuk, Białystok 2009.
- A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2011.
- M. Krwawicz, *Podstawy organizacji i zarządzania. Materiały do ćwiczeń*, t. I-III, Warszawa 2019–2022.
- E. Marfo-Yiadom, *Zasady zarządzania*, Łódź 2008.
- H. Mitzenberg, *Zarządzanie*, Warszawa 2013.
- *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. A. Stabryła, Kraków 2018.
- S. Sokolowska, A. Krawczyk-Sołtys, Am. Mijal, L. Płatkowska-Prokopczyk, P. Szwiec, *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i ograniczenia*, Warszawa 2016.

Polska i sektor publiczny

- J. Andres-Morawska, *Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem*, Łódź 2015.
- M. Ćwiklicki, *Metody zarządzania wartością publiczną*, Warszawa 2019.
- *Encyclopedia of Public Administration*, red. J. Itrich-Drabarek, Warszawa 2019, także w wersji polskiej i internetowej: http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna.
- R. Gawłowski, K. Makowski, *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej*, Warszawa 2022.
- K. Głębocki, *Nowoczesne rozwiązania i trendy w zarządzaniu miastem*, Częstochowa 2020.
- B. Gulski, *Zarządzanie inkluzywne jako instrument realizacji celów zrównoważonego rozwoju*, Lublin 2021.
- J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008.
- *Instrumentarium zarządzania publicznego*, red. B. Kożuch, Ł. Sułkowski, Warszawa 2015.

- H. Izdebski, *Fundamenty współczesnych państw*, Warszawa 2007.
- B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa 2004.
- K. Lisiecka, T. Papaj, E. Czyż-Gwiazda, *Public governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*, Katowice 2011.
- *Nauka administracji*, red. B. Kudrycka, B. Guy Peters, P.J. Suwaj, Warszawa 2009.
- *Nowe idee zarządzania publicznego. Wyzwania i dylematy*, red. E.M. Marciniak, J. Szczupaczyński, Warszawa 2017.
- *Przejrzysty samorząd. Podręcznik dobrych praktyk*, red. C. Trutkowski, Warszawa 2006.
- I. Różańska-Bińczyk, *Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego*, Łódź 2020.
- K. Raczkowski, *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2015.
- D. Sześciło, A. Mednis, M. Niziołek, J. Jakubek-Lalik, *Administracja i zarządzanie publiczne*, Warszawa 2014.
- M. Wiśniewska, *Nowoczesne metody zarządzania sprawami publicznymi w mieście*, Łódź 2020.
- E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2012.
- *Współzarządzanie publiczne*, red. S. Mazur, Warszawa 2015.
- B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Kraków 2014.

Poradniki

- D. Ciampa, *Sztuka znajdowania dobrych doradców*, Warszawa 2007.
- J. Fazlagić, *Poradnik innowacyjnego samorządowca - inspiracje, narzędzia, dobre praktyki*, Warszawa 2017.
- R. Lober, *Doścignąć czołówkę, czyli poprowadź firmę do sukcesu wzorem najlepszych*, Warszawa 2009.
- *Najlepsze praktyki skutecznego menedżera*, red. A. Baczyńska, A. Czarczyńska, Warszawa 2019.
- G. Tuff, S. Goldbach, *Detonuj! Dlaczego - oraz jak - korporacje powinny wysadzić w powietrze najlepsze praktyki (i pielęgnować świeże spojrzenie), by przetrwać*, Warszawa 2020.

Specjalistyczna

- T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking. Jak zyskać przewagę nad konkurencją*, Kraków 2000.
- M. Chojnacka, *Organizacja przyszłości*, Gorzów Wielkopolski 2021.
- J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Warszawa 2007.

- J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Warszawa 2008.
- S. Jarmuż, M. Tarasiewicz, *Alfabet mitów menedżerskich*, Gdańsk 2017.
- R. Knosala, B. Wasilewska, A. Boratyńska-Sala, *Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań*, Warszawa 2018.
- *Krytyczny nurt zarządzania*, red. Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, Warszawa 2014.
- A. Kozak, *Dojrzałość menedżerska*, Warszawa 2011.
- B.R. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i techniki zarządzania*, Gliwice 2010.
- J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, Warszawa 2011.
- K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania*, Warszawa 2013.
- J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Warszawa 2000.
- S. Nie, *Chiński model zarządzania przedsiębiorstwem*, Toruń 2017.
- S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 2012.
- Cz. Sikorski, *Mity w zarządzaniu*, Łódź 2019.
- A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Kluczbork-Wrocław 2000.
- P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Warszawa 2012.
- K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, Warszawa 2014.

Wskaźniki skuteczności dobrych praktyk

- P. Hensel, *Diagnoza organizacji. Rozdział 4. Tworzenie mierników i standardów*, Gliwice 2011.
- M. Kowalczyk, *Mierniki niefinansowe w pomiarze dokonań jednostek samorządu terytorialnego*, Poznań 2018.
- D. Parmenter, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Gliwice 2016.
- R. Reinfuss, *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice 2009.
- T. Strąk, *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Warszawa 2012.
- Q. Studer, *Trwałe wyniki. Rozdział 6. Pomiary od A do Z*, Warszawa 2010.
- *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
- B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Kraków 2014.

Anglojęzyczna

- M. Boo, A. Stevenson, *The Public Sector Fox, Matador* 2016.
- *Encyclopedia of Management*, red. J.C. Koch, M.M. Helms, 5th ed., Thomson Gale 2006.

- K.A. Eliassen, N. Sitter, *Understanding Public Management*, Sage Publications 2008.
- N. Flynn, *Public Sector Management*, Sage 2012.
- A. Furnham, *Management Mumbo-Jumbo*, Palgrave MacMillan 2006.
- S. Furustei, *Popular Management Books. How They Are Made and What They Mean for Organizations*, Routledge 1999.
- I. Greener, *Public Management*, Palgrave MacMillan 2009.
- O.E. Hughes, *Public Administration and Management*, MacMillan International 2018.
- B. Karlöf, F.H. Lövingsson, *A-Z Concepts and Management Models*, Thorogood Publishing, London 2005.
- Ch. Pollitt, *The Essential Public Manager*, Open University Press 2006.
- *Public Management and Governance*, eds. T. Bovaird, E. Loeffler, Routledge 2016.
- *Public Management in the Twenty-First Century*, eds. T. Busch, A. Heichlinger, E. Johnsen, K.K. Klausen, A. Murdock, J.O. Vanebo, Oslo 2013.

Kluczowe obszary zarządzania i ich dobre praktyki



OBSZAR

Zarządzanie strategiczne



Z tego rozdziału dowiesz się o...
praktykach, które teoretycy i praktycy zarządzania polecają jako sposób na uporanie się z problemem dotyczącym wiele dużych i złożonych organizacji (korporacje międzynarodowe, organizacje rządowe, spółki spółek), jakim jest spójne ukierunkowanie działań.

Wstęp

Kierunkami, według których powinny podążać organizacje publiczne, są ich kluczowe **cele – ustalone wcześniej w procesie politycznym**, w ramach władzy ustawodawczej i wykonawczej. Chodzi o to, aby codzienne działania każdego w organizacji były spójne, wzajemnie się uzupełniały w osiąganiu tych celów, były zgrane w czasie i nierywalizacyjne, czyli utrudniające realizację celów. Mowa tu też o zgodności działania kierownictwa organizacji, jej struktur organizacyjnych, członków zespołu pracowniczych i pojedynczych pracowników.

Specyfika obszaru

Praktyki te nauka o organizacji i zarządzaniu kwalifikuje do **zarządzania strategicznego**. Ma ono swój początek na przełomie lat 50. i 60., jest **dziedziną wiedzy oraz działalnością praktyczną**. Obejmuje **zasady** (np. celowości, myślenia strategicznego), **metody** (SWOT, macierz BCG), **techniki** (drzewa decyzyjne, technika delficka) oraz różne pojęcia (szanse, czynniki, ryzyka). Dotyczy takich kwestii, jak kompleksowość wszystkich elementów działania organizacji, w tym jej **potencjał i kluczowe kompetencje**, jej **relacje z otoczeniem** (ekonomicznym, społecznym, politycznym) oraz wyznaczanie jej głównych celów strategicznych. Jest to też proces decyzyjny definiujący **główny kierunek, w jakim zmierza organizacja**¹.

Praktyka zarządzania strategicznego

Sposoby zarządzania strategicznego są liczne i chodzi tutaj o takie metody, jak np.: SWOT, SMART, strategiczna karta wyników (BSC), luki strategicznej, benchmarkingu, matrycy logicznej itd.

Obejmują one **analizy** w zakresie: otoczenia, interesariuszy, słabych i silnych stron (atutów, deficytów, luk), szans (okazji) i ryzyk, **scenariuszy** rozwoju, budowania konsensusu wokół diagnozy i celów, określenia **wizji i misji, priorytetów** – celów głównych w ramach nich i celów szczegółowych, **projektów wdrażających** cele oraz planów działań wdrożeniowych, metod **kontroli** realizacji strategii i jej **ewaluacji**.

Rola i specyfika obszaru w administracji publicznej

Dobrze skonstruowana i akceptowana przez interesariuszy strategia **może być kluczowym instrumentem osiągnięcia celów, za których rozwój odpowiada administracja**. W ostatnich latach w sektorze publicznym najczęściej stosowana jest **metoda strategicznej karty wyników** – m.in. dlatego, że nie ogranicza się wyłącznie do wymiaru finansowego organizacji.

¹ Dobre wprowadzenie do zarządzania strategicznego zawarte jest w: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017, rozdział 7, *Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne*. Zob. także szczegółowa bibliografia na końcu rozdziału.



Czym nie jest strategia w organizacji publicznej (i czym jest):

- Połączeniem istniejących polityk w jedną inicjatywę – jest ich selekcją, wyborem, a czasem nawet eliminacją.
- Dokumentem (należy o niej myśleć bardziej jako o czasowniku (działanie) niż rzeczowniku (dokument)).
- „Wszechobejmującym” wszystkie działania organizacji spisem – jest wyborem działań.
- Dokumentem powierzonym do przygotowania doradcom i konsultantom – jest pracą całej organizacji (bo to ona potem wdraża strategię).
- Dokumentem całkowicie pozostawionym politykom – pełnią oni ważną funkcję, ale to menedżerowie publiczni mają równoważną rolę, aby zapewnić wdrożenie strategii przez organizację i jej długofalową skuteczność.
- Usprawiedliwieniem lub potępieniem przeszłych działań – strategia jest nastawiona na przyszłość.
- Pewnym opisem przyszłości – strategia mierzy się z niepewnością i ryzykiem
- Projektem – projekty są instrumentami strategii, a nie odwrotnie.
- Opiszem wyłącznie organizacji – strategia jest raczej opisem otoczenia organizacji (np. żądań interesariuszy) i planami reakcji na to, co się dzieje w otoczeniu.
- Inicjatywą pozbawioną wartości publicznej – strategia musi przyczyniać się wyraźnie do dobra wspólnego (interesu publicznego).



Opracowano na podstawie:

S. Lusk, N. Birks, *Rethinking public strategy*, Palgrave Macmillan 2014, s. 16-22.



Różnice w zarządzaniu strategicznym w administracji publicznej i w sektorze prywatnym²:

- Wpływ polityki na strategię i mechanizm jej politycznej oceny.
- Szeroki zakres strategii – całe branże, regiony, grupy obywateli czy państwa.
- Wielość interesariuszy i konfliktowość ich interesów.
- Niefinansowy charakter celów strategii publicznych.
- Odmienne miary sukcesu strategii.

² Na temat różnic w zarządzaniu strategicznym w sektorze prywatnym i publicznym: P. Joyce, *Strategic Management in the Public Sector*, London-New York 2015.

Opracowanie misji, wizji i strategii dla jednostek administracji publicznej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Strategiczne ukierunkowanie działań organizacji
Skąd praktyka?	Zarządzanie strategiczne
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">• Nadmiar celów,• Niejasny kierunek działania,• Niezadowolenie głównych interesariuszy,• Istotne zmiany w otoczeniu organizacji
Planowane rezultaty	Spójne ukierunkowanie działań na rzecz osiągnięcia założonych i uzgodnionych celów kierownictwa publicznego i członków zespołu
Nakłady, o których nie można zapomnieć	<ul style="list-style-type: none">• Specjaliści ze wszystkich działów organizacji,• Zaangażowanie liderów i „dołów”
Ryzyka, na które trzeba uważać	Brak uwzględnienia kwestii przekrojowych, wpływ silosów
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">• Analiza otoczenia,• Analiza kluczowych osób w kontekście wyzwań,• Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Poziom utożsamiania się członków organizacji ze strategią



**Stopień trudności
praktyki**

Łatwa
● ○ ○



**Wymagane nakłady
finansowe**

Małe



**Wymagane zasoby
ludzkie do wdrożenia**

Doświadczeni specjaliści z różnych obszarów działania organizacji - wnoszący niezbędną wiedzę.



**Wymagane
istotne działania
organizacyjne**

- System zarządzania oparty na wynikach.
- Konieczność łączenie podejścia oddolnego i odgórnego.



**Wymagane zasoby
techniczne**

- Sprzęt IT,
- Sale konferencyjne

PRZESŁANIE DLA LIDERA

Lider to ten, kto zna drogę, idzie nią i ją pokazuje.



Misja – wizja (mission/vision statement) / strategia¹:

- **Deklaracja misji/wizji**

Stwierdzenie, które zawiera nadrzędny cel i zadania organizacji, wykorzystywane do komunikowania tego celu wszystkim interesariuszom zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym oraz do kierowania pracownikami w obszarze ich wkładu w jego realizację.

- **Strategia**

Długoterminowy plan osiągnięcia sukcesu, zwłaszcza w biznesie lub polityce. Plan działania wynikający ze strategii lub zmierzający do osiągnięcia określonego celu.

¹ The Free Dictionary, Oxford Dictionary of Business and Management, Oxford 2016.

Cel praktyki

Zadaniem tej metody jest **spójne ukierunkowanie działań na rzecz osiągnięcia założonych i uzgodnionych celów** kierownictwa publicznego i członków zespołu. Chodzi o to, aby różne kwestie i obszary (codzienne i długofalowe, wydziałowe, finansowo-budżetowe, kadrowe – np. awanse, szkolenia, te z zakresu komunikacji, etyki, prawa, budowy organizacji) wspierały te cele, a nie były z nimi rozbieżne, konkurencyjne czy ze względu na opieszałość stanowiły „kulę u nogi”, „słabe ogniwo” łańcucha czy „fałszującym ton” orkiestry. Realizacja praktyki **przyspieszy osiągnięcie celów, zmniejszy ilość konfliktów, zaoszczędzi czas i pieniądze, pozwoli też na utrzymanie ducha zespołowego.**

Jakie działania obejmuje praktyka?

- Każda jednostka (urząd, departament, agencja, delegatura, zespół zadaniowy itp.) powinna opracować **strategię zgodną z tą przyjętą przez państwo**, Radę Ministrów lub ministerstwa.
- **Analiza otoczenia** z uwzględnieniem kwestii demograficznych, społecznych (struktura społeczna, bieda, przestępczość), politycznych, a także programy partii, cele interesariuszy, takich jak samorządy, partnerzy społeczni, organizacje obywatelskie.
- Zastanowienie się **grupy kluczowych osób** nad (1) **kluczowymi wyzwaniem** stojącymi przed jednostką i uzgodnienie (2) kluczowych wskaźników efektywności (miara sukcesu).
- Przygotowanie **planu strategicznej komunikacji** wobec kluczowych interesariuszy, w tym wobec nadzorującego ministra.
- Działania informacyjne, po to aby upewnić się, że **członkowie zespołu** strategii są z nią zaznajomieni, **utożsamiają się z nią** i rozumieją swoją rolę oraz swoje zadania do realizacji.



Przygotowanie planu komunikacji strategicznej





Rezultat misji, wizji i strategii

Organizacja publiczna:

- Konsekwentnie rozumie wypracowaną wizję działania (dotyczy to wszystkich osób w organizacji).
- Zapewnia jedność działań – każdy pracuje na wspólny sukces określony w wizji organizacji.
- Jej codzienna praca ma na względzie nie cel danego dnia, ale cel ostateczny; cel dnia wynika zaś z celu strategicznego (buduję katedrę, a nie kładę cegłę).
- Składa się z zespołów świadomych celów i wizji organizacji i do nich przekonanych.

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcia, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

Wskaźniki skuteczności praktyki

1. Wskaźnik mierzący **poziom komunikowania przez kierownictwo wizji** rozwoju jednostki administracji publicznej. Może obejmować:
 - **ilość czasu** (w godzinach) poświęconego przez kierownictwo organizacji na komunikację wewnętrzną dokumentów strategicznych, liczbę komunikatów na ten temat w obszarze komunikacji wewnętrznej (produkt);
 - **ocenę jasności** (rozumienia) tej komunikacji – badanie tych, wobec których formułowano komunikaty dotyczące dokumentów strategicznych, i wzrostu poczucia bycia poinformowanym na ten temat (rezultat).
2. **Wskaźnik zgodności rozumienia kierunków działań** przez liderów, menedżerów i członków zespołu (rezultat) oraz zwiększenie motywacji do realizacji celów organizacji.
3. **Wskaźniki wpływu badające zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów** organizacji dzięki planowi komunikacji strategicznej (analiza głównych wskaźników organizacji i analiza jakościowa lub czynnikowa wpływu tego planu).

Ryzyka i bariery wpływu

- Przekonanie, że strategia jest potrzebna tylko w biznesie, i biurokracja.
- Brak doświadczenia w tworzeniu zintegrowanego planu.
- Menedżerowie przeceniający swój wpływ na zmiany.
- Problemy przekraczające granice formalne jednostek.
- Względy polityczne przeważające nad faktami (posunięcia menedżerów mają skutki polityczne).
- Organizacje i ludzie unikający ryzyka.
- Brak motywacji pracowników.



Co dalej?

Własne pytania

Aby utrzymać zainteresowanie i priorytet dla strategii, zadawaj sobie następujące pytania:

- **Czy zdefiniowano misję**, podstawowe wartości i cele?
- **Czy opracowano plan** działania mający na celu poprawę funkcjonowania jednostki jako całości?
- Jak będziemy **rozwijać praktykę i pilnować tego, aby się „odnawiała”**, była dokumentem żywym, stale odpowiadała potrzebom?
- Co zrobimy, gdy **nie będzie nam szło**?
- **Jak utrzymamy poparcie** „góry” i zaangażowanie „dołów”?
- Jak będziemy szukać **dalszych inspiracji**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Green government strategy: a directive from the Government of Canada – Ekologiczna strategia rządu: Dyrektywa Rządu Kanady

Ekologiczne działania rządu będą wspierać cele Kanady w zakresie zrównoważonego rozwoju, które zostały już ustalone w ramach porozumienia paryskiego w sprawie zmiany klimatu, ogólnokanadyjskich ram dotyczących wzrostu i zmiany klimatu oraz zobowiązań wynikających z Konwencji o różnorodności biologicznej.



Czytaj więcej:
[Greening Gov
Strategy](#)



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- O rozpoczęciu komunikacji i upewnieniu się, że wszyscy znają strategię.
- O szczegółowej analizie otoczenia, w tym problemów politycznych.
- O zebraniu osób w celu zastanowienia się nad kluczowymi wyzwaniem i uzgodnienia zestawu KPI.
- O tym, że krótka deklaracja strategiczna jest korzystna.
- O tym, że realizacja jest łatwiejsza, jeśli wymaga tego prawo.
- Im silniejsza jest wizja oparta na rzetelnej analizie, tym mniejsze prawdopodobieństwo ingerencji politycznej.

- Znaj historię „polityczną” problemu i wcześniejszych prób jego rozwiązania. Kryzysy sprawiają, że problemy stają się bardziej zrozumiałe (poznaj je i zrozum).
- Aby łączyć podejście odgórne z oddolnym. Kierownictwo jest w najlepszej pozycji do zmiany, ma środki i perspektywę całości. Podejście oddolne daje zaangażowanie i zapewnia, że strategia wpłynie na organizację.
- Aby dbać o spójność deklaracji werbalnych i realnych działań.



Inspirujące myśli

Rząd jest jak orkiestra. Nikt nie może grać, jak ma ochotę – **Harold Wilson**

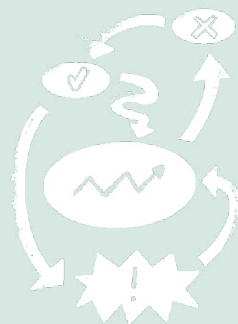
Jakkolwiek piękna jest strategia, powinieneś od czasu do czasu spojrzeć na jej rezultaty – **Winston Churchill**



Uczestnicy SYNERGII:

Strategia ma tylko sens, jeśli realnie ludzie znają ją, rozumieją i podzielają jej cele.

Przeprowadzenie szczegółowej analizy działalności administracji publicznej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Uniknięcie duplikacji działań organizacji i jej efektywność

Skąd praktyka? Zarządzanie strategiczne

Kiedy stosować?

- Brak poczucia sensu działań organizacji,
- Niezadowolenie interesariuszy,
- Brak zasobów

Planowane rezultaty

Poczucie sensu i niezbędności zadań oraz działań

Nakłady, o których nie można zapomnieć

- Specjaliści ze wszystkich działów organizacji
- Zaangażowanie liderów i „dołów”

Ryzyka, na które trzeba uważać

- Opór struktur,
- Spór o uwolnione zasobów

Kluczowe działania

- Analiza zadań,
- Analiza benchmarków,
- Analiza potrzeb interesariuszy

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Poziom utożsamiania się członków organizacji ze strategią

**Stopień trudności praktyki**Łatwa
● ○ ○**Wymagane nakłady finansowe**

Małe

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Zespół 3-5 osób dobrze zaznajomionych z funkcjonowaniem organizacji oraz narzędziami komunikacji.
- Wywiady z pracownikami i liderami.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Gotowość do zakwestionowania sposobu, w jaki sprawy były załatwiane w przeszłości.
- Dostęp do pełnej dokumentacji w trakcie analiz.

**Wymagane zasoby techniczne**

- Dostęp do elektronicznych baz danych organizacji z kilku lat (projekty, finanse, dane organizacyjne, plany).
- Sala spotkań i burzy mózgów, projektor, flipchart itp.
- Sprzęt do tworzenia diagramów, wykresów i analiz.

PRZESŁANIE DLA LIDERA

Masz zasoby. Tylko ich dobrze poszukaj!**Cel praktyki**

Uniknięcie duplikacji działań administracji i osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności przy jednoczesnym zapewnieniu właściwej obsługi obywateli, przedsiębiorstw i innych jednostek rządowych.

W administracji zdarza się, że **podobne, a nawet wykluczające się wzajemnie działania** prowadzone są jednocześnie przez różne komórki organizacyjne w instytucjach publicznych. Skutkuje to **niespójnością polityk i działań, procesów ich wdrażania i marnotrawi zasoby**. W efekcie interesariusze administracji ponoszą tego koszty i pojawiają się inne konsekwencje, co może budować **negatywny wizerunek administracji**. Jej efektywność wzrośnie chociażby z tego powodu, że koszty i nakłady na taką samą aktywność zostaną wyeliminowane w wyniku analizy.

Skutkiem braku takich analiz są dwa syndromy: „**wymyślania koła na nowo**” i „ **Jesteśmy wyjątkowi**”, często spotykane w jednostkach publicznych.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Polega przede wszystkim na uzyskaniu – w wyniku szczegółowej analizy – **precyzyjnych i pogłębionych odpowiedzi** na następujące pytania:

1. Czy działania są rzeczywiście na wysokim poziomie (poprzez **porównanie ich** z innymi działaniami administracji, a także podobnymi jednostkami w innych krajach)?
2. Czy różne działania **nakładają się na siebie i wzajemnie się przenikają** – w sensie pozytywnym (wzmacniają się) lub negatywnym (wykluczają się, znoszą wzajemnie swoje efekty)?
3. **Czy rezultaty działania są rzeczywiście doceniane** przez obywateli lub podmioty korzystające z usług?



Następstwa głębokiej analizy działań administracji

- Zastanowienie się, w jaki sposób można wyeliminować lub ograniczyć niektóre działania.
- Zidentyfikowanie, które z nich być może powinny zostać zwiększone.
- Zidentyfikowanie elementów działań, które należy zmienić, zreformować, przeprojektować.
- Rozważenie, czy pewien zakres działań powinien być zlecony na zewnątrz.



Szczegółowa analiza działań może być prowadzona regularnie np.: przy raportach rocznych, planach na kolejny rok czy przy pracach nad strategią organizacji.



Rezultat docelowy metody szczegółowej analizy działalności

W organizacji publicznej:

- Porównanie z działaniami zespołów w innych organizacjach i krajach.
- Prowadzenie działań, których naprawdę potrzebują obywatele.
- Innowacyjne i nowoczesne rozwiązania w działaniach jednostki administracji publicznej.
- Outsourcing części zadań – więcej czasu na doskonalenie własnych działań.

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Pozwalają na ocenę stopnia osiągnięcia założonych celów wdrożenia. Mogą nimi być:

- **Wskaźnik procentowy dublowanych czynności** członków różnych zespołu pokrywających się z czynnościami innych pracowników za ten sam okres w roku bieżącym i poprzednim – efektem zmiany jest tu procentowy spadek takich czynności (produkt).
- **Wskaźnik zatrudnienia zdublowanych stanowisk pracy** – efektem jest tu procentowy spadek liczby zatrudnionych wykonujących podobne czynności (produkt).
- Wzrost terminowości realizacji zadań i skrócenie procesów dzięki ograniczeniu dublowania się czynności (rezultat).
- **Wskaźnik wzrostu liczby usług świadczonych** na rzecz obywateli, przedsiębiorstw i innych jednostek administracji rządowej w danym okresie w roku bieżącym i poprzednim – w miejsce zdublowanych czynności wprowadzamy nowe lub szerzej świadczone dotychczasowe usług (rezultat).
- **Wskaźnik spadku wybranych kosztów, np. zatrudnienia na usługę danego rodzaju, powierzchni biurowej na usługę danego rodzaju itp.** (rezultat).
- **Wzrost satysfakcji pracowników** z modelu pracy w organizacji dzięki uproszczeniu procedur, obiegu informacji itp. (rezultat).
- **Wskaźniki wpływu badające zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów organizacji** dzięki szczegółowej analizie działalności (analiza głównych wskaźników organizacji i analiza jakościowa lub czynnikowa wpływu takiej analizy).

Ryzyka i bariery

- Opór ludzi realizujących dublujące się zadania oraz interesariuszy zewnętrznych, którzy mogą obawiać się zmian.
- Trudności i spory dotyczące zmiany oraz wykorzystania uwolnionych zasobów.
- Okres przejściowy i zarządzanie zmianą po modyfikacji działań, w tym komunikacja.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Jakie są **ryzyka likwidacji** danej działalności? Co na to powiedzą interesariusze? Jak zareaguje otoczenie polityczne? A co się stanie w sytuacji kryzysu?
- Jak będziemy **rozwijać praktykę** i pilnować tego, aby się „odnawiała”, była instrumentem żywym, stale odpowiadająca potrzebom, a nie stała się rytuałem, którego wszyscy w organizacji nie znoszą?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło** (czy mamy plan B)?
- **Jak utrzymamy poparcie „góry”** i zaangażowanie „dółów”?
- Jak będziemy szukać **dalszych inspiracji**?



**SYNERGIA –
jednym zdaniem**
Zbędne działania
są po prostu
zbędne.



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Urban Institute – Public Sector Duplication

[Of small business administration loan and investment programs: an analysis of overlap between federal, state, and local programs providing financial assistance to small businesses. January 2000](#)



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

W organizacjach publicznych część zadań (nawet tych dublujących się lub zbliżonych) może **wynikać z ustawodawstwa**, dlatego eliminacja pewnych zadań może wymagać zmian legislacyjnych. Za niektórymi działaniami administracji, które wydają się dublować, stoją zaś **interesy społeczne, ale także biurokratyczne**.



**Inspirujące
myśli**

Najbliższe nieśmiertelności na ziemi są biura rządowe – James Francis Bynes

Politycy zaczynają od marzeń, a kończą na biurokracji – Michael Novak

Istotą strategii jest wybieranie tego, czego nie robić – Michael Porter

Puste naczynia najbardziej brzęczą – lacińskie przysłowie



Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie strategiczne i jego dobrych praktyk

Podstawowa

- T. Bovaird, *Strategic management in the public sector organizations*, (w:) *Public Management and Governance*, red. T. Bovaird, E. Loeffler, Routledge 2016.
- S. Galata, *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Kraków 2004.
- T. Wojciechowski, *Zarządzanie strategiczne. Przewodnik do studiowania przedmiotu*, Płock 2019.
- H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Warszawa 2010.

Polska i sektor publiczny

- D. Hryszkiewicz, P. Suchanek, *Zarządzanie strategiczne w Policji. Teoria i praktyka*, Szczytno 2014.
- *Planowanie i zarządzanie strategiczne. Poradnik dla menedżerów miast w samorządach terytorialnych*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1997.
- L.E. Swayne, W.J. Duncan, P.M. Ginter, *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*, Warszawa 2012.
- *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, red. J. Górniak, S. Mazur, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

Poradniki

- P. Jones, *Komunikowanie strategii*, Warszawa 2010.
- R.P. Rumelt, *Dobra strategia, zła strategia: czym się różnią i jakie to ma znaczenie*, Warszawa 2013.
- *Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla Twojej firmy*, Harvard Business Essentials, Warszawa 2011.

Specjalistyczna

- M. Barowicz, *Karty dokonań. Systemy sterowania strategicznego*, Kraków-Legionowo 2018.
- R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2001.
- M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.

- M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, Warszawa 2010.
- K. Obłój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2016.
- A. Stabaryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce formy*, Warszawa 2000.

Anglojęzyczna

- G. Mulgan, *The Art of Public Strategy. Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*, Oxford 2009.
- P. Joyce, *Strategic Management in the Public Sector*, London-New York 2015.
- J.M. Bryson, F.K. Alston, *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Yossey-Bass 2011.

OBSZAR

Zarządzanie przez cele



Z tego rozdziału dowiesz się o...
praktykach, które dotyczą realizacji celów - czyli najbardziej typowego powodu, dla którego zarówno ludzie, jak i organizacje podejmują aktywne działanie.

Ludzie, społeczeństwa, organizacje lubią sobie też stawiać cele, a przymiotnik bezcelowy (bezczelowe życie, bezcelowe działanie, bezcelowe spotkanie itp.) kojarzy się szczególnie negatywnie. Prawdopodobnie dlatego zarządzanie przez cele jest jedną z dziedzin zarządzania, które choć klasyczne, to nadal uznawane jest za podstawę umiejętności menedżerskich.

Wstęp

Dobrze sformułowane cele (niezależnie od metody) zapewniają instytucjom publicznym posiadanie planu, kierunku działania czy wizji zmiany. Cel najczęściej określa się jako przyszły stan (organizacji, dziedziny - np. finansów), który jest wart osiągnięcia ze względu na potrzeby i interesy instytucji, jej pracowników, interesariuszy czy kierownictwa. Realistycznie mówiąc, chodzi z reguły o „przeplatające się” (optymalnie - uzgodnione) kombinacje celów co najmniej tych trzech podmiotów.

Twórcą zarządzania przez cele jako dziedziny zarządzania był klasyk tej nauki Peter Drucker; podstawy opisał w książce *The Practice of Management* (1954). Koncepcja zarządzania przez cele jest uznawana za jedną z najwartościowszych w jego dorobku jako teoretyka i praktyka.

Zarządzanie przez cele w koncepcji P. Druckera ma prowadzić do unikania sytuacji, w której kierujący organizacją działają bez wyznaczonego sobie celu. P. Drucker podkreślał znaczenie określania priorytetów w życiu organizacji. Chodzi o wyznaczanie przez organizację celów na konkretny przedział czasowy, w oparciu o zakres jej funkcjonowania - **w odniesieniu do bliższej i bardziej odległej perspektywy czasu, w stosunku do jednostek organizacji i jej personelu**¹.

Specyfika obszaru

Podstawowe role, jakie cele odgrywają w organizacji, to:

- Rola kierunku (wskazówki) w działaniu - co istotne jest np.: w przypadku rozbieżnych możliwości działania, celów rozpraszających innych (konkurencyjnych).
- Rola wytycznej do szczegółowego planowania - na wszystkich poziomach organizacji; dotyczy to zarówno szczegółowego precyzowania celów na każdym poziomie organizacji, jak i ustalania procesów prowadzących do celu.

¹ Patrz szerzej; internetowa *Encyklopedia zarządzania*, hasło: [Peter Drucker](#).

- Rola instrumentu motywowania i zachęcania do działania tych, którzy mają go osiągnąć (m.in. oddziaływanie na wytrwałość ludzi, zdobywania koniecznych zasobów i wiedzy).
- Rola podstawy oceny, pomiaru i kontroli – czegoś, co wprawia organizację „w ruch”.
- Rola koordynacyjna – harmonizowanie działań jednostek organizacji i jej pracowników.

Osiąganie celów zależy przede wszystkim od ich konkretyzacji, trudności (trudne, ale realne), akceptacji i zaangażowania tych, którzy mają je osiągnąć. Cele można formułować odgórnie (kierownictwo), oddolnie (jednostki organizacji, interesariusze) i w sposób interaktywny (góra-dół/dół-góra)².

Encyklopedia zarządzania dzieli cele na³:

- strategiczne – określane przez kierownictwo, po to by wspierać misję organizacji;
- taktyczne – wprost powiązane z celami strategicznymi organizacji, ale odnoszące się np. do etapu osiągnięcia celu strategicznego lub szczegółowego obszaru działania organizacji (np. po to by wygrać kontrakt i poprawić cel finansowy);
- operacyjne – na możliwie niskim poziomie organizacji i sformułowane (w odniesieniu do celów strategicznych i taktycznych) dla poszczególnych jednostek organizacyjnych, jej funkcjonalnych menedżerów (finanse, komunikacja, kontrola) i pojedynczych pracowników;
- nadrzędne – istotne dla więcej niż jednej organizacji, a ich osiągnięcie wymaga aktywności większej liczby podmiotów; mają znaczenie m.in. dla ograniczenia konfliktu między nimi.

Skuteczne zarządzanie przez cele (niezależnie od metody) zakłada zaistnienie pewnych warunków początkowych w organizacji. Podstawowym warunkiem wstępnym dobrego zarządzania przez cele jest rozwinięta komunikacja i przepływ informacji w organizacji.

² Na temat zarządzania przez cele: M. Brzozowski, *Zarządzanie przez cele*, (w:) M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, Poznań 2011; R. Reinfuss, *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice 2009.

³ *Encyclopedia of Management*, hasło: *Goals and Goal setting*, red. M.M. Helms, Thomson Gale 2006, s. 333.



Kluczowe działania w zarządzaniu przez cele

W fazie określania celów:

- Ma miejsce przede wszystkim aktywny udział wszystkich jednostek w organizacji w określaniu celów, dlatego że istnieje silna zależność celów tych jednostek wzajemnie od siebie.
- Działanie musi kłaść nacisk na cele organizacji, które jednocześnie są celami osób zatrudnionych w organizacji; cele muszą też uwzględniać oczekiwania personelu organizacji.
- Cele pojedynczych jednostek organizacji są podporządkowane ustalonemu celowi całej organizacji.

W fazie realizacji celów:

- W całej organizacji musi pojawić się poczucie odpowiedzialności za osiągnięcie celów – zarówno ze strony przełożonych, jak i podwładnych.
- Osoby na niższych szczeblach organizacji muszą mieć swobodę działania i elastyczność, aby zapewnić skuteczne osiągnięcie celu organizacji na swoim poziomie odpowiedzialności. Konieczne jest bieżące wykorzystywanie informacji zwrotnych o skuteczności działań na rzecz osiągnięcia celów i ich odpowiednie korygowanie.
- Od początku procesu realizacji celów jednostki organizacji powinny mieć stworzone warunki do wykonywania tych działań, które do nich należą w ramach osiągnięcia celu.
- Zarządzanie przez cele wymaga sprawnej koordynacji pracy całej organizacji na rzecz osiągnięcia celu.

W odniesieniu do kierownictwa organizacji szczególnie istotne jest, aby:

- Menedżerowie byli stale informowani o przebiegu realizacji celu, po to, aby w elastyczny sposób skorygować niezbędne działanie.
- Kierownictwo organizacji wspierało całą organizację w osiągnięciu celów, a zadania rutynowe nie mogły wypierać kierowniczych skoncentrowanych na osiągnięciu celu.
- Realizacja ustalonych celów była zintegrowana z codziennymi działaniami kierownictwa.

Uważa się, że system zarządzania wymaga czasu, tak aby skutecznie go zastosować – jest to z reguły od 18 do 24 miesięcy, co obejmuje fazę planowania i testów.



Na podstawie:

A. St. Ntanos, K. Boulouta,
The management by objectives in
modern organisations and enterprises,
„International Journal of Strategic
Change Management”, January 4(1).



Czytaj dalej:

M. Ashfaq, *Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies: A Critical Review*, „European Journal of Business and Management” 2018, vol. 10, no. 28., University of California.



Inspirujące
myśli

*Każde przedsięwzięcie wymaga zaangażowania w realizację wspólnych celów i wartości. Bez takiego zaangażowania nie ma przedsiębiorstwa, jest tylko tłum. Przedsięwzięcie musi mieć proste, jasne i jednoczące cele. Misja organizacji musi być wystarczająco jasna i szeroka, aby zapewnić wspólną wizję. Cele, które ją urzeczywistniają, muszą być jasne, publiczne i stale potwierdzane. Pierwszym zadaniem kierownictwa jest przemyślenie, określenie i wprowadzenie w życie tych celów, wartości i zadań. – **Peter F. Drucker***

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

- **Koszty związane z nagradzaniem pracowników** za osiągnięcie założonych celów.
- **Koszt programu** komputerowego do zarządzania celami.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Urzędnik wyższego szczebla**, pełniący funkcję nadzorczą, odpowiedzialny za realizację praktyki, świadomy działalności, celów i misji całej jednostki rządowej.
- **Zespół (3-5 osób)** współpracujący z urzędnikiem wyższego szczebla przy wyborze, kontroli i mierzeniu celów organizacji publicznej.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- **Gotowość do zakwestionowania** sposobu, w jaki sprawy były załatwiane w przeszłości.
- Dostęp do pełnej dokumentacji w trakcie analiz.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Dostęp do elektronicznych baz danych** organizacji z kilku lat (projekty, finanse, dane organizacyjne, plany).
- **Sala spotkań** i burzy mózgów, projektor, flipchart itp.
- **Sprzęt do tworzenia** diagramów, wykresów i analiz.

**Potrzebny czas**

Praktyka powinna zostać wdrożona **w ciągu roku**. Przez pierwsze dwa miesiące lub krócej prowadzone będą prace nad wyborem kluczowych celów działań organizacji, a następnie nad osiągnięciem wyznaczonych celów. Ocena finalna odbywa się pod koniec roku.

**Wiedza i doświadczenie**

Niezbędną wiedzę i doświadczenie powinien posiadać wyższy urzędnik odpowiedzialny za realizację praktyki.

**Współpraca**

- **Współpraca wewnątrz organizacji** musi być na wysokim poziomie.
- **Lider i zespół wdrażający** praktykę odpowiadają za określenie celów dla organizacji, komunikowanie ich pracownikom i zachęcanie do ich realizacji. Takie działania wymagają zaufania, doświadczenia, dobrej komunikacji, nadzoru i adekwatnego systemu nagradzania.

Czy można być liderem bez celów? Tak, ale byłym – piszącym pamiętniki o tym, jakie osiągnął cele lub jak bardzo się starał, by tego dokonać.

Wstęp

Jeśli nie możemy wyrazić naszych celów liczbami, nie możemy nimi zarządzać. Oznacza to, że trudno jest ustalić „podcele”, etapy osiągania celów oraz porównania do innych organizacji czy przeszłych okresów działania. Cel powinien być ambitny, jednak wykonalny – inaczej dochodzi do sytuacji demotywacji i ma miejsce sytuacja odwrotna, niżbyśmy chcieli. Ludzie zaczynają podważać nierealistyczne cele oraz znajdować raczej uzasadnienia ich nieosiągnięcia niż sposoby zbliżania się do nich. Pewien poziom stresu jest integralną częścią pracy nad osiągnięciem celu projektowego, działa bowiem stymulująco na pracowników i ich produktywność. Może jednak mieć negatywny wpływ na wydajność zespołu, jeśli podczas wykonywania wszystkich obowiązków będzie on narażony na jego zbyt wysoki poziom, co może wynikać z nierealistycznego celu. Rolą menedżerów jest zadbanie o równomierny rozkład pracy wśród pracowników oraz o to, aby podwładni mogli liczyć na pomoc w walce z nadmiernym stresem.

Założony poziom osiągnięcia celu może być wyższy (optymalny) niż wystarczająco dobry. Na przykład w firmie Google cele są ambitne i pracownicy dokładają wszelkich starań, aby je osiągnąć. Jednak zarząd jest w pełni zadowolony z pracowników, jeżeli osiągną 70% postawionego przed nimi zadania. Wynika to stąd, że w tej określonej sytuacji ambitny cel stanowi czynnik motywacyjny i przyczynia się do co najmniej „wystarczająco dobrego” poziomu osiągnięcia celu. Prawidłowe wykorzystanie zarządzania przez cele wymaga kontroli sposobu ich osiągania w organizacji. Mówi się, że co zostanie policzone, to będzie również wykonane. Obliczenie celu (wskaźnik) skuteczniej prowadzi do jego osiągnięcia, a w przypadku, gdy jednostka administracji publicznej nie wyznacza celu lub go nie mierzy za pomocą liczb czy mierników, nie może na koniec okresu rozliczeniowego sprawdzić swoich osiągnięć.

Cel praktyki

Celem praktyki jest uporządkowane podejmowanie decyzji i systematyczne wykorzystywanie wiedzy, by to robić skutecznie. W efekcie ma miejsce także usprawnienie planowania krótko- i długoterminowego w jednostce administracji publicznej oraz

Jakie działania obejmuje praktyka?

skupienie się na jej kluczowych działaniach. Najistotniejsze są tu doprecyzowanie i selekcja priorytetów organizacji.

Praktyka wyznaczania celów obejmuje trzy poziomy:

1. STRETCH

- cel jest postawiony bardzo ambitnie;
- prawdopodobieństwo jego pełnego osiągnięcia jest bliskie 0%, ale można już dyskutować o poziomie wyniku „wystarczająco dobrym”;
- daje natomiast wysoką motywację do działania i zaangażowanie wszystkich sił do wykonania zadania;
- mało realny do osiągnięcia, dlatego satysfakcję osiąga zespół, gdy około 70% założonego celu zostanie osiągnięte.

Przykładem może być sport. Trudno wyobrazić sobie wygraną Polski z Brazylią np. 4:0, ale już wynik 1:0, a nawet remis 2:2 będzie uznany za sukces polskiej piłki nożnej.

2. SMART

- prawdopodobieństwo pełnej realizacji celu szacuje się na około 70%;
- pracownicy angażują się w jego realizację na optymalnym poziomie;



SMART (z ang. SMART – *specific, measurable, assignable, realistic and time-related*) oznacza cel:

- S** specyficzny – określony,
- M** mierzalny,
- A** osiągalny,
- R** istotny,
- T** terminowy / określony w czasie.

Trzymając się przykładu sportowego, 70% prawdopodobieństwo awansu do rozgrywek mistrzostw świata jest w zasięgu ręki, ale niepewność (ryzyko) nadal wynosi 30%, co skłania do zastosowania metody, aby skupić się na osiągnięciu celu.

3. Slack (MPS – *minimum performance standard*):

- cel wyznaczony na minimalnym poziomie, przy 100% pewności jego osiągnięcia;
- bardzo łatwy do zrealizowania.

Z pozoru takie podejście może się wydawać bezcelowe, ale może ono posłużyć np. zintegrowaniu zespołu przed przystąpieniem do realizacji celu zasadniczego, przetrenowaniu nowych zachowań czy procedur w bezpiecznej sytuacji, upewnieniu pracowników, że są w stanie razem pracować.

Przykładem może być sparingowy mecz reprezentacji z drugoligową drużyną, który ma nauczyć piłkarzy, że nie wolno lekceważyć żadnego przeciwnika, warto za to pozwolić zadebiutować rezerwowym czy podtrzymać formę.

Ryzyka i bariery

- Brak zaangażowania ze strony wyższych urzędników we wdrażanie praktyki.
- Brak wiedzy na temat zespołów i źródeł motywacji ich członków.
- Niewłaściwy dobór celów do perspektywy sukcesu.
- Szwankująca komunikacja między liderem a pracownikami organizacji publicznej.
- Brak porozumienia w organizacji: co stanowi poziom 100% sukcesu, co jest „wystarczająco dobre” lub tzw. *the second best*.
- Demonstrowanie niezadowolenia przez kierownictwo przy osiągnięciu wyniku poniżej 100%, choć nadal wysoko (np. 85%).
- Nieumiejętne określenie i pomiar kluczowych celów jednostki administracji publicznej – nietrafne cele, błędne wskaźniki.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Poprawa planowania krótko- i długoterminowego w jednostce administracji publicznej.
- Organizacja publiczna skupiona na kluczowych działaniach.
- Wzrost motywacji i zaangażowania pracowników administracji publicznej.
- Bieżąca kontrola wyboru i realizacji celów organizacji publicznej.
- Poprawa komunikacji wewnątrz jednostki administracji publicznej.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

Ich zastosowanie wymaga uprzedniego zdefiniowania celów organizacji.

Najważniejsze wskaźniki mogą dotyczyć:

- Pomiaru poziomu realizacji założonych w praktyce celów – poziom 100%, poziom lepszy niż realistycznie spodziewany, poziom spodziewany (wystarczająco dobry i zadawalający); mierzyć można także postęp w poziomie osiągania celów (uczenie się) poprzez porównanie różnych okresów.
- Porównania poziomu osiągniętych celów z jakością (cele ilościowe i jakościowe), z jaką zostały osiągnięte, oraz jakim kosztem (ocena efektywności).
- Procentu skuteczności planowania krótko- i długoterminowego, tj. stopnia, w jakim plany zostały zrealizowane, a także ich trafności, realizmu – w tym przypadku może to być badanie jakościowe np. reprezentatywnej grupy pracowników.
- Wzrost poziomu motywacji i satysfakcji spowodowany dążeniem do celów i ich osiągnięciem.

Wskaźniki mogą obejmować zarówno dane statystyczne, jak i – zwłaszcza w odniesieniu do ocen jakości i procesów – wywiady z interesariuszami, pracownikami, kadrą kierowniczą.



Co dalej?

Możesz zastosować inne metody, które uzupełnią te zaprezentowane w praktyce, zwłaszcza metodę SMART. Korzystają z nich np. coachowie, aby precyzować cel klienta na stanowisku kierowniczym.

Precyzowanie celu ma za zadanie zwiększyć zdolność do jego osiągnięcia, monitorowanie i pomiar. Pozwala także oceniać cel w kategoriach pozytywnych, a nie negatywnych (stan niepożądany).

Cel można precyzować za pomocą różnych metod, a użycie kilku z nich może jeszcze bardziej „wyostrzyć” efekt. Metody mogą się też wzajemnie weryfikować. Poniżej dwie z nich.



Metody precyzowania celu¹

Metoda PURE:

- Cel jest pozytywnie sformułowany (***positively stated***).
- Cel jest uświadomiony (***understood***).

¹ Na podstawie: S. Dembkowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej*, Warszawa 2010, s. 63-70.

- Cel jest znaczący (dla tego, kto go będzie realizował) (**relevant**).
- Cel jest etyczny (**ethical**).

Metoda CLEAR

- Cel stawia wyzwania (**challenging**).
- Cel jest legalny (**legal**).
- Cel jest przyjazny środowisku (**environmentally sound**).
- Cel jest odpowiedni (**appropriate**).
- Cel jest zapisany (**recorded**).



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Jeszcze więcej metod!

Szukaj metod, które są odpowiednie dla Ciebie lub cel z wielu stron.

Metoda PACT

Określa cztery czynniki, które składają się na sensowne cele. Cel powinien być:



Dalsze inspiracje:

[SMART Goals: A How to Guide](#)

Te, inne i wspierające SMART metody pracy z celami (subiektywny wybór):

[The Web Writer Spotlight - News, tips, inspiration you can trust to thrive in today's digital world.](#)

[Amanda Pell: Nine Powerful Goal-Setting Strategies You Should Know.](#)

[Fadeke Adegbuyi: Forget About SMART Goals: 5 Unconventional Goal Setting Methods to Try Instead.](#)

[Oliver Banks: Alternatives to Setting SMART Goals.](#)

- **Pelen sensu (*purposeful*)**. Chodzi o znaczenie dla długoterminowego celu w życiu człowieka czy organizacji; powinien wynikać z głębokiej motywacji – np. misji, wizji przyszłości, a nie jedynie teraźniejszości (tzw. cel nadrzędny).
- **Wykonalny i pozostający pod kontrolą osoby czy organizacji (*actionable*)**. Wartościowy cel oparty jest na efektach, które można mieć pod kontrolą. Cel powinien być nie nazbyt odległy czy mglisty, ale istotny już dziś. Powinien być w zasięgu organizacji, jeśli podejmie odpowiednie działania już dziś.
- **Ciągły (*continuous*)** – poprzez stałe, proste, powtarzalne i wytrwałe (także odpowiednio elastyczne) działania ukierunkowane na doskonalenie. „Chodzi o ciągłe doskonalenie, a nie osiąganie rzekomego celu końcowego”.
- **Łatwy do monitorowania lub śledzenia (*trackable*)**, niekoniecznie do mierzenia liczbami. Można zastosować prostą metodę: czy zrobiono konieczne działania przybliżające do celu – tak/nie. Metoda przydatna zwłaszcza tam, gdzie cele nie są łatwo mierzalne².

² Na podstawie: www.nesslabs.com/smart-goals-pact



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Niezależnie od metody, aby wyznaczyć i realizować wartościowe cele, trzeba o nich rozmawiać w organizacji, a potem przystępować do pracy. Działanie bez namysłu nad celem to marnowanie zasobów, namysł bez działania zaś – brak efektów i spadek motywacji.



Inspirujące myśli

Przywództwo to praca z długoterminowymi celami i wizją; zarządzanie to praca z konkretnymi celami – **Russel Honore**

Większość deklaracji misji korporacji jest bezwartościowa (...). Często jako cele formułuje się w nich potrzeby, na przykład: „osiągnąć wystarczający zysk”. To tak, jakby człowiek mówił, że jego misją jest wystarczające oddychanie – **Russel L. Ackoff**

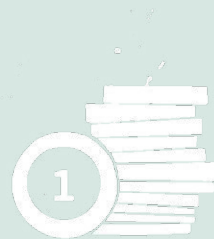
To trudna sprawa wiedzieć, kiedy należy wyznaczać cele i zadania, aby się na nich skoncentrować, a kiedy lepiej zająć się akceptacją i zarządzaniem swoją obecną rzeczywistością, aby później móc z większą stabilnością i jasnością wkroczyć w nowe kierunki i obowiązki. Tylko ty znasz odpowiedź na to pytanie i tylko w danej chwili. – **David Allen**



SYNERGIA – jednym zdaniem

Zarządzanie przez cele działa – jeśli znasz cele. W dziewięćdziesięciu procentach przypadków tak nie jest – **Peter Drucker**

Motywacje finansowe i pozafinansowe pracowników



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem wdrożenia jest zwiększenie efektywności poprzez motywację finansową i pozafinansową pracowników jednostki administracji publicznej
Skąd praktyka?	Zarządzanie przez cele, zarządzanie ludźmi
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">▪ Konieczność zwiększenia motywacji do działania,▪ Uwiarygodnienie nowych planów, celów, wysiłków
Planowane rezultaty	Wzrost liczby wysoko zmotywowanych pracowników
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Dokładne zbadanie realnych motywacji pracowników
Ryzyka, na które trzeba uważać	Błędy komunikacyjne i utrata wiarygodności
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Badanie motywacji - dostosowanie wynagrodzeń i motywatorów do celów i oczekiwań,▪ Dbanie, aby wynagrodzenia podążyły za wydajnością
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost wydajności organizacji i osiągnięcie celów

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

- **Koszty podwyżek**, premii pracowniczych.
- **Koszty ewentualnego badania** dotyczącego form motywowania i wynagradzania, którymi są zainteresowani pracownicy.
- **Koszty przeznaczone na badanie** wydajności pracowników.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Doświadczony pracownik odpowiedzialny** za przeprowadzanie wywiadów z pracownikami w celu uzyskania informacji o formach wynagradzania, którymi są najbardziej zainteresowani.
- **Niewielki zespół księgowych** lub innych pracowników z dostępem do finansów organizacji weryfikujących wysokość podwyżek lub dodatków dla pracowników.
- **Zespół (2-3 osoby)** zajmujący się badaniem wydajności pracowników na początku realizacji, w trakcie i po pełnym wdrożeniu praktyki.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Biuro zespołu** zajmującego się badaniem wyników pracowników, z dostępem do komputerów, sieci organizacji, internetu.
- **Program komputerowy** umożliwiający edycję plików, tworzenie wykresów i analiz oraz program obliczeniowy.
- **System kontroli plac** - ma na celu zapewnienie sprawiedliwego zarządzania zasobami finansowymi organizacji.

**Potrzebny czas**

Realizacja praktyki powinna zająć **od 2 do 4 miesięcy**, w zależności od liczby pracowników w organizacji oraz czasu poświęconego na analizę wyników wywiadów z nimi.

**Wiedza i doświadczenie**

Wyżsi urzędnicy powinni posiadać niezbędną wiedzę i doświadczenie w doborze motywacji finansowych i pozafinansowych dla pracowników. W razie potrzeby można zatrudnić konsultanta, który pomoże zweryfikować oczekiwania pracowników i zdolność do ich spełnienia przez jednostkę administracji publicznej.

**Współpraca**

Współpraca w tej praktyce dotyczy w szczególności **kierowników organizacji, menedżerów liniowych, służb finansowych i kadrowych**. Dla powodzenia praktyki kluczowe jest zaufanie i transparentność działań.

Motywacja to paliwo dla działania twojej organizacji, bez niej nie pojedziesz.

Wstęp

„Movere” – łacińskie słowo, od którego pochodzi słowo motywacja, znaczy m.in. „pobudzanie, zachęcanie kogoś do czegoś”. W przypadku zarządzania chodzi o nakłanianie ludzi do osiągnięcia celu organizacji, z którą są związani. Najlepiej, gdy ma miejsce „jedność” celów organizacji i indywidualnych celów pracownika, chociaż nigdy nie jest ona idealna. Czasem całościowa motywacja (lub jej brak) jest efektem wielu składowych motywatorów czy demotywatorów lub ich szczególnej kombinacji.

W nauce zarządzania istnieje co najmniej 10 istotnych teorii motywacji i ich wariantów. Podejmowane są też próby budowania zintegrowanego modelu motywowania. Te teorie i modele operują takimi pojęciami, jak „potrzeby”, „potrzeby wyższego i niższego rzędu”, „czynniki satysfakcji”, „oczekiwania”, „stopień trudności, akceptacji i konkretyzacji celów”, „wzmocnienie pozytywne” czy „informacja zwrotna”. Mniej znanym pojęciem jest „walencja”, czyli subiektywna ocena wartości potencjalnej nagrody, którą pracownik może otrzymać za wykonanie pracy w kontekście jego potrzeb i celów.

Istotne znaczenie ma także poczucie sprawiedliwości czy niesprawiedliwości wynagradzania¹.

Ze znaczenia podkreślanych w wielu teoriach potrzeb wynikają określone zalecenia praktyczne dla motywowania²:

- Należy dbać o zdrowie pracowników.
- Należy zapewniać bezpieczeństwo finansowe.
- Trzeba dbać o dobre kontakty społeczne pracowników.
- Trzeba doceniać osiągnięcia pracowników, stosując zróżnicowane instrumenty.

Jeszcze inaczej ujmuję sprawę T. Lowe w książce *Zmotywuj się*, wskazując na 4 istotne zasady motywowania³:

1. Każdy motywuje się inaczej.
2. Każdy ma wyjątkowy i niepowtarzalny typ motywacyjny.

¹ Szersze omówienie tych teorii: J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2010, rozdział *Problematyka motywowania pracowników*.

² A. Jachnis, *Psychologia organizacji*, Warszawa 2008, s. 61-67.

³ Poznań 2010, s. 3-24.

3. To, co motywuje jedną osobę, może demotywować inną.
4. O typach motywacyjnych nie można mówić w kategoriach „lepszego” – „gorszego”.

Z kolei wynagrodzenia jako motywator, aby spełniały swoją funkcję, muszą⁴:

1. Zaspokajać potrzeby indywidualne pracownika.
2. Być korzystniejsze niż w innych organizacjach.
3. Być sprawiedliwe.
4. Uwzględniać różnorodność potrzeb ludzkich.

Określenie typu motywacyjnego możliwe jest m.in. poprzez zbadanie, czy dana osoba:

- Woli rywalizację czy współpracę.
- Woli stabilizację czy zmiany.
- Woli szczere pochwały bez nagrody finansowej czy same pieniądze bez pochwał.

Z badań polskich badaczy wynika ponadto, że Polaków motywują najbardziej takie czynniki, jak⁵:

1. Docenianie zaangażowania i sukcesów.
2. Dobra atmosfera w pracy.
3. Jasno i konkretnie określone cele i zadania.
4. Pewność zatrudnienia.
5. Delegowanie zadań.

Cel praktyki

Celem wdrożenia jest zwiększenie efektywności organizacji poprzez motywację finansową i pozafinansową pracowników jednostki administracji publicznej. Praktyka opiera się na założeniu, że podstawą sukcesu każdej organizacji są przede wszystkim tworzący ją ludzie. Skoro tak, to kluczem do powodzenia jest oddziaływanie na ludzi, aby utożsamiali się z celami organizacji i aktywnie działali na ich rzecz.

⁴ A. Jachnis, op. cit., s. 82.

⁵ Patrz szerzej: A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Gliwice 2009, s. 269–282.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Podstawowym podziałem związanym z wynagrodzeniami pracowników jest rozróżnienie na wynagrodzenie pieniężne i niepieniężne. Zarówno system pieniężny, jak i niepieniężny dzieli się na składniki jawne i niejawne.

Wynagrodzenie pracownika w formie gotówkowej obejmuje: wynagrodzenie jako podstawową formę wynagrodzenia pracownika, premie i nagrody okazjonalne:

- „Ukryta gotówka”: to awans, który automatycznie wiąże się z wyższymi zarobkami, prestiżem i awansem zawodowym.
- Wyraźne niepieniężne instrumenty obejmują: świadczenia w postaci karnetu na siłownię, ubezpieczenia zdrowotnego, abonamentu na prywatną opiekę medyczną, finansowania usług edukacyjnych itp.
- Satysfakcja niepieniężna – z pracy; reputacja cenionej na rynku organizacji; zdrowa i sprzyjająca atmosfera w pracy.

Realizacja praktyki obejmuje:

- Przeprowadzenie wywiadów z pracownikami w celu uzyskania informacji o formach wynagradzania (pieniężnego i niepieniężnego), którymi są najbardziej zainteresowani.
- Pracę analityków wynagrodzeń oraz księgowych – z dostępem do informacji finansowych weryfikujących wysokość wynagrodzeń, wysokość podwyżek lub dodatków dla pracowników.
- Weryfikację i przeprowadzenie wywiadów z kadrą kierowniczą dot. kompetencji i wydajności podległych im pracowników w kontekście wysokości ich wynagrodzenia.
- Ustalenie sposobu pomiaru wydajności pracowników na początku realizacji praktyki, w jej trakcie i w momencie podsumowania wyników.
- Ocenę uzyskanych wyników badania wydajności oraz badania satysfakcji i opinii pracowników.
- Wyciągnięcie wniosków i wprowadzenie niezbędnych korekt.
- Dostępne środki finansowe na podwyżki motywacyjne i sfinansowanie innych składników motywowania.
- Błędy po stronie komunikowania celu praktyki i przebiegu jej wdrożenia.
- Zmniejszenie motywacyjnej roli nowych praktyk w miarę upływu czasu („przyzwyczajenie”).

Ryzyka i bariery

- Wątpliwości pracowników dotyczące uczciwego przebiegu procesu zmian oraz sprawiedliwego wynagradzania.
- Opór wobec nowych sposobów działania ze strony części personelu.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Rozbudowany i elastyczny system motywacji pracowników.
- Wyższa satysfakcja pracowników z systemu wynagradzania.
- Wzrost produktywności pracowników.
- Zwiększone zadowolenie obywateli z lepiej świadczonych usług przez jednostkę administracji publicznej dzięki wzrostowi motywacji i produktywności pracowników.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

Wskaźniki efektywności systemów motywacyjnych zakładają, że mierzymy nakłady na wynagrodzenie i inne korzyści jako nakład pieniężny (złotówki), z którego instytucja firma uzyskuje korzyści (efekty). W przypadku administracji publicznej podstawowym problemem jest to, że co do zasady nie operuje ona zyskiem, więc pomiar powinien odnosić się do innych kryteriów.

Mogą to być:

- wzrost pozytywnych opinii interesariuszy skorelowany z pełnym wdrożeniem praktyki;
- oszczędności w funkcjonowaniu urzędu dzięki innowacji i usprawnieniom, które pojawiają się w wyniku wzrostu motywacji pracowników;
- wzrost liczby „produktów” instytucji, takich jak decyzje urzędu, ilość wydatkowanych środków na projekty na jednostkę czasu itp.;
- skrócenie czasu na realizację podstawowych procesów organizacji.

Bezpośrednio pomiar efektów nowego systemu motywacyjnego może dotyczyć:

- wskaźnika pokazującego wzrost/spadek produktywności pracowników po wdrożeniu praktyki (np. liczba załatwionych spraw na pracownika);

- wskaźnik mierzący (porównujący) związek między wzrostem/spadkiem produktywności pracowników a stosowaną metodą motywacji;
- spadek odejść pracowników związanych z systemem motywowania i wynagradzania (porównanie między okresami przed wdrożeniem praktyki i po);
- wzrost liczby kandydatów chętnych do pracy w organizacji.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy zadbałem/zadbałam o zaangażowanie właściwych ludzi, właściwą komunikację, by udowodnić powody, dla których potrzebujemy zmiany w systemie motywowania i wynagradzania?
- Czy ustalenie wymagań jako podstawy nowych systemów odbyło się w sposób, który spowoduje, że kryteria te będą powszechnie respektowane i rozumiane?
- Czy istnieje silny związek (korelacja) między zmianą systemu wynagradzania, zmianami zachowań pracowników i uzyskanymi wynikami, czy też jest to tylko przypadek?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Autorzy poradnika *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*⁶ podają 13 zasad skutecznej motywacji. Wskazujemy je poniżej, w szczegółach odsyłając do tej ciekawej i praktycznie zorientowanej publikacji.

13 zasad skutecznego motywowania:

1. Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji.
2. Motywowanie zacznij od siebie.
3. Nie motywuj bez podania celu.
4. Nieosiągalne cele demotywują.
5. Wspólne określanie celu motywuje.
6. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb.



Czytaj dalej:

A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Gliwice 2009, s. 22-198

⁶ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, op. cit., Gliwice 2009.

7. Motywuj, umożliwiając rozwój.
8. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
9. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
10. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
11. Elitarność motywuje.
12. Przynależność do grupy motywuje.
13. Motywowanie wymaga dobrej atmosfery.

Autorzy zachęcają także do szukania nietypowych sposobów motywowania.

Co motywuje pracowników sektora publicznego (*Public Motivation Theory*) na przykładzie administracji Republiki Irlandii – badania **Institute of Public Administration** (Instytut Administracji Publicznej). Patrz obok – link. Jest to irlandzka agencja rozwoju usług publicznych, która koncentruje się na rozwoju sektora publicznego.



Czytaj dalej:

[Public Motivation Theory](#)



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



Inspirujące myśli

Zachowuj się tak, jakby to, co robisz, miało znaczenie. To działa – William James

Nie otrzymujesz zapłaty za godzinę. Otrzymujesz wynagrodzenie za wartość, którą wnosisz do godziny. – Jim Rohn

To nie pracodawca płaci wynagrodzenie. Pracodawcy zajmują się tylko pieniędzmi.

To klient płaci wynagrodzenie – Henryk Ford

Trzy najbardziej szkodliwe uzależnienia to heroina, węglowodany i miesięczna pensja – Nassim Nicholas Taleb



SYNERGIA – jednym zdaniem

Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb!

Motywujące, kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) dla sektora publicznego



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem praktyki jest wdrożenie do jednostki rządowej mierzalnych wskaźników (KPI), ukierunkowanych na wzrost motywacji i produktywności pracowników.
Skąd praktyka?	Zarządzanie przez cele, zarządzanie ludźmi
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">• Poczucie braku celu,• Zwiększona potrzeba realistycznej oceny organizacji, i motywowania do osiągnięć.
Planowane rezultaty	Jasność co do kierunku, w jakim zmierza organizacja i wynikająca z tego motywacja.
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Warsztaty, których celem jest uzgodnienie KPI w organizacji.
Ryzyka, na które trzeba uważać	Przesadna wiara w samodzielną moc KPI
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">• Poznanie metody prawidłowego ustalenia KPI,• Szkolenie,• Konsekwentne stosowanie.
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost motywacji, wzrost satysfakcji kierownictwa oraz obywateli.

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Wymagane środki finansowe na realizację są stosunkowo niskie.
- Głównym kosztem dla organizacji publicznej będą wynagrodzenia pracowników wchodzących w skład zespołu odpowiedzialnego za ustalanie wskaźników i ich kontrolę. Koszt ten można zminimalizować poprzez oddelegowanie dotychczasowych pracowników, o ile posiadają oni niezbędne doświadczenie.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Zespół (3–4 osoby) odpowiedzialny za zdefiniowanie mierzalnych kluczowych wskaźników wydajności dla jednostki administracji.
- Zespół (2 osoby) kompetentny do kontroli kluczowych wskaźników efektywności. Zespół bada, czy organizacja spełnia ustalone wskaźniki i rekomenduje optymalizację wskaźników kierownictwu.
- Zespół (3 osoby) odpowiedzialny za zaprojektowanie i wdrożenie systemu ocen i premiowego powiązanego z KPI.
- Kierownicy zespołów wdrażający wskaźniki w swoich zespołach.
- Wszyscy pracownicy organizacji publicznej – ich zaangażowanie w spełnianie wyznaczonych wskaźników.

**Wymagane zasoby techniczne**

- Zaawansowany program pozwalający na badanie i kontrolę wskaźników wydajności w organizacji.
- Biuro dla zespołu ustalającego i kontrolującego wskaźniki. Biuro musi posiadać: dostęp do sieci organizacji, komputery, tablicę lub duży monitor multimedialny do wspólnej pracy członków zespołu.

**Potrzebny czas**

Czas potrzebny na wdrożenie praktyki to około 6 miesięcy. Konieczny jest czas na ustanowienie zespołu ds. opracowania KPI, czas na zebranie informacji, stworzenie bazy danych i wyznaczenie mierzalnych i ukierunkowanych wskaźników w organizacji.

**Wiedza i doświadczenie**

- Niezbędną wiedzę i doświadczenie powinien posiadać wyższy urzędnik odpowiedzialny za realizację praktyki.
- Wiedzę i doświadczenie posiadają zespoły ustalające i kontrolujące wskaźniki wydajności organizacji – eksperci /konsultanci specjalizujący się we wdrażaniu wskaźników efektywności.
- Pracownikom należy dostarczyć precyzyjną wiedzę na temat obowiązujących KPI (co jest mierzone).



Współpraca

Kluczowa dla powodzenia praktyki jest współpraca liderzy - zespoły mierzące wskaźniki - zespoły pracownicze, realizujące zdania będące przedmiotem pomiaru.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Jeśli nie możemy wyrazić naszych celów liczbami, nie możemy nimi zarządzać.

Wstęp

Oznacza to, że trudno jest ustalić cele szczegółowe i konkretne zadania dla realizacji celów, etapy osiągania celów oraz porównania do innych organizacji czy przeszłych okresów działania. Mówi się też, że co zostanie policzone, to będzie również wykonane. Obliczenie celu (wskaźnik) skuteczniej prowadzi do jego osiągnięcia, a w przypadku, gdy jednostka administracji publicznej nie wyznacza celu lub go nie mierzy za pomocą liczb czy mierników, nie może na koniec okresu rozliczeniowego sprawdzić swoich osiągnięć. **To samo dotyczy oceny pracy ludzi.**

Realizacja mierzalnych celów i ocena wyników działania ma na celu doprowadzenie do pożądanых zachowań w organizacji, z punktu widzenia jej celów. Poprzez wyznaczenie celów, które są bardzo trudne do osiągnięcia lub które nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistości, tworzy się stresujący **nastrój w organizacji**, a ludzie - zamiast szukać sposobów osiągnięcia celów - zastanawiają się nad potencjalnymi **usprawiedliwieniami, dlaczego założonych celów nie udało się osiągnąć.** Z drugiej strony **postawienie ambitnych (ale nadal realistycznych) celów może być motywacją do działania.**

A więc pomimo, że wskaźników nie uznaje się za instrumenty motywowania (jak pieniądze czy awanse), to „**zaszyte są w nich**” **potężne potencjalne motywatory i demotywatory** (np. sukces/porażka; kara/nagroda).

Cel praktyki

Celem praktyki jest wdrożenie do jednostki administracji publicznej mierzalnych KPI, ukierunkowanych na wzrost motywacji i produktywności pracowników.

Co to jest KPI?

KPI (key performance indicators) - to skrót oznaczający **kluczowe wskaźniki efektywności**, tj. miary realizacji określonych wcześniej celów. KPI **stosuje się w wielu dziedzinach**, a poszczególne

Jakie działania obejmuje praktyka?

gólne typy zarządzania, np. marketing, strategie, finanse mają swoje własne cele i odpowiadające im KPI.

Kształtowanie celów na poziomie skutkującym pozytywną motywacją pracowników wymaga **analizy potrzeb organizacji i możliwości pracowników oraz efektywności procesów** w organizacji, które mają prowadzić do osiągnięcia celów. **Można to zrobić poprzez kształtowanie KPI z uwzględnieniem metody SMART**, gdy prawdopodobieństwo pełnej realizacji celu szacuje się na około 70% celu - bardzo trudnego do osiągnięcia. Nie stanowi to poziomu wyzwania nie do osiągnięcia przez kompetentny i zmotywowany zespół. Można też założyć, że zaangażowanie w przeciwieństwie do celu nierealistycznego może być optymalne, bo cel nie będzie ani mało ambitny, ani „paraliżujący”. Będzie natomiast „wystarczająco dobry”.



Przypomnijmy, że metoda SMART (z ang. SMART - specific, measurable, assignable, realistic and time-related) oznacza cel:

- S** - specyficzny - określony,
- M** - mierzalny,
- A** - osiągalny,
- R** - istotny,
- T** - terminowy / określony w czasie.

Metodą tą można również ustalić KPI lub za pomocą KPI precyzować cel określony metodą SMART. Określenie KPI to **swoisty „radar”** naprowadzający na cele w określonym czasie, jaki przeznaczają się na ich osiągnięcie. Poza funkcją mierzenia celu **KPI ułatwiają selekcję informacji** w zarządzaniu - znaczenie ma ta informacja (dane), jaka wprost wpływa na KPI. Warunkiem jest **właściwe ustalenie tego, co jest kluczowym wskaźnikiem w danej dziedzinie/projekcie**.

Wdrożenie tego realistycznego i ambitnego sposobu określania celu wiąże się z wykonywaniem przypisanych zadań przez pracowników w **warunkach mobilizacji (lub poczucia pilności)**, ale nie paraliżującego strachu. Buduje to pewność, że **zaangażowanie i motywacja na wysokim poziomie, ale nie „katorżnicza”**

praca pozwolą osiągnąć cel. Takie poczucie buduje optymalny „stan pobudzenia” do realizacji zadań.

Powyższe podejście będzie skuteczne, jeżeli kierownictwo organizacji zadba o **szkolenie pracowników**, które umożliwią wykonywanie postawionych zadań z ok. 70% skutecznością, **powiąże te cele z rozwojem zawodowym i osobistym pracowników** (wiązka celów osobistych i organizacji). Ponadto służyć temu będzie **zintegrowanie kluczowych wskaźników z coroczną oceną pracowników** i powiązaną z tym gratyfikacją finansową.

Na poziomie organizacji zbliżanie się do ambitnych, ale realistycznych celów może ponadto **wymagać np. usprawniania procesów**, które do tego prowadzą, w tym tych, które mogą stanowić utrudnienie dla pracowników.

KPI, choć wymaga czasu i wysiłku, jest na tyle uniwersalnym narzędziem, że **pozwala wprowadzić do organizacji co najmniej kilka istotnych udoskonaleń**. Dlatego też ten wysiłek jest opłacalny. Najbardziej wartościowe jest zintegrowanie kluczowych wskaźników z coroczną oceną pracowników i powiązaną z tym gratyfikacją finansową.

Po pierwsze, **może być instrumentem oceny pracowników**, w szczególności okresowej, np. rocznej. W zależności od stanowiska pracy i rodzaju zadań osiągnię KPI mogą mieć kluczowe znaczenie dla oceny pracownika lub pomocnicze (być jednym ze wskaźników). Stopień wykorzystania narzędzia do oceny pracownika może np. zależeć od tego, czy oceniane jest stanowisko kierownicze, eksperckie czy wykonawcze. Można również zastosować KPI do **składnika oceny związanego z pracą zespołową** – mierzone są wtedy te wskaźniki, do osiągnięcia których przyczyniają się całe zespoły (składowe) w organizacji. Trend polegający na ocenie pracy zespołowej nabiera w ostatnich latach znaczenia, w szczególności w złożonych organizacjach takich jak administracja publiczna. **Powiązanie oceny z KPI wzmacnia więzki pomiędzy osiąganiem celów organizacji a oceną wykonywania (efektywności) pracy na konkretnych stanowiskach pracy**. Pozwala to na szybkie wdrożenie potrzebnych zmian lub służy jako narzędzie motywacyjne.

Jednocześnie pewnym **wyzwaniem jest ustalenie KPI jako składnika oceny pracowników z uwzględnieniem różnorodności organizacji**. W dużych organizacjach może się zdarzyć

tak, że KPI dla poszczególnych ich części będą się różnić (np. dla działów obsługi klienta czy dla działu komunikacji społecznej). Wtedy te różniące się KPI **muszą być sprowadzone do porównywalnej miary** w ramach oceny pracownika, aby zapewnić miarodajność i równe traktowanie.

Jednocześnie **należy zadbać o mechanizm informacji zwrotnej o stopniu zbliżania się do poziomu wymaganych KPI** w krótszych okresach oceny (miesiąc, kwartał), tak aby zespoły i pracownicy mogli dokonywać korekty sposobu wykonywania zadań.

Po drugie, **w kolejnym kroku KPI mogą posłużyć wprowadzeniu** zmian w systemach wynagradzania w organizacji poprzez oparcie na nich systemów premiowania za osiągnięcie wyników. W tym przypadku celem wdrożenia jest finansowe nagradzanie pracowników spełniających wymagania, mierzone za pomocą KPI. Podobnie jak w przypadku oceny okresowej ważne jest także dostosowanie wskaźników do stanowiska pracownika (działu w organizacji). Należy zadbać o to, aby system był:

- jednolity w całej instytucji (uwzględniając różnice w zadaniach jej składowych części);
- precyzyjnie uregulowany i przejrzysty dla pracowników, menedżerów i służb kadrowych.

Konieczna będzie analiza finansowa mająca na celu symulację skutków wprowadzenia tej praktyki i dobranie odpowiedniej skali systemu premiowego, tj. proporcji premii do wynagrodzenia stałego, ustalenie okresu rozliczania osiągnięcia KPI/premiowania itp. Potrzebne może być także dostosowanie pozafinansowych form motywowania.

Bezpośrednio za pomiar KPI będzie odpowiadał zespół (2–3 osoby w zależności od wielkości organizacji), kompetentny w zakresie tych wskaźników efektywności. Zespół bada, czy organizacja spełnia ustalone wskaźniki, i **rekomenduje optymalizację wskaźników** kierownictwu oraz ewentualne problemy wdrożeniowe.

Ryzyka i bariery

- **Brak zaangażowania** we wdrażanie KPI – zwłaszcza ze strony wyższych urzędników.
- „**Politykowanie** organizacyjne” wobec wskaźników.
- Brak ustalenia wskaźników wydajności w sposób **SMART**.

- **Niechęć pracowników** do zmian i osiągania wyznaczonych wskaźników.
- **Nieprzekazywanie** pracownikom **niezbędnych informacji** dotyczących wskaźników efektywności.
- **Brak komunikacji** pomiędzy zespołami projektowymi a liderami działów w organizacji.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Organizacja publiczna skupiona na kluczowych działaniach.
- Większa transparentność tego, co robi organizacja.
- Wzrost motywacji, zaangażowania, produktywności i satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej.
- Bieżąca kontrola realizacji celów organizacji publicznej.
- Poprawa komunikacji wewnątrz jednostki administracji publicznej – komunikowanie się w oparciu o mierzalne cele.
- System oceny pracowników mocniej powiązany z osiąganiem głównych celów organizacji.
- Zwiększona motywacja pracowników poprzez system premiowy.
- Wzrost satysfakcji obywateli z funkcjonowania jednostki administracji publicznej.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki. **Ich zastosowanie wymaga uprzedniego** zdefiniowania celów organizacji. Są to:

- **wskaźnik pokazujący zaawansowanie prac zespołu** odpowiedzialnego za ustalanie wskaźników efektywności – pozwoli mierzyć postępy wdrażania np. w czasie, objęcia procenta jednostek organizacji wskaźnikami itp. ;
- wskaźnik pokazujący **wpływ wskaźników efektywności na motywację** pracowników;
- wskaźnik wydajność – najłatwiej będzie go zmierzyć, przeprowadzając ankiety wśród pracowników, ukierunkowane na ich ocenę wpływu KPI na ich pracę;
- wskaźnik przedstawiający wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród obywateli na temat ich **oceny działania jednostki administracji publicznej po wprowadzeniu KPI**. Może wymagać poinformowania obywateli o kluczowych KPI.



Co dalej?

Możesz zastosować inne metody, które uzupełnią te, zaprezentowane w praktyce, zwłaszcza metodę SMART. Korzystają z nich np. coachowie, aby precyzować cel klienta. **Precyzowanie wskaźnika** dąży do zwiększenia zdolności do jego osiągnięcia, monitorowania i pomiaru. Pozwala także oceniać cel w kategoriach pozytywnych, a nie negatywnych (stan niepożądany). Wskaźnik można precyzować za pomocą różnych metod, a użycie kilku z nich może jeszcze bardziej „**wyostrzyć**” efekt. Metody mogą się też wzajemnie weryfikować. Poniżej jedna z nich:



Metody precyzowania celu

Metoda PURE:

- KPI jest pozytywnie sformułowany (*positively stated*).
- KPI jest uświadomiony w organizacji (*understood*).
- KPI jest znaczący (dla tego, kto go będzie realizował) (*relevant*).
- KPI jest etyczny (*ethical*).



Na podstawie:

S. Dembkowski, F. Eldridge, I. Hunter,
Coaching kadry kierowniczej, Warszawa
2010, s. 63-70.



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- Spider Strategies prezentuje **wskaźniki KPI dostosowane dla administracji publicznej**. Na stronie można zobaczyć wskaźniki KPI dla takich dziedzin jak rozwój gospodarczy, transport publiczny, bezpieczeństwo publiczne, kultura i wypoczynek.
- Poradnik UNDP – Agencji ONZ ds. Rozwoju – na temat pomiaru działań organizacji publicznych: *Users’ Guide For Public Administration Performance*, November 12, 2015, United Nations Development Programme, Oslo Governance Centre, Democratic Governance Group, Bureau for Development Policy.

Jak pisze UNDP:



Niniejszy przewodnik stanowi odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie na bardziej operacyjne narzędzia pomiarowe dla administracji publicznej. Dokonano w nim krytycznego przeglądu istniejących narzędzi oceny i źródeł informacji, które są łatwo dostępne online. Zawiera praktyczne wskazówki oparte na scenariuszach i wyczerpujący wykaz istniejących narzędzi i metodologii oceny”.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Niezależnie od metody, aby wyznaczyć, realizować i mierzyć osiągnięcie wartościowych celów; trzeba o nich rozmawiać w organizacji, a potem przystępować do pracy. Działanie bez namysłu nad celem to marnowanie zasobów, namysł bez działania zaś – brak efektów i spadek motywacji.



Człowiek, który zaczyna zmierzać donikąd, zazwyczaj tam dociera –

Dale Carnegie

Inspirujące myśli

Celem wizualizacji jest wgląd, a nie obrazki – **Ben Shneiderman**

Większość ludzi używa statystyk tak, jak pijak używa latarni, bardziej dla wsparcia niż oświetlenia – **Mark Twain**

Jeśli torturujesz dane wystarczająco długo, przyznają się do wszystkiego –
Ronald Coase



SYNERGIA – jednym zdaniem

*Jeśli nie możesz tego zmierzyć, nie
możesz tego poprawić –* **Peter Drucker**



Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie przez cele i jego dobrych praktyk

Podstawowa

- M. Brzozowski, *Zarządzanie przez cele*; (w:) M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, Poznań 2011.
- K. Cholewa, *Zarządzanie przez cele jako sposób na zaangażowanie pracowników do efektywnego działania. Współczesne problemy zarządzania*, „Prace Doktorantów Akademii Ekonomicznych” 2008.
- M. Cieśliski, M. Olkiewicz, *Zarządzanie przez cele*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 6.
- P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*. Warszawa 2003.
- P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2003.
- Hasło *Zarządzanie przez cele*, internetowa *Encyklopedia zarządzania*, https://www.mfiles.pl/pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna.
- P. Maas, *Wiedza praktyczna: Zarządzanie poprzez cele*, https://www.publio.pl/files/samples/de/51/7c/52352/Zarządzanie_poprzez_demo.pdf.

Polska i sektor publiczny

- J. Jakubek-Lalik, *Zarządzanie przez cele jako narzędzie podnoszenia jakości i efektywności w samorządzie terytorialnym*, http://www.samorzadoweforum.pl/images/2018/prezentacje/Miasto_Przyszlosci/Zarz%C4%85dzanie.pdf.
- A. Krawczyk, *Zarządzanie przez cele w Ministerstwie Skarbu Państwa*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2012.
- A. Mituś, *Cele w administracji i prawie administracyjnym. Studium teoretycznoprawne*, Warszawa 2018.
- A. Skoczylas-Tworek, *Zarządzanie przez cele w polskim sektorze finansów publicznych – diagnoza, problemy i wyzwania w dobie kryzysu*, „Rozprawy i Studia” 2013, nr 874, Uniwersytet Szczeciński.

Poradniki

- T. Lowe, *Zmotywuj się*, Poznań 2010.
- T. Miler, *Kaizen: jak osiągać wielkie cele małymi krokami*, Lublin 2017.
- G. Oettingen, *Woop. Skuteczna metoda osiągania celów*, Gdańsk 2018.
- R. Pieńkowski, *Wielkie śmiałe cele, czyli jak inspirować siebie i innych do wysokich lotów*, Warszawa 2021.

- *Precyzowanie celu* (w:) S. Dembkowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej*, Warszawa 2010.
- *Ustalanie celu - narzędzia służące precyzowaniu pożądaných wyników* (w:) G. Jones, R. Gorell, *50 najlepszych technik coachingowych*, Poznań 2019.
- *Zarządzanie przez cele, czyli jak skutecznie motywować pracowników do osiągnięcia wyników firmy*, https://www.g9.infor.pl/pl/_files/296000/1_zarządzanie_przez_cele.pdf.

Specjalistyczna

- A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacją pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Gliwice 2009.
- W.J. Paluchowski, *Zarządzanie przez cele (MBO) jako interwencja organizacyjna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2001, nr 900.
- R. Reinfuss, *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice 2009.
- P. Skrzyniarz, *Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników*, praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2020, https://www.bip.ug.edu.pl/sites/default/files/postepowania_naukowe/100900/praca/metodyka_kaskadowania_celow_w_zrownowazonej_karcie_wynikow.pdf.

Anglojęzyczna

- R.H. Brady, *MBO Goes to Work in the Public Sector*, Harvard Business Review 1982.
- *Encyclopedia of Management*, hasło *Goals and Goal setting*, red. M.M. Helms, Thomson Gale 2006.
- D. Krueger, *Strategic Management and Management by Objectives*, <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.622.9361&rep=rep1&type=pdf>.
- G. Kyriakopoulos, *Half a century of management by objectives (MBO): A review*, „African Journal of Business Management” 2012, vol. 6 (5), s. 1772-1786, 8 February.
- G.L. Morrissey, *Management by Objectives and Results in the Public Sector*, Basic Books 1976.
- I. O'Farrell, *SMART Objective Setting for Managers: A Roadmap*, Neilsen 2020.

OBSZAR

Zarządzanie wiedzą

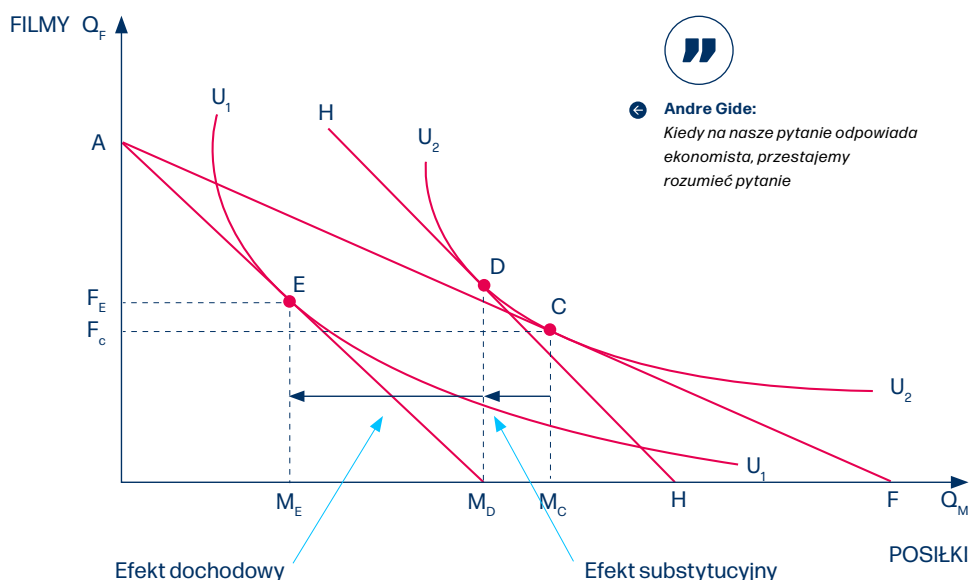


Z tego rozdziału dowiesz się o... praktykach, które dotyczą bardziej racjonalnego, systematycznego i efektywnego wykorzystania tego, co każda jednostka administracji posiada - wiedzy w obszarze swego działania.

Wiedza, podobnie jak ludzie, to specyficzny „zasób”. Może być częściowo przenoszona z pracownikami (rotacja), można ją posiadać na własność, ale też wynajmując. Jest jak gatunek w biologii – pojedyncze jednostki wymierają, ale on trwa i się rozwija. Podobnie jak człowiek, także każde kierownictwo organizacji nie jest w stanie osiągnąć całej koniecznej wiedzy do funkcjonowania i podejmowania decyzji. A im organizacja większa i bardziej złożona, tym jest to trudniejsze. Stąd zapotrzebowanie na metody, które tę wiedzę uczynią łatwiej dostępną i użyteczną dla celów organizacji.

Wstęp

Według oxfordzkiego słownika biznesu i zarządzania (*Oxford Dictionary of Business and Management*) **zarządzanie wiedzą to tworzenie i dzielenie się wiedzą w organizacji** – jest **stosunkowo nowym pojęciem** i istnieje wiele różnych jego definicji. Udane inicjatywy w zakresie zarządzania wiedzą zazwyczaj prowadzą do zwiększonego zaangażowania pracowników, poprawy indywidualnej i organizacyjnej kreatywności oraz **zwiększonej przedsiębiorczości i innowacyjności**¹. Wiedza i zarządzanie nią silnie związane są również z innowacyjnością, kreatywnością i postępującą wirtualizacją organizacji.



¹ *Oxford Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press 2016, s. 345.

Specyfika obszaru²

Wiedza wysuwa się na czoło zasobów ze względu na fakt, że cywilizacja weszła w etap **społeczeństwa informacyjnego** / społeczeństwa wiedzy („era wiedzy”), a gospodarkę współczesną określa się mianem **gospodarki opartej na wiedzy**. Podstawowy w niej kapitał to **kapitał intelektualny**. Analogicznie działo się w starożytnym Egipcie – w tej cywilizacji kluczową rolę odgrywali **kapłani... wiedzy** – ekonomiści, inżynierowie, lekarze, prawnicy.

Tak jak obecną epokę określa się epoką wiedzy, tak intensywnie wykorzystujące wiedzę instytucje nazywa się **organizacjami inteligentnymi, uczącymi się czy opartymi na wiedzy**. Dane, informacje, bazy danych, algorytmy postępowania, przeszłe doświadczenia, praktyki, wiedza ludzi – jednostek, zespołów – są w organizacji **najistotniejszym zasobem**.

Ten obszar silnie **splata się z HRM** poprzez fakt, że zarządzanie tzw. **pracownikami wiedzy** wymaga specyficznych (innych niż w przemyśle) metod zarządzania jednostkami i zespołami. Inne są motywacje, sposoby i rytm pracy, metody doskonalenia i oceny wyników pracy. Osoby będące częścią „**produkcji wiedzy**” są z reguły dobrze wynagradzane i mają łatwość w przenoszeniu swoich kompetencji do innych organizacji. Inne dziedziny wiedzy silnie związane z zarządzaniem wiedzą to **metody ilościowe i tzw. data mining, informatyka, nauki kognitywne i psychologia, sztuczna inteligencja itp.**

Praktyka zarządzania wiedzą³

O praktyce zarządzania wiedzą mówi się czasem „**inżynieria wiedzy**”. Posługuje się ona takimi pojęciami, jak wiedza **jawna i ukryta**, płytka i głęboka (cicha) w organizacji, wiedza jednostek, grup i organizacji. Ponadto istotne znaczenie mają takie instrumenty i pojęcia, jak **zarządzanie przez kompetencje, kluczowe kompetencje, zarządzanie talentami**. Stosuje się tu **audyt zarządzania wiedzą**, po to, aby w pełni zidentyfikować wszelkie zasoby wiedzy w organizacji. Tworzone są „**wspólnoty praktyków**” i „**sieci eksperckie**” służące wymianie wiedzy w organizacji czy pomiędzy współpracującymi instytucjami. Systemy zarządzania wiedzą są z reguły silnie **ukierunkowane na kluczowe procesy i cele strategiczne organizacji** – służą bowiem przede wszystkim celom praktycznym.

² Na temat zarządzania wiedzą: J.R. Schermerhorn Jr., *Zarządzanie*, Warszawa 2008, s. 56–62; J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, rozdział 12, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014; J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014, oraz literatura podana na końcu rozdziału.

³ Na ten temat szerzej: S. Wawak, K. Woźniak, *Organizacja systemów zarządzania wiedzą (w): Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 23, red. A. Stabryła, Kraków 2018, oraz podana na końcu literatura przedmiotu.



Co dzieje się z wiedzą w organizacjach?⁴



Zarządzanie wiedzą przechodzi od prostych metod zbierania i selekcjonowania danych poprzez tworzenie informacji aż po budowanie skomplikowanych systemów wiedzy (**mapowanie i szacowanie zasobów wiedzy** organizacji). Dynamiczne zarządzanie wiedzą to metoda kierowania „ruchem”, „obiegiem” danych, informacji i wiedzy w organizacji, ale także stymulowanie **uczenia się** pracowników i całej organizacji, wykorzystywanie wiedzy do podejmowania decyzji i wprowadzania zmian. Coraz

⁴ Opracowano m.in. na podstawie: K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014; S. Wawak, K. Woźniak, *Organizacja systemów zarządzania wiedzą (w:) Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 23, red. A. Stabryła, Kraków 2018; B. Barczak, K. Bartusik, *Organizacja ucząca się (w:) Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 23, red. A. Stabryła, Kraków 2018; B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2004.

ważniejszą sferą jest wykorzystanie tzw. **big data**, czyli wielkich zbiorów danych na temat gospodarki i społeczeństwa dla analitycznego wparcia decyzji („**drążenie danych**”). Informatyzacja niesie za sobą stosowanie **tzw. systemów ekspertowych**, czyli sztucznej inteligencji, które część decyzji są już w stanie podejmować za człowieka.

Badacze szczególnie mocno podkreślają kulturowy aspekt tego obszaru. Istnieją bowiem **kultury organizacyjne z jednej strony utrudniające procesy, a z drugiej sprzyjające tworzeniu, utrwalaniu, przepływowi i wykorzystaniu wiedzy**. Sprzyjająca kultura silnie bazuje na komunikacji wewnętrznej. Pomimo że zarządzanie wiedzą jest dziedziną stosunkowo młodą, to jej szybki rozwój skutkuje tym, że organizacje przyjmują **strategie funkcjonalne zarządzania wiedzą**, podobnie jak strategie rynkowe czy komunikacyjne.

Źródła wiedzy dzielą się przede wszystkim na **wewnętrzne i zewnętrzne**. Te pierwsze często nie są wystarczająco wykorzystywane do rozwiązywania problemów – wiedza jest spora, ale „cicha” czy „utajona”. Rolą zarządzania jest tu wydobywanie i integracja tej wiedzy, która już istnieje („**wewnętrzny rynek wiedzy**”⁵). Odbyna się to przez identyfikację kompetencji zatrudnionych ludzi i posiadanych informacji, baz danych itp. To podstawowy poziom zarządzania wiedzą. Kolejny zaś to pozyskiwanie **wiedzy z otoczenia** (partnerzy, konkurenci, konsulting, uniwersytety itp.).

W wersji rozwiniętej zarządzanie wiedzą może być kosztowne i mogą sobie na nie pozwolić duże korporacje („**przedsiębiorcy wiedzy**”) czy państwa, ale wiele metod zarządzania wiedzą jest do wykorzystania także w pracy mniejszych zespołów. Zarządzanie wiedzą to też radzenie sobie z „**nadmiarem informacji**” (tzw. **paraliż analityczny**). Jak większość metod w zarządzaniu, podlega modom. Dlatego należy, jak zawsze w życiu, podchodzić do nich z życzliwym sceptycyzmem.

W przypadku organizacji biznesowych zarządzanie wiedzą służy walce o **utrzymanie konkurencyjności**. Podobnie wygląda to z perspektywy całych państw w ramach międzynarodowego podziału pracy. Na poziomie jednostek administracji powinno

5 A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, rozdział *Zarządzanie wiedzą* (w:) *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2011.

Rola i specyfika obszaru w administracji publicznej⁶

służyć realizacji celów, jakie społeczeństwo i państwo przed nią stawia – w sposób **skuteczny, celowy, gospodarny i efektywny ekonomicznie**.

Wiedza jest źródłem dwóch rodzajów **władzy** w sektorze publicznym: zarówno **politycznej, jak i administracyjnej**. Wiemy to już od czasów kapłanów egipskich i kapłanów Majów.

Zarządzanie wiedzą w sektorze publicznym dotyczy wiedzy tak szerokiej jak zakres działania sektora publicznego. Państwa w sposób gwarantowany użyciem przymusu państwowego **zbie-
rają dane dotyczące społeczeństw i życia gospodarczego** (sprawozdania, sprawozdania, sprawozdania..., formularze...). W demokracjach mamy nadzieję, że dane te wykorzystywane **są dla dobra publicznego**, a te wrażliwe – odpowiednio chronione. Jednocześnie boimy się tej wiedzy (kamery) i liczymy na to, że będzie pomocna.

Państwo, chcąc skutecznie regulować rynki i gwarantować bezpieczeństwo swego terytorium, musi mieć „**oczy i uszy**” (służby statystyczne, wywiad, służby dyplomatyczne, zintegrowane bazy danych, modele makroekonomiczne itd.) oraz „**mózg**”, który dane pozyskane za pomocą „zmysłów” użyje do podjęcia decyzji – po rozważeniu wszystkich istotnych okoliczności.

Stąd **infrastruktura publicznego zarządzania wiedzą**: komórki analityczne w administracji, think tanki publiczne, służby statystyczne, wywiad, dyplomacja, centra studiów strategicznych, rządowe centra badań, publiczne akademie nauk i kontrakty na doradztwo dla sektora konsultingowego i uniwersytetów.

Jednak sama infrastruktura **nie oznacza jeszcze właściwie funkcjonujących procesów zarządzania wiedzą**. W skali państwa wszystkie te elementy „**architektury**” wiedzy muszą być połączone więzami wymiany informacji i wiedzy. Jak pokazuje historia (Pearl Harbour, 11 września 2001⁷), posiadana wiedza nie zawsze przekłada się na skuteczne działanie – problem łączy się z typową dla administracji (ale i dużych organizacji biznesowych!) mentalnością silosów.

⁶ G. Rydlewski, *Rządzenie w epoce informacji, cyfryzacji i sztucznej inteligencji*, Warszawa 2021.

⁷ Zarówno w przypadku japońskiego ataku na bazy marynarki wojennej i lotnictwa USA (7 grudnia 1941 r.), jak i czterech skoordynowanych ataków terrorystycznych Al-Ka'idy 11 września 2001 r. na cele w USA w strukturach administracji, wojska i służb specjalnych USA posiadano informacje (o różnej wartości i precyzji) o możliwych atakach. Jednak z różnych powodów (brak przepływu informacji, zle zarządzanie ryzykiem itp.) nie zostały połączone w jeden obraz dający realną świadomość sytuacji.



Dalsze inspiracje

Podstawowe elementy metodologii krytycznego myślenia w zarządzaniu wiedzą (zalecenia dla organizacji wywiadowczych):

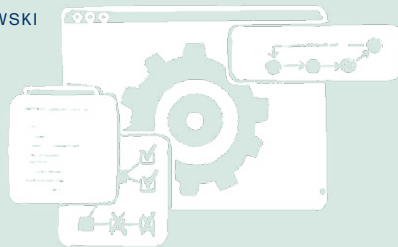
1. Formułowanie problemu – wyraźnie zdefiniuj założenia, metody i cele dociekań, zidentyfikuj ramy odniesienia dla rozważań (perspektywa, granice problemów, ograniczenia, niewiadome).
2. Zidentyfikuj wszystkie istotne zasoby wiedzy, alternatywne poglądy i wnioski. Następnie oceń odpowiedniość źródeł i dowodów. Określ rodzaj wszystkich źródeł i dowodów pod kątem wiarygodności oraz metod zbierania dowodów.
3. Oceń dokładność i niepewność w dowodach – stosuj rozumowanie od dowodów do argumentu. Zweryfikuj poprawność procesów logicznych (brak błędów logicznych).
4. Twórz alternatywne argumenty z uzasadnieniem. Pamiętaj o ryzyku przenoszenia błędów (niepewnych informacji) od dowodów przez argumentację aż do wniosków. Oceniaj jakość argumentów pod kątem decyzji, jakiej mają służyć.
5. Zdefiniuj uzasadnienie decyzji i kryteria wyboru. Przewiduj konsekwencje decyzji. Weź pod uwagę implikacje alternatywnych ocen. Wspieraj decyzje obiektywnym uzasadnieniem.



Czytaj dalej:

Edward Waltz, *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House 2003, s. 145.

Podjęwanie decyzji w oparciu o dane



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Metoda ma na celu pomóc zespołom w podejmowaniu decyzji podczas rozwiązywania nieustrukturyzowanych problemów
Skąd praktyka?	Zarządzanie wiedzą
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">▪ Złożone sytuacje decyzyjne, nietrafione decyzje w przeszłości,▪ Naprawa błędów decyzyjnych.
Planowane rezultaty	Optymalizacja procesu podejmowania decyzji.
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Szkolenie z podstaw metody.
Ryzyka, na które trzeba uważać	Opóźnienie pozyskania danych prowadzi nas do innej decyzji.
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Poznanie metody,▪ Szkolenie,▪ Konsekwentne stosowanie.
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	<ul style="list-style-type: none">▪ Wzrost trafności decyzji,▪ Wzrost satysfakcji kierownictwa z procesów decyzyjnych w organizacji



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY



Stopień trudności praktyki

Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

Małe – dotyczą podstawowego przeszkolenia w zakresie stosowania praktyki.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Liderzy** zespołów odpowiedzialni za podejmowanie decyzji w organizacji i wdrożenie praktyki w swoim zespole.
- **Zespoły** liczące do 10 członków są najbardziej efektywne w korzystaniu z sześćoetapowej analizy problemów z wykorzystaniem danych.
- **W skład zespołu** powinna wchodzić co najmniej jedna osoba upoważniona do wdrażania podjętej decyzji.



Wymagane zasoby techniczne

- **Sala szkoleniowa** wyposażona w sprzęt komputerowy, nagłośnienie i projektor.
- **Pomieszczenia do pracy** w zespołach dostosowane do podejmowania decyzji.
- **Nowoczesne urządzenia** do prezentacji i komunikacji.
- **Programy do edycji plików**, wizualizacji danych, sprzęt do przeprowadzania burzy mózgów i pokrewnych metod, dostęp do sieci organizacji.



Potrzebny czas

Czas wdrożenia praktyki „podejmowania decyzji w oparciu o dane” należy zaplanować na **3-6 miesięcy**, aby praktyka zakorzeniła się w organizacji.



Wiedza i doświadczenie

Znajomość metody, orientacja dot. zasobów wiedzy i danych organizacji, wsparcie ekspertów.



Współpraca

Współpraca zarówno między członkami zespołu wdrażającego metodę, jak i z zewnętrznymi partnerami (dostawcami wiedzy), np. think tankami, NGO, uczelniami.

**Błędne dane lub ich brak prowadzą do złych wyników!
Do podjęcia decyzji uzasadnionych, skutecznych,
sprawiedliwych i takich, którym można ufać, potrzebujemy
wiarygodnych danych.**

Wstęp

Praktyka ta jest przydatna dla administracji publicznej, ponieważ – choć prosta – pomaga **rozwiązywać** nietypowe problemy zwane w naukach społecznych **problemami nieustrukturyzowanymi**. **Decyzje** mogą być klasyfikowane w oparciu o **naturę problemu**, jaki jest przedmiotem decyzji.

Problemy ustrukturyzowane są z natury **rutynowe** i mają dla decydenta **jasną strukturę**. Występują powszechnie, często, a sposoby ich rozwiązywania są ogólnie znane i stosowane z pozytywnym skutkiem (np. **sezonowe przeziębienia**) w podobny lub rozpoznawalny sposób w organizacji; chodzi np. o schematy leczenia czy algorytmy. Są zrozumiałe, wyczerpująco opisane i stosunkowo **łatwe do rozwiązania, jeśli już się pojawiają**.

Problemy nieustrukturyzowane są z natury **nowe, rzadkie, często nagle** (tzw. *czarny łabędź*, epidemia **COVID-19**). Tego typu problemy mogą być trudne do rozpoznania przy pierwszym wystąpieniu. Co więcej, mogą wymagać specyficznej analizy i badań, aby w pełni je zrozumieć, a dopracowane metody tej analizy nie zawsze są gotowe („przebudowa statku na morzu”). Informacje o problemie dla decydenta są **niejasne, wieloznaczne i niekompletne**. **Nawet eksperci** nie znają sposobu jego rozwiązania w chwili jego wystąpienia, i to po zidentyfikowaniu, jaki rodzaj problemu mają przed sobą.

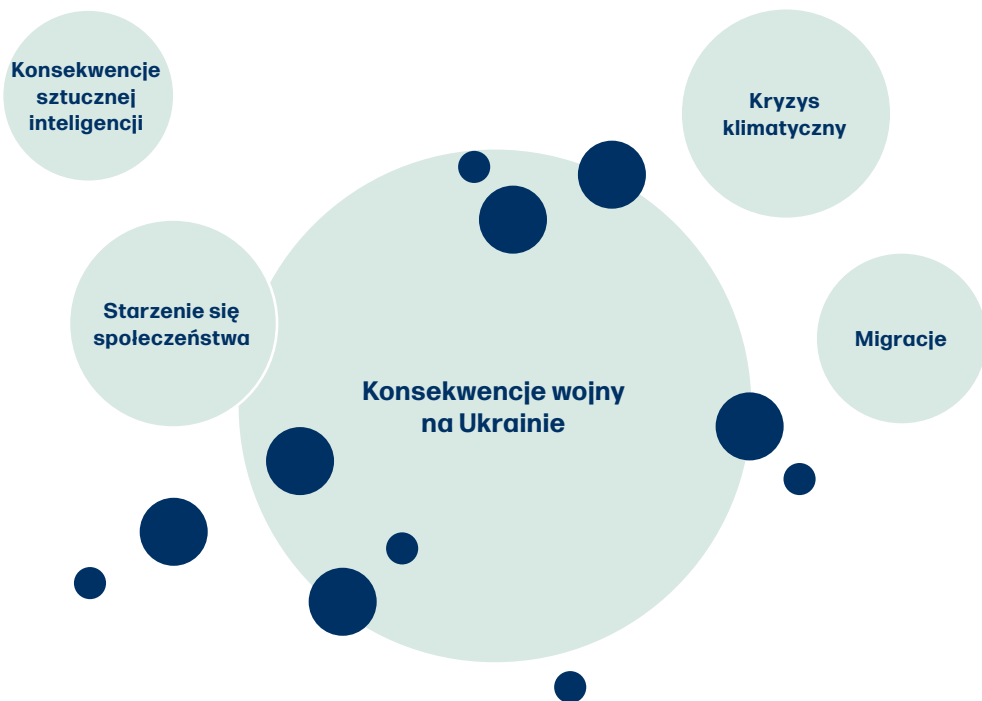
Przykłady problemów nieustrukturyzowanych w skali globalnej

Problemy te wymagają połączenia analizy twardych danych z bardzo subiektywnymi i intuicyjnymi odkryciami czy wnioskami dotyczącymi różnych wymiarów problemu. Niemniej zgromadzenie jak najbardziej dokładnych danych jest tu kluczowe, ponieważ bez tego nawet najlepsza intuicja i techniki kreatywności nie będą skuteczne.

Optymalną sytuacją jest **zbudowanie modelu zbierania danych** dla podejmowania decyzji określonego rodzaju (finansowych, strategicznych) lub dla wskazanych jednostek organizacji.

Metoda mająca źródło w zarządzaniu wiedzą powiązana jest z wieloma obszarami zarządzania organizacją, takimi jak zmiana,

projekty, procesy czy ryzyko, bo skuteczne zarządzanie nimi wymaga dobrych danych i decyzji. Współcześnie ma także silne związki z technologiami IT. Wiedza i dane są też podstawą dobrej komunikacji, udanych negocjacji oraz trafnych decyzji liderów organizacji.



Cel praktyki

Trzeba pamiętać, że **podjęcie decyzji opartych na danych zajmuje więcej czasu niż wtedy, gdy robi się to intuicyjnie, ale z reguły ten czas oszczędza się**, nie popełniając błędów, które z kolei wymagają czasu na korekty. Innym istotnym warunkiem skuteczności metody jest konieczność weryfikacji najważniejszych danych. Ponadto decyzje podjęte w oparciu o dane są przejrzyste, bo można łatwiej zweryfikować ich zasadność.

Metoda ma na celu pomóc zespołom w podejmowaniu decyzji podczas rozwiązywania nieustrukturyzowanych problemów. Te zaś stanowią największe wyzwanie dla administracji i są częściej analizowane z wykorzystaniem lepszego sposobu zbierania oraz wykorzystywania danych. Jest to **metoda stosunkowo prosta**, ale stosowana konsekwentnie i właściwie, przynosi dobre efekty.

Wdrożenie nie wiąże się z dużymi kosztami. Przeprowadzone w prawidłowy sposób, odbywa się dzięki **zaangażowaniu menedżerów i liderów w systematyczne podejmowanie decyzji w oparciu o dane**. Skuteczność metody opiera się na determinacji i **zaangażowaniu jak największej liczby osób**. Wskazane są także **szkolenia** dla pracowników z obsługi nowych systemów informatycznych oraz prawidłowego gromadzenia danych. W dużych **organizacjach rozważyć można stworzenie specjalnej struktury organizacyjnej do zbierania danych** z wielu źródeł.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Opiera się ona na następujących krokach:

1. **Zdefiniowanie** problemu, w tym:
 - Zebranie i identyfikacja dostępnych danych i informacji, badanie danych pozyskanych od odpowiednich specjalistów/ interesariuszy/ pracowników.
 - Szczegółowa **analiza oparta na co najmniej 2-3 istotnych opiniach** (uznanych ekspertów, doświadczonych pracowników, istotnych interesariuszy, dobrych praktyk), ale także **różnych statystykach, ankietach czy badaniach opinii**.
2. **Zawężenie istotnych źródeł danych do najbardziej wiarygodnych i przydatnych**.
3. Przystąpienie do analizy problemu w oparciu o **metodę 6 kroków**¹.



Ryzyka i bariery

- Stosowanie metody bez zadbania o jej zrozumienie i akceptację.
- **Brak konsekwencji** w stosowaniu metody.
- Decyzje w oparciu o dane mogą **rozmijać się z nastrojami** społeczeństwa czy ludzi w organizacji; mogą pojawić się trudności z uzyskaniem konsensusu w procesie decyzyjnym wśród kluczowych interesariuszy.
- **Opór** wobec nowych sposobów działania, który można osłabić, stosując instrumenty zarządzania zmianą, edukacją i komunikacją.
- Przesada – stosowanie jej w decyzjach rutynowych (**paraliż analityczny**).
- Niewystarczająca ilość **czasu na selekcję problemów** – w efekcie złe zdefiniowanie tego, które problemy są ustrukturyzowane, a które nimi nie są.
- **Brak wsparcia liderów** – wskazane jest zaangażowanie liderów i uświadomienie im korzyści dla nich samych.

¹ Metoda szczegółowo opisana w kolejnej praktyce – *The Six Steps Method*.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Lepsze rozwiązywanie złożonych problemów.
- Łatwiejsze formułowanie wartościowych celów dzięki nowym danym.
- Lepsze projekty strategii, polityk, przepisów oraz decyzje poprzez obiektywizację procesów ich przygotowania na podstawie większej ilości danych (jakość).
- Większa zdolność do przekonywania swoich partnerów, decydentów i szefów.
- Optymalizacja procesu podejmowania decyzji i ich realizacji, a także wzrost ich akceptacji.
- Lepsze dane do oceny uzyskiwanych wyników – również w celu ich dalszej poprawy oraz korekty koniecznych działań.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

Ich zastosowanie wymaga uprzedniego zdefiniowania problemów organizacji i pogrupowania ich jako ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane – np. metodami **analizy strategicznej** (SWOT, macierz BSG, metoda burzy mózgów, metoda delficka, analiza Pareto itp.).

W krótkim okresie:

- **Wzrost liczby procesów, w których decyzje podejmowane są w oparciu o dane**, i/lub wzrost liczby danych (mierników, danych statystycznych), jakie wykorzystywane są do podejmowania decyzji.

W długim okresie:

- **Wskaźnik liczby decyzji strategicznych** (dotyczących strategii, kluczowych projektów, sytuacji wyzwań i kryzysów), które podejmowane były **w drodze metodycznej** (rezultat) w oparciu o dane, i/lub wzrost ilości danych (mierników, danych statystycznych), jakie wykorzystywana są do podejmowania decyzji.
- **Ocena jakościowa skutków podejmowania decyzji** przy wykorzystaniu większej ilości danych – ocena większej trafności decyzji podejmowanych drogą metody przez wzrost trafności decyzji i zdolności radzenia sobie z problemami (wskaźnik wpływu).

- Stosunek liczby **zoptymalizowanych procesów** na skutek decyzji podjętych w oparciu o szeroko wykorzystywane dane/intuicyjnie (porównanie).
- **Wzrost zadowolenia** klientów/interesariuszy z funkcjonowania instytucji/jej produktów w wyniku zastosowania metody do podejmowania decyzji dotyczących tych podmiotów.
- Zwiększenie **trwałości rozwiązań**, np. przepisów, strategii (brak konieczności zbyt częstej korekty), które przyjmowane były do realizacji z zastosowaniem metodycznego rozwiązywania problemów.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy zadbałem/zadbałam o zaangażowanie **właściwych ludzi**, właściwą komunikację, by udowodnić powody, dla których potrzebujemy podejmowania decyzji w oparciu o dane w większym stopniu?
- **Czy każdy z 6 etapów** podejmowania decyzji jest w wystarczającym stopniu **zaopatrzone w niezbędne dane** dla racjonalności tego etapu?
- Gdybym miał/miała **czarodziejską różdżkę** (najlepszego eksperta, nieograniczony czas, budżet, władzę), co można by jeszcze zrobić? Co zrobiłby Robinson albo Thomas Edison?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Korzyści (ale i ograniczenia) z korzystania z danych w politykach publicznych i decyzjach

- Stanowienie polityki musi być dostosowane do możliwości zbierania i wykorzystania danych, tak **aby decydenci byli w stanie wykorzystać te informacje**. Udoskonalone dane pozwalają na ukierunkowane, dostosowane i eksperymentalne (testowanie) kształtowanie polityki, jej niezbędne uelastycznienie.
- Analizy nieoparte na danych są otwarte na subiektywną interpretację i manipulację. Polityka często opiera się wyłącznie na intuicji, przeszłym doświadczeniu, wiedzy teoretycznej lub uprzedzeniach. **Dane mogą przewyciężyć te deficyty**.
- **Bez dobrych danych wiele problemów nie jest dostrzeganych**. Konieczne może być też głębokie poznanie problemu. Technologie umożliwiają wykrywanie problemów i zapobieganie im w odpowiednim czasie, monitorowanie, wymianę danych, formułowanie pytań, ocenę i porównywanie efektów.



Opracowano na podstawie:

D. Esty, R. Rushing,
[The Promise of Data-Driven Policymaking](#)

Kelsey Miller,
[Data-Driven Decision Making: A Primer for Beginners](#)

Tim Stobierski,
[The Advantages of Data Driven Decision Making](#)

- Dotychczasowy **papierowy, powolny, żmudny proces** zmuszał do diagnozowania problemów na podstawie niepełnego obrazu oraz danych sprzed lat i obarczonych błędami.
- **Elektroniczne systemy** raportowania, technologie czujników, satelity mogą bezproblemowo i natychmiastowo przesyłać i agregować dane oraz sprawdzać błędy. Powiązane bazy danych i systemy hurtowni umożliwiają jednoczesne przeszukiwanie wielu zestawów danych, zapewniając możliwość przełamania silosów, które są obecnie regułą, aby dane łączyły się i wspierały.
- Istnieją narzędzia dające głębsze zrozumienie problemów – **systemy: informacji geograficznej** (mapowanie i wizualizacja), eksploracji danych (zautomatyzowane **algorytmy wzorców, korelacji**).
- Gdy dane są gromadzone i analizowane, można je udostępnić opinii publicznej, otwierając tworzenie polityki. Może to być atutem, jeśli **obywatele otrzymają narzędzia do własnych analiz**.
- Więcej danych **ułatwia konsensus i umożliwia odpowiedzi, które są ukierunkowane na kluczowe problemy** lub czynniki przyczynowe. Dane mogą służyć do porównywania problemów według względnej dotkliwości w celu efektywnego i sprawiedliwego przydzielenia uwagi i zasobów.
- Problem może mieć wiele przyczyn o różnym znaczeniu, czynniki mogą być powiązane. Znajomość danych **pozwalą skoncentrować wysiłki na czynnikach kluczowych**. Szczegółowe dane pozwalają zarządzać różnorodnością i odpowiadać na zindywidualizowane potrzeby.
- Dysponując wiarygodnymi danymi nt. wyników, **możliwe jest wprowadzenie niezbędnych korekt do programów** oraz zrozumienie tego, w jaki sposób nakłady wchodzi w interakcje z wynikami. Polityki, które przynoszą wyniki, powinny zostać rozszerzone. Te, które tego nie zapewniają, powinny zostać przemysłane.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Dane mogą nie dostarczyć odpowiedzi – pojawią się kwestie trudne do ilościowego uchwycenia. Na przykład wartości są niezbędne do wyborów politycznych i będą dyskutowane. **Nic nie zastąpi przywództwa** politycznego. Nawet przy najlepszych danych **kształtowanie polityki to nie nauka ścisła** i rzadko będzie prawidłowe za pierwszym razem².

² D. Nielesty, R. Rushing, *The Promise of Data-Driven Policymaking*, <https://issues.org/esty-2/>.



Inspirujące myśli

Tworzenie polityki w obecnej formie może przypominać jazdę przez gęstą mgłę w środku nocy.

*Nowe technologie gromadzenia, analizy i rozpowszechniania danych dają możliwość uczynienia niewidzialnego widocznym, niematerialnego namacalnym, a złożonego tym, którym można zarządzać – **D. Nielesty, R. Rushing***

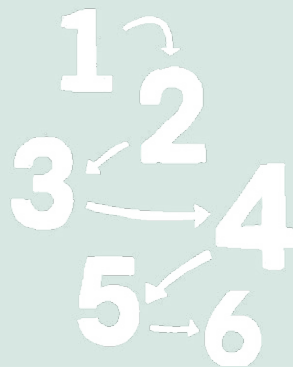
*Najsmutniejszym aspektem życia w tej chwili jest to, że nauka gromadzi wiedzę szybciej, niż społeczeństwo gromadzi mądrość – **Isaac Asimov***



SYNERGIA - jednym zdaniem

Pamiętaj! Częste użytkowanie wyrabia nawyk i wzmacnia zmianę. A więc – im częściej wykorzystujesz dane do podejmowania decyzji, tym lepiej!

The Six Steps Method – metoda sześciu kroków



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Systematyczne i metodyczne podejmowanie decyzji
---------------------	---

Skąd praktyka?	Zarządzanie wiedzą, analiza decyzyjna
-----------------------	---------------------------------------

Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">▪ Bardziej złożone sytuacje decyzyjne,▪ Nietrafione decyzje w organizacji,▪ Konieczność cofania się w procesie decyzyjnym wskutek błędów
------------------------	--

Planowane rezultaty	Optymalizacja procesu podejmowania decyzji
----------------------------	--

Nakłady, o których nie można zapomnieć	Szkolenie z podstaw metody
---	----------------------------

Ryzyka, na które trzeba uważać	Brak konsekwencji w stosowaniu metody
---------------------------------------	---------------------------------------

Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Poznanie metody,▪ Szkolenie,▪ Konsekwentne stosowanie
---------------------------	---

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	<ul style="list-style-type: none">▪ Wzrost trafności decyzji,▪ Wzrost satysfakcji kierownictwa z procesów decyzyjnych w organizacji
--	--



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY



**Stopień trudności
praktyki**

Łatwa



**Wymagane nakłady
finansowe**

Małe



**Wymagane zasoby
ludzkie do wdrożenia**

- **Liderzy zespołów** odpowiedzialni za podejmowanie decyzji w organizacji.
- **Członkowie zespołu** dysponujący odpowiednimi narzędziami decyzyjnymi. Zespół decyzyjny nie powinien liczyć więcej niż 7 osób.
- **Współpraca z zespołami i ekspertami**, którzy dostarczają informacji niezbędnych do podejmowania decyzji.
- **Ekspert lub doświadczony decydent** odpowiedzialny za dostarczenie wiedzy o procesie decyzyjnym i jego pułapkach, potrafiący dostosować i rozwijać metodę do potrzeb organizacji.



**Wymagane zasoby
techniczne**

- **Sala szkoleniowa** wyposażona w sprzęt komputerowy, nagłośnienie i projektor.
- **Pomieszczenia do pracy w zespołach** dostosowane do podejmowania decyzji.
- **Nowoczesne urządzenia** do prezentacji i komunikacji.
- **Programy do wizualizacji danych**, sprzęt do przeprowadzania burzy mózgów i pokrewnych metod.

PRZESŁANIE DLA LIDERA

Wiedza nie jest władzą, władzą jest wiedza stosowana

– ERIC THOMAS

Wstęp

Metoda ta ma na celu ułatwienie pracy wykonywanej przez zespół, ujęcie danego problemu w szerszej perspektywie oraz za inicjowanie dyskusji. Praktyka ta jest przydatna dla administracji publicznej, ponieważ – choć prosta – pomaga **rozwiązywać** nietypowe problemy zwane w naukach społecznych **problemami nieustrukturyzowanymi**.

Decyzje mogą być klasyfikowane w oparciu o **naturę problemu**, jaki jest przedmiotem decyzji.

1 KROK Definiowanie problemu	2 KROK Kryteria wyboru wariantów	3 KROK Identyfikacja możliwych rozwiązań	4 KROK Analiza rozwiązań w oparciu o kryteria
5 KROK Wybór rozwiązania	6 KROK Plan wdrożenia rozwiązania	Cell	

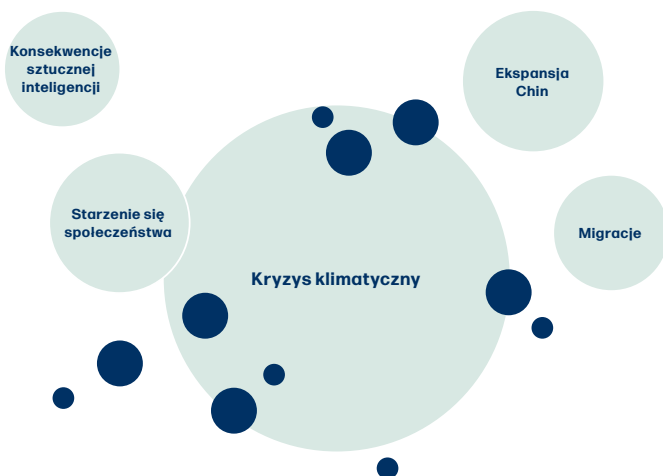
6 kroków

Problemy ustrukturyzowane są z natury **rutynowe** i mają dla decydenta **jasną strukturę**. Występują powszechnie, często, a sposoby ich rozwiązywania są ogólnie znane i stosowane z pozytywnym skutkiem (np. **sezonowe przeziębienia**) w podobny lub rozpoznawalny sposób w organizacji; chodzi np. o schematy leczenia czy algorytmy. Są zrozumiałe, wyczerpująco opisane i stosunkowo **łatwe do rozwiązania, jeśli już się pojawią**.

Problemy nieustrukturyzowane są z natury **nowe, rzadkie, często nagle** (tzw. czarny łabędź, epidemia **COVID-19**). Tego typu problemy mogą być trudne do rozpoznania przy pierwszym wystąpieniu. Co więcej, mogą wymagać specyficznej analizy i badań, aby w pełni je zrozumieć, a dopracowane metody tej analizy nie zawsze są gotowe („przebudowa statku na morzu”). Informacje o problemie dla decydenta są **niejasne, wieloznaczne i niekompletne. Nawet eksperci** nie znają sposobu jego rozwiązania w chwili jego wystąpienia, i to po zidentyfikowaniu, jaki rodzaj problemu mają przed sobą.



Przykłady problemów nieustrukturyzowanych w skali globalnej



Cel praktyki: uporządkuj podejmowanie decyzji i wykorzystaj wiedzę systematycznie

W takich sytuacjach oprócz racjonalnej analizy istotniejsze zaczynają być **kreatywność, intuicja, szukanie odległych analogii** itp. Problemy te wymagają niekiedy połączenia analizy twardych danych z bardzo subiektywnymi i intuicyjnymi odkryciami czy wnioskami dotyczącymi różnych wymiarów problemu.

Nieustrukturyzowane problemy, które są największym wyzwaniem dla administracji, będą częściej analizowane z wykorzystaniem metody sześciu kroków. Jest to **metoda stosunkowo prosta**, ale stosowana konsekwentnie i właściwie, przynosi dobre efekty.

Potrzebna jest **optymalizacja procesu podejmowania decyzji** w administracji publicznej. Problemy są najczęściej omawiane na spotkaniach, które nie mają precyzyjnej struktury. Metoda wprowadzi **porządek myślowy i organizacyjny** na spotkaniach. Jej specyfika predysponuje ją do **zastosowania we wszystkich instytucjach** (bez względu na obszar tematyczny, w którym działają), gdzie konieczne jest **połączenie szczegółowej analizy, mierzalnych danych i informacji, których konkretnych wartości nie jesteśmy w stanie dostarczyć**. Cechą tej metody jest również jej przydatność w podejmowaniu decyzji na wyższych szczeblach zarządzania. Przemyślane i poprzedzone solidną analizą decyzję mogą też optymalizować wydatki.

Wdrożenie nie wiąże się z dużymi kosztami finansowymi. Przeprowadzone w prawidłowy sposób, odbywa się dzięki **zaangażowaniu menedżerów i liderów w systematyczne podejmowanie decyzji**. Skuteczność metody opiera się na determinacji i uczestnictwie jak największej liczby osób.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Opiera się ona na następujących krokach:

1. **Zdefiniowanie** problemu.
2. Określenie **kryteriów porównania** dostępnych wariantów rozwiązania problemu.
3. Identyfikacja dostępnych, **alternatywnych rozwiązań**.
4. **Analiza dostępnych rozwiązań i ocena** w stosunku do przyjętych kryteriów.
5. **Zawężenie** potencjalnych **rozwiązań** do jednego.
6. Sporządzenie **planu działania** (ze szczegółami realizacji decyzji).

Ryzyka i bariery

- Brak konsekwencji w stosowaniu metody.
- Przesada – stosowanie jej w decyzjach rutynowych (paraliż analityczny).
- Niewystarczająca ilość czasu na selekcję problemów – w efekcie źle zdefiniowanie tego, które problemy są ustrukturyzowane, a które nimi nie są.
- Brak wsparcia liderów i pracowników – **konieczne quick wins** – szybkie pierwsze efekty, np. więcej dobrych rozwiązań alternatywnych, lepsza współpraca nad problemami w organizacji.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Wprowadzenie do zespołów metody rozwiązywania złożonych problemów.
- Lider pozna sposób analizowania problemów przez współpracowników.
- Powstanie platforma do wymiany informacji i opinii.
- Ustrukturyzowanie schematu rozwiązywania problemów pomoże w wypracowaniu jednego, wspólnego modelu działania danej grupy.
- Stosowanie wpłynie na powstanie nowych i innowacyjnych form działania w organizacji.
- Nastąpi optymalizacja procesu podejmowania decyzji i ich realizacji.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

Ich zastosowanie wymaga uprzedniego zdefiniowania problemów organizacji i pogrupowania ich jako ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane – np. metodami analizy strategicznej (SWOT, macierz BSG, metoda burzy mózgów, metoda delficka, analiza Pareto itp.).

W krótkim okresie:

- **Wzrost odsetka problemów rozwiązywanych** metodycznie (metodą sześciu kroków) w ogólnej liczbie przeanalizowanych problemów, w szczególności strategicznych i nieustrukturyzowanych (produkt).
- **Wskaźnik średniego czasu** poświęconego na spotkania, na których analizowane są problemy nieustrukturyzowane (produkt).
- **Wskaźnik wyborów / możliwości decyzyjnych** – liczba przedstawionych wariantów dla rozwiązań problemów nieustruk-

turyzowanych jako wskaźnik pokazujący wpływ metody na kreatywność organizacji w ich poszukiwaniu (rezultat).

W długim okresie:

- Wskaźnik liczby decyzji strategicznych (dotyczących strategii, kluczowych projektów, sytuacji wyzwań i kryzysów), które podejmowane były w drodze metodycznej (rezultat).
- Wskaźnik wzrostu poczucia rozumienia (klarowności) sytuacji organizacji i jej wyzwań przez kadrę kierowniczą (rezultat).
- **Ocena jakościowa skutków podejmowania decyzji** metodą 6 kroków - ocena większej trafności decyzji podejmowanych drogą metody przez wzrost trafności decyzji i zdolności radzenia sobie z problemami (wskaźnik wpływu).
- Wskaźniki wpływu badające zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów organizacji dzięki metodycznemu podejmowaniu kluczowych decyzji (analiza głównych wskaźników organizacji i analiza jakościowa lub czynnikowa wpływu tej metody).



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy warto może **wrócić do poprzedniego etapu** i pogłębić analizę?
- Czy **wykorzystałem/wykorzystałam** całą dostępną w danej chwili **wiedzę** w organizacji?
- A może jednak są jakieś **analogie**? Historyczne? Ze świata przyrody? Literatury?
- Gdybym miał/miała **czarodziejską różdżkę** (najlepszego eksperta, nieograniczony czas, budżet, władzę), co można by jeszcze zrobić? Co zrobiłby Robinson albo Thomas Edison?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Nieracjonalne decyzje wynikają często z reguły: *First satisficing, not maximizing* - podejmujemy decyzję, która szybko eliminuje nasz stres decyzyjny, nie zaś tę optymalną.



Na ten temat:

Starry Peng, Maximizing and Satisficing in Decision-Making Dyads



Specjaliści z zakresu służb specjalnych szacują, że¹:

- 70% informacji wywiadu pochodzi ze źródeł otwartych.
- 20% pochodzi ze źródeł nieformalnych.
- Zaledwie ok. 10% informacji ma charakter szpiegowski.



Dylemat²

1. Obliczenia wymagają decyzji dotyczących kategoryzowania, a także odnośnie do tego, kogo lub co zaliczać do kategorii lub z niej wykluczać.
2. Mierzenie jakiegokolwiek zjawiska implikuje wartościowanie – czy jest za mało, za dużo lub po prostu w sam raz.
3. Liczby mogą być niejednoznaczne i to stwarza przestrzeń do sporów politycznych dotyczących interpretacji danych.
4. Liczb używa się, aby opowiadać historie takie jak te o kryzysie, zwycięstwie (doświadczamy...).
5. Liczby mogą stworzyć iluzję, że skomplikowane i niejednoznaczne problemy są proste, policzalne i poddane precyzyjnej definicji.
6. Liczby mogą wykluczać politycznie grupy ludzi, którzy posiadają jakieś cechy, które zostały policzone.
7. Obliczenia mogą pomóc w negocjacjach i kompromisach poprzez uczynienie spraw/zjawisk trudno uchwytnych widocznymi.
8. Dlatego, że liczby wydają się tak precyzyjne, podtrzymują władzę tych, którzy dokonują obliczeń.
9. Ludzie reagują, gdy są poddani pomiarom i próbują dobrze w nich wypaść.
10. Obliczenia powodują, że mierzone zjawiska zauważa się częściej, a tworzenie statystyk zachęca do raportowania.
11. Obliczenia mogą być użyte do stymulowania społecznych oczekiwań zmian.

¹ Źródło: K. Liedel, T. Serafin, *Otwarte źródła informacji w działalności wywiadowczej*, Warszawa 2011.

² Na podstawie: D. Stone, *Policy Paradox. The Art of Political Decision Making*, W.W. Norton & Company 1997, s. 161-187.



Na podstawie:

Deborah Stone, *Policy Paradox. The Art of Political Decision Making*, W.W. Norton & Company 1997, s. 161-187

- 12. Kiedy pomiar jest wykorzystywany do oceny osiągnięć, ludzie manipulują wynikami.
- 13. Prawo do dokonywania pomiarów to posiadanie kontroli. Pomiary bywają uznaniowe co do tego, co się mierzy i jak się mierzy.
- 14. Pomiary stwarzają sojusze pomiędzy mierzącymi a mierzonymi.
- 15. Liczby same nie mówią – ludzie próbują kontrolować to, jak inni je interpretują.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



**SYNERGIA - jed-
nym zdaniem**

Pamiętaj! Częste użytkowanie wyrabia nawyk i wzmacnia zmianę. A więc - im częściej **robisz sześć kroków**, tym lepiej!

Niektóre modele decyzji rozszerzają 6-etapowy cykl o dodatkowe elementy³:

- Przed analizą problemu - ustanawianie agendy dyskusji o problemie, tj. określanie klimatu dyskusji; „**ramowanie**” dyskusji (*framing*), zakreślanie granic dozwolonych dyskusji o problemie i rozwiązzań.
- Przed analizą problemu - decydowanie, **jak wiele zasobów poświęcimy na przygotowanie decyzji** (czasu, pieniędzy, rozmów).
- Przetarg grup interesu w organizacji **wokół definicji problemu**, kryteriów wyboru i możliwych rozwiązań alternatywnych.
- W trakcie przygotowania wyboru - **przypisywanie wag** do poszczególnych kryteriów.
- Przed podjęciem decyzji - **poszukiwanie konsensusu** wokół niej poprzez konsultowanie jej kształtu oraz badanie potencjalnych reakcji.
- **Legitymizacja** dokonanego wyboru - przed jego wdrożeniem i w celu wzmocnienia procesu, np. przekonanie wdrażających funkcjonariuszy, grup docelowych, do których skierowana jest decyzja.
- **Non-decisions** - brak podjęcia decyzji wywołuje istotne skutki, ale decydenci uznają, że jest mniej ryzykowny niż sama decyzja.



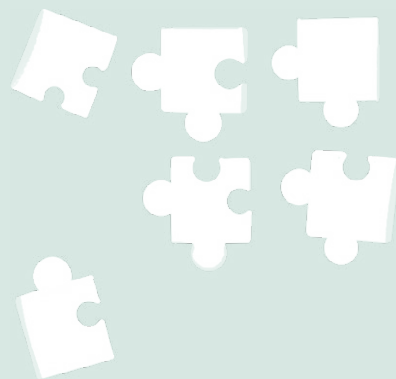
Inspirujące myśli

Jeśli coś wiesz, przyznaj, że wiesz. Gdy zaś czegoś nie wiesz, przyznaj, że nie wiesz. Oto prawdziwa wiedza - Konfucjusz

Nikomu nie zdarzyło się przypadkiem stać się mądrym - lacińskie przysłowie

Ekspert to zwykły człowiek, który - gdy nie jest w domu - udziela rad - Oskar Wilde

³ Źródła: D. Stone, *Policy Paradox. The Art of Political Decision Making*, Norton & Company 2008; M. Hill, *The Policy Process in the Modern State*, Prentice Hall 1997; K. Grzesik, M. Karaś, *Decyzje menedżerskie w organizacji*, Wrocław 2014; K. Bolesta-Kukulka, *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2003.



Decentralizacja władzy możliwie najniżej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem praktyki jest wzmocnienie pozycji lokalnych (terenowych) organów administracji publicznej, poprawa procesu podejmowania decyzji i dostosowywanie działania organizacji sektora publicznego do warunków funkcjonowania
Skąd praktyka?	Zarządzanie wiedzą, kształtowanie struktur organizacyjnych
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">▪ Uwzględnienie lokalnych warunków,▪ Potrzeba innowacji,▪ Przeciążenie zadaniami centrum i centralnej administracji,▪ Umocnienie wspólnot lokalnych
Planowane rezultaty	<ul style="list-style-type: none">▪ Podmiotowość struktur lokalnych (terytorialnych),▪ Koncentracja rządu centralnego na kluczowych zadaniach,▪ Wzmocnienie demokracji lokalnej.
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Wzmacnianie zdolności struktur lokalnych do działania (prawo, ludzie, finanse, majątek)
Ryzyka, na które trzeba uważać	<ul style="list-style-type: none">▪ „Decentralizacja kłopotów”,▪ Niezapewnienie zasobów na rzecz zdecentralizowanych zadań
Kluczowe działania	Analiza SWOT planowanych do zdecentralizowania zadań
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost efektywności realizacji zdecentralizowanych zadań

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Koszt zorganizowania szkolenia przedstawicieli samorządu terytorialnego w celu zorganizowania debaty na temat możliwości decentralizacji zadań publicznych, zorganizowania pilotażu przekazania tych zadań itp.
- Koszt realizacji nowych zadań ujęty w dochody jednostek samorządowych, koszty zatrudnienia lub przekwalifikowania nowego personelu dla jednostek lokalnych (i wyposażenia go) jeśli jest to konieczne.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

Kompleksowa ocena możliwości decentralizacji zadań pod kątem SWOT, zakresu oraz tempa wdrożenia

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

Struktura i ludzie – zespoły (każdy po 2-3 osób) pracowników rządowych odpowiedzialny za:

- rekomendacje dotyczące wyboru kompetencji (zadań) do ewentualnej decentralizacji,
- opracowanie szczegółowego opisu przenoszonych zadań,
- pomoc lokalnym władzom w dostosowaniu swojego działania do otrzymanych kompetencji i nadzorowanie przekazywania zadań przez około 4-6 miesięcy,
- reprezentatywni przedstawiciele władz lokalnych wybrani do współpracy z zespołem administracji rządowej w sprawach kształtu przekazywanych zadań,
- przedstawiciele władz lokalnych odpowiedzialni za praktyczne wdrożenie przenoszenia zadań ze szczebla centralnego po przyjęciu rozwiązań prawnych,
- liczba członków ww. zespołów zależy od wielkości organizacji decentralizującej zadania i przyjmującej zadania na poziom lokalny i ich charakteru.

**Wymagane zasoby techniczne**

- Sale konferencyjne przeznaczone na prowadzenie debat i spotkań eksperckich wraz z wyposażeniem informatycznym,
- Komputer, programy i inne narzędzia potrzebne lokalnym władzom miejscowym.



Potrzebny czas

Praktykę można wdrożyć w ciągu 6–24 miesięcy. Dokładny czas zależy od rozmiaru organizacji i charakteru przekazywanych kompetencji władzom lokalnym.



Wiedza i doświadczenie

Niezbędna jest wiedza i doświadczenie przedstawicieli władz lokalnych i pracowników administracji publicznej w zakresie zadań podlegających przekazaniu ze szczebla centralnego.



Współpraca

Podczas realizacji praktyki, potrzeba współpracy dotyczyć będzie:

- przedstawicieli jednostki rządowej oraz władz lokalnych,
- przedstawicieli władz lokalnych, personelu lokalnych jednostek organizacyjnych, realizujących bezpośrednio decentralizowane zadania.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Jedynym sposobem kontrolowania chaosu i złożoności jest rezygnacja z części tej kontroli

— GYAN NAGPAL

Wstęp

Przeniesienie zadań publicznych z poziomu rządu centralnego na terytorialny może mieć bardzo różny charakter. Po pierwsze, inaczej będzie wyglądało w państwach o określonej (konstytucyjnie) **terytorialnej organizacji kraju** (przy czym i one różnią się między sobą): **konfederacjach** (rzadkie), **federacjach** (USA, Niemcy, Brazylia, Rosja, Szwajcaria), tzw. **państwach regionów** autonomicznych (quasi-federalnych), np. Hiszpania i w mniejszym zakresie Wielka Brytania czy Włochy, zregionalizowanych, ale **unitarnych i trójszczeblowych** (Polska, Francja), **unitarnych zdecentralizowanych** (np. kraje skandynawskie), **unitarnych, ale scentralizowanych** (np. Grecja). Inny punkt wyjścia będzie miała decentralizacja w krajach demokratycznych, a inny w tych, które odrzuciły system demokratyczny. Inaczej będzie wyglądała w krajach o stosunkowo jednolitej strukturze narodowościowej, a jeszcze inny w tych głęboko podzielonych pomiędzy różne społeczności narodowe (np. Belgia – Flamandowie, Walonowie). W Europie, pomimo wskazanych wyżej różnic, wypracowano pewne mniej lub bardziej generalne ramy, czasem o charakterze prawnym jak np. **Europejska Karta Samorządu Lokalnego** czy **Europejska Karta Regionów**, które precyzują również zasady

dokonywania decentralizacji np. w sferze zadań czy finansów. Przeniesienie zadań może mieć nie tylko charakter decentralizacji na szczeble administracji o różnej, zawsze jednak pewnej niezależności od rządu centralnego, ale także:

- **dekonzracji**, która oznacza przeniesienie zadań z poziomu centralnego administracji rządowej na regionalny lub lokalny, ale nadal w ramach administracji rządowej;
- **decentralizacji zadań rządu na poziom samorządu, ale o charakterze innym niż terytorialny**, np. samorządy zawodowe czy samorząd kulturalny danej społeczności;
- czasami do procesu decentralizacji zalicza się **także tworzenie agencji publicznych** luźniej niż np. ministerstwa czy urzędy centralne powiązanych z administracją rządową (np. budżet wyodrębniony z państwowego, oddzielne dochody czy własna struktura terytorialna). Jest zatem decentralizacja zjawiskiem niezwykle szerokim, złożonym i zróżnicowanym.

Cel praktyki

Celem praktyki jest przeniesienie władzy z poziomu rządu centralnego na władze lokalne lub struktury terenowe. Opisywana **praktyka ma dostarczyć ogólnych ram myślenia o decentralizacji zadań jako możliwym rozwiązaniu, które służy usprawnieniu funkcjonowania sektora publicznego, często także pogłębianiu demokracji i wzmocnieniu wpływu obywateli na administrację**. Ponadto praktyka ma pokazać najważniejsze pierwsze kroki mające na celu przeanalizowanie decentralizacji zadań jako realnej opcji branej pod uwagę przez decydentów na rzecz usprawnienia lub reformowania administracji.

Na czym polega praktyka

Praktyka polega na **zaplanowanym procesie przekazywania zadań** realizowanych dotychczas przez jednostki centralne na poziom lokalny (terytorialny, niecentralny). **Kluczowe etapy** takiego procesu są następujące:

1. **Analiza potencjalnych obszarów decentralizacji**, np. metodą SWOT, wskaźników realizacji usług na różnych poziomach, oceny potencjału jednostek lokalnych do przejęcia zadań. **Konsultacje eksperckie** w zakresie punktu 1 z przedstawicielami władz lokalnych i ich instytucji, w tym dotyczące kwestii prawnych, organizacyjnych, finansowych.
2. **Warsztaty** ekspertów rządowych i lokalnych na temat **szczegółowych kroków** w procesie przekazywania zadań, ustalenie

możliwych alternatywnych (czas, zakres, tempo) wariantów decentralizacji.

3. **Analiza ryzyk** i sposobów ich ograniczenia.
4. **Ustalenie zakresu i tempa przekazywania zadań**, okresu przejściowego oraz mechanizmu monitorowania w celu niezwłocznego i skutecznego dokonywania niezbędnych korekt.
5. **Zaplanowanie rezerw** kadrowych finansowych, czasowych oraz tzw. **buforów czasowych** metodami zarządzania projektami.
6. **Rozważenie pilotażu** w wybranych jednostkach czy na określonych obszarach kraju.
7. Szerokie **konsultacje społeczne** i uwzględnienie ich efektów.
8. **Działania legislacyjne** i związane z ogłoszeniem aktów prawnych, wydaniem koniecznych aktów wykonawczych itp..
9. **Działania informacyjne, edukacyjne** skierowane do pracowników, którzy przejmą realizowanie zadań, uwzględnienie ich interesów, obaw i doświadczenia.
10. **Utworzenie kompetentnego i pełnomocnego zespołu sterującego** składającego się z przedstawicieli władz centralnych i samorządu, którzy będą zarządzali procesem przekazywania zadań i reagowali na pojawiające się problemy.
11. **Zapewnienie wsparcia kluczowych interesariuszy** politycznych, społecznych, środków masowego przekazu, ekspertów itp.



Efekty dla organizacji publicznej:

- **Wzmocnienie lokalnego lub regionalnego poziomu władz publicznych.**
- **Lepszy proces podejmowania decyzji** publicznych, uwzględniający lokalne uwarunkowania.
- Zadania publiczne i proces ich realizacji **dostosowany do warunków miejscowych** i interesów środowisk lokalnych.
- **Zmniejszone wydatki** na szczeblu rządowym.
- **Poprawa jakości świadczonych usług**, uwzględniająca lokalne potrzeby i zwiększona satysfakcja obywateli – odbiorców usług.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- wskaźnik reprezentujący **poprawę lub pogorszenie procesu decyzyjnego** na szczeblu lokalnym;
- wskaźnik oparty **na czasie przeznaczonym na wydawanie decyzji** administracyjnych i świadczenie usług, w tym poprawa terminowości ww. decyzji;
- **zmniejszenie zasobów koniecznych do świadczenia określonego poziomu usług** (przy braku obniżenia ich jakości);
- **wskaźnik zadowolenia obywateli** z jakości obsługi, mierzony ankietami dostępnymi w miejscach świadczenia usług i w sieci;
- w dłuższym okresie **wzrost pozycji jednostek lokalnych w rankingach** jakości świadczenia usług oraz wyższy PKB na mieszkańca w rezultacie wzrostu jakości usług inwestycji na terenie jednostki lokalnej.

Ryzyka i bariery

Kluczowe wyzwania / ryzyka dla realizacji praktyki są następujące:

- **opór pracowników** w obu przypadkach (centralnych i lokalnych jednostek) wobec zmiany;
- zwiększone **ryzyko korupcji** na szczeblu lokalnym;
- **brak wystarczająco doświadczonych i przeszkolonych pracowników** na szczeblu lokalnym i niewystarczająca ich liczba;
- **nieprecyzyjne regulacje prawne** stanowiące problem dla decydentów i tworzące możliwości konfliktów na linii rząd – jednostki lokalne;
- **ryzyka finansowe** ponoszone przez jednostki rządowe – wzrost kosztu świadczenia usług.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Jakie **korzyści lokalne**, a nie tylko dla władz centralnych, mogą uzasadniać decentralizację zadań, jak przekonać do nich władze lokalne, **mówiąc językiem korzyści**?
- **Jak rozłożyć w czasie** w optymalny sposób **proces przekazywania** zadań na szczebel lokalny?
- Co może pójść źle, co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Making Decentralisation Work

A Handbook for Policy-Makers – Ten Guidelines for Effective Decentralisation Conducive to Regional Development

Rozdział jest częścią podręcznika „Making Decentralisation Work. A Handbook for Policy-Makers”. Zawarto w nim dzieśięć wytycznych dotyczących wybranych, **kluczowych kwestii decentralizacji**. Autor publikacji wychodzi z założenia, że wyniki decentralizacji w dużej mierze zależą od sposobu projektowania i wdrażania procesu przekazywania zadań „w dół”.



Czytaj dalej:

[Making Decentralisation Work](#)

[A Handbook for Policy-Makers](#)

Wytyczne są następujące:

1. Wyjaśnij **obowiązki przypisane różnym szczeblom** rządowym.
2. Upewnij się, że wszystkie obowiązki są **wystarczająco finansowane**.
3. **Wzmocnij autonomię fiskalną** na poziomie niższym niż krajowy w celu **zwiększenia odpowiedzialności**.
4. **Wspieraj budowanie potencjału** na poziomie niższym niż krajowy.
5. Stwórz odpowiednie **mechanizmy koordynacji między szczeblami administracji**.
6. **Wspieraj współpracę** między różnymi szczeblami i realizatorami różnych zadań.
7. Wzmocnij **innowacyjne i eksperymentalne zarządzanie** oraz promuj zaangażowanie obywateli.
8. **Zezwól na asymetryczne** (różne w zależności od potencjału jednostek lokalnych) **rozwiązania decentralizacji** i jak najlepiej je wykorzystaj.
9. Konsekwentnie **poprawiaj przejrzystość, usprawniaj gromadzenie danych i monitorowanie wyników**.
10. Wzmacniaj krajowe polityki rozwoju regionalnego i systemów wyrównywania szans.

Ponadto publikacja w ramach kolejnych wytycznych wskazuje na ważne kwestie, takie jak m. in.:

- Jakie są **kluczowe trendy/dane**?
- Uzasadnienie i **korzyści** z wdrożenia wytycznej?
- Przykłady **dobrych praktyk** w danym obszarze?
- Pułapki/ryzyka, których należy unikać, realizując wytyczne?



**Inspirujące
myśli**



SYNERGIA - jednym zdaniem

*Dobry rząd nie zastąpi samorządu -
Mahatma Gandhi*

*To prawda, że współczesna technologia pozwala na decentralizację, ale także na centralizację. To zależy od tego, jak korzystasz z technologii - **Noam Chomsky***

*Nigdzie demokracja nie działała dobrze bez znacznej części samorządu lokalnego, zapewniając szkołę szkolenia politycznego zarówno ogółowi społeczeństwa, jak i przyszłym przywódcom - **Friedrich August von Hayek***



Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie wiedzą i jego dobrych praktyk

Podstawowa

- J. Bogdanienko, *Wiedza i innowacje w firmie*, Warszawa 2011.
- B. Barczak, K. Bartusik, *Organizacja ucząca się (w:) Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 23, red. A. Stabryła, Kraków 2018.
- S. Wawak, K. Woźniak, *Organizacja systemów zarządzania wiedzą (w:) Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 19, red. A. Stabryła, Kraków 2018.

Polska i sektor publiczny

- *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Warszawa 2012.
- K. Rostek, M. Wiśniewski, R. Zajęc, *Zarządzanie komunikacją i wiedzą w planowaniu cywilnym oraz zarządzaniu kryzysowym*, Warszawa 2019.
- A. Szczygielska, *Zarządzanie wiedzą w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Stan obecny i perspektywy*, Warszawa 2021.
- *Zarządzanie wiedzą w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa państwa*, red. A. Szczygielska, Warszawa 2019.

Poradniki

- J. Bąk, *Statystycznie rzecz biorąc*, Warszawa 2020.
- J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014.
- T. Harford, *Jak ogarnąć świat i odróżnić fakty od wyobrażeń*, Kraków 2021.
- J. Herbst, J. Rozenbaum, J.J. Wygnański, *Do rzeczy. Jak korzystać z danych w działaniach rzeczniczych*, Fundacja Stocznia, Warszawa 2013.
- *Informatyczne narzędzia zarządzania wiedzą*, red. R. Katarzyniak, W. Rekuć, Warszawa 2014.
- P. Motyl, *Sztuka podejmowania decyzji*, Warszawa 2014.
- M. Plebańska, *Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników*, Warszawa 2013.
- S.P. Robbins, *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Warszawa 2005.
- I. Ruhe, K. Blanchard, P.J. Meyer, *Wiesz, możesz - działaj! Wykorzystaj swoją wiedzę w praktyce*, Warszawa 2011.
- O. Sibony, *Popelnisz koszmarny błąd. Jak zwalczać uprzedzenia poznawcze i podejmować lepsze decyzje*, Poznań 2019.

Specjalistyczna

- G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, Warszawa 2012.
- K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014.
- B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006.
- *Podejmowanie właściwych decyzji*, Harvard Business Review, Warszawa 2008.
- G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2004
- H. Rosling, *Factfulness*, Poznań 2018.
- E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie sieciowym*, Siedlce 2020.
- J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2012.
- T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji*, Warszawa 2001.
- *Wiedza menedżerska i technologie informacyjne w biznesie*, red. I. Chomiak-Orsa, K. Perechuda, Częstochowa 2017.
- A. Zakrzewska-Bielawska, S. Lachiewicz, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Łódź 2010.
- M. Żytniewski, *Zorientowane na procesy biznesowe oraz interakcję systemy wspomagania zarządzania wiedzą*, Katowice 2020.

Anglojęzyczna

- C.T. Bergstrom, J.D. West, *Calling Bullshit. The Art of Scepticism in a Data-Driven World*, Random House 2020.
- D.E. McNabb, *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*, Routledge 2015.
- *Handbook of Research on Implementing Knowledge Management Strategy in the Public Sector (Advances in Knowledge Acquisition, Transfer, and Management)*, ed. Y.A. Albastaki, A.I. Al-Alawi, S.A. Al-Bassam, IGI - Global 2019.

OBSZAR

Zarządzanie zmianą



Z tego rozdziału dowiesz się o... praktykach, które dotyczą systematycznego podejścia do radzenia sobie z planowaną i nieplanowaną zmianą w administracji publicznej. Źródła zmian w każdej organizacji mogą być zewnętrzne - nieplanowane, i wewnętrzne - zaplanowane.

Wstęp



Abraham Lincoln:

*Polityk jest odpowiedzialny za statek,
nie za fale*

Praktyka zarządzania zmianą

Z reguły każda organizacja mierzy się z **kombinacją** obu rodzajów zmian, w związku z czym prawdziwym wyzwaniem jest łączenie obu tych sytuacji. Na zmianę można **reagować w sposób intuicyjny** w oparciu o dotychczasową wiedzę i zdobyte doświadczenie. Można też stosować **metodyczne podejście**, które zwłaszcza w przypadku dużych zmian sprawdzi się lepiej.

Skuteczność wdrożenia zmian zarówno społecznych, jak i organizacyjnych w równym stopniu zależy od **sensowności idei/reformy/projektu** itp., który chcemy wdrożyć, po to, aby dokonać istotnej zmiany społecznej lub organizacyjnej, a także **strategii (metody) dokonania tej zmiany**.

Zarządzanie zmianą jest **zbiorem technik zarządzania**, które umożliwiają **przeprowadzenie grupy docelowej** (społeczeństwa, organizacji) przez proces zmian, tak aby wszystko dokonało się zgodnie z celami autora i było trwałe. Ta część zarządzania koncentruje się na planowaniu i przeprowadzeniu zmian. Kluczowe jest radzenie sobie z obawami lub oporem wobec zmiany wśród ludzi. Najlepszą strategią jest komunikacja, partycypacja, zachęcanie i wsparcie¹.

Dziedzina ta jest ściśle **powiązana z takimi obszarami, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami, komunikacja czy zarządzanie ludźmi i przywództwo**. Na przykład zarządzanie strategiami czy projektami **korzysta z technik zarządzania zmianą, a zarządzanie zmianą wykorzystuje z kolei techniki zarządzania ludźmi (motywowanie) czy komunikacji (przekonywanie)**. Powodem powstania tej dziedziny zarządzania jest przede wszystkim **opór** (ludzi, organizacji, grup społecznych) wobec zmian jako naturalne zjawisko w trakcie ich dokonywania. Ten zaś z kolei wynika m.in. z braku wiedzy i kompetencji, utraty pozycji, braku zasobów, kultury czy ryzyka. Przykładowe techniki zarządzania zmianą to np. **analiza pola sił** (za zmianą i przeciw zmianie, neutralizowanie sił oporu lub wzmocnianie sił zmiany), komunikacja, angażowanie ludzi, czasem wymuszanie (kij i marchewka), przywództwo i dawanie przykładu (**przywództwo transformacyjne**)².

¹ *Oxford Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press 2016, s. 108.

² Patrz szerzej: R.E. Quin, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie, rozdział Funkcja innowatora. Zarządzanie zmianą*, Warszawa 2007.



Czytaj dalej:

Harvard Business School,
[The Quick Wins Paradox](#)

**Specyfika obszaru
i specyfika w administracji
publicznej³**



Posiedzenie rządu 2 sierpnia 2011 r. –
po raz pierwszy ministrowie pracowali
na dokumentach cyfrowych.

Współcześnie na gruncie zarządzania za najbardziej uniwersalny uważa się **8-etapowy model zmiany profesora Harvardu Johna P. Kottera**, który został omówiony szczegółowo w praktyce „Zmiana w jednostce administracji publicznej”.

We współczesnym zarządzaniu publicznym zarządzanie zmianą jest **kluczową umiejętnością Rządu** wybiera się i zmienia po to, **aby dokonywały zmian**, utrwały je, korygowały lub im przewodziły. Nawet **odwracanie zmian dokonanych przez poprzedników to zarządzanie zmianą**.

Każda zmiana proponowana przez administrację w systemie społeczno-politycznym uaktywnia interesy gospodarcze, społeczne i polityczne – a także **koalicje sił za zmianą i przeciwko niej**. To klasyczne wyzwanie w zarządzaniu zmianą. Z kolei **organizacje publiczne mają ulegać transformacjom**, po to, aby zmiany oczekiwane przez obywateli oraz pełniących władzę polityczną były możliwe. Mogą to być konieczne oszczędności, nowe zadania, reformy, reakcje na sytuacje kryzysowe.



Dalsza inspiracja

Zarządzanie zmianą – benchmarking i benchlearning historyczny

Znaczącą zmianą historyczną, która była podjęta przez administrację i miała istotne skutki międzynarodowe, była tzw. **rewolucja (restauracja) Meiji w 2. połowie XIX w. w cesarskiej Japonii**. Była to rewolucja polityczna w 1868 r., która doprowadziła do ostatecznego upadku rządu wojskowego (szogunatu) i przywrócenia realnej władzy cesarza Meiji.

Jednak w szerszym kontekście restauracja Meiji z 1868 r. została utożsamiona z późniejszą **erą poważnych zmian politycznych, gospodarczych i społecznych – okresem Meiji (1868–1912)**, który przyniósł **zaplanowaną modernizację Japonii w oparciu o wzorce zachodnie**, choć mającą na celu wzmocnienie zdolności państwa do odparcia presji Zachodu.

Agentami zmiany byli głównie młodzi samurajowie, a ich motywacją – chęć uchronienia kraju przed kolonialną zależnością od Zachodu (jak w przypadku XIX-wiecznych Chin).

³ Szerzej: D. Baker, *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*, Chandos Publishing 2007.



Cesarz Meiji (1852–1912)

Siłę Zachodu postrzegali poprzez pryzmat konstytucjonalizmu, uprzemysłowienia i silnej armii. **Symbolem zmiany było hasło „wzbogacać kraj, wzmacniać armię” oraz przeniesienie stolicy z Kyōto do Edo, które zostało przemianowane na Tokio.**

Inspiracji szukano na Zachodzie (**benchmarking!**), wysyłając m.in. **wizyty studyjne do Francji, Prus (potem Niemiec), USA**, by zmienić stary porządek feudalny. Dokonano reformy administracyjnej na wzór Francji (prefektury), zniesiono przywileje klasowe samurajów, powołano armię z poboru, zreformowano system podatkowy i edukacyjny (na wzór zachodni).

W gospodarce rozwinęto transport kolejowy i **uprzemysłowiono kraj**. Również społeczeństwo westernizowało się (idee, moda). **Choć po kilku latach nastąpił ponowny nacisk na „japońskie wartości”, to jednak zostały one zintegrowane z nowoczesnością.**

Jak w każdej zmianie doszło do oporu – buntów samurajów, które ostatecznie zostały stłumione.

W 1889 r. po kilkuletnich pracach ogłoszono **nową, liberalną (jak na tamte czasy) konstytucję** (tzw. konstytucja Meiji) z dwuizbowym parlamentem.

Efektom tych zmian były szokujące dla opinii zachodniej zwycięstwa Japonii w wojnach z teoretycznie o wiele potężniejszymi Chinami (w latach 1894–95) i Rosją (w latach 1904–05)⁴.

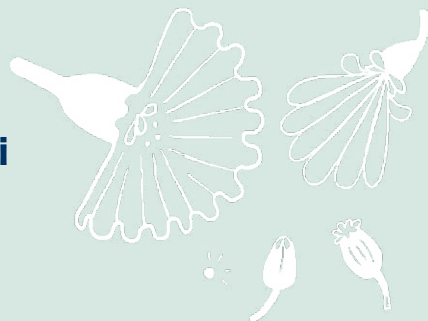


Zobacz więcej:

Starcie „starej” Japonii z „nową” jest świetnie pokazane w filmie *Ostatni samuraj* z rolą główną Toma Cruise’a (2003).

⁴ Opracowano na podstawie: C. Totman, *Historia Japonii*, Kraków 2010, s. 366–458; M. Melanowicz, *Cywilizacja Japonii współczesnej*, Warszawa 2018, rozdział *Era Meiji*, s. 57–124.

Zmiana w jednostce administracji publicznej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki

Skuteczne wprowadzanie zmian w organizacji

Skąd praktyka?

Zarządzanie zmianą, przywództwo, komunikacji

Kiedy stosować?

- Perspektywa konieczności wprowadzenia nieuchronnych zmian,
 - Planowanie celowej zmiany,
 - Rozwój organizacji
-

Planowane rezultaty

- Wdrożone innowacje,
 - Nowe pomysły wprowadzone w życie,
 - Zmiany organizacyjne zakończone sukcesem
-

Nakłady, o których nie można zapomnieć

Zbudowanie zespołu ds. zmiany

Ryzyka, na które trzeba uważać

Niejasna wizja zmiany

3 kluczowe działania

- Zbudowanie „koalicji na rzecz zmian”,
 - Komunikacja,
 - Świątowanie „quick wins”
-

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Wzrost gotowości do zmian wśród pracowników

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe****Wynagrodzenia ekspertów** za szkolenia i warsztaty z zakresu przeprowadzania zmian.**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Doświadczony zespół zarządzający** wspierający lidera i lider wspierający zespół. Liczba członków zespołu zależna jest od wielkości organizacji i rodzaju zmiany; zespoły do 10 osób współpracują najefektywniej.
- **Silne zaangażowanie w integrację grupy** osób z każdej jednostki, które będą odpowiedzialne za koordynację i wdrożenie w organizacji.
- **Trenerzy spoza organizacji.**
- **Eksperci prowadzący szkolenia** i warsztaty z zakresu zmian.

**Wymagane istotne działania organizacyjne****Współpraca pomiędzy osobami z zespołu projektowego a liderami, menedżerami i kluczowymi pracownikami.****Wymagane zasoby techniczne**

- **Sala konferencyjna** do prowadzenia szkoleń i warsztatów z zakresu zmian, z dostępem do projektora, ekranu i komputera.
- **Biuro zespołu projektowego** wdrażającego zmianę z dostępem do danych o aktualnym stanie organizacji (np. statystyki wskaźników efektywności, strategia, struktura organizacji).
- **Program komputerowy** do edycji plików.

**Potrzebny czas****Pełne wdrożenie praktyki** w całej jednostce administracji publicznej zajmuje od roku do półtora roku.**Wiedza i doświadczenie****Wiedza i doświadczenie** osób związanych z zespołem projektowym, osoby doświadczone we wprowadzaniu zmian, eksperci z zakresu zarządzania zmianą.**Współpraca**Kluczową kwestią przy wdrażaniu praktyki jest **współpraca lidera z zespołem projektowym** i całą organizacją.

Do zmiany dobrze się przygotuj, bo: *Nie ma nic trudniejszego do wzięcia w swoje ręce, bardziej niebezpiecznego w postępowaniu lub bardziej niepewnego w jego powodzeniu niż przewodzić wprowadzaniu nowego porządku rzeczy.*

– NICCOLÒ MACHIAVELLI

Cel praktyki

Celem praktyki jest pomyślne wdrożenie w jednostce administracji publicznej zmiany, która będzie korzystna dla jak najszerszego grona interesariuszy, trwała (a nie przejściowa lub odwracalna), realna, a nie jedynie deklarowana czy symboliczna. Metoda wprowadzania zmian w organizacji pozwoli na sprawniejsze i szybsze wdrażanie różnych optymalizacji w organizacji – od mniejszych po znaczące transformacje organizacyjne czy modyfikacje sposobów działania. Skuteczne wdrożenie praktyki wymaga zmiany samej w sobie, czyli innych postaw pracowników, silniejszej identyfikacji ze zmianą i dostosowania swego działania do wizji, misji i celu organizacji.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Niezależnie od tego, czy zmiana wiąże się z problematyczną kulturą, wizją, strukturą lub przyjęciem nowej praktyki, kierowanie zmianą jest najbardziej istotnym i destrukcyjnym zadaniem w każdej organizacji. Współcześnie na gruncie zarządzania za najbardziej uniwersalny uważa się **8-etapowy model zmiany profesora Harvardu Johna P. Kottera**, który jest istotą rekomendowanej praktyki.

<p>1</p> <p>Stwórz przekonanie o pilności zmiany</p>	<p>2</p> <p>Stwórz koalicję przewodzącą zmianie</p>	<p>3</p> <p>Określ misję i strategię</p>	<p>4</p> <p>Zakomunikuj wizję zmiany</p>
<p>5</p> <p>Usuń przeszkody dla działania</p>	<p>6</p> <p>Osiągnij szybkie sukcesy</p>	<p>7</p> <p>Nie zwalnij tempa!</p>	<p>8</p> <p>Zinstytucjonalizuj (utrwal) zmianę</p>



8-etapowy model zmiany Johna P. Kottera¹

- 1. Tworzenie poczucia „pilności” – jego istotą jest wyrabianie w pracownikach gotowości do:**
 - zaakceptowania zmiany jako normalnej sytuacji zarówno w życiu zawodowym, jak i organizacji; chodzi o akceptowanie zmian, a nie opieranie się im;
 - wykorzystania nadchodzącej zmiany, np. w otoczeniu organizacji, jako szansy rozwoju organizacji i osobistego;
 - potraktowania pojawiającej się zmiany jako okazji do zdobywania nowych umiejętności, doświadczeń i kontaktów, poszerzania osobistego potencjału.
- 2. Budowa wiodącej koalicji** – jego istotą jest zidentyfikowanie tych interesariuszy, jednostek, znaczących liderów czy przywódców opinii, dla których zmiana jest korzystna lub co najmniej jest szansą, i przekonanie ich do współdziałania. Chodzi o pokazanie, że aktywna koalicja wyraźnie wzmacnia prawdopodobieństwo zaistnienia zmiany.
- 3. Kreowanie wizji i inicjatyw** – na tym etapie wszystkim uczestnikom zmiany przedstawia się docelowy stan, do którego się dąży. Jest to przekonująca, realistyczna wizualizacja korzystnej, trwałej zmiany. Ponadto na tym etapie wskazuje się konkretne przedsięwzięcia (projekty, działania), których wdrożenie doprowadzi do tej docelowej zmiany.
- 4. Komunikowanie wizji** – cel musi zostać zakomunikowany w przekonujący sposób, aby był atrakcyjny, a bilans zysków i kosztów zaangażowania się w zmianę był na rzecz tych pierwszych. Jedną ze skutecznych technik jest wykorzystanie techniki opowieści (marketing narracyjny).
- 5. Wzmacnianie zespołu ludzi, którzy wdrażają zmianę**, poprzez usuwanie barier ich działania na rzecz zmiany (np. procedur), udzielane wsparcie (zasoby), motywowanie ich i nagradzanie.
- 6. Planowanie, tworzenie i świętowanie pierwszych, szybkich, zauważalnych sukcesów**, aby uwiarygodnić zmianę, pokazać jej postępy, poszerzyć grono jej zwolenników. Ten etap do pewnego stopnia powinien być zaplanowany w czasie i miejscu, ponieważ pierwsze sukcesy celebrowane w odpowiedni sposób mają istotne znaczenie na etapie, w którym siły przeciwne zmianom są nadal mocne i często odnotowują przede wszystkim trudności okresu przejściowego.
- 7. Utrzymywanie zaangażowania, siły i energii zespołu** – opiera się na motywowaniu w obliczu wysiłku na rzecz zmiany, trudności okresu przejściowego. Należy otoczyć opieką kluczowe zespoły, unikać ich demotywowania, wskazywać na długofalowe korzyści zmiany, nagradzać postawy na rzecz zmiany i tolerować naturalne błędy w nowej sytuacji.

¹ Przedstawiony np. w publikacji: J.P. Kotter, D.S. Cohen, *Sedno zmian*, Gliwice 2008.

- 8. Tak zwana instytucjonalizacja zmiany** – przede wszystkim wyraźne wskazanie (w odpowiednim momencie), że zmiana jest trwała i nieodwracalna, np. w postaci nowych rozwiązań prawnych, organizacyjnych, kadrowych, ale także symbolicznych. Może to także oznaczać ostateczne pożegnanie się ze starymi strukturami, praktykami działania czy kulturą organizacyjną.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Opracowany plan przeprowadzenia zmiany.
- Pomyślne wdrożenie zmiany w organizacji.
- Wzrost liczby zmian wprowadzonych z sukcesem.
- Wzrost poczucia „pilności” i „potrzeby” zmian wśród pracowników administracji publicznej.
- Wzrost motywacji i poczucia skuteczności pracowników poprzez udział we wdrażaniu zmian.
- Poprawa efektywności organizacji.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- Wskaźnik porównujący **liczbę wprowadzonych zmian** do wszystkich opracowanych planów zmian organizacyjnych.
- Wskaźnik porównujący liczbę pomyślnie wdrożonych zmian w organizacji **po wdrożeniu praktyki z liczbą przed wdrożeniem**.
- Wskaźnik pokazujący **stopień (np. w skali od 1 do 10) gotowości do zmian** w zespołach w organizacji, mierzony ankietami przed wdrożeniem praktyki i po.

Ryzyka i bariery

- Niechęć pracowników do zmian, brak zaangażowania i **oba wa przed ryzykiem**, odpowiedzialnością i samą zmianą.
- **Utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania** pracowników w zmianę.
- **Komunikacja** między liderem a zespołem projektowym i organizacją.
- Pogodzenie **stałych zadań** z tymi wynikającymi z przeprowadzania zmiany.
- **Brak silnego lidera** odpowiedzialnego za zmianę, w tym za komunikację, wzbudzanie zaufania, przekonywanie do zmiany jej przeciwników.
- **Niejasna wizja zmiany**, gdy nie jest ona zgodna z misją i wizją organizacji oraz zachowaniami liderów organizacji.



Co dalej? Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy mam „**radar zmiany**” i czy wyłapie on tę nadchodzącą?
- Czy nie pomijam jakiegoś ważnego etapu „8 kroków zmiany” lub nie traktuję go wystarczająco poważnie?
- Czy **siły zmiany są silniejsze niż siły oporu i inercji**? Jak mogę je wzmocnić?
- Jak, zmieniając, nie przesadzić? Gdzie jest **punkt równowagi**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki Zintegrowane podejście do zmiany

Istnieją co najmniej **4 główne modele** wprowadzania zmiany. Możliwe jest jednak także **podejście zintegrowane**, które korzysta z modeli i sposobów zmiany zaproponowanych przez te różne podejścia. Można je syntetycznie podsumować w następujący sposób (ważna jest poniższa kolejność działań!):

Zmianę należy rozpoczynać od **wspólnej diagnozy** tego, co motywuje ludzi w organizacji – np. w postaci wzbudzenia w nich poczucia niezadowolenia ze stanu obecnego.

Poddani zmianom powinni uczestniczyć następnie w projektowaniu modyfikacji stanu, który wzbudza niezadowolenie, a który został zidentyfikowany w poprzednim punkcie. Zwiększy to ich motywację do wprowadzenia zmiany.

Organizacja powinna **wspierać pracowników w wysiłkach na rzecz zmiany** – poprzez motywowanie, zachęcanie, nagradzanie, dostarczanie zasobów.

Zmianie powinna towarzyszyć **transformacja polityki HR**, tj. rekrutacja nowych niezbędnych ludzi, awanse i zmiany na stanowiskach menedżerskich, dostosowanie systemów ocen, szkolenie umiejętności.

Trwale zmiany struktur organizacyjnych powinny następować raczej jako wynik **przyjęcia i utrwalenia oczekiwanych zmian w zachowaniach**, ponieważ mają służyć one ugruntowaniu tych zmian, ale nie będą w stanie ich trwale wywołać, jeśli będą miały miejsce na samym początku.



Patrz szerzej:

B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Warszawa 2012, s. 55–67.

F. Ostroff, *Change Management in Government* – Magazine (May 2006).

McDermott + Bull, *White Paper: Overcoming Challenges to Implementing Change in Canada's Public Sector*.

Kluczowe dla powodzenia zmiany jest trwale, autentyczne i masowe angażowanie członków organizacji. Prawdziwa zmiana nigdy nie dotyczy jedynie nowej retoryki i innych liderów.

Rozpoczynanie zmiany od innego etapu niż wskazanego w powyższej kolejności wiąże się z ryzykiem braku jej wdrożenia.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Istnieją pewne **wady wyłącznie odgórnego wprowadzania zmiany** przez kierownictwo organizacji:

- Decyzja taka stanowi **tylko rozpoczęcie** zmiany, a nie jej wdrożenie.
- Jest **narzucana**, niekoniecznie zaś akceptowana.
- Nie jest wynikiem wspólnej diagnozy w organizacji, może wtedy być **oparta na błędnych założeniach**.
- Bazuje na **typowych, już gotowych podejściach**, a nie dopasowaniu do konkretnej organizacji.
- Jest wdrażana w taki sam sposób w całej instytucji, **bez „zniuansowania”** wobec przypadków szczególnych.



Inspirujące myśli

Zmień się, zanim będziesz musiał – **Jack Welch**

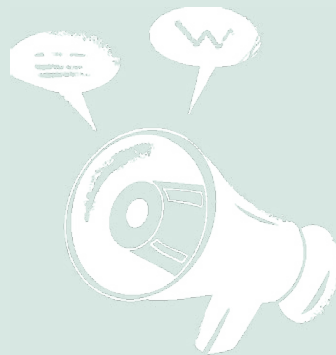
Zmiana jest trudna, ponieważ ludzie przeceniają wartość tego, co mają, i nie doceniają wartości tego, co mogą zyskać, rezygnując z tego – **James Belasco i Ralph Stayer**



SYNERGIA – jednym zdaniem

Zmianę można przeprowadzić, robiąc osiem kroków. To nie jest aż tak dużo – przecież nauczyłeś się chodzić.

Speaking with power – przemawiać „z mocą”



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Zwiększenie zdolności do przeprowadzania zmian przez lepsze umiejętności retoryczne

Skąd praktyka? Zarządzanie zmianą, komunikowanie

Kiedy stosować?

- Motywowanie do zmian w organizacji,
- Wzmocnienie liderów

Planowane rezultaty Osiąganie zmian i ich celów

Nakłady, o których nie można zapomnieć Upowszechnienie w organizacji

Ryzyka, na które trzeba uważać Brak wiarygodności

Kluczowe działania Uczynienie przemówień i prezentacji narzędziem zmiany

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna) Poczucie liderów i menedżerów zmian o większej zdolności ich dokonywania

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe****Nie są duże** – mogą być konieczne na szkolenie i na podstawowe wyposażenie techniczne.**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Szkolenia** dla kadry zarządzającej w zakresie wystąpień publicznych.
- Trenerzy spoza organizacji, w tym indywidualni, dla doskonalenia nabytych umiejętności.

**Wymagane istotne działania organizacyjne****Upowszechnienie praktyki** w całej organizacji, tak aby objęła większość jednostek organizacyjnych.**Wymagane zasoby techniczne**

- **Dobry sprzęt nagłaśniający**, który sprzyja dobrym przemówieniom, i sala o dobrej akustyce.
- **Sprzęt do rejestrowania** i oglądania prób przemówień

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Jest to uniwersalna umiejętność, która może pomóc Ci w zarządzaniu wyzwaniem, i ważny element rozwoju Twojej kariery.

Wstęp

Urzędnicy nie są zazwyczaj szkoleni z tego, **jak przemawiać publicznie z taką mocą i energią, jakie charakteryzują liderów.**

Przemawianie „z mocą” jest szczególnie **ważne dla osiągnięcia zmiany w instytucjach publicznych**, ponieważ organizacje te zwykle wymagają nieformalnego wpływu w tym celu. Użycie do tego „werbalnej dźwigni władzy” jest często w znacznie większym stopniu skuteczniejsze niż skorzystanie z jakiegokolwiek formalnej władzy. Takie przemawianie można też nazwać „**prężnym**”, „**mocarnym**”, „**dynamicznym**” czy opisać je innymi sformułowaniami, jak np. przemawianie „**z werwą**” lub „**z wigorem**”. W języku polskim dobrze oddaje to również słowo „**stanowczo**”.



William Arthur Ward:

*Przejętny nauczyciel opowiada.
Dobry nauczyciel wyjaśnia. Najwyższy
nauczyciel demonstruje. Wielki
nauczyciel inspiruje.*

Cel praktyki

Jakie działania obejmuje praktyka?

Brak pewności siebie w wystąpieniach publicznych i słabe umiejętności w tym obszarze skutkują **nieosiąganiem celów organizacyjnych i osobistych**. Praktyka w związku z tym ma silny związek z obszarem **zarządzania przez cele**.

Praktyka ta jest uniwersalna i możliwa do zastosowania w różnych jednostkach i organizacjach. W skali organizacji **nie wymaga dużych nakładów** finansowych.

Nauczenie się, jak przemawiać publicznie, aby umiejętnie i pozytywnie wpływać na innych.

Władza i wpływ są kluczowymi składnikami ułatwiania spraw i osiągania celów. Jest tak w szczególności wtedy, gdy cel stanowi dokonanie istotnej zmiany społecznej, politycznej czy organizacyjnej. Jej prezentacja w „energetyczny”, **przekonujący sposób wzmacnia siłę za nią i uwiarygadnia cele**. Dlatego ważne jest, aby zrozumieć, jak przemawiać publicznie, po to by **zmaksymalizować swoją zdolność do wywierania wpływu** na innych.



Ciało – głos – spojrzenie – podstawowe narzędzia przemawiania z „mocą”

Przemawianie „z mocą” cechują następujące **najważniejsze elementy**:

- demonstrowanie **pewności siebie**;
- sygnalizowanie **kompetencji, kontroli i wiary** w osiągnięcie sukcesu.

5 zasad dotyczących głosu – mówca powinien mówić:

1. często;
 2. głośno, z niskim tonem;
 3. szybko, ale nie za szybko;
 4. bezpośrednio;
 5. utrzymując kontakt wzrokowy z publicznością – świadczy to o zaufaniu.
- **Twarz mówcy** – mimika – wyraża siłę. Powinna pokazywać uśmiech zamiast marszczenia czoła, dumę zamiast wstydu, złość zamiast smutku.
 - **Ciało – mówca powinien** przyjąć ekspansywną, wyprostowaną postawę, nie składać rąk przed klatką piersiową ani nie robić innych rzeczy, które sygnalizują obronę.

Osoby sprawujące władzę nawiązują kontakt wzrokowy częściej podczas mówienia, a mniej podczas słuchania.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej:

- Zwiększenie pewności siebie mówców publicznych.
- Zwiększenie zdolności do przeprowadzania zmian i osiągnięcia celów przez liderów.
- Osiągnięcie celów organizacji.
- Lepszy publiczny wizerunek organizacji.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- **Liczba prezentacji i wystąpień publicznych** w organizacji wykorzystywanych w trakcie zarządzania zmianą (produkt).
- Mierzony u liderów i mówców wzrost **poziomu poczucia „sprawczości” przemówień i satysfakcji z wystąpień (rezultat)**.
- Mierzony u słuchaczy w organizacji wzrost **poziom motywacji do działania, identyfikacji** z organizacją i liderami wskutek wprowadzenia praktyki (**rezultat**).
- **Wskaźnik poprawy oceny komunikacji społecznej (wewnętrznej) w organizacji** przez pracowników, w tym w sytuacjach zmian, oraz wskaźnik wzrostu poczucia sprawczości menedżerów organizacji (wpływ).

Ryzyka i bariery

- Rozdzźwięk między innymi elementami zarządzania zmianą a przemówieniami – **kwestia wiarygodności działań**.
- Patologiczni liderzy, którzy użyją komunikacji do manipulacji, a nie do motywacji.
- Brak czasu liderów na szkolenia, za rzadka praktyka.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Jakich **słów, obrazów, opowieści, symboli** używać w przemówieniach „z mocą”?
- Jacy ludzie będą **mówić „dynamicznie” o zmianie**? Wiarygodni? Przekonani? Szanowani?
- Co będziemy mówić i w jaki sposób **w trudnych sytuacjach** w czasie zmiany?
- W czym mogą pomóc nowoczesne **środki techniczne**, a w czym zaszkodzić?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- Prezydent Ronald Reagan - The Great Communicator
- „Wysoki Sejmie!”, czyli 7 najważniejszych przemówień sejmowych II RP
- Stowarzyszenie Profesjonalnych Mówców



Lider PPS Ignacy Daszyński, uznawany za jednego z najlepszych mówców II RP, na sali sejmowej.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



Inspirujące
myśli

Wszyscy wielcy mówcy byli na początku złymi mówcami – **Ralph Waldo Emerson**

Jeśli nie potrafisz tego prosto wytłumaczyć, nie rozumiesz tego wystarczająco dobrze – **Albert Einstein**

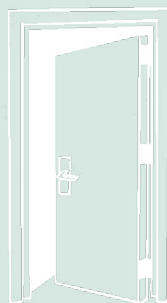
Przygotowanie dobrej mowy improwizowanej zajmuje mi zwykle więcej niż trzy tygodnie – **Mark Twain**

Myśl jak mędrzec, ale komunikuj się w języku ludzi – **William Butler Yeats**



SYNERGIA – jednym zdaniem

Po prostu zrób to i zacznij – każdy może być dobrym mówcą!



Budowa sieci współpracy i przekształcenie sieci zamkniętych w otwarte w organizacji



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki

- Lepsza współpraca w organizacji, osłabienie silosów,
- Przewycięzanie ograniczeń formalnych struktur organizacyjnych.

Skąd praktyka?

- Zarządzanie interesariuszami,
- Komunikacja, zarządzanie zmianą

Kiedy stosować?

- Zastój w organizacji,
- Potrzeba zmiany, wprowadzenia innowacji, pobudzenia współpracy w poprzek „silosów” administracyjnych

Planowane rezultaty

Dobrze współpracujące ze sobą jednostki organizacyjne instytucji

Nakłady, o których nie można zapomnieć

- Możliwości poznania się ludzi w organizacji w różnych sytuacjach,
- Opieka nad zwolennikami praktyki.

Ryzyka, na które trzeba uważać

Opór formalnych struktur organizacyjnych

Kluczowe działania

Identyfikacja „luk” komunikacyjnych w organizacji, budowa relacji, gdy brak komunikacji

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Spadek „anonimowości” ludzi w organizacji

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe****Pokrycie kosztów** szkoleń, warsztatów, spotkań i wyjazdów integracyjnych.**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Pracownicy indywidualnie rozwijający swoje sieci.**
- **Zespół przeprowadzający analizę struktury** społecznej organizacji, która posłuży do identyfikacji „dziur”, m.in. grup, które nie komunikują się ze sobą w wystarczającym stopniu.
- **Zespół projektowy (we współpracy z działem HR)** stymulujący tworzenie relacji w celu łączenia grup, które nie komunikują się ze sobą w wystarczającym stopniu, a także lepszego przepływu informacji i wiedzy pomiędzy tymi grupami.

**Wymagane istotne działania organizacyjne****Upowszechnienie praktyki** w całej organizacji, tak aby objęła większość jednostek organizacyjnych.**Wymagane zasoby techniczne**

- **Sala konferencyjna** służąca do prowadzenia warsztatów, szkoleń, spotkań w organizacji, z dostępem do projektora, ekranu, komputera i nagłośnienia.
- **Licencje w serwisach społecznościowych** służących do utrzymania i rozbudowy sieci, np. LinkedIn.

**Potrzebny czas**Wdrożenie nie powinno trwać dłużej niż rok. Wzrost produktywności organizacji dzięki wykorzystaniu networkingu będzie widoczny po ok. **9-12 miesiącach**.**Wiedza i doświadczenie**Wiedza i doświadczenie w zakresie rozwijania i utrzymywania sieci będą dostarczane przez **osoby szczególnie doświadczone w networkingu, tj. liderów i tzw. „gwiazdy”**, o wyjątkowo rozbudowanej sieci kontaktów; osoby lubiane przez większość tych, którzy łatwo nawiązują kontakty i przyjaźnie.**Współpraca**Praktyka skupia się zwłaszcza na **współpracy wewnątrz organizacji**. Ważną jest wzajemna integracja zespołów w instytucji publicznej. Organizatorzy spotkań o różnym charakterze muszą zapewnić pracownikom z różnych zespołów możliwość zarówno konkurowania, jak i wzajemnej współpracy.

Znajdź swoje miejsce w sieci (nie tylko społecznościowej!)

Wstęp

Zarządzanie sieciami pojawiło się jako **odpowieź na zmiany rzeczywistości** społecznej (globalizacja, wielość wartości, konkurencja, znaczenie informacji), które powodują, że działania hierarchicznych organizacji napotykać bariery efektywności. Nie negując wartości organizacji dla celowego działania, zaczęto dostrzegać **zalety mniej sformalizowanych i płynnych form jego organizowania**. Jedną z nich są sieci, które rozpowszechniają się jako forma współdziałania ludzi z różnych organizacji, poziomów organizacji czy sektorów. Niektórzy nazywają nawet **współczesne społeczeństwa „sieciowymi”**, tak jak te XX-wieczne nazywano społeczeństwami organizacji. Sieci są samoorganizującymi się powiązaniem ludzi, instytucji i zasobów, co oznacza większą niż w przypadku klasycznych organizacji **elastyczność i „manewrowość”**. W większym stopniu niż organizacje hierarchiczne sieci charakteryzują się intensywnością dyskusji, wymiany myśli i przekonywania się równych partnerów – stąd bierze się **ich innowacyjność**. W organizacjach o znacznym stopniu formalizacji, jakimi są instytucje administracyjne, celem sieci jest **lagodzenie problemów struktur formalnych, np. „silosowości”**, przyśpieszanie pracy biurokracji albo wykorzystywanie sieciowych metod pracy do współdziałania z partnerami społecznymi czy instytucjami międzynarodowymi.

Choć sieciowość nie stanowi panaceum na wszystkie problemy zarządzania, a **sieci mają swoje wady** (np. tendencję do zamykania się i „oligarchizacji” wokół najsilniejszych uczestników), niewątpliwie mają szereg cech wartych syntetycznego omówienia.

Sieci zamknięte mają tendencję do wykluczania „dysydentów”, czyli osób, które podważają oczywiste prawdy i relacje władzy w sieci czy niechętnie reagują na możliwość jej poszerzenia. Zjawiska te w istocie oznaczają, że sieć po początkowym odróżnieniu się od zbiurokratyzowanych struktur formalnych przejmuje wiele ich cech, nie posiadając jednocześnie typowej dla organizacji sformalizowanych odpowiedzialności – np. prawnej. W organizacjach publicznych może to być szczególnie niepożądane i prowadzić do **powstania „klik”, a nawet „brudnych wspólnot”** szkodliwych dla interesu publicznego. **Przekształcenie sieci w otwarte przeciwdziałają wadom podejścia sieciowego.**

Niektóre instytucje publiczne mają tendencję do **bycia zbiorokratyzowanymi i zorientowanymi na procedury**. Te cechy sprawiają, że są inercyjne, z nieefektywnymi wzorcami komunikacji i nieinnowacyjne. Podejście sieciowe stanowi próbę zmiany tych aspektów. Zamiast zmieniać je *per se*, jest to metoda bazująca na stworzeniu **bardziej dynamicznej kultury współpracy** między ludźmi.

Badania pokazują, że może być stosowana **we wszystkich instytucjach i w każdej jednostce**. Może być także realizowana **na wszystkich szczeblach hierarchii** organizacyjnej. Opiera się na aktywności pracowników, a więc jej skuteczność zależy od chęci zaangażowania się w nią i skutecznych działań motywacyjnych oraz komunikacyjnych ze strony organizacji.

Praktyka ta jest uniwersalna i możliwa do zastosowania w różnych jednostkach i organizacjach. W skali organizacji **nie wymaga dużych nakładów finansowych**.

Cel praktyki

Celem praktyki jest zwiększenie wydajności organizacji poprzez wykorzystanie sieciowania do przewyższenia ograniczeń w formalnych strukturach organizacyjnych.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Opis praktyki do wdrożenia:

Przekształcenie sieci zamkniętych w otwarte wymaga indywidualnej pracy i wsparcia ze strony organizacji. Działania prowadzące do otwartych sieci składają się z **dwóch etapów**:

1. Po pierwsze, konieczne jest **zidentyfikowanie „dziur”** w strukturze społecznej, np. grup, które nie komunikują się ze sobą w wystarczającym stopniu. Klasycznym tego przykładem są organizacyjne „silosy”, które tworzą się wokół funkcji formalnych.
2. Drugim etapem jest **tworzenie relacji łączących te grupy i umożliwiającym przepływ** informacji, wiedzy, informacji zwrotnych, zasobów, a nawet ludzi (wymiana członkostwa, podwójne członkostwo itp.) między nimi. Można to zrobić np. za pomocą:
 - łączenia członków grupy w zespoły odpowiedzialne za **wspólny projekt**;
 - wspólne szkolenia komunikacyjne dla grup, które nie mają ze sobą kontaktu w godzinach pracy.

W dalszej kolejności można wprowadzić szereg innych **kontaktów w celu wzmocnienia więzi międzygrupowych**:

1. **Wyjazdy integracyjne** – grupy, które na co dzień nie współpracują ze sobą, będą miały okazję się poznać, ale aby to osiągnąć, należy zaplanować zajęcia dla członków tych grup – najlepiej gry, zadania grupowe i zabawy z niewielką dawką rywalizacji.
2. **Cotygodniowe briefingi** – spotkania, podczas których pracownicy prezentują aktualne projekty, informują o swoich postępach, trudnościach i tym, co już zostało zrobione. Spotkania powinny być zorganizowane w taki sposób, aby większość pracowników mogła przyjść na odprawę; da to pracownikom **poczucie realizacji wspólnych celów**.
3. **Zadania networkingowe osób, które są łącznikami** – to na ogół menedżerowie i inni przełożeni, którzy znają większość członków zespołów. Powinni być mocno zaangażowani w **integrację grup**, aby wzmocnić więzi między nimi i ułatwić współpracę. Chodzi o to, **aby sieciowanie nie dotyczyło wyłącznie ich, ale także podległych im zespołów**.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej:

- Przeprowadzona analiza struktury społecznej („mapa” relacji społecznych) jednostki administracji publicznej.
- Wypracowanie i wdrożenie wartości, którymi kierują się pracownicy jednostki administracji publicznej, takich jak nastawienie na współpracę, wymiana wiedzy i zasobów, współdzielenie zasobów, redukcja zachowań rywalizacyjnych itp.
- Wzrost liczby nowych projektów i innowacji zgłaszanych przez pracowników, w tym zwłaszcza w poprzek formalnych struktur.
- Skuteczne i szybsze rozpowszechnianie najlepszych praktyk w organizacji, zwiększona produktywność organizacji.
- Wyższy stopień integracji pomiędzy strukturami formalnymi w organizacji dzięki poziomym kontaktom nieformalnym.
- Otwarcie dotychczasowych „zamkniętych sieci” na inne sieci i kontakty, osłabienie „siloów” administracyjnych.
- Rozbudowana nieformalna sieć pracowników, także jako sieć wsparcia.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki. Wskazane będzie **porównanie wartości sprzed wdrożenia praktyki i po:**

- **Wskaźnik intensyfikacji podejmowanych kontaktów** – każdej osoby w organizacji poza macierzystą komórką

organizacyjną (np. w miesiącu, kwartale roku) – wzrost kontaktów, liczby poznanych osób itp.

- **Wskaźnik wzrostu udziału w projektach i działaniach**, które obejmowały udział osoby spoza macierzystej komórki organizacyjnej.
- **Wskaźnik znajomości pracy innych** niż własna komórka organizacyjna i rozumienia ich roli w organizacji.
- **Stosunek liczby aktywnych sieci wewnątrz organizacji do liczby komórek** formalnych organizacji – przed wdrożeniem praktyki i po.
- Wskaźnik pokazujący **porównanie liczby nowych projektów**, dobrych praktyk i innowacji zgłaszanych przez pracowników.
- Wskaźnik pokazujący procentowy **wzrost lub spadek produktywności organizacji** publicznej po wdrożeniu praktyki w porównaniu do produktywności przed wdrożeniem.
- **Opór pracowników i „starych sieci”** wobec rozszerzających się sieci.
- **Opór liderów** struktur formalnych wobec mniej sformalizowanego sposobu pracy organizacji.
- Utrwalone podziały/konflikty pomiędzy poszczególnymi organizacjami/jednostkami.
- Początkowe trudności we współpracy – „przełamywanie lodów”.
- Dostęp do **środków finansowych** koniecznych do rozwijania i podtrzymywania sieci oraz wprowadzania do nich nowych osób (koszty spotkań, wyjazdów itp.).
- **Czas** na ciągły rozwój otwartych sieci.
- **Niemożność lub niechęć do dzielenia się** informacjami z innymi zespołami.

Ryzyka i bariery



Co dalej?

Własne pytania

- Czy moje sieci i komórki organizacyjne są raczej otwarte, czy zamknięte? Jak mogę to zmienić?
- **Jak zachęcić ludzi do otwartości**, jakie wskazać korzyści, jak osłabiać opory i obawy?
- Jak zarządzać organizacją, w której **równoważyć trzeba odpowiedzialność i porządek struktur formalnych z kreatywnością mniej formalnych zespołów?**
- **Co przeciwdziałać może tendencji sieci do ponownego zamykania się** (rotacja składu, monitorowanie otwartości)?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Funkcjonowanie sieci rządzi się szczególnymi zasadami:

- W sieciach ma miejsce intensywna wymiana wiedzy, jej „harmonizowanie”, uzgadnianie i wyrównywanie jej poziomu między uczestnikami. W sieci tworzą się nowe powiązania i węzły.
- Szczególnie ważną rolę dla funkcjonowania sieci odgrywają tzw. węzły, które są kanałem przekazywania wiedzy, pomysłów, koordynacji, energii do działania pomiędzy uczestnikami sieci.
- W sieciach oczekuje się proaktywności, odpowiedzialności i wspierania się, mniej klasycznej kontroli i nadzoru. Szczególne znaczenie mają zespoły zadaniowe, działanie projektowe i podejście procesowe.
- Sieci działają na zasadzie wymiany wkładów ich uczestników; każdy z nich wnosi coś wartościowego i zyskuje w zamian coś, czego sam nie mógłby wytworzyć. W sieci poszukuje się wspólnego interesu ze świadomością, że uczestnictwo w niej musi przynosić każdemu korzyść.
- Istotą sieci jest partnerstwo rotacyjne, kolektywne przywództwo i prawo uczestników do prezentowania swoich pomysłów na równi z liderami. Polecenia mają ograniczoną skuteczność w przeciwieństwie do porozumień i uzgodnień. Rola lidera ma być aktywizująca, nie zaś rozkazodawcza. Liderzy w sieci współpracują, a nie rywalizują, zapewniają sobie wsparcie i uczą się od siebie.
- W sieciach miejsce poleceń i rozkazów przejmują autorytet i wpływ wynikające z wiedzy i aktywności, nie mogą one jednak nadmiernie dominować nad słabszymi uczestnikami. O nich należy dbać, aby mogli wnieść swój wkład i osiągać swoje cele.
- Ważne są pasja, zaangażowanie, aktywność, otwartość na zmiany, zaufanie, wspieranie współpracy, lojalność członków sieci wobec siebie oraz nagradzanie sukcesów i dostrajanie się uczestników.
- Celem jest zdolność do radzenia sobie z nowymi, niespodziewanymi wyzwaniami poprzez mobilizowanie zasobów i aktywizowanie koniecznych w danym momencie umiejętności. W tym celu sieci eksperymentują, szukają innowacji, pozwalają sobie na większe ryzyko.



Opracowano przy wykorzystaniu:

Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Warszawa 2012, w szczególności s. 207-248.

N.J.D. Lecy, I.A. Mergel, H.P. Schmitz, *Networks in Public Administration: Current Scholarship in Review*, „Public Management Review” 2014, no. 16.

A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników. Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Warszawa 2004.

- Objawem efektywności sieci jest tzw. jej spójność, czyli intensywne relacje między elementami sieci i maksymalna aktywność wszystkich uczestników oraz brak zakłóceń komunikacyjnych między nimi.
- Sieci to najczęściej wspólnoty praktyków, „mosty między silosami”, filary mostów międzyorganizacyjnych, koalicje interesów i zainteresowań.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Staraj się być węzłem w sieci lub blisko z nim współpracuj.
- Zacznij od grupy 20% pracowników, którzy są zainteresowani i zmotywowani do udziału w projekcie, a także mają autorytet w organizacji.
- Szukaj motywatorów, w tym finansowych, za aktywny udział w projekcie, ale nie ogranicz się tylko do pieniędzy.
- Nagradzaj dobre postawy, zachęcaj nieprzekonanych.



Inspirujące myśli

Każdy powinien zbudować swoją sieć, zanim będzie jej potrzebować -

Dave Delaney

Walutą prawdziwego networkingu nie jest chciwość, ale hojność -

Keith Ferrazzi

Najbogatsi ludzie na świecie szukają i budują sieci; wszyscy inni szukają pracy -

Robert Kiyosaki



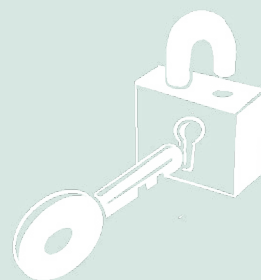
SYNERGIA - jednym zdaniem

Rozmiar twojej sieci nie ma znaczenia -

liczy się jakość twojej sieci - autor

nieznany

Otwarte sieci kontaktów



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki

Praktyka ta ma na celu rozwój otwartych sieci kontaktów pracowników jednostki administracji publicznej, a poprzez to zwiększenie efektywności organizacji i przezwyciężenie ograniczeń w formalnych strukturach

Skąd praktyka?

Zarządzanie interesariuszami, komunikacja, zarządzanie zmianą

Kiedy stosować?

- Wprowadzenie innowacji,
- Potrzeba pobudzenia współpracy w poprzek „silosów” administracyjnych,
- Pozyskanie sojuszników, własny rozwój zawodowy, przełamywanie barier i wrogości

Planowane rezultaty

Wsparcie celów organizacji dzięki kontaktom pracowników

Nakłady, o których nie można zapomnieć

Zasoby wiedzy i umiejętności rozwijania sieci oraz kontakty pracowników instytucji

Ryzyka, na które trzeba uważać

Opór formalnych struktur organizacyjnych, ryzyka etyczne i prawne

Kluczowe działania

Identyfikacja obszarów do rozwijania współpracy

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Wzrost liczby osób w organizacji obecnych w sieciach



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY



Stopień trudności praktyki

Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

Pokrycie kosztów szkoleń, warsztatów, spotkań, udziału w konferencjach zawodowych/debatach



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Pracownicy indywidualnie** rozwijający swoje sieci.
- **Ewentualne osoby badające rzeczywiste**, wspólne interesy pracowników i rodzaje bodźców pozytywnie wpływających na pracowników w kierunku podejmowania nowych kontaktów, co posłuży rozwijaniu ich sieci



Wymagane istotne działania organizacyjne

Upowszechnienie praktyki w całej organizacji, tak aby objęła większość jednostek organizacyjnych



Wymagane zasoby techniczne

- **Program do edycji plików dostępny dla zespołu projektowego** badającego wspólne interesy pracowników oraz rodzaje nagród pozytywnie na nich wpływających
- **Sala konferencyjna** służąca do prowadzenia warsztatów, szkoleń, spotkań z sieciami/partnerami, z dostępem do projektora, ekranu, komputera i nagłośnienia, umożliwiająca pracę kilku zespołów.



Potrzebny czas

Wdrożenie praktyki „otwarte sieci kontaktów” do organizacji nie powinno zająć dłużej niż **6 miesięcy**



Wiedza i doświadczenie

Wiedza i doświadczenie w zakresie rozwijania i utrzymywania sieci będzie dostarczana przez **osoby szczególnie aktywne w networkingu, tj. liderów i tzw. gwiazdy**, o wyjątkowo rozbudowanej sieci kontaktów, lubiane przez większość kolegów; tych, którzy łatwo nawiązują kontakty i przyjaźnie



Współpraca

Umiejętność współpracy w tej praktyce jest kluczowa i dotyczy zarówno **pracowników, liderów, jak i partnerów organizacji**

Nie bój się obecności pracowników w sieciach. Dzięki nim też jesteś w tych sieciach obecny.

Wstęp

O znaczeniu sieci szerzej napisano już w poprzedniej praktyce. W tym miejscu, we wstępie do **kolejnej praktyki związanej ze zmianą i sieciami społecznymi**, warto podkreślić kilka dodatkowych elementów.

Po pierwsze sieci **mogą istnieć zarówno wewnątrz organizacji** (przebiegając w poprzek formalnych komórek organizacyjnych), ale też pomiędzy formalnie odrębnymi organizacjami – na przykład na fundamencie wspólnego zawodu (legislatorzy), tematyki pracy (np. samorzady terytorialne w polityce różnych ministerstw), czy realizacji wspólnych celów (np. strategii międzyresortowej).

Po drugie, zbyt często tworzenie sieci kontaktów związane jest ze służeniem własnym interesom. Jednak może być ukierunkowane na budowanie zdrowych sieci osobistych i organizacyjnych, które prowadzą do zwiększenia zdolności do osiągania celów. Badania pokazują, że **menedżerowie poświęcają mało czasu na proaktywne nawiązywanie kontaktów.**

Proaktywne nawiązywanie kontaktów to świadome, zaplanowane i powiązane z celami organizacji podejmowanie kontaktów również z przedstawicielami innych organizacji. Jest to także świadoma **polityka wobec prób nawiązania kontaktów z naszą organizacją** i z nami, podejmowanych przez partnerów i interesariuszy z otoczenia organizacji. Ta dobra praktyka ma także na celu **świadome zarządzanie czasem** poświęconym na tworzenie sieci kontaktów.

W świecie, w którym dla rozwiązywania problemów konieczne są bliska współpraca z innymi, dostęp do wiedzy innych organizacji oraz pozyskiwanie zrozumienia dla działań jednostek administracji publicznej lub mobilizowanie poparcia w trudnych sytuacjach, **zarządzanie sieciami zewnętrznymi kontaktów staje się tak samo istotne jak wysoki poziom zarządzania w takich obszarach jak zasoby ludzkie czy finanse.**

Jest to nowy **obszar zarządzania zyskujący na znaczeniu** od kilkunastu lat, który musi być poważnie traktowany, bo decyduje w znacznej mierze o sukcesie. W **książce *Networking***.

Jak tworzyć i utrzymać własną sieć korzystnych kontaktów zawodowych F. Walicht podaje kilka kluczowych czynników mających znaczenie dla zbudowania efektywnej sieci kontaktów zawodowych.



Co ma znaczenie w tworzeniu sieci kontaktów?

- Poprzez 6-7 kontaktów pośrednich każdy jest powiązany z każdym na świecie, włącznie z najważniejszymi liderami, a sukces zawodowy w 60% zależy od dobrych kontaktów.
- Aby odnieść korzyść z rozbudowy sieci kontaktów, konieczne jest postawienie sobie jasnych celów w zakresie tego, czemu poszerzanie sieci ma służyć.
- Sieci mogą być naturalne (należymy do nich automatycznie, np. rodzina, środowisko lokalne) i otwarte, ale też ekskluzywne, formalne i nieformalne – decyzja o akcesie do nich i aktywności powinna zależeć od celów, jakie chcemy osiągnąć.
- Nie zapominajmy o kontaktach, które nawiązaliśmy w przeszłości (szkoła, dawna praca, poprzednie miejsce zamieszkania, wakacje) – odnowienie kontaktów jest tak samo cenne jak nawiązanie nowych, a liczba osób, jakie poznaliśmy w życiu, jest ogromna.
- Nawiązane kontakty wymagają ciągłości, regularności i pielęgnowania.
- W kontaktach należy zachować równowagę między braniem a daniem.
- Istnieją sieci nastawione na wyniki – tworzą dla uczestników wartość dodaną, oraz sieci nastawione na władzę – w nich wyróżnikiem jest lojalność.
- Podstawą sieci jest komunikacja, a podstawą komunikacji – akceptacja ludzi, zaufanie i pozytywne emocje.
- Warto korzystać z wielu sieci, ale nie można też przesadzać („łapanie kilku srok za ogon”). Należy ustalić tzw. niezbędną liczbę sieci dla naszych celów.
- Budowanie sieci zabiera czas, a ostateczne efekty nie zawsze przychodzą natychmiast; czasem sieci przydadzą się dopiero w czasie kryzysu.
- Narzędzia budowy sieci to zarówno wizytówki, fora internetowe, jak i wyspecjalizowane platformy internetowe oraz specjalistyczne bazy danych.
- Przydatne jest tzw. wyszukiwanie powiązań (*relationship mining*), do czego służą obecnie specjalne aplikacje elektroniczne.



Opracowano na podstawie:

F. Walicht, *Networking. Jak tworzyć i utrzymać własną sieć korzystnych kontaktów zawodowych*, Warszawa 2008, s. 8-113.

- Nie należy zapominać o etyce – budowanie sieci za pomocą manipulacji, w celu manipulacji lub osiągnięcia nielegalnych bądź nieetycznych celów jest złe, choć nie zawsze łatwo to ocenić; w administracji szczególnie należy uważać na zarzut nepotyzmu.

Cel praktyki

Celem praktyki jest zwiększenie sprawności organizacji poprzez wykorzystanie sieciowania do pozyskiwania wiedzy, partnerów i szans w otoczeniu instytucji.

Praktyka ta skupia się na rozwijaniu sieci kontaktów, ponieważ przeznaczona jest dla pracowników organizacji posiadających podstawową wiedzę w tym zakresie. Doświadczeniem związanym z rozwojem sieci kontaktów będą dzielić się z pracownikami organizacji w szczególności liderzy, specjaliści od komunikacji i współpracy oraz te osoby, które mają największe doświadczenie w budowaniu sieci i uczestniczenia w nich.

Rozwój sieci kontaktów wymaga zaangażowania wszystkich pracowników. Z kolei rozszerzenie sieci kontaktów na inne organizacje publiczne oraz prywatne dostarczy organizacji możliwości wdrożenia nowych dobrych praktyk, skorzystania z doświadczeń oraz dostępu do wiedzy.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Aby skutecznie wdrożyć tę praktykę, należy wziąć pod uwagę **dwa kluczowe elementy**.

1. Po pierwsze, chociaż implementacja praktyki będzie zależeć od konkretnej jednostki i kierownika, ogólne ramy wymagają następujących działań:
 - opracowania **cotygodniowych procedur nawiązywania kontaktów** z nowymi osobami/partnerami i/lub aktywizowania kontaktów z przeszłości;
 - rozwijania **działań zespołów w organizacji**, aby sprzyjać tworzeniu nowych więzi sieciowych między interesariuszami organizacji/grupami w jej otoczeniu dotychczas niemającymi intensywnych kontaktów (tzw. grupy niepołączone – *disconnected*), **a mającymi pozytywne znaczenie dla efektywnego działania organizacji**;
 - zaplanowania kwartalnych **wydarzeń integracyjnych/warsztatów/debat**, aby sprzyjać zmniejszaniu barier w komunikacji.
2. Po drugie, aby te ramy były skuteczne, **procedury tworzenia sieci** kontaktów powinny zawierać:

- **Bodziec do podejmowania kontaktów** – może to być konieczność sprawozdania o takich kontaktach, zasada wzajemności, wskazanie liczby nowych kontaktów do pozyskania, obowiązek rozwijania kontaktów z głównymi partnerami.
- **Działanie – konkretne kroki** prowadzące do nawiązania, utrzymania i rozwijania kontaktów. Mogą to być: analiza potencjalnych kontaktów i obszarów wspólnego zainteresowania, określenie skutecznych form nawiązania kontaktów, podjęcie, ponowienie i utrzymanie kontaktu w określonej formie.
- **Nagrode** – może mieć ona postać premii za zdobycie kontaktu; wyrażenia uznania; rankingu pozyskanych kontaktów; **wyróżnienia dobrych praktyk** związanych z budową sieci kontaktów; innej nagrody za zrealizowanie projektu wymagającego współdziałania w sieci.

Tak zbudowane – w oparciu o bodźce, działania i nagrody – procedury doprowadzą do uruchomienia w miarę **zautomatyzowanych działań (nawyków)**, które będą podejmowane i wdrażane, przynosząc efekty.

3. Po trzecie, praktyka powinna obejmować następujące czynności:
 - budowanie relacji w oparciu o **rzeczywiste wspólne interesy**; ludzie są bardziej skłonni do nawiązania kontaktu, gdy mają wspólne zainteresowania i/lub cechy;
 - zrozumienie, **na czym zależy innym ludziom/organizacjom/interesariuszom** – zrozumienie innych, podobnie jak zaufanie jest „walutą” udanego budowania sieci kontaktów; nie każdego motywują zachęty pieniężne; możliwe, że odpowiednią nagrodą dla niektórych jest wiedza czy wsparcie;
 - kreowanie budowy sieci kontaktów jako **aktu odkrywania i uczenia się**, a nie aktywności skupionej wyłącznie na własnych interesach; badania pokazują, że skuteczne nawiązywanie kontaktów łączy **dawanie i branie**.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej:

- Rozwój indywidualnych sieci kontaktów – ilościowy i jakościowy.
- Zbudowana zaufana, trwała i rozwijająca się sieć kontaktów.
- Wzrost liczby osób, które będą gotowe do reagowania, pomocy i wsparcia celów organizacji, gdy będzie to najbardziej potrzebne.
- Dostęp do wiedzy innych zespołów oraz organizacji.

- Skrócony czas poświęcony na rozwiązanie problemów dzięki dostępowi do zasobów sieci.
- Wyeliminowane zdublowane procesy i zadania w organizacji – dzięki rozwojowi sieci kontaktów pracownicy znają zadania wykonywane przez inne zespoły.
- Wzrost liczby nowych projektów i innowacji zgłaszanych przez pracowników, zwłaszcza w poprzek formalnych struktur organizacyjnych.
- Skuteczne i szybsze rozpowszechnianie najlepszych praktyk z otoczenia organizacji, zwiększona produktywność organizacji.
- Wyższy stopień integracji pomiędzy strukturami formalnymi w organizacji dzięki poziomym kontaktom nieformalnym.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe wskaźniki, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- Wskaźnik (procentowy) porównujący **liczbę osób w sieci kontaktów** przed wdrożeniem praktyki i po nim.
- Wskaźnik odzwierciedlający liczbę **sytuacji, w których jednostka administracji publicznej wykorzystywała sieć kontaktów** do rozwiązania problemu wraz ze wskazaniem tego, ile czasu zostało poświęcone na kontakt.
- Dane z ankiet wewnętrznych, które można przeprowadzić przed wdrożeniem praktyki i po nim, po to, aby ocenić jej wpływ na członków zespołu. Ankiety mogą być indywidualne lub socjometryczne¹ i mogą **mierzyć stopień, w jakim organizacja zwiększyła swoją zdolność do wymiany wiedzy**.
- Wskaźnik porównawczy obrazujący **czas poświęcony na rozwiązanie problemów**:
 - przy współpracy z osobami znajdującymi się w sieci kontaktów;
 - gdy nie było możliwości identyfikacji w aktualnej sieci kontaktów odpowiednich osób do współdziałania przy rozwiązywaniu danego problemu.

Ryzyka i bariery

- **Brak czasu** na podtrzymanie sieci kontaktów i wywiązanie się z podstawowych obowiązków w pracy.
- **Zanik motywacji** do rozwoju sieci kontaktów.
- Dostęp do **środków finansowych** służących podtrzymywaniu i rozbudowie sieci.

¹ Według Wikipedii: *Socjometria jest to metoda badawcza w socjologii i psychologii społecznej polegająca na badaniu struktur władzy i komunikacji pomiędzy jednostkami w populacji. Przeważnie badane są relacje komunikacji jednostek w grupie lub relacje władzy i współpracy. Podobną do socjometrii, lecz bardziej rozbudowaną metodą jest analiza sieciowa.*

- **Ograniczenie sieci kontaktów do własnej jednostki** administracji publicznej lub innych struktur publicznych.
- **Kierowanie do budowania sieci niewłaściwych osób**, które nie chcą tego robić, nie mają do tego zdolności lub są nieprzeszkolone.
- „Odporność personelu” – **zamykanie się** w swoich zespołach lub dotychczasowych sieciach.
- Nadmierny **elitaryzm (ekskluzywizm)** sieci, wykorzystywanie sieci przez partnerów organizacji do nieuprawnionego (niejawnego) lobbingu poza procedurami formalnymi.



Co dalej?

Własne pytania

- **Jak wykorzystać różne okazje** do zwiększenia znaczenia „sieciowania”? Konferencje? Ważne daty i wydarzenia dla organizacji? Zatrudnienie nowych ludzi i żegnanie odchodzących? Nowy rok lub nowy budżet?
- Co mogą dać sieciom **wydarzenia formalne i nieformalne sytuacje**?
- Czy sposób **organizacji przestrzeni** fizycznej w organizacji sprzyja kontaktom? Jak to poprawić?
- **Jakie osoby będą ambasadorem** rozwijania sieci w organizacji? Jak im pomóc?
- **Jak łączyć sieci** w większe i mocniejsze?
- **Jak dbać, aby liczba sieci nie psuła ich jakości**?
- **Czy sieciowanie staje się tak ważne jak HR czy finanse**? Czy jest częścią strategii organizacji i tę strategię wspiera?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Rekomendacje z badania dojrzałej sieci międzyorganizacyjnej

- Wytworzeniu klimatu współpracy sprzyja formułowanie innowacyjnych celów rozwojowych i uzgodnionych na ich podstawie działań wykonawczych oraz inicjatywna rola w tym zakresie silniejszych partnerów sieci.
- Efektywne jest wyszukiwanie uzupełniających się zasobów wiedzy i wspólnych szans rynkowych (rozwojowych) dla podejmowania wspólnych działań.
- Znaczenie mają społeczne filary zaufania, np. intensywne kontakty.
- Konieczne jest stymulowanie wzajemnej wymiany wiedzy oraz stworzenie bazy wiedzy na temat możliwych wspólnych działań innowacyjnych.
- Celowe jest stworzenie platformy wymiany wiedzy dla integracji działań oraz ośrodka integrowania i koordynowania działań.



Na podstawie:

P. Kordel,
Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi,
Gliwice 2010,
s. 90-113.

- Zarządzanie siecią międzyorganizacyjną może wymagać scentralizowanego integrowania i koordynacji działań.
- Może być konieczne określenie obszarów wiedzy chronionej oraz tej możliwej do rozwoju w ramach sieci.
- Liczy się otwartość na nowe sieci i nowych partnerów.



10 przykazań Ivana Misnera na temat networkingu w biznesie



Czytaj więcej:

[10 przykazań Ivana Misnera na temat networkingu w biznesie.](#)

[Polska filia BNI.](#)

Ivan Misner to doradca biznesowy, autor książek o networkingu, m.in. bestsellerów biznesowych: *Truth or Delusion? Busting Networking's Biggest Myths* oraz *The 29% Solution: 52 Weekly Networking Success Strategies*.

W 1985 r. założył **BNI** (ang. *Business Network International*), organizację rekomendacji biznesowych opierającą swoją działalność na networkingu.

W roku 2014 liczyła 170 tys. członków zgromadzonych w 7094 grupach i należała do największych tego typu organizacji na świecie².



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Sieci zyskują na znaczeniu, zyskasz i ty, jeśli umiejętnie się na nie otworzysz.



Sieć to nie tylko łączenie ludzi. Chodzi o łączenie ludzi z ludźmi, ludzi z pomysłami i ludzi z możliwościami – **Michele Jennae**

Inspirujące myśli

Wspaniale jest spędzać czas na imprezie networkingowej z kimś, kogo znasz i lubisz. Ale nie po to tam jesteś. Twoim celem jest rozszerzenie sieci poprzez poznanie nowych ludzi – **Beth Ramsay**



SYNERGIA – jednym zdaniem

Nawiązywanie kontaktów jest bardzo podobne do odżywiania i sprawności fizycznej; wiemy, co robić, najtrudniejszą częścią jest uczynienie tego najwyższym priorytetem – **Herminia Ibarra**

² Dane według Wikipedii.



Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie zmianą i jego dobrych praktyk

Podstawowa

- D. Barney, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2008.
- R.W. Griffin, *Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami*, (w:) R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, rozdział 12, Warszawa 2017.
- B. Barczak, K. Bartusik, *Rozwój i zarządzanie zmianami*, (w:) *Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 22, red. A. Stabryła, Kraków 2018.
- J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, rozdział 9, *Zarządzanie zmianami*, Warszawa 2014.

Polska i sektor publiczny

- M. Kisilowski, I. Kisilowska, *Administracja, jak osiągnąć sukces osobisty, zarządzając w administracji publicznej*, Warszawa 2016.
- Piotr Lenik, *Zarządzanie ewolucyjnymi zmianami w szpitalach publicznych. Teoria i praktyka*, Warszawa 2016.

Poradniki

- R. Connors, T. Smith, *Zmień kulturę, zmień zasady gry. Przełomowa strategia zmian w organizacji*, Warszawa 2011.
- M. Gladwell, *Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*, Warszawa 2005.
- B. Kapcewicz, *Networking w karierze*, Warszawa 2013.
- M. Kurtyka, G. Roth, *Zarządzanie zmianą – od strategii do działania. Jak połączyć wizję ludzi i organizację w służbie strategii*, Warszawa 2016.
- P. Puczyński, *Zarządzanie zmianą, czyli jak przeżyć nieustającą przeprowadzkę*, Gliwice 2018.
- *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Harvard Business Essentials, Warszawa 2003.

Specjalistyczna

- W. Bridges, *Zarządzanie zmianami*, Kraków 2008.
- H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Warszawa 2007.
- B. Glinka, P. Hensel, *Projektowanie organizacji*, Warszawa 2006.
- P. Kordel, *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Gliwice 2010.

- J. Kotter, H. Rathgeber, P. Mueller, *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, Gliwice 2018.
- J.P. Kotter, D.S. Cohen, *Sedno zmian*, Gliwice 2008.
- A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników. Pro – i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Warszawa 2004.
- E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Warszawa 2003.
- R. McGee, J.A. Cannon, *Rozwój i zmiana organizacji. Zestaw narzędzi*, Warszawa 2015.
- G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wrocław 2011.
- J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk, *Zwinnologia – innowacyjne podejście do zarządzania zmianą. 55 praktycznych narzędzi Agile*, Warszawa 2019.
- *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Warszawa 2012.
- B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Warszawa 2012.
- F. Walicht, *Networking. Jak tworzyć i utrzymać własną sieć korzystnych kontaktów zawodowych*, Warszawa 2008.

Anglojęzyczna

- D. Baker, *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*, Chandos Publishing 2007.
- P.K. Chapman, *Getting Things Done in Government: Simple practical strategies for moving efforts forward in the public sector*, Nordic Book Group 2012.
- J.D. Ward, *Leadership and Change in Public Sector Organizations: Beyond Reform*, Routledge 2017.

OBSZAR

Ludzie: przywództwo, motywowanie zespołu



Z tego rozdziału dowiesz się o...praktykach, które dotyczą ludzi niezależnie od pełnionych funkcji w organizacji. Ludzie to specyficzny „zasób”. Mają motywację (i demotywację), prawa (człowieka i pracownicze), zdolni są do wspaniałych czynów, ale i do zadawania cierpienia (np. jako przywódcy).

Ludzie nie są własnością organizacji (jak np. sprzęt, budynki), choć od niej zależą. Są też inne organizacje, do których ci ludzie **mogą odejść**, oraz fora, na których **mogą opowiedzieć**, co dobrego i złego spotkało ich w Twojej organizacji. Ludzie w grupie to zespoły, w których suma części nie stanowi o całości. Przywódcy zaś... Ci przychodzą i odchodzą, jak wszystko na naszym świecie.

Wstęp

Według słownika oxfordzkiego **zarządzanie ludźmi to zarządzanie w celu osiągnięcia indywidualnych zachowań i wyników, które zwiększą efektywność organizacji**. HRM zachęca jednostki do wyznaczania osobistych celów i nagród, dając im możliwość kształtowania swoich zachowań zgodnie z celami organizacji, która ich zatrudnia¹.

Specyfika obszaru²

Ludzie w organizacji – jednostki, zespoły ludzkie (stałe i zadaniowe), kierownicy i przywódcy – są jej **najistotniejszym zasobem**. Obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest **rozległy** i mocno bazuje na wiedzy z zakresu psychologii, psychologii społecznej, socjologii, mając silne związki z ekonomią.

Problemy zarządzania zasobami ludzkimi można ujmować, odnosząc się do **pracowników organizacji, szczebla kierowników – menedżerów średniego szczebla oraz liderów organizacji**, a także zbiorowych form pracy grup ludzkich, jakimi są różnego rodzaju **zespoły** (komórki organizacyjne, grupy zadaniowe, sieci ekspertów, zespoły wirtualne). W zarządzaniu zasobami ludzkimi widoczne są **klasyczne funkcje zarządzania**, jak planowanie (kadry), organizowanie (pracy ludzi), decyzje (kadrowe, płacowe), kontrola i wyniki.

Najistotniejszym elementem zarządzania ludźmi jest niewątpliwie **motywowanie** jako instrument realizowania celów organizacji przy pomocy ludzi. Tworzenie i **zarządzanie zespołami** jest z kolei kluczowe ze względu na **postępującą specjalizację** każdej pracy, której efekt finalny (innowacyjny produkt, kompleksowy program rządowy) jest wynikiem pracy wielu specjalistów, podwykonawców i służb wsparcia.

Przywódcztwo³ jest zagadnieniem **od wieków fascynującym ludzi** (teoria wielkiego człowieka) i przedmiotem badań historii,

¹ *Oxford Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press 2016, s. 298.

² Szerzej na ten temat: J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2010.

³ Podstawowe kwestie dot. przywództwa są np. ujęte w: W. Bennis, *Druga lidera. Klasyczna nauka przywództwa*, Warszawa 2008.

nauk politycznych, socjologii, psychologii, nauk o wojsku (dowodzenie), a nawet psychiatrii i neurobiologii czy religioznawstwa (przywództwo religijne – np. w sektach). Również filozofia, literatura (fikcja, pamiętniki, biografie) oraz teatr i film poświęcają przywódcom wiele miejsca.

Nie dziwi zatem to, że również zarządzanie korzysta z tych inspiracji, a jednocześnie podpowiada **liderom organizacji (gospodarczych, społecznych, politycznych, edukacyjnych, wojskowych, sportowych itd.)** najskuteczniejsze **techniki przewodzenia** organizacjom (i całym państwom) i **osiągania złożonych celów**, które wymagają koordynowania zespołów ludzkich oraz wielu organizacji.

Jednocześnie współcześnie **nie ma uniwersalnego klucza do przywództwa** (nie istnieje zestaw uniwersalnych cech czy kwalifikacji), a ono samo jest raczej **sytuacyjne**. Kultura współczesna i popularna z jednej strony podziwia przywódców, z drugiej zaś często obnaża ich niekompetencję, **narcyzm, makiawelizm** czy podwójne oblicze albo przynajmniej podaje w wątpliwość ich „geniusz”. W ostatnich latach obserwuje się „kryzys przywództwa” – to efekt nadużyć i afer (polityka, korporacje, sport, kościoły), stąd w refleksji nad przywództwem **istotniejsze stają się rozważania etyczne** (odpowiedzialność, rozliczalność, empatia przywódców) i kwestie płci (zarządzanie „męskie” czy „kobiece”, kobiety jako liderki).



Dodatkowe inspiracje

Przywództwo powinno odwoływać się do zasad etycznych, nie tylko skuteczności.



Inspirujące
myśli

Skoro niepodobna zapanować nad światem, trzeba zapanować nad sobą. – **Marek Aureliusz**

Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie. – **Mahatma Gandhi**

Wymagajcie od siebie, choćby inni od was nie wymagali. – **Jan Paweł II.**

Aby być wolnym, nie wystarczy zrzucić swoich łańcuchów, musisz jeszcze żyć w sposób, który szanuje i zwiększa wolność innych. – **Nelson Mandela**

Niestety bywa, że przywództwo ma charakter patologiczny. Psychologowie identyfikują tzw. **ciemną triadę osobowości**⁴ przywódczych jako istotne ryzyko etyczne w organizacjach, dla pracowników, klientów, partnerów, obywateli. Na tę triadę składają się:

- **Narcyzm** – nadmierne poczucie „ważności własnej osoby” z wyolbrzymionym przeświadczeniem o „doniosłości” własnej osoby oraz znaczeniu swoich kompetencji.
- **Psychopatia** – arogancja, brak odczuwania emocji swoich i innych ludzi, nieczułość.
- **Makiawelizm** – traktowanie ludzi przedmiotowo i manipulacyjnie dla własnych korzyści.

Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesne zarządzanie ludźmi dosyć daleko odbiegło od klasycznych teorii (Taylor, Fayola, Gantt, Simon), stając się przede wszystkim **bardziej humanistyczne**, choć psychologia behawioralna nadal jest tu istotnym składnikiem. Zarządzanie zasobami ludzkimi dopracowało się **własnej metodologii i pojęć**, takich jak np. hierarchia potrzeb, teorie wzmocnienia, kontrakt psychologiczny, wartościowanie stanowisk pracy, metody rekrutacji i derekrutacji, zarządzanie przez kompetencje, outsourcing personalny czy systemy wynagradzania. Stosuje się także szeroko **benchmarking HR**⁵.

Coraz częściej wykorzystuje się **pomiar efektów procesów personalnych** – także w wymiarze pieniężnym. Odrębną kwestią są sprawy takie jak **patologie w organizacjach** (mobbing, molestowanie, dyskryminacja), konflikty pracownicze, negocjacje z przedstawicielami załogi czy partycypacja pracownicza.

Rola i specyfika obszaru w administracji publicznej

Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze publicznym z jednej strony dotyczy ludzi – ich motywacji, aspiracji, potrzeb czy wad, tak jak w innych instytucjach – z drugiej zaś ma wyraźną specyfikę. Stąd m.in. **teorie public sector motivation**⁶ wskazujące na charakterystyczne motywy podejmowania pracy w organizacjach publicznych.

To ponadto większy **formalizm stosunków pracy i większa stabilność** niż w sektorze prywatnym (mimo uelastyczniana od

⁴ Szerzej na temat triady: E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2020.

⁵ Te zagadnienia są wyczerpująco omówione np. w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy - narzędzia - aplikacje*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2014.

⁶ Na ten temat: *Public Service Motivation*, Institute of Public Administration, State of the Public Service Series, June 2013.

lat 80.), kwestie **prawa obywateli do służby publicznej** (naboru), większa transparentność wynagrodzeń czy **niefinansowy charakter wyników pracy** administracji. **Płace** jako kluczowy składnik systemów motywacyjnych **poddane są kontroli** politycznej oraz wrażliwej na te kwestie opinii publicznej.

Przywództwo menedżerów w administracji stoi w cieniu przywództwa politycznego, które niespecjalnie lubi konkurencję urzędników w tym względzie i często (choćby z tego powodu) jest ono o wiele mniej widoczne niż przywódcy biznesowi czy społeczni.

Z drugiej strony każdy, kto zetknął się z pracą w administracji, ma świadomość, jak **głęboko zespołowy ma ona charakter. Zespołem (liderów) jest zarówno Rada Ministrów, jak i 6-osobowy wydział departamentu**. Zespoły zadaniowe, zwane najczęściej w administracji międzydepartamentalnymi czy międzyresortowymi, jednak są **oskarżane o marazm i nieskuteczność**, choć często nie wymyślono **nic lepszego** (*task force* to ciężkie zespół).

Przewodzenie zmianom poprzez zaangażowanie i uczestnictwo



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Poprawa funkcjonowania liderów w organizacji

Skąd praktyka? Zarządzanie ludźmi i zmianą, przywództwo

Kiedy stosować?

- Przeprowadzanie zmiany,
- Przemiana kultury organizacyjnej w kierunku większej otwartości na zmiany

Planowane rezultaty Wzrost gotowości do zmiany i jej akceptacji

Nakłady, o których nie można zapomnieć Szkolenia

Ryzyka, na które trzeba uważać Czynniki psychologiczne: obawa, lęk, niewiara

Kluczowe działania

- Plan zmiany,
- Poczucie pilności,
- Nowa równowaga po zmianie

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna) Transformacja postaw na bardziej otwarte na zmiany



Stopień trudności praktyki Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

- **Koszt szkolenia z zakresu komunikacji** podczas wdrażania zmiany.
- **Koszt szkolenia z badania oceny** gotowości do zmian.
- **Wynagrodzenia trenerów** odpowiedzialnych za budowanie poczucia konieczności i pilności zmiany wśród członków zespołu.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Powołanie zespołu zarządzającego (2-3 osoby)** na poziomie dyirekcji do przeprowadzenia zmiany w sposób partycypacyjny i konsultacyjny.
- **Zespół (do 10 osób)** do przeprowadzenia analizy środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, potrzeb restrukturyzacyjnych i planów zmian w połączeniu z dokładnym rozważeniem pięciofazowego modelu zmian.



Wymagane istotne działania organizacyjne **Zakup sprzętu komputerowego** umożliwiającego zespołom projektowym tworzenie diagramów, wykresów i analiz.



Wymagane zasoby techniczne

- **Sala konferencyjna** do szkolenia w zakresie oceny gotowości do zmiany i technik skutecznej komunikacji podczas zmiany.
- **Sprzęt komputerowy umożliwiający** zespołom projektowym tworzenie diagramów, wykresów i analiz.
- **Pomieszczenia zespołu projektowego** odpowiednie dla około 10 osób i z dostępem do sieci oraz dokumentacji organizacji.



Potrzebny czas Ramy zmian są idealne do rozpowszechniania innowacji, nowej technologii lub sztucznej inteligencji w całej organizacji i innych jednostkach publicznych. Czas wdrożenia zależy od rodzaju zmiany. Przykładem jest zmiana wizji, która jest procesem złożonym i **wymaga 3-4 lat**.



Wiedza i doświadczenie

- Niezbędną wiedzę do realizacji praktyki zapewniają:
- **Trenerzy** odpowiedzialni za kultywowanie poczucia pilności wśród pracowników organizacji.
- **Eksperci**, którzy prowadzą szkolenia z oceny gotowości do zmiany oraz skutecznych technik komunikacji podczas wdrażania zmian.



Współpraca

- W zespołach i pomiędzy zespołami w organizacji.
- Z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.
- Z ekspertami i trenerami.

Zaangażowanie personelu w opracowywanie i wdrażanie planów strategicznych jest niezbędne dla przyszłości organizacji. Sam przywódca nie wystarczy!

Wstęp

Przywództwo, choć nie jest jedynym elementem skutecznej zmiany, często ją jednak **symbolizuje** i z nią jest kojarzone – bywa, że **nowy przywódca oznacza inny kierunek polityki**. Ponadto **zmiana wymaga mobilizowania i motywowania** ludzi i struktur, a te działania uznawane są za kluczowe zadanie przywódców.

Przywódcy motywują, angażują i mobilizują własnym przykładem m.in. dzięki zdolnościom komunikacyjnym i narracyjnym. Sposób **opowiadania o zmianie** często wyjaśnia jej sens, podejmowany wysiłek, a nawet gotowość do poświęceń. Komunikacja tworzy także przesłanki gotowości do zmian pośród pracowników, współpracowników, a także zewnętrznych interesariuszy.

W sektorze publicznym umiejętności do zarządzania zmianą przez liderów są szczególnie istotne, bo **zmiany bardzo często dotyczą wielkich grup społecznych**, licznych podmiotów gospodarczych, społecznych oraz dotyczą wielu sprzecznych interesów. Angażują także finansowe środki publiczne, których wykorzystanie na rzecz zmiany podlega rozliczeniu i kontroli.

Skuteczne przywództwo to m.in.¹:

- Stworzenie wysokiego poziomu **energii do działania** w organizacji.
- Presja na zmiany.
- Pamiętanie o **dłuższej perspektywie** w działaniach bieżących.
- Zaangażowanie się – **dawanie przykładu**, osobisty wkład, pozyskiwanie zwolenników, relacje.
- Tworzenie **poczucia wspólnoty** w organizacji.
- Koncentracja na **wartościach istotnych** dla kluczowych interesariuszy.
- **Odpowiedzialność** za projekt.
- **Konsekwencja** w działaniu.
- Podejmowanie trudnych **decyzji**.
- **Motywowanie** i cel motywacyjny, tworzenie wizji, symbolizowanie zmiany.
- **Komunikowanie się i słuchanie** innych.

¹ M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Warszawa 2009.

Trudno się nie zgodzić, że właściwie wszystkie powyższe cechy działania przywódców odnoszą się do zarządzania zmianą.

Aby podkreślić jakościową różnicę pomiędzy zwyczajnymi działaniami kierowniczymi a działaniami przywódcy można wykorzystać koncepcję tzw. fundamentalnego stanu przywództwa. To przeciwieństwo stanu normalnego – codziennych, prozaicznych okoliczności czy działań.



Elementy „fundamentalnego stanu przywództwa”

1. Koncentrowanie się na **wynikach i poszukiwanie nowych ambitnych celów**, inicjowanie działań, podważanie *status quo*, stawianie wyzwań sobie i innym vs koncentrowanie się na własnym komforcie i na tym, co znane.
2. **Kierowanie się wewnętrznymi przekonaniem**,i, tym, co naszym zdaniem jest słuszne i obrona tego vs kierowanie się cudzymi przekonaniem, życzeniami, poglądami.
3. **Skupianie się na innych ludziach** i dobrostanie ogółu, poszukiwanie wspólnego celu, wspieranie innych i wykorzystanie ich potencjału vs koncentracja na wąskim interesie własnym i obrona własnych granic.
4. **Postawa otwartości** wobec świata zewnętrznego, dzięki czemu można wyczuć potrzebę zmian i pojawiające się szanse, vs zamknięcie się na bodźce zewnętrzne i unikanie ryzyka.



Na podstawie:

E. Quinn, *Momenty wielkości. Fundamentalny stan przywództwa*
(w:) *Sprawna i efektywna organizacja*, Harvard Business Review,
Gliwice 2007, s. 59–82.

Cel praktyki

Celem wdrożenia tej praktyki jest wprowadzenie **zmian w organizacji w sposób, który jest skuteczny, zrozumiały i łatwy w adaptacji dla zespołów.**

Jakie działania obejmuje praktyka?

Przywództwo w zmianie to koncepcja, która koncentruje się na **funkcjonalnych wobec zmiany i służących jej zachowaniach liderów**. Są one ułożone w pewną sekwencję faz następujących po sobie, ale też oddziałujących na siebie. **Przywództwo w zmianie obejmuje pięć faz**, które są zarówno odrębne, jak i powiązane. Są to:

1. Kształtowanie gotowości do zmian.
2. Pozycjonowanie strategiczne.

3. Zdobywanie serc i umysłów (opowiadanie historii).
4. Działania na rzecz osiągnięcia (nowej) równowagi.
5. Przywództwo na rzecz samodoskonalenia.

Stosowanie charakterystycznych dla każdej z faz zachowań kierowniczych prowadzi do pomyślnych wyników w zakresie wprowadzania zmiany.

- **Kształtowanie gotowości do zmian** – wymaga **kultuwowania poczucia pilności**, które jest autentyczne na wszystkich poziomach organizacji publicznej. Kluczowe jest zrozumienie konsekwencji braku zmian w organizacji publicznej, ponieważ pasywność nie prowadzi do postępu. Badając stopień gotowości do zmiany wśród poszczególnych pracowników i organizacji jako całości, **można podejmować interwencje** w celu zwiększenia świadomości potrzeby zmiany.
- **Pozycjonowanie strategiczne** – to przede wszystkim **zrozumienie otoczenia** zewnętrznego (szanse, zagrożenia, trendy itp.) i wewnętrznego (relacje władzy, instrumenty przywództwa i struktury kierowania zmianą) oraz takie przeorientowanie organizacji, aby jej pozycja po zmianach pozwoliła na **dostosowanie się do tych zjawisk** w kierunku korzystnym dla organizacji.
- **Zdobywanie serc i umysłów odbiorców** – wymaga przekonującego przywództwa, często połączonego z **inspirującymi historiami**, które ilustrują potencjał, jaki można osiągnąć. Opowiadane przez przywódców historie powinny dotyczyć zmiany i być wiarygodną (prezentować przykłady) **wizualizacją transformacji**. Przekaz, jaki chce zakomunikować kierownictwo organizacji, musi być autentyczny, przejrzysty i odnosić się do wspólnych wartości organizacji publicznej.
- **Działanie na rzecz osiągnięcia (nowej) równowagi** – wymaga zarówno **przeprowadzania zmian, jak i utrzymania pewnej ciągłości** (np. misji, wartości, kompetencji, kluczowego personelu, kluczowego klienta). Kluczem jest tu **zastosowanie restrukturyzacji poznawczej i organizacyjnej**.
- **Restrukturyzacja poznawcza to technika psychologiczna**, która pozwala na rozpoznanie i zmianę myślenia na takie, które ułatwia osiąganie określonych celów – np. koncentrowanie się na szansach zamiast na ryzykach, mocnych stronach, nie zaś ograniczeniach itp. **Restrukturyzacja organizacyjna** polega na zastosowaniu tej techniki do zmian w organizacji.

W odniesieniu do kontinuum stabilność-zmiana skuteczne myślenie polega na realistycznej **ocenie koniecznych proporcji zmiany i stabilności** względem celów zmiany, nie zaś na obronie interesów, emocjach, grach organizacyjnych. Rzadko kiedy optymalnie wybiera się jedno podejście zamiast drugiego – najlepsze wyniki wynikają z połączenia obu w zależności od sytuacji.

- **Kierowanie procesem samodoskonalenia** organizacji i jej pracowników – obejmuje ciągle zachęcanie do zmian i rozsądne (stabilność też jest potrzebna) podkreślanie ich potrzeby i naturalnego charakteru, możliwości kierowania zmianą, a nie biernego reagowania itp.



Rezultat docelowy

W organizacji publicznej:

- Opracowane, spójne plany zmian z wykorzystaniem pięcioletniego modelu zmiany.
- Dostępne narzędzia do krytycznej oceny istniejących planów i ich skuteczności.
- Przygotowane wyniki analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w odniesieniu do zmian.
- Przeprowadzona ocena potrzeb restrukturyzacyjnych pod kątem ról członków zespołów w organizacji.
- Mechanizmy przygotowane do ciągłej oceny gotowości do zmian.
- Osiągnięta równowaga w organizacji.
- Zwiększona współpraca między różnymi działami w przygotowaniu i wdrożeniu zmian.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- Wskaźnik pokazujący stopień (w skali od 1 do 10) **gotowości do zmian** pomiędzy zespołami w organizacji. Może być to badane przez trenerów odpowiedzialnych za kultywowanie poczucia „pilności” wśród pracowników.
- **Wskaźnik restrukturyzacji poznawczej** wśród pracowników mierzący np. poziom optymizmu/pesymizmu wobec zmiany, poczucia szans/zagrożeń itp.
- Wskaźnik pokazujący **odsetek pracowników lub zespołów dostosowanych do zmiany** wprowadzonej w jednostce administracji publicznej.
- Wskaźnik pokazujący, **jaki procent pracowników lub zespołów rozumie zmianę** i jej potrzebę.

- **Strach** przed zmianą wśród pracowników.
- **Nieumiejętne stosowanie** „miksi” zmiany i jej stabilizowania - np. nieodpowiedni moment.
- **Czynnik psychologiczny:** pracownicy nie są zainteresowani zmianą, stawiają silny opór, nawet jeśli długoterminowe cele organizacji wymagają zmiany. Wysiłki lidera mogą być nieskuteczne.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- **Do jakich celów** mają organizację doprowadzić **przywódcy**? Czy adekwatnie ich dobierasz, jeśli twoim jest istotna zmiana?
- Czy **poczucie pilności zmiany da się przekształcić w konkretne zachowania** ludzi? Jak je stymulować i nagradzać?
- **Jakie historie będą skuteczne** w komunikowaniu potrzeby i szansy zmiany? Osobiste? Z historii organizacji? Innych organizacji? Autorytetów?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Dalsze inspiracje - przywództwo w kulturze chińskiej

W historii Chin konfucjanizm kładł nacisk na przywództwo oparte na ufnych relacjach między rządzącymi a rządzonymi. Konfucjusza (551–479 p.n.e.), Mencjusza (379–289 p.n.e.) i Xunzi (340–245 p.n.e.) zajmował rozkład norm i porządku w ich czasach, a jako odpowiedź rozwinęli idee etyczne, takie jak *ren* (życzliwość) i *yi* (prawość). Współcześnie nawet partia komunistyczna sięga do Konfucjusza, aby legitymizować władzę. Jakże są zatem podstawowe idee przywództwa zakorzenione w ponadmiliardowym społeczeństwie aspirującym do roli supermocarstwa?

Przywództwo w kulturze Chin

- Konfucjusz: „Ludzie są jak trawa, która wygina się w dowolnym kierunku, w którym wieje wiatr przywództwa”.
- Ład i skuteczność instytucji zależy od mianowania właściwych ludzi. Konfucjanizm ufa bardziej przywódcom niż Zachód - ten preferuje instytucje. Konfucjusz powiedział: „Niech będą właściwi ludzie, a dobry porządek polityczny rozkwitnie; ale bez takich ludzi porządek polityczny rozpada się i ustaje”; „Porządek rodzi się z moralnie przykładnej osoby, chaos jest wytwarzany przez małego człowieka”.

- Przywództwo to wzajemne zaufanie i dobrowolna akceptacja przywódców przez ludzi. Władza jest więzią władca-rządzony. Władca jest zobowiązany do troski o ludzi, wtedy: „*min fu* – ludzie szczerze podążają”. „Czysta władza” nie da prawdziwej władzy.
- Tylko przywódcy o właściwych cnotach i zdolnościach mogą uzyskać dobrowolne podporządkowanie ludu i wiedzę, jak wykorzystać instytucje. Jeśli przywódcy nie będą dawać przykładu, stracą szacunek i lojalność. Konfucjusz powiedział: „Jeśli osobiste zachowanie przywódcy nie jest poprawne, może wydawać rozkazy, ale nie będą przestrzegane”. Autorytet polityczny opiera się na etycznym.
- Liderzy mogą wykorzystać zaufanie zwolenników, aby prowadzić skuteczną politykę. Cnoty moralne są skuteczniejsze niż kary i nagrody. Kluczem do przywództwa jest rozpoznawanie talentów osób i oferowanie im stanowisk, które pasują do ich mocnych stron. Przywódcy powinni dać podwładnym swobodę w wykonywaniu obowiązków (delegowanie).
- Od najwyższych przywódców wymaga się myślenia strategicznego i nadawania strategicznych kierunków. Warunkiem skutecznego przywództwa jest też praktyczna wiedza – tylko wtedy liderzy mogą opracować skuteczną politykę. Ponadto niezbędna jest umiejętność dokonywania rozsądnych osądów. Nie przychodzi ona naturalnie – musi być rozwijana przez doświadczenie, naukę i cnotę.
- Utalentowane osoby (niezależne od pochodzenia, statusu, talentu) można zidentyfikować przez długą obserwację, ocenę zachowania i edukację. Droga do przywództwa jest otwarta dla każdego, kto ma siłę woli i wytrwałość w samodoskonaleniu.

Podsumowując:

Lider będzie zatem: miły (*ci*), życzliwy (*ren*), silny (*qiang*), pracowity (*qin*), pełen szacunku (*jing*), zwinny (*min*), jasny (*ming*), mądry (*zhi*), szczery (*zheng*), doskonalący się (*wen*), odpowiedzialny (*neng ying*), refleksyjny (*si*), delikatny (*wen*), ostrożny (*shen*), wierny (*zhong*), pokorny (*qian*), elastyczny (*bian*), sprawiedliwy (*zheng*), hojny (*wei*), uprzejmy (*gong*), odważny (*yong*), obserwujący (*cha*), przebaczący (*shu*), spójny (*heng*), wytrwały (*yi*), odpowiedni (*dong*), umiarkowany (*jie*), wspaniałomyślny (*kuan*), spokojny (*jing*), bezstronny (*gong*), publiczny (*gong*), godny zaufania (*xin*), synowski (*xiao*).



Patrz szerzej:

J. Chan, E. Chan, *Confucianism*, (w:) *The Oxford Handbook of Political Leadership*, Oxford University Press 2016, s. 57-72.

John P. Kotter, *From the Magazine*, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, (May-June 1995).

Martin Checinski, Roland Dillon, Solveigh Hieronimus, Julia Klier, *Putting People at the Heart of Public Sector Transformations*.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



Inspirujące myśli

Zmiana to nie magia, lecz rzemiosło liderów, którego można się nauczyć!

*Największym niebezpieczeństwem w czasach turbulencji nie są turbulencje - to działanie zgodnie z wczorajszą logiką - **Peter Drucker***

*Jeśli nie zmienisz kierunku, możesz skończyć tam, dokąd zmierzasz - **Laozi***



SYNERGIA - jednym zdaniem

*Zawsze mówią, że czas zmienia rzeczy,
ale tak naprawdę musisz je zmienić
sam - **Andy Warhol***



Drabina odpowiedzialności



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Poprawa funkcjonowania liderów w organizacji
Skąd praktyka?	Zarządzanie ludźmi, przywództwo
Kiedy stosować?	Pokonywanie barier psychologicznych w podnoszeniu odpowiedzialności
Planowane rezultaty	Zwiększanie poczucia odpowiedzialności za powierzone zadania
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Otwarta dyskusja o odpowiedzialności w organizacji
Ryzyka, na które trzeba uważać	<ul style="list-style-type: none">▪ Brak wsparcia liderów i pracowników,▪ Brak przykładu ze strony liderów
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Zbadanie „luki odpowiedzialności”,▪ Właściwe pytania,▪ Przyjęcie osobistej odpowiedzialności ze strony ludzi
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Zmniejszenie ilości konfliktów kompetencyjnych

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

Nie są potrzebne duże nakłady finansowe, liczy się przede wszystkim osobisty przykład aktualnych liderów organizacji. Ponieważ odpowiedzialność jest kwestią nastawienia, przykład „z góry” i konsekwencja, a także pozytywne zachęty są szczególnie skuteczne.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

Przydatni mogą być eksperci od szkoleń i rozwoju menedżerów wyższego szczebla i liderów.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

Otwarta dyskusja na temat odpowiedzialności w organizacji, możliwe przejrzanie zakresu obowiązków w celu ich doprecyzowania, wewnętrzna dyskusja nad istotą odpowiedzialności danej instytucji i jej pracowników.

**Wymagane zasoby techniczne**

Brak szczególnych potrzeb technicznych. Korzystna jest jednak ścisła współpraca ze współpracownikami w omawianych kwestiach.

Wstęp

W administracji publicznej mamy do czynienia ze **szczególną odpowiedzialnością** – czasami nazywana jest **rozliczalnością publiczną**. Według definicji: „Odpowiedzialność polityczna, publiczna lub rządowa to **zdolność** obywateli, podmiotów społecznych lub innych podmiotów państwowych do **pociągania urzędników państwowych do odpowiedzialności za ich działania** w ramach ich oficjalnych funkcji”¹.

Termin dotyczy uznania i przyjęcia przez urzędnika obowiązków specyficznych dla danej roli – w tym **odpowiedzialności za przedstawianie i uzasadnianie konsekwencji działań** podjętych w ramach roli.

Urzędnik jest odpowiedzialny przed społeczeństwem i jego reprezentantami, co oznacza **informowanie** ich o podjętych

¹ Hasło *Accountability*, (w:) *The Encyclopedia of Political Science*, red. G.T. Kurian, J.E. Alt, S. Chambers, G. Garrett, M. Levi, P.D. McClain, CQ Press 2011.

działaniach i ich **uzasadnianie**. W ramach odpowiedzialności istnieją **także sankcje**, o ile doszło do niewłaściwego postępowania. Skuteczne **instrumenty odpowiedzialności** administracji ustanawiają obowiązki jej podmiotów i tworzą bodźce (nagrody, kary, procedury), które motywują urzędników państwowych do działania w interesie publicznym, nie zaś w prywatnym.

Odpowiedzialność to również osobisty wybór. Mogą wykazywać się nią zarówno osoby, jak i organizacje. Podstawą odpowiedzialności instytucji i w instytucjach jest **zobowiązanie do osiągnięcia przypisanych instytucjom celów** za pomocą legalnych, racjonalnych i etycznych środków. Wspólna odpowiedzialność jest trudna do zbudowania, ponieważ niełatwo stworzyć kolektywne poczucie odpowiedzialności dużych zespołów ludzkich o różnych motywacjach. Udana odpowiedzialność pochodzi ze **„zogniskowanego” skupienia się wszystkich pracowników na wynikach organizacji** – odpowiednio do ich obowiązków, poziomu odpowiedzialności i uprawnień.

Cel praktyki

Celem praktyki jest **„proodpowiedzialnościowe” wzmocnienie** efektywności, współpracy i kultury organizacyjnej w instytucjach. Wymaga to aktywnego przywództwa, a nie tylko zarządzania problemami. Częścią takiego przywództwa jest **wychodzenie naprzeciw zagadnieniu odpowiedzialności** i rozliczalności w organizacji. Oznacza to nie tylko pociąganie do odpowiedzialności innych, ale także **gotowość do rozliczenia siebie i innych kierowników**. Optymalnie chodzi także o zbudowanie kultury pracy, która promuje rozliczalność i dysponuje instrumentami pozwalającymi ją wdrażać i egzekwować.

Odpowiedzialność w kategoriach organizacyjnych jest silna w instytucjach, jednak często wyzwaniem dla liderów jest pokonanie **psychologicznych barier w jej zwiększaniu**, odnoszeniu do konkretnych osób, w tym siebie, a nie **„anonimizowanie” jej** poprzez wskazanie na struktury administracyjne, przepisy czy wydarzenia zewnętrzne. Dzieje się tak szczególnie w sytuacjach, gdy pewne cele, zadania czy procesy są opóźnione lub utknęły w martwym punkcie.

Zbudowanie takiej organizacji wymaga czasu, wysiłku i zaangażowania. Ale kiedy to się uda, korzyści dla wyników i reputacji organizacji (i jej menedżerów oraz pracowników) są tak duże, że w konsekwencji **organizacje nie chcą ponownie spadać poniżej pewnego poziomu rozliczalności**.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Koncepcja ta może przyczynić się do **rozwoju liderów na wyższym poziomie przywództwa**.

Celem jest stworzenie praktycznych **narzędzi do oceny, gdzie na „drabinie odpowiedzialności” znajdują się sami liderzy lub ich ludzie**, a w efekcie zastosowanie praktycznych interwencji, które mogą „przenieść” ludzi na wyższy poziom („szczebel drabiny”) w przejmowaniu odpowiedzialności. W istocie chodzi o **likwidowanie „luki odpowiedzialności”** w organizacji – braku poczucia odpowiedzialności za określone zadania, wyniki itp. oraz o odciążenie lidera, by mógł skupić się na zadaniach menedżera, nie eksperta.

Należy odpowiedzieć na **cztery kluczowe pytania**:

- 1. Jaka jest nieupiękuszona rzeczywistość** organizacyjna, którą musimy uczciwie poznać, aby rozwiązywać problemy? Co nie działa? Jak trudne i przykre rzeczy trzeba wydobyć na powierzchnię (wypowiedzieć)? Kto powinien przedstawić te informacje?
- 2. W jaki sposób przyczyniam się (przyczyniamy) do problemu/rozwiązania?** W jakiej części bezpośrednio za to odpowiadam (odpowiadamy)? Jak działaniami, a nie słowami daję (dajemy) przykład i **wzór odpowiedniego działania**? Ludzie reagują bowiem na to, co czują, że robisz, a nie na to, co słyszają, że mówisz.
- 3. Co jeszcze mogę (możemy) zrobić?** Jakich szukać sposobów? Jakie dodatkowe kroki można podjąć? Co zakładam, że jest poza moją kontrolą, a może nie być? **Czy nie szukam usprawiedliwień zamiast tych sposobów?** Kto jeszcze mógłby pomóc?
- 4. Za jakie działania do wykonania jestem (jesteśmy) odpowiedzialny (odpowiedzialni)?** Do kiedy należy je zrealizować? **Jak zlikwiduję lukę odpowiedzialności** (przejmę całkowicie lub w większym stopniu odpowiedzialność)? Jak utrzymamy się „ponad linią” brania odpowiedzialności w obliczu przeszkód/trudności? **Jak możemy w przejrzysty sposób raportować postępy** – rozliczać swoją odpowiedzialność?

Aby zadziałać, praktyka wymaga **osiągnięcia pewnej masy krytycznej** w organizacjach – dotyczyć kluczowych osób, liderów, dużej grupy pracowników i najlepiej w stosunkowo krótkim czasie. Idealnie byłoby, aby praktyka stanowiła część większej kultury organizacyjnej zorientowanej na wyniki i **wspieranie biorących odpowiedzialność** (a więc i ryzyko). **Liderzy mają zrozumieć,**

że muszą się doskonalić nie tylko w kwestiach technicznych, ale także postaw – brania odpowiedzialności i przekładania tej postawy na konkretne działania – aktywność, proaktywność, rzetelność i skrupulatność.

Jeśli chodzi o realizację, pomysł polega na ustaleniu i uzgodnieniu, że **pewne zachowania „pod kreską” odpowiedzialności nie są akceptowane**. Na przykład dodanie pytania do siebie przed eskalacją problemu: „Co jeszcze mogę zrobić, aby poprawić wyniki?”.



Rezultat docelowy

- Lepsza wydajność i płynniejsza współpraca dzięki większej indywidualnej odpowiedzialności.
- Liderzy, którzy biorą na siebie odpowiedzialność, rozliczając zarówno ludzi, jak i samych siebie.
- Udana praca organizacji.
- Pracownicy szanujący liderów (za ich gotowość do brania odpowiedzialności) i zadowoleni ze sposobu sprawowania przywództwa uwzględniającego odpowiedzialność.
- Zmiana kultury organizacyjnej w kierunku nastawienia na wyniki, a nie jedynie procedury i nakłady.
- Wzrost prestiżu i dobrego wizerunku organizacji.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- **Spadek liczby konfliktów** kompetencyjnych, liczby „niczyich” problemów w organizacji.
- Wzrost poczucia pracowników w organizacji, że **zasady odpowiedzialności są jasno określone i egzekwowane** (badania opinii) w stosunku do wszystkich, niezależnie od stanowiska, jakie się zajmuje.
- **Spadek rotacji** pracowniczej świadczący o wzroście zadowolenia.
- **Poprawa wizerunku organizacji** z zewnątrz / wśród interesariuszy (pozytywne komentarze, pozytywna opinia w mediach).
- Wskaźniki wpływu badające **zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów** organizacji od momentu wprowadzenia „drabiny odpowiedzialności” (analiza głów-

nych wskaźników organizacji i analiza jakościowa lub czynnikowa wpływu tej metody), a także wpływ tej metody na trafność decyzji kadrowych na kluczowych stanowiskach (np. spadek rotacji).

Ryzyka i bariery

- **Niezrozumienie wizji i misji** organizacji publicznej i zasad odpowiedzialności wobec takiej organizacji.
- **Brak konsensusu** w organizacji co do powszechnie akceptowanego poziomu odpowiedzialności.
- **Mniej świadomi i mniej zaangażowani liderzy** podważający wartości organizacji.
- Postawa **szukania usprawiedliwień**, nie zaś sposobów rozwiązywania problemów.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy biorąc większą odpowiedzialność i jednocześnie egzekwując ją od innych, jestem ludzkim przywódcą? **Czy egzekwując, wspieram, pozwalam na błędy**, oczekując wzięcia za nie odpowiedzialności i ich naprawę?
- Czy będąc liderem, równoważę **skuteczność i etykę**?
- Czy pamiętam, że **rozliczam się nie tylko wobec bezpośrednich przełożonych**, ale także środowiska zawodowego, którego wizerunek współkształtuję, interesariuszy zewnętrznych, z którymi pracuję, oraz społeczeństwa, na rzecz którego działam? Czy równoważę te rodzaje odpowiedzialności?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Odpowiedzialność (rozliczalność) w naukach politycznych

Teorie odpowiedzialności - istnieją dwie podstawowe:

1. Model odpowiedzialności zleceniodawca-agent zakłada, że zleceniodawca (np. pracodawca lub wyborca) wybiera agenta (np. pracownika lub urzędnika), aby zlecić mu korzystne dla siebie działania lub wybrać te, które przynoszą korzyści interesowi zleceniodawcy. Warunki umowy określają obowiązki agenta, za wykonanie których rozliczy go zleceniodawca oraz za które pociąga agenta do odpowiedzialności.
2. Teorie odpowiedzialności moralnej i solidarności grupowej koncentrują się na zobowiązaniach, jakie grupy społeczne i zawodowe ustalają dla swoich członków. Standardy ustanowione przez grupę określają obowiązki, za które członkowie



Patrz szerzej:

hasło

Accountability,

(w:) *The*

Encyclopedia of

Political Science,

red. **G.T. Kurian**,

J.E. Alt,

S. Chambers,

G. Garrett,

M. Levi,

P.D. McClain,

CQ Press 2011.

Piotr Masiukiewicz,

Paweł Dec,

Odpowiedzial-

ność menedże-

rów, Warszawa

2016.

pociągani są do odpowiedzialności. Kluczowe jest tu wewnętrzne poczucie obowiązku, które grupy wpajają swoim członkom.

Rodzaje odpowiedzialności:

1. Czy polityka administracji odzwierciedla preferencje wyborców i czy jest skuteczna?
2. Czy niewłaściwe zachowania urzędników (np. wobec obywateli, prawa, pieniędzy publicznych) mogą być rozliczone poprzez pociągnięcie ich do odpowiedzialności za ich zachowania?
 - **Egzekwowanie odpowiedzialności:** to sankcje prawne, społeczne, polityczne, moralne, które grupy mogą stosować, aby przeciwdziałać niepożądanym zachowaniom. Mogą to też być pozytywne bodźce (nagrody) za wypełnianie obowiązków, takie jak wyrażanie wdzięczności i uznania, szacunek i prestiż społeczny, poczucie dumy itp.
 - **Kluczowe instrumenty odpowiedzialności:** przejrzystość i dostęp do informacji, systemy sprawozdawcze i ewaluacji polityk, zasada podziału władzy, wybory, parlament, sądy, instytucje kontroli i audytu, rzecznicy praw obywatelskich, ciała społeczne przy organach władzy, instytucje antykorupcyjne, silne społeczeństwo obywatelskie, opinia publiczna i niezależne media, nieformalna presja oraz pozytywna zachęta grup zawodowych, sąsiedzkich, religijnych i towarzyskich.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Zasada odpowiedzialności za działanie i zaniechanie działania - par. 8 zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. nr 93, poz. 953).

Członek korpusu służby cywilnej powinien:

- wykonywać zadania ze świadomością **szczególnej odpowiedzialności**, która wynika z publicznego charakteru pełnionej służby;
- kierować się **interese publicznym**, efektywnością oraz zgodnością podejmowanych działań z przepisami;
- **sygnalizować** przełożonym, jeśli zachodzi **rozbieżność między przepisami prawa a interesem publicznym**;
- na każdym etapie realizowanych działań być **gotowym na rozliczenie się** z dotychczasowej pracy przed przełożonymi i obywatelami;

- **informować przełożonego (lub jego przełożonych) na piśmie, że polecenie służbowe narusza zasady służby cywilnej.**
- Członek korpusu służby cywilnej nie może:
 - zakłócać sprawnego przebiegu postępowania, które ma na celu ustalenie osoby odpowiedzialnej za **naruszenie obowiązków członka korpusu służby cywilnej.**



Inspirujące myśli

Odpowiedzialność jest spoiwem, które wiąże zaangażowanie z wynikiem -
Bob Proctor

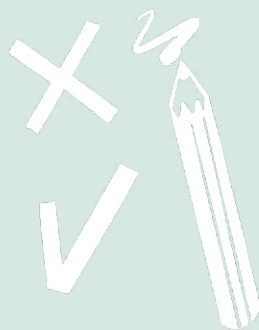
W dobrych drużynach trenerzy pociągają graczy do odpowiedzialności, w wielkich drużynach gracze pociągają do odpowiedzialności graczy - **Joe Dumars**

Musisz wziąć osobistą odpowiedzialność. Nie możesz zmienić okoliczności, pór roku ani wiatru, ale możesz zmienić siebie. To jest coś, za co jesteś odpowiedzialny - **Jim Rohn**



SYNERGIA - jednym zdaniem

Awansując, idąc po drabinie kariery, wchodzisz jednocześnie na wyższy poziom odpowiedzialności.



Zmiana w złożonym środowisku - więcej za mniej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Przejście od osiągnięcia mniej za mniej do osiągnięcia więcej za mniej - bardziej efektywnego wykorzystania zasobów
Skąd praktyka?	Przywództwo i zmiana, zespoły o wysokiej wydajności
Kiedy stosować?	Konieczność utrzymania jakości i efektów w sytuacji ograniczeń w zasobach
Planowane rezultaty	Utrzymanie zdolności organizacji do działania i osiągnięcia sukcesów mimo mniejszych zasobów
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Audyt wykonywanych zadań
Ryzyka, na które trzeba uważać	Demotywacja ludzi - od nich najwięcej zależy
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Audyt wykonywanych zadań▪ Identyfikacja zbędnych działań▪ Przesunięcie zasobów do zadań, które wspierają cele
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wskaźnik wykorzystania zasobów



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY

Wprowadzenie praktyki nie może wiązać się ze znacznymi nakładami, gdyż w tym przypadku byłoby to nielogiczne. Wymaga raczej kreatywności i wykorzystania rezerw niematerialnych, takich jak dobra organizacja, poczucie pilności i priorytetu, motywowanie ludzi i odblokowywanie możliwości usprawnień.



Stopień trudności praktyki

Trudna



Wymagane nakłady finansowe

Małe – koszt zatrudnienia eksperta z zakresu teorii motywacji pracowników.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **4-7 pracowników**, w zależności od wielkości organizacji, tworzących zespół do analizy wydajności pracowników i innych zasobów.
- **Zaangażowany lider** wspierający kierunek zmian.



Wymagane zasoby techniczne

- **Sala konferencyjna** do szkolenia kadry kierowniczej z teorii motywacji oraz dla członków zespołu pracujących nad analizą wydajności organizacji i pracowników.
- **Sprzęt komputerowy umożliwiający** zespołom projektowym tworzenie diagramów, wykresów i analiz.



Potrzebny czas

Wdrożenie praktyki możliwe jest w ciągu **6-12 miesięcy**. Zmiana w złożonym otoczeniu regulacyjnym wiąże się z wdrożeniem działań naprawczych, co wskazuje na pracę pod presją czasu i maksymalizację efektywności.



Wiedza i doświadczenie

- Eksperti w zakresie teorii motywacji pracowników, prowadzący szkolenia.
- Konsultanci z doświadczeniem we wdrażaniu działań naprawczych, aby przejść od negatywnej spirali w dół do spirali sukcesu.

Nasze procesy są zbyt złożone, więc tracimy wiele wysiłków i zasobów na działania, które nie przybliżają nas do celu. Możemy osiągnąć więcej przy mniejszych zasobach, jeśli zidentyfikujemy działania i procesy, które nie służą głównym celom, zainwestujemy w technologię i motywację.

Wstęp

Jednym z kluczowym **postulatów tzw. nowego zarządzania publicznego**, które od prawie 40 lat postuluje wykorzystanie biznesowych metod zarządzania w administracji publicznej (z lepszym i gorszym skutkiem), jest to, aby administracja szanowała powierzone jej zasoby (majątek, pieniądze) nie tylko poprzez **oszczędzanie, ale także osiągnięcie lepszych wyników**. Sprawa jest skomplikowana i mocno kontrowersyjna.

Z jednej strony zwolennicy tego podejścia argumentują – nie bez racji – że **administracja ma często tendencję do pozyskiwania zasobów na zapas**, nawet jeśli w pełni ich nie wykorzystuje (brak realizacji budżetu w 100% pod koniec roku). Ponadto jak wiemy z życia codziennego i zarządzania domowym budżetem, **mniejsza kwota pieniędzy skłania nas do nowych sposobów działania**, szukania oszczędności tam, gdzie się da, do innowacji. **Sprawa jednak nie wydaje się taka prosta** w odniesieniu do wielkiego „organizmu”, jakim jest administracja publiczna¹. **Modelowo** mamy bowiem **9 sytuacji**, jakie mogą się pojawić wtedy, gdy administracja, realizując swoje zadania, bierze pod uwagę **2 wymiary działania: ilość i jakość usług oraz ich koszt**. Istnieją następujące możliwości:

1. Osiągnięto więcej za mniej – **wynik „marzenie”**.
2. Osiągnięto więcej za taki sam koszt – jest lepiej za to samo.
3. Osiągnięto więcej za więcej – jest lepiej, ale więcej to kosztuje.
4. Osiągnięto tyle samo, ale kosztowało to mniej – tak samo, ale oszczędzamy bez pogorszenia jakości.
5. Osiągnięto tyle samo, a koszt jest ten sam – sytuacja bez zmian.
6. Osiągnięto tyle samo, a kosztowało to więcej – **przeplacamy**.

¹ Patrz szerzej – punkt *Dodatkowe inspiracje*, gdzie omówiono wykorzystaną tu koncepcję zaczerpniętą z książki: Ch. Hood i R. Dixon, *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*, Oxford 2015, s. 12-15 oraz 181-184.

7. Osiągnięto mniej, ale kosztowało to mniej – obniżyliśmy oczekiwania, ale i koszty.
8. Osiągnięto mniej, kosztowało to tyle samo – przepłacamy; jest gorzej z tym samym.
9. Osiągnięto mniej, kosztowało więcej – **wynik „koszmar”**.

Menedżer w administracji, mając z jednej strony w głowie powyższe możliwości, a z drugiej polecenie/obowiązek szukania oszczędności, które nie pogorszą jakości usług, często musi **zaproponować działanie typu „mniej za więcej”, bo po prostu taką decyzję podjęli** przełożeni polityczni, lub musi ratować program, za który odpowiada, przed całkowitą „anihilacją”. Jednym ze sposobów jest opinia wyrażona przez konsultanta Rodgera Deana Duncana na łamach *The Forbes*², czyli **odrzuć tzw. „falszywej pracy”**. Zdaniem jej autora wyzwanie „zrób więcej za mniej” stanowi doskonałą **okazję dla inteligentnych, proaktywnych ludzi, a większość ludzi może zrobić mniej za więcej**. „Więcej za mniej” **wymaga jednak strategicznego „sortowania priorytetów”**, tak aby nie wykonywać „falszywej pracy”, czyli takiej, która nie wynika ze strategii i celów organizacji, a mimo to zajmuje dużo czasu, pożera energię i zasoby. „Falszywa praca” przede wszystkim **myli aktywność z wynikami**, nie przynosi rezultatów, które mają znaczenie. Nie jest też wyraźnie dostosowana do strategii i celów organizacji.

Oto **pięć zaleceń, jak skupić się na prawdziwej pracy**:

1. Jasna strategia – czyli plan osiągnięcia celu.
2. Używanie miar efektywności i danych empirycznych
3. **Uważanie na pułapkę aktywności**. Falszywa praca prosperuje, gdy ludzie nie są pewni priorytetów. Nie pozwól, aby zajętość przytłoczyła nacisk.
4. Skupienie się na pracy, która ma największe znaczenie.
5. Nietworzenie „falszywej pracy” dla innych.

Co jednak, gdy sprawa jest poważniejsza i trzeba szukać innych sposobów, by „osiągnąć więcej za mniej”? Poniższa praktyka wskazuje niezbędne narzędzia, aby takiemu wyzwaniu sprostać.

² <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2014/12/04/doing-more-with-less-avoid-fake-work/?sh=59ddf95e6c1e>.

Cel praktyki

Praktyka ma na celu **przejsięcie od osięgania mniej za mniej, co świadczy o kryzysie organizacji, do osięgania więcej za mniej** – bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Ma to miejsce w sytuacji konieczności **utrzymania jakości i efektów przy ograniczeniach w zasobach**.

Jest to stosunkowo **częsta sytuacja w sektorze publicznym**, gdzie decyzje polityczne mogą przesądzać o ograniczeniu zasobów organizacji publicznej, jednocześnie bez zdejmowania z niej odpowiedzialności za obsługę obywateli.

Jakie działania obejmuje praktyka?

W celu zwiększenia produktywności pracowników, przy założeniu niedostatecznej dostępności zasobów, należy wdrożyć działania naprawcze. Mają one na celu **przejsięcie od tzw. negatywnej spirali w dół** (brak zasobów – kłopoty w realizacji celów – brak efektów) **do tzw. spirali sukcesu**. Ta zaś możliwa jest wtedy, kiedy następuje **mobilizacja i bazowanie na mocnych stronach**, które w warunkach mobilizacji są identyfikowane, uruchamiane i wzmacniane przez przesunięcie w ich kierunku zasobów z działań i procesów niepriorytetowych/zbędnych.

Kluczem do zmiany jest **skupienie się na zdolnościach, motywacjach i silnych stronach** pracowników oraz wzmacnianiu i wykorzystywaniu szans. Krytycznym czynnikiem jest **przerwanie cyklu osięgania mniej za mniej** (niska usługa, niskie koszty). Zamiast osięgać mniej za mniej, należy przejść w kierunku osięgania więcej za mniej – co nie jest łatwe, ale osięganie tego jest dużym sukcesem.

Osięganie większej wydajności za mniej jest możliwe dzięki:

- **Zwiększeniu zdolności** pracowników (przykład: zmiana pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin na pracowników pełnoetatowych).
- **Równoważeniu obciążenia** pracą pracowników, zwiększeniu obciążeń tych, którzy mieli dotychczas mniejsze niż wymagane obciążenia lub realizowali zadania niepriorytetowe.
- **Zidentyfikowaniu** przez pracowników „**wąskich gardeł**” w procesach organizacji.
- Korzystaniu z **nowych technologii** jako dźwigni wydajności, przyspieszenia procesów i zmniejszenia obciążeń pracowników.
- Wzmocnieniu pozycji pracowników w zakresie **inicjatywy i innowacyjności** oraz sygnalizowania możliwości usprawnień (oraz nagradzaniu takich postaw).

- Okazywaniu szacunku pracownikom, aby w zamian móc liczyć na ich **zaangażowanie i lojalność**.

Wszyscy muszą być **świadomi celów**, do których dąży organizacja, oraz powodów, dla których wyznaczono te cele. Należy **skupić się na efektywnym wykonywaniu zadań**. Zespoły powinny **odczuwać** presję związaną z przydzielonym zadaniem i być motywowane, aby je wykonać.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Przygotowywanie analiz wydajności (pracowników, zespołów, działów).
- Przejrzystość działań jednostki administracji publicznej.
- Wysoki poziom lojalności i zaangażowania pracowników.
- Równoważenie obciążenia pracą pracowników i zespołów.
- Efektywne wykorzystywanie zasobów – w tym pracowników i technologii.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- Wskaźnik (procent) pokazujący poziom **wzrostu wykorzystania istniejących zasobów** w stosunku do tego, co zostało osiągnięte przed wprowadzeniem tej praktyki do organizacji (np. ilość zrealizowanych działań z dostępnymi w obu okresach zasobów).
- Wskaźnik (procent) pokazujący **poziom wykorzystania zasobów** organizacji za dany kwartał/rok w stosunku do wykorzystania zasobów z poprzedniego kwartału/roku.
- **Wskaźnik zadowolenia z pracy** pracowników porównujący sytuację w okresie „mniej za mniej” (poczucie kryzysu i demotywacji) do okresu „więcej za mniej” (poczucie mobilizacji i motywacji); może to być także **analiza rotacji** (spadek).
- **Liczba innowacji i usprawnień organizacyjnych służących osiągnięciu „więcej za mniej”**.
- Liczba **nowych produktów / efektów** uzyskana dzięki przekierowaniu zasobów z projektów niepriorytetowych.
- **Zaangażowanie** pracowników i ich obawy dotyczące wzrostu obciążeń.
- **Nierealistyczny poziom oczekiwań odnośnie do wyników przy mniejszych zasobach** pomimo działań usprawniających.
- Poczucie pracowników, że wzrost wymagań i obciążeń nie **dotyczy liderów** oraz że jest nierównomierny w organizacji.

Ryzyka i bariery



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy w zespołach **uwzględniłem/uwzględniłam wszystkich ważnych** dla efektu pracy? Także tych bardziej nieśmiałych, ale pracowitych i przydatnych?
- **Jakie zasoby mogą być zastąpione usprawnieniami** organizacyjnymi procesów? Co może nam dać **nowa technologia**?
- Jak podtrzymywać **energię do pracy** ludzi w warunkach mniejszych zasobów zespołu? Co gdy nie będzie się układać?
- **Jak świętować** sukcesy, aby podtrzymać motywację?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Dalsze inspiracje

- W książce *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government* (Oxford 2015) **Christopher Hood i Ruth Dixon** podjęli się próby oceny skuteczności obietnic, jakie złożyło nowe zarządzenie publiczne względem znalezienia sposobów na osiągnięcie „więcej za mniej” – czyli sztandarowego hasła Krajowego Przeglądu Efektywności Rządu USA w 1993 r., które stało się symbolem nowego zarządzania publicznego. Książka była **nagradzana „za wszechstronne badanie reform, kosztów i efektywność sektora publicznego”**.
- Zdaniem autorów po 30 latach wdrażania filozofii NPM, przynajmniej w Wielkiej Brytanii, **efekt polega na tym, że „koszty są wyższe i więcej jest skarg na usługi publiczne”**. Ich zdaniem reformy typu NPM **kładą zbyt duży nacisk na cięcie kosztów, a zbyt mało na zachowanie istotnych wartości administracji**, takich jak uczciwość czy spójność i staranność działania. Obraz nie jest czarno-biały, ale ich zdaniem **„rząd ogólnie działał nieco gorzej (w zakresie uczciwości i spójności) i kosztował nieco więcej”**. Na przykład cięcia zatrudnienia o 1/3 nie zmniejszyły kosztów służby cywilnej, w tym wynagrodzeń. Obraz ten odbiega zarówno od poglądów i oczekiwań zdecydowanych przeciwników NPM, jak i zdeklarowanych wyznawców. Istotnym problemem jest także to, że w tak długim czasie (30 lat) dokonywano znacznych zmian w definicjach kosztów i ich klasyfikacji („przeklasyfikowanie” wydatków administracyjnych na koszty programu). Czasem nawet istnieje podejrzenie, że były to **sztuczki statystyczne** mające na celu uzyskanie lepszych rezultatów po stronie wyników czy oszczędności.
- Ważnym wnioskiem jest też to, że **jeśli rządy chcą ciąć koszty, to powinny skupiać się na wyniku końcowym, a nie na jednym składniku kosztów, który jest politycznie atrakcyjny** (np. płace), a abstrahować od kosztów, np. IT, czy

też unikać dyskusji o skutkach tych oszczędności dla jakości i dostępności usług. Tak więc dążenie do redukcji zatrudnienia mogło odwrócić uwagę kolejnych rządów od skupienia się na **innych kosztach, takich jak kontrakty IT, konsultanci i reklama.**

- Niektórzy uważają, że książka ta to początek końca nowego zarządzania publicznego. Jednak zdaniem autorów „**Śmierć NPM**” **była ogłaszana często w ciągu ostatnich dwudziestu lat, ale idee leżące u podstaw teorii pozostają zaskakująco odporne, a takie koncepcje jak przedsiębiorcze zarządzanie, rozliczalność, pomiar wyników i nacisk na koszty pozostaną ważne.**



Czytaj dalej:

Marc Esteve, Christian Schuster, Adria Albareda, Carlos Losada, *The Effects of Doing More with Less in the Public Sector: Evidence from a Large-Scale Survey*, *Public Administration Review*, vol. 77, issue 4, July/August 2017



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Więcej za mniej może się udać! Trzeba przynajmniej próbować!



To zaskakujące, ile wolnego czasu i produktywności zyskujesz, gdy tracisz zajętość w swoim umyśle – **Brittany Burgunder**

Inspirujące
myśli

Wydaje się, że energia jest w stanie poruszać się swobodniej w tej przestrzeni, a mniej rzeczy zaśmieca obszar – **Joshua Becker**

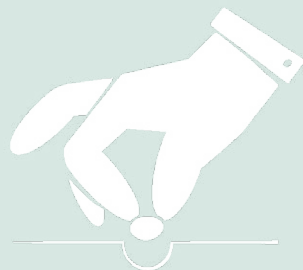
Katastrofa gospodarcza zaczyna się od filozofii robienia mniej i chcieć więcej – **Jim Rohn**



SYNERGIA – jednym zdaniem

Robienie czegoś złego z większą intensywnością rzadko poprawia sytuację – **Tony Buzan**

Opracowanie i upowszechnienie wizji w jednostce administracji publicznej w praktyce



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Formułowanie wizji, misji, celów i wartości w organizacjach w celu zaangażowania pracowników
Skąd praktyka?	Przywództwo w organizacjach, zarządzanie ludźmi, komunikowanie
Kiedy stosować?	Gdy głównym problemem organizacyjnym jest jasne zdefiniowanie wizji, misji i celów
Planowane rezultaty	Wzrost zaangażowania liderów i ludzi oraz poparcia interesariuszy
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Czas, kiedy ma miejsce konsekwentne działanie
Ryzyka, na które trzeba uważać	Niewłaściwa komunikacja
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Zaangażowanie pracowników z różnych szczebli organizacji w proces ustalania strategii (cel, misja), wizja,▪ Komunikacja z pracownikami, zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla,▪ Utrwalanie wartości podczas codziennej pracy
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Pozytywne utożsamianie się pracowników i interesariuszy z wizją organizacji



Stopień trudności praktyki

Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

Koszt szkolenia w zakresie tworzenia i wdrażania wizji w organizacjach.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Zespół 3-7 osób** opracowujących misję, wizję i cele dla jednostki administracji publicznej, w tym osoby zdolne do podejmowania decyzji.
- **Zespół około 10 osób** odpowiedzialnych za komunikowanie wizji, misji i celów pracownikom organizacji publicznej.



Wymagane istotne działania organizacyjne

Upowszechnienie praktyki w całej organizacji, tak aby objęła większość jednostek organizacyjnych.



Wymagane zasoby techniczne

Sala konferencyjna do szkolenia zespołów projektowych.



Potrzebny czas

Opracowanie i wdrożenie w organizacji wizji, misji i celów powinno być zaplanowane na minimum 3 lata.



Wiedza i doświadczenie

Wiedza eksperta w zakresie tworzenia i wdrażania wizji w organizacjach. Ekspert odpowiada za prowadzenie szkoleń z zespołami projektowymi.



Współpraca

Wielką korzyść przynosi realizacja praktyki poprzez partnerstwo z inną jednostką administracji publicznej - organizacją rządową. Podmioty te mogą mieć doświadczenie we wprowadzaniu wizji do organizacji lub posiadać ekspertów w tej dziedzinie.

Aby iść naprzód, musimy razem wiedzieć, w jakim kierunku (cel) i jak to zrobić (wartości) oraz dzielić się tym w organizacji. Jeśli tego nie wiemy, jesteśmy jak ślepcy na skrzyżowaniu ulic.

Wstęp

Deklaracja wizji (*vision statement*) określa przyszłe cele i wartości organizacji¹. Jest to zadeklarowane przez organizację oświadczenie na temat tego, **jak widzi się w przyszłości**. Równie dobrze można ją nazwać **wizualizacją (wyobrażeniem) stanu idealnego**. Każdy z nas potrafiłby zapewne zwizualizować sobie idealną pracę, związek czy wakacje. Wizja może być inspirującym marzeniem, celem, kierunkiem, miejscem docelowym, obrazem przyszłości czy sukcesem.

Wizja ma przede wszystkim **pomagać instytucji w ustalaniu szczegółowych celów organizacji**. Jej **skrótowość ma ten sens**, że łatwo ją przywołać w sytuacji, gdy trzeba nawigować do priorytetów, naczelnego sensu działania organizacji czy (motywacyjnie) do idealnego stanu instytucji i jej spraw w przyszłości. W związku z tym, że wizja jest syntetycznym wyobrażeniem przyszłego stanu, musi być **jasna, konkretna, zwięzła, sformułowana pozytywnie**. Dobrze, aby w sposób kompletny oddawała wszystkie kluczowe elementy (nie może być ich za dużo) docelowego stanu. **Odbiorcami wizji** są pracownicy organizacji, jej interesariusze oraz obecni i przyszli kluczowi partnerzy.

Warto w tym miejscu wskazać pewne kluczowe różnice między deklaracją misji a deklaracją wizji.

Wizja wskazuje na pożądaną sytuację organizacji w **przyszłości (inspiracja)**, a tzw. deklaracja misji formułuje **stałe credo działania** organizacji we wszystkim, co robi (informacja). Najczęściej zaleca się, aby **deklaracja wizji była krótsza niż deklaracja misji**. Czasami mówi się, że wizja dotyczy bardziej celów, a misja – wartości (dlaczego działa, co ją stale motywuje), jakie leżą u podstaw tych celów i są przestrzegane w trakcie ich realizacji. Misja to raczej „filozofia” działania instytucji niż jej cel.

¹ Przy opracowaniu tego punktu wykorzystano hasło: *Mission and Vision*, (w:) *Encyclopedia of Management*, red. M.M. Helms, Thomson Gale 2006; L. Panasiewicz, *Sekret wizji współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie” 2015, nr 19, s. 203–215; *Wizja firmy, misja i strategia – czym się różnią i czy są potrzebne?*, <https://www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/wizja-firmy-misja-i-strategia-czym-sie-roznia-i-czy-sa-potrzebne>; J. Ejdys, A. Lulewicz-Sas, *Foresight strategiczny jako instrument tworzenia wizji przyszłości organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4.

Na przykład misją może być „szerzenie przydatności idei benchmarkingu” w administracji publicznej, a wizją będzie uznanie benchmarkingu za przydatny przez większość liderów polskiej administracji.

Wizja daje strategiczny kierunek dla celów opartych na misji.

Deklaracja wizji różni się zatem od deklaracji misji. Uważa się, że wizja jako nakierowana na przyszłość musi być ambitna, ale jednocześnie realistyczna, w tym nawiązująca do stanu obecnego, nawet jeśli nie jest w pełni zadawalający.

Cel praktyki

Celem praktyki jest wdrożenie i rozpowszechnienie wizji jednostki administracji publicznej.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Pierwszym krokiem we wdrażaniu tej praktyki jest **wpracowanie wizji, celów i misji jednostki** administracji publicznej. Zdarza się, że w nowych organizacjach albo w momentach istotnej zmiany organizacyjnej wizję, misję i cele opracowuje się jednocześnie lub jest to bliskie w czasie. Na przykład nowa organizacja publiczna powoływana w ustawie podstawową misję ma sformułowaną w przepisach ustawowych oraz ogólnych zasadach funkcjonowania administracji w danym kraju (wartości konstytucyjne, kodeksy administracyjne, wartości etyczne). Możliwe jednak, że w oparciu o istniejącą ustawę misja ta może ulec uszczegółowieniu np. ze względu na nowy program polityczny czy nowe wyzwania. Z kolei **wizja organizacji to w zasadzie docelowe wyobrażenie tego, jak ma ona działać i osiągać cele jej przypisane**. Wizja ta może być związana z osiągnięciem celów ważnych dla społeczeństwa.

Opracowanie wizji jednostki administracji publicznej wymaga:

1. Przeprowadzenia **szczegółowej analizy otoczenia** zewnętrznego jednostki administracji publicznej, w tym **zagadnień politycznych** (programy polityczne i postulaty programowe partii politycznych), **misji i wizji oraz celów innych** jednostek administracji publicznej działających w obszarze funkcjonowania instytucji, dla której opracowuje się wizję, oraz zróżnicowanych **postulatów** obywateli, w szczególności tych, którzy stanowią „**elektorat**” tej instytucji (kluczowi interesariusze – bezpośrednio zainteresowani).
2. Zebranie grupy osób posiadających uprawnienia decyzyjne w celu **zidentyfikowania kluczowych wyzwań** stojących przed jednostką i uzgodnienie podstawowych wyobrażeń dotyczących

celów instytucji i sposobów jej funkcjonowania w optymalnej przyszłości, zestawu wskaźników wydajności, za pomocą których można zmierzyć zbliżanie się lub osiągnięcie tej wizji.

Kolejnym kluczowym krokiem tej praktyki jest **dzielenie się z otoczeniem** (pracownikami, kluczowymi interesariuszami) tak **wpracowaną wizją**. Wymaga to:

1. **Planu realizacji wizji w jednostce** administracji publicznej – tak aby wzmocnić jej wiarygodność wśród odbiorców.
2. **Wizualizacji wizji, misji, celów w postaci prostych, zrozumiałych komunikatów**, np. przy wykorzystaniu symboli graficznych jej głównych składowych. Mogą to być plakaty, mapy drogowe dotarcia do celu, grafika kluczowych punktów drogi do celu itp.
3. **Uczynienie pracowników** na wszystkich szczeblach **organizacji odpowiedzialnymi za wdrażanie wizji** w ich codziennej pracy, zwłaszcza gdy dotyczy ona współpracy z interesariuszami.
4. **Udostępnienie wizji interesariuszom** zewnętrznym.
5. Ustalenia **wskaźników** realizacji wizji w organizacji publicznej.
6. Ustalenia **ram czasowych realizacji wizji** wraz z punktami kontrolnymi wdrożenia tej wizji na osi czasu.

Aby kontrolować przebieg wdrożenia wizji, raz na sześć miesięcy/rok (w zależności od ram czasowych wdrożenia) należy:

- Zaplanować **spotkania „przełądowe” wizji** zespołu wdrożeniowego.
- Przejrzeć wskaźniki realizacji wizji.
- Porównać wizję, cele i misję z realizowanymi projektami, po to by je skoordynować i uspołnić.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej:

Uzgodniona i rozwinięta wizja organizacji publicznej.

- Wspólne rozumienie opracowanej wizji przez wszystkich pracowników organizacji.
- Jedność działań pracowników – każdy członek zespołu pracuje na wspólny sukces określony w wizji działania jednostki administracji publicznej.
- Świadomość wizji, misji i celów organizacji publicznej wśród otoczenia społecznego organizacji i możliwość przyczyniania się do realizacji wizji przez ważnych dla organizacji interesariuszy zewnętrznych.

- Gotowości instytucji publicznej do uwzględniania w swojej wizji postulatów interesariuszy.
- Wzrost zaufania obywateli do projektów realizowanych przez jednostkę administracji publicznej w wyniku przejrzystości wizji jednostki administracji publicznej.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- **Liczba liderów** i kluczowych pracowników zaangażowanych w działania związane z wypracowaniem wizji organizacji.
- Wskaźnik odzwierciedlający stopień, w jakim zespół projektowy zakomunikował pracownikom wizję, misję i cele jednostki administracji publicznej. Może składać się z:
 - ilości **czasu poświęconego na komunikację** (liczony w godzinach);
 - **oceny** przez pracowników **jakości tej komunikacji**.
- Wskaźnik odzwierciedlający **zrozumienie kierunku organizacji zarówno przez zespół wdrażający praktykę, liderów, jak i pracowników**.
- Wskaźnik **wzrostu zaufania obywateli do projektów realizowanych przez jednostkę** administracji publicznej mierzony za pomocą badań ankietowych.
- **Brak zaangażowania** pracowników w wypracowanie wizji jednostki administracji publicznej, brak motywacji w jej realizacji.
- **Zaniedbywanie realizacji wizji w codziennej pracy** organizacji publicznej.
- **Niewystarczająca komunikacja** między zespołem wdrażającym praktykę a pracownikami organizacji.
- Niewystarczająca komunikacja z interesariuszami zewnętrznymi.
- **Słabe umiejętności komunikacyjne** najwyższego kierownictwa (nieumiejętność promocji wizji).



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy to, co chcę, aby było wizją, nie jest zbyt banalne, aby motywować albo zbyt wymagające, aby zabić motywację?
- Jak mogłaby wyglądać wizja w szczegółach, nad którymi warto pracować? Kto może pomóc w zadbaniu o nie?

- W jakich sprawach wizja wymaga wsparcia kluczowych interesariuszy zewnętrznych, aby stała się rzeczywistością? W jakich aspektach jej treść powinna zatem uwzględniać ich potrzeby?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Dalsze inspiracje



Czytaj dalej:

[World War II: Winston Churchill's Vision Of Victory.](#)

[Przemówienie Churchilla według interpretacji Gary'ego Oldmana w nagrodzonym Oscarem filmie Darkest Hour \(2017\).](#)

Czytaj dalej:

Shelley Kirkpatrick, [How to Build a Better Vision Statement](#), vol. 6 (2008), iss. 4.

Winston Churchill, Misja i wizja – przemówienie w Izbie Gmin, 4 czerwca 1940 r.

Stoimy przed najcięższą próbą. Mamy przed sobą wiele, wiele miesięcy walki i cierpienia. Zapytacie – jaka jest nasza polityka? Prowadzić wojnę na ziemi, na morzu i w powietrzu z całą naszą mocą i ze wszystkich sił danych nam przez Boga. Prowadzić wojnę przeciwko potwornej tyranii niemającej sobie równych w mrocznym katalogu ludzkich zbrodni. Taka jest nasza polityka. Zapytacie – jaki jest nasz cel? Odpowiem jednym słowem. Zwycięstwo. Zwycięstwo za wszelką cenę. Zwycięstwo pomimo wszelkich okropności. Zwycięstwo bez względu na to, jak długa i ciężka prowadzi do niego droga.

Choć wielkie obszary Europy i wiele starych i sławnych państw wpadło lub może wpaść w ręce gestapo i całego ohydneho aparatu rządów nazistowskich, my nie osłabniemy ani nie ulegniemy. Wytrzymamy do końca, będziemy walczyć we Francji, będziemy walczyć na morzach i oceanach, będziemy walczyć z coraz większym przekonaniem i coraz większą siłą w powietrzu, będziemy bronić naszej wyspy bez względu na cenę, będziemy walczyć na plażach, będziemy walczyć na łądowskich, będziemy walczyć na polach i na ulicach, będziemy walczyć na wzgórzach; nigdy się nie poddamy.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Zaangażuj kierownictwo, zaangażuj ludzi – wizja bez liderów nie istnieje, wizja bez ludzi nie działa.
- W trudnych sytuacjach zawsze przypominaj sobie i pracownikom, dlaczego tu jesteście.



*Jeśli pamiętasz, dlaczego zacząłeś, będziesz wiedział, dlaczego musisz kontynuować – **Chris Burkmen***

Inspirujące myśli

*Cel nie zawsze ma zostać osiągnięty, często służy po prostu jako coś, do czego należy dążyć – **Bruce Lee***



Pilna potrzeba wykorzystania szans



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Wytworzenie u pracowników poczucia „pilności” w korzystaniu z okazji/szans
Skąd praktyka?	Przywództwo w organizacjach, zarządzanie ludźmi i zespołami
Kiedy stosować?	Potrzeba mobilizacji organizacji, innowacji, wytworzenia zmiany
Planowane rezultaty	<ul style="list-style-type: none">• Więcej nowych osiągnięć organizacji, innowacji i projektów,• Poprawa wizerunku organizacji
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Szkolenie z zasad budowania zespołów i pracy zespołowej
Ryzyka, na które trzeba uważać	Brak wiary i zaangażowania pracowników
Kluczowe działania	Ambitne zadania dla zespołów i „budowa drużyny”
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Większa liczba innowacji i skuteczniej wdrożone cele strategiczne

**Stopień trudności praktyki**

Wymagająca

**Wymagane nakłady finansowe**

- **Umiarkowane**; mogą być potrzebne, aby pokryć:
- **Koszty stworzenia platformy** wymiany doświadczeń pomiędzy instytucjami.
- **Koszty wdrażania technologii informatycznych** ułatwiających analizę szans, prognozowanie itp.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Pracownicy niezbędni do realizacji praktyki to **2-3 osoby**, które tworzą zespół odpowiedzialny za proces identyfikowania i wykorzystywania szans.
- Zaangażowani liderzy wspierający kierunek zmian.
- Zrównoważony kompetencyjnie zespół – każdy członek wnosi wiedzę i umiejętności różniące się od tych, które już posiadają inni.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- **Przeszkolenie z praktyk identyfikowania szans**, promowania ich w organizacji i „przekształcania” w inicjatywę (wiedza o innowacjach, zarządzaniu projektami, zarządzaniu ryzykiem też będzie przydatna).
- **Zbadanie oczekiwań, motywacji i obaw pracowników**, odpowiedzi na ich wątpliwości.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Narzędzia do:** wdrażania nowych projektów, nawiązania współpracy z innymi instytucjami.
- **Platforma wymiany doświadczeń** między instytucjami. Specjalne miejsce do prowadzenia rozmów w mniejszych i większych grupach, ułatwiające pracę.
- **Wyposażenie** – nagłośnienie, sprzęt konferencyjny i inne elementy, które zapewnią komfort kreatywnej pracy uczestnikom dyskusji nad szansami, a także możliwość dokumentowania prac.

**Potrzebny czas**

Zmiana sposobu myślenia i motywowanie do korzystania z szans, a tym samym doprowadzenie do szerszej współpracy z partnerami, powinny nastąpić w ciągu **6-9 miesięcy**, o ile staną się priorytetami.

**Współpraca**

Współpraca z innymi instytucjami – zarówno publicznymi, jak i prywatnymi – może zapewnić nowe rozwiązania bez żadnych kosztów. Rozwijanie sieci wśród pracowników może prowadzić do partnerstwa (m.in. instytucje badawcze, firmy technologiczne).

Szanse (zauważone i wykorzystane) tworzą i wzmacniają liderów!

Wstęp

Według internetowej *Encyklopedii zarządzania* „szanse są to generowane przez czynniki zewnętrzne wobec organizacji **możliwości**, które może ona wykorzystać dla osiągnięcia rynkowych i finansowych efektów”. *Encyklopedia* podkreśla **konieczność odróżniania szans od mocnych stron** organizacji, ponieważ szansą w nauce zarządzania jest zawsze coś (pozytywnego!) znajdującego się **poza organizacją** i jej wpływem, coś, co może zaistnieć bez działania organizacji. „**Szanse są po to, aby poprawić pozycję organizacji i jej perspektyw**”¹.

Najczęściej wskazuje się następujące elementy otoczenia będące źródłem szans dla organizacji:

- **Polityczne** – np. wygrana sprzyjającej rodzajowi działalności organizacji siły politycznej.
- **Ekonomiczne** – np. powstanie nowych rynków zbytu lub potrzeb społecznych.
- **Spoleczno-kulturowe** – np. wzrost znaczenia ochrony klimatu w preferencjach konsumentów.
- **Technologiczne** – np. wsparcie państwa dla innowacji technologicznych.
- **Prawne** – np. deregulacja działalności.
- **Etyczne** – np. skandal etyczny u konkurenta organizacji.

Duża zmienność współczesnego otoczenia organizacji powoduje **wzrost zainteresowania zarządzaniem okazjami**, co wiąże się z turbulencjami w otoczeniu, a także niepewnością w podejmowaniu decyzji – zwłaszcza strategicznych.

Kategoria kojarzona zwłaszcza z metodą SWOT (*opportunities*) – znaną w analizie i planowaniu strategicznym, nie jest jednoznacznie rozumiana. Tłumaczona jest różnie, np. jako: **sposobności, możliwości, ale też jako szanse albo okazje**. Okazja to z kolei okoliczność sprzyjająca czemuś, umożliwiająca coś, odpowiednia do czegoś sytuacja, sposobna chwila.

¹ *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna.

Okazja jest często kombinacją okoliczności, czasu i miejsca, które w przypadku połączenia z działaniem ze strony organizacji może przynieść jej korzyści. Czasem akcentuje się **rzadkość** i krótkotrwałość zdarzenia, które jest szansą.

Niektórzy teoretycy zarządzania **przeciwstawiają zaplanowaną strategię korzystaniu z okazji, które pojawiają się nagle**, ale można też uznać, że w strategii istnieje mechanizm szukania szans i okazji, a nawet strategia podporządkowana jest szukaniu szans (**strategia wykorzystania szans**). Czasem jednak skorzystanie z szansy może wymagać odejścia od strategii.

Okazje można podzielić na dwa typy: istniejące w otoczeniu i wymagające zauważenia/**odkrycia przez organizację** (pasywne i zewnętrzne podejście) lub na **kreowane przez samą organizację** poprzez innowacje czy eksperymentowanie (podejście aktywne i wewnętrzne).

Za kluczowy uważa się mechanizm **monitorowania otoczenia** organizacji w poszukiwaniu pojawiających się okazji (tzw. **filtr okazji**).

W przypadku firm okazjami mogą być np. okazyjny zakup technologii, nagła oferta współpracy ze strony dużej firmy, zniknięcie konkurencji, wzrost popytu. W przypadku organizacji publicznej może to być np. nowa inicjatywa programowa partii politycznej, zmiana nastrojów społecznych pod wpływem wydarzeń, nowa linia pomocy zagranicznej itp.

Decydujący wpływ na wykorzystywanie okazji ma posiadanie lub dostęp do **zasobów, które można aktywizować** – np. pieniędzy, kompetencji, pracowników, motywacji, kontaktów, technologii.

Trzeba pamiętać, że **szanse nie zawsze zmieniają się w sukcesy**².

Cel praktyki

Celem praktyki jest wytworzenie w całej organizacji pewnego stanu psychologicznego – nastawienia na „wyczuwanie” szans, jakie pojawiają się w otoczeniu organizacji oraz na traktowanie ich jako okazji do rozwoju, realizacji celów strategicznych czy zmiany w obliczu pewnej stagnacji bądź braku poczucia celu.

² W tej części skorzystałem zwłaszcza z badań R. Krupskiego, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4; *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, (w:) *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20; *Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 21.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Opis praktyki do wdrożenia:

Jednym z kluczowych przesłań wizji, misji i celów organizacji publicznej powinna być **konieczność szybkiego działania** pracowników, tak by wykorzystać pojawiające się szanse czy okazje. Te zaś mają to do siebie, że aby wyciągnąć z nich korzyści, potrzebne są **świetny refleks, szybkie myślenie i podejmowanie decyzji, a następnie wyęteżone (energiczne) działanie**. Czasem należy to robić błyskawicznie, bo do skorzystania z okazji może być wielu chętnych. Przykładem takich działań mogą być:

- **niezwłoczne wykorzystanie** zdobytej wiedzy na szkoleniu lub nowej znajomości z konferencji;
- zaproszenie do sieci innych organizacji i zbudowanie prywatnej sieci kontaktów;
- wymiana doświadczeń z pracownikami organizacji prywatnych – np. dobrej praktyki;
- skorzystanie z rozmów z kolegami o wdrażaniu np. nowych rozwiązań technologicznych;
- **zareagowanie** na doniesienie mediów o problemie publicznym;
- **niespodziewane** zaproszenie do rozwijania nowego projektu.

Tradycyjnie **organizacje publiczne uważa się za słabsze w wykorzystywaniu szans ze względu na ograniczenia** formalne, budżetowe, skalę działania i restrykcje w nawiązywaniu partnerstw (lobbing, ryzyka korupcyjne, równe traktowanie różnych interesariuszy). Nie musi tak być, o ile liderzy organizacji i pracownicy będą kreatywni i zmotywowani do unowocześniania organizacji przez wykorzystanie szans.

Narzędziem zwiększającym prawdopodobieństwo powodzenia zidentyfikowanych szans i okazji może być **interaktywna platforma informatyczna** wymiany doświadczeń między jednostkami organizacji (zwłaszcza gdy mają siedziby w różnych lokalizacjach) i współpracującymi instytucjami. Platforma to specjalne, wirtualne miejsce do pracy grupowej, prowadzenia dyskusji w mniejszym i większym gronie, ułatwiającej pracę nad szansami i okazjami. Taka platforma powinna zawierać informacje niezbędne do wdrożenia nowych praktyk, bazy danych i ich analizę.

Aby wykorzystać nadążające się okazje, musi być spełnionych kilka warunków. Wszyscy muszą być **świadomi misji, wizji i celów**, do których dąży organizacja. Zespoły powinny **odczuwać** presję

związaną z przydzielonym zadaniem i być motywowane, aby je wykonać. **Jednocześnie muszą realnie odczuwać wsparcie liderów, ich przyzwolenie na podejmowanie ryzyka i działania wbrew utartym schematom. Wykorzystaniu szans sprzyjać będą także obecna już w organizacji szeroka i otwarta komunikacja, praca zespołowa i poczucie bezpieczeństwa. Liderzy i kierownicy muszą dawać przykład „pilności”, jakiej oczekują od pracowników.**

Pamiętać trzeba, że szanse i **okazje powinny co do zasady wspierać misję, wizję i strategię** organizacji.

Ocena szans musi uwzględniać ten wymiar – szanse niewspierające tych zasadniczych wymiarów organizacji mogą być pozorne, a nawet niebezpieczne dla niej.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Pracownicy skoncentrowani na wyczuwaniu, wylapywaniu i wykorzystywaniu szans oraz okazji.
- Istnienie w organizacji „ambasadorów” szans, okazji i pilności.
- Struktury, zasoby (np. rezerwy), kompetencje przygotowane do realizacji nowych projektów zgodnych z wizją instytucji publicznej, które uznane zostaną za nową szansę.
- Szersza wymiana doświadczeń, wiedzy i zasobów z innymi jednostkami administracji publicznej i organizacjami sektora prywatnego i pozarządowego.
- **Stworzenie organizacyjnego „radaru” szans i okazji oraz mechanizmu „przyspieszania” działania w obliczu okazji.**

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- Wskaźnik pokazujący odsetek pracowników w organizacji uznających **poczucie „pilności”** w odniesieniu do wykorzystania szans i okazji jako istotny zasób organizacji.
- **Liczba zidentyfikowanych szans** i okazji w jednostce czasu i liczba szans i okazji wdrożonych z sukcesem w ogólnej liczbie dostrzeżonych szans i okazji.
- **Skrócenie czasu** od pojawienia się okazji do podjęcia działań mających na celu skorzystanie z niej.
- Wskaźnik porównujący liczbę nawiązanych form współpracy z innymi organizacjami przed wdrożeniem praktyki i po nim.

Ryzyka i bariery

- Wskaźniki wpływu badające zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów organizacji od momentu wprowadzenia świadomej polityki „pilnego podejścia” w wykorzystaniu szans i okazji.
- **Brak zaufania** ze strony innych instytucji i organizacji do angażowania się w niepewne przedsięwzięcia, niechęć innych organizacji do współpracy we wspólnym korzystaniu z szans i okazji.
- **Dostęp do zasobów** (rezerwy) pozwalających na podejmowanie inicjatyw związanych z pojawiającymi się szansami.
- **Brak zaangażowania** wśród pracowników na rzecz wykorzystania „poczucia pilności”, co może wynikać z problemów motywacyjnych, niewłaściwego zarządzania czy przeszłych niepowodzeń w korzystaniu z szans.
- Brak przełożenia na motywowanie, czyli **uwzględniania wymiaru wykorzystania „pilności” w pracy**.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy jest jakiś **wzorzec pojawiających się szans i okazji** w obszarze działania mojej organizacji? Jeśli tak, jak mogę to wykorzystać?
- Jak dzielić się szansami z innymi, aby inni dzielili się ze mną?
- Czy poczucie pilności nie jest nadmierne? Czy nie burzy poczucia bezpieczeństwa?
- Czy dobrze dobieram osoby do szukania i pilnego wykorzystania szans? Pod względem cech charakteru, umiejętności, ale i możliwości sprostania pilnym zadaniom?
- Jak podtrzymać **energię do pracy** nad szansami? Co gdy nie będzie się układać?
- **Jak świętować** sukcesy i uczyć się na błędach, aby podtrzymać motywację?
- Jak wykorzystać głosy sceptyków i osób ostrzegających przed ryzykiem?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Dodatkowe inspiracje

Ciekawe ujęcie szansy (okazji) w zarządzaniu znajduje się na stronie firmy, która zawodowo zajmuje się „zarządzaniem szansami”. W jej ujęciu istnieją:

- **Szanse przypadkowe**, niezaplanowane i nieprzewidywane, które mogą pojawić się niespodziewanie; nie da się ich przewidzieć, ale ich wykorzystanie może spo-

wodować zmianę. Ten rodzaj okazji nazywa się najczęściej **zbiegiem okoliczności, szczęściem**, przeznaczeniem, nagłym „oświeceniem”.

- **Zaplanowane szanse** – to strategie, taktyki i plany, które tworzą przyszłość w sposób planowy, szukają świadomie nowych możliwości, przygotowują zmianę. To **myślenie perspektywiczne, prognozy, planowanie** scenariuszy, projekcje, eksperymenty, innowacyjne projekty czy pilotaże.
- **Szansy wykładnicze** – opierają się na współpracy z innymi partnerami i wymagają zidentyfikowania osób, sytuacji, wydarzeń lub sojuszy, które działają jak mnożniki – gwałtownie przyśpieszają zmiany i rozwój w sposób dynamiczny, skokowy, a nie liniowy. W tym modelu zmiany mogą zachodzić **na początku wolno, ale w pewnym momencie zaczynają biec bardzo szybko**. Szansy wykładnicze to poszukiwanie niekonwencjonalnych połączeń, związków, nietypowych zbieżności, powiązań, kombinacji.



Czytaj dalej:

R. Jing, A.H. Van de Ven, Toward a Chance Management View of Organizational Change, „Management and Organization Review”, vol. 14, issue 1, March 2018.

K. Lachowicz-Tabaczek, Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej - znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 249.

W. Czakon, Problem krótkowzroczności strategicznej, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 10, oraz rozmowa na temat książki W. Czakona Krótkowzroczność strategiczna menedżerów.



Administrację, pamiętaj!

Podsumowanie

Przy stosowaniu „pilności” w wykorzystaniu szans w organizacjach publicznych **odpowiedzialność za legalność i celowość wydatków jest szczególnie ważna. Jednak po to mamy specjalistów od prawa i finansów, aby szukali nie wymówek, ale sposobów.**



Inspirujące myśli

Szansa sprzyja tylko przygotowanemu umysłowi – **Ludwik Pasteur**

Człowiek może mieć mądrość i rozeznanie, ale to nie jest jak skorzystanie z korzystnej szansy – **Konfucjusz**



SYNERGIA – jednym zdaniem

Pamiętaj, że częste działanie wyrabia nawyk i wzmacnia zmianę. A więc – im więcej poszukiwania szans, tym lepiej!



The Leadership Pipeline: od przewodzenia sobie do przewodzenia organizacjom



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Poprawa funkcjonowania liderów w organizacji

Skąd praktyka? Zarządzanie ludźmi, przywództwo

Kiedy stosować? Przygotowanie przyszłych liderów

Planowane rezultaty Skuteczniejsza organizacja

Nakłady, o których nie można zapomnieć Badanie potrzeb sukcesji

Ryzyka, na które trzeba uważać Brak wsparcia aktualnych liderów

Kluczowe działania Pula talentów i zarządzanie nimi

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna) Ocena 360°



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY



Stopień trudności praktyki

Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

Nie są potrzebne duże nakłady finansowe, liczą się natomiast przede wszystkim wsparcie aktualnych liderów organizacji i przejrzyste/sprawiedliwe zasady zarządzania talentami.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Zespół mentorów** (byli liderzy organizacji);
- **Coachowie**;
- **Eksperti od szkoleń i rozwoju** menedżerów wyższego szczebla i liderów.



Wymagane istotne działania organizacyjne

- **Ankiety**; badania stylów przywódczych.
- **Analiza „potrzeb sukcesji”** przywódców w organizacji na 3-5 lat do przodu.



Wymagane zasoby techniczne

- **Sala i sprzęt do prowadzenia szkoleń**, spotkań z coachami i mentorami.
- Oprogramowanie do gier decyzyjnych dla talentów przywódczych.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Menedżer robi rzeczy właściwie, ale lider robi rzeczy właściwie.

Wstęp

Obecne struktury przywództwa są zbyt sztywne, a ograniczone możliwości kierownictwa wyższego szczebla (brak czasu) spowalniają podejmowanie decyzji. Żyjemy w środowisku **VUCA**¹, w którym **elastyczność jest kluczowym** czynnikiem. **Właściwy kierunek rozwoju liderów** może zwiększyć większą **zwinność organizacji**, wspierając tym samym adaptację do szybkich zmian (np. sytuacja COVID-19).

¹ VUCA jest akronimem po raz pierwszy zastosowanym w 1987 r. w odniesieniu do teorii przywództwa Warrena Bennis i Burtę Nanusa w celu opisanego lub refleksji nad zmiennością (*volatility*), niepewnością (*uncertainty*), złożonością (*complexity*) i niejednoznacznością (*ambiguity*) ogólnych warunków i sytuacji – cyt. za: Wikipedia.

Inny problem stanowi to, że **niektórzy z liderów są nimi tylko z tytułu**. Spędzają dużą część swojego **czasu na pracy na poziomie eksperckim**, lubią to robić i po prostu „**tolerują**” swoje **funkcje przywódcze**. Czyni to z nich **przeplacanych ekspertów**. Obrazowo mówiąc: menedżerowie „**toczą poprzednią wojnę**” i wciąż mają mentalność z poprzedniego poziomu przywództwa.

Zrozumienie **istoty idei lidera** jest jednym z kroków w kierunku lepszego podejścia do przywództwa. Celem wdrożenia jest **poprawa funkcjonowania** różnych poziomów **przywództwa**.

Koncepcja ta może przyczynić się do **rozwoju liderów na wszystkich poziomach** organizacji. Ilustruje, jak wygląda **niewłaściwe przywództwo** na każdym etapie (czyli poziomie rozwoju przywództwa). **Odpowiednio do poziomu kierowania należy inaczej** wykorzystywać czas, muszą zmieniać się wartości niezbędne do osiągnięcia sukcesu (np. większa zwinność), inne musi być podejmowanie decyzji. Konieczna jest zdrowa równowaga pomiędzy poziomami przywództwa. Jeśli liderzy nie wiedzą, **co jest wymagane na danym poziomie**, mają tendencję do robienia tego, w czym są dobrzy, np. nadal wykonują pracę na poziomie eksperckim. Nauczanie liderów, **na czym powinni się skupić na poszczególnych poziomach**, może podnieść jakość przywództwa w organizacji.

Jakie działania obejmuje praktyka *leadership pipeline*?

Zrozumienie **koncepcji „etapowego” przywództwa** może przyczynić się do rozwoju liderów w każdej warstwie organizacji poprzez zdefiniowanie różnych umiejętności, które są wymagane, gdy liderzy przechodzą z jednego poziomu na drugi.



Leadership Pipeline – kluczowe działania:

- Stworzenie **puli talentów**, od których oczekuje się przejęcia obowiązków kierowniczych.
- **Zarządzanie talentami** – ich „pielęgnowanie” – szkolenia, mentoring, powierzanie odpowiedzialnych zadań przed awansem, obserwowanie i wspieranie w trudnych sytuacjach.
- Przygotowanie do zmiany szczebli przywództwa na wszystkich poziomach jako **świadoma polityka** organizacji.
- Podnoszenie **świadomości liderów najwyższego szczebla** w administracji na temat znaczenia rozwoju i kształcenia obecnych i przyszłych liderów.



Rezultat docelowy *Leadership Pipeline*

W organizacji publicznej:

- Lepsza realizacja strategii i celów organizacji.
- Zmniejszenie „ryzyka sukcesji” i ryzyka patologicznego przywództwa.
- Wzrost prestiżu i dobrego wizerunku organizacji.
- Umiejętność współpracy różnych liderów między sobą.
- Ścieżka mentora i coacha dla byłych liderów w organizacji, dialog międzypokoleniowy.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

Podstawowe wskaźniki to proste miary tego, czy w organizacji administracji publicznej funkcjonuje **system „rezerwy kadrowej” / lawki rezerwowej** przywództwa oraz uzupełniający go **system rozwoju liderów (wskaźnik TAK/NIE – produkt)**. **Zastosować można np. wprowadzenie co najmniej 3 instrumentów rozwoju liderów w okresie roku od podjęcia praktyki.**

Bardziej **złożone (jakościowe) wskaźniki** to:

- **Informacje zwrotne** od osób awansowanych na temat systemu rozwoju przywództwa i zarządzania talentami w organizacji – wskaźnik pozytywnej oceny (rezultat).
 - **Stopień wykorzystania systemu** szkoleń/projektów, np. coachingu, **do faktycznych awansów** (rezultat).
 - **Wskaźniki (opinie) dotyczące** sprawności przywódczej i etyki liderów, np. ocena 360° (rezultat).
 - Wskaźniki wpływu badające zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów organizacji od momentu wprowadzenia instrumentów rozwoju liderów (analiza głównych wskaźników organizacji i analiza jakościowa lub czynnikowa wpływu tej metody), a także wpływ tej metody na trafność decyzji kadrowych na kluczowych stanowiskach (np. spadek rotacji).
-
- Nieprawidłowe procedury zarządzania talentami – rekrutacja, błędy w rekrutowaniu przyszłych liderów, zidentyfikowane „wąskie gardła” i wadliwe procesy.
 - Niekonsekwencja – przygotowanie liderów, z których potem w ogóle się nie korzysta.

Ryzyka i bariery

- Słabe programy rozwoju liderów, brak stworzenia talentom przestrzeni do rozwoju.
- Brak wsparcia aktualnych liderów organizacji i pracowników.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- **Dla jakich celów** mają organizację doprowadzić planowani **przywódcy**?
Czy adekwatnie ich dobierasz?
- Czy w przygotowaniu liderów równoważysz **skuteczność z etyką**?
- Czy zarządzanie talentami **każdemu daje szanse** na sprawdzenie się?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- Przywództwo Józefa Piłsudskiego - okiem zarządzania
- Certyfikat Przywódcy Publicznego - Public Leadership Credential (PLC) - jest programem online, który daje twórcom zmian umiejętności i wiedzę niezbędną do promowania dobra publicznego i wywierania wpływu w swoich społecznościach.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



SYNERGIA - jednym zdaniem

*Kto chce rządzić
ludźmi, nie powinien
ich gnać przed
sobą, lecz sprawić,
by podążali za
nim - Monteskiusz*

O dobrym przywództwie nigdy za mało, a więc jeszcze na koniec:

W organizacjach publicznych rozwój liderów powinien obejmować zarówno urzędników, jak i młodych polityków. Wyeliminuje to ryzyko podejrzliwości czy „zazdrości” tych ostatnich, a ich rozwój (także poznanie liderów ze służby cywilnej) będzie przynosił korzyści dla całego sektora publicznego, nawet jeżeli w naturalny sposób - dla politycznej ścieżki kariery - opuszczą oni organizację. Jednocześnie powinna ona zachować zdrową równowagę między naborami zewnętrznymi a awansami wewnętrznymi na stanowiska kierownicze.



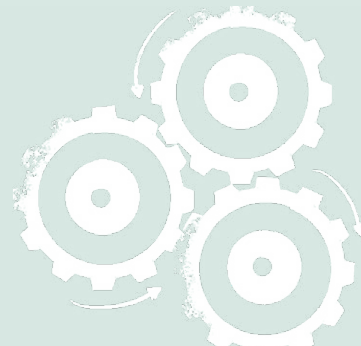
Inspirujące myśli

*Jest zawsze lepiej, gdy urząd jest niższy od umiejętności tego, kto go sprawuje -
George Ch. Lichtenberg*

*Pokora jest matką olbrzymów - **Gilbert Keith Chesterton***

*Prawdziwy przywódca bierze na siebie odpowiedzialność. Gdy przegrał, mówi:
„przegrałem, a nie zaś: moi ludzie przegrali” - **A. de Saint-Exupéry***

Kluczowe tematy w zespołach wysokiej wydajności



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Zwiększenie efektywności zespołów w organizacji
Skąd praktyka?	Zarządzanie ludźmi i zespołami
Kiedy stosować?	Trudności z integracją ludzi wokół wspólnych celów i ich realizacji
Planowane rezultaty	<ul style="list-style-type: none">▪ Zgrane zespoły,▪ Organizacja,▪ Komfort pracy,▪ Innowacyjność
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Szkolenie z zasad budowania zespołów i pracy zespołowej
Ryzyka, na które trzeba uważać	Brak uwzględnienia wymiaru zespołowego w nagradzaniu
Kluczowe działania	Ambitne zadania dla zespołów i „budowa drużyny”
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wskaźnik rotacji pracowniczej



Stopień trudności praktyki Łatwa



Wymagane nakłady finansowe Małe



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Zaangażowany lider** wpierający kierunek zmian.
- **Zrównoważony kompetencyjnie zespół** – każdy członek zespołu wnosi wiedzę i umiejętności różniące się od tych, które już posiadają jego członkowie.
- Na początkowym etapie można wykorzystać **facylitatora prac w grupie**, który może być także strażnikiem procesu w zespole i ambasadorem nowych praktyk.
- **Przeszkolenie z praktyk** pracy grupowej i zespołowej.
- **Zbadanie oczekiwań i obaw pracowników**, odpowiedzi na ich wątpliwości.



Wymagane zasoby techniczne

- **Specjalne miejsce do prowadzenia** rozmów w mniejszych i większych grupach, ułatwiające pracę.
- **Wyposażenie** – nagłośnienie, sprzęt konferencyjny i inne elementy, które zapewnią komfort kreatywnej pracy uczestnikom dyskusji i możliwość dokumentowania prac.

Wprowadzenie praktyki nie wiąże się z dużymi nakładami finansowymi – nie wymaga specjalistycznego sprzętu czy dodatkowego systemu informatycznego. Potrzebna jest praca liderów i członków zespołu, którzy będą ze sobą współpracować.

Wdrożenie nie wiąże się z dużymi kosztami finansowymi. Przeprowadzone prawidłowo, odbywa się dzięki zaangażowaniu menedżerów i liderów w systematyczne podejmowanie decyzji. Skuteczność metody opiera się na determinacji i rzetelności jak największej liczby osób.

Dbamy o ludzi, a tym samym o nasze cele

Wstęp



Zespół to grupa jednostek działających razem, aby osiągnąć swój cel.

Jest to metoda **tworzenia spójnych zespołów o mentalności zorientowanej na wspólne cele**. Zespoły te charakteryzują się **zdrową atmosferą** pracy sprzyjającą maksymalnej produktywności. Innowacją w praktyce jest sprawne połączenie wszystkich jej elementów – przede wszystkim **skupienie się na bezpieczeństwie psychicznym członków zespołu, co odblokuje kreatywność i gotowość do angażowania się w pracę grupy**. Ludzie potrzebują środowiska, w którym mogą rozmawiać o swoich potrzebach, obawach i błędach, bez obawy przed oceną czy upokorzeniem.

Praca w administracji wiąże się z rozwiązywaniem wielu problemów i kontaktem z ludźmi. **Zespół, który wyeliminuje wewnętrzne konflikty, stworzy wyjściowe warunki do zdrowej współpracy między sobą i z interesariuszami.**

Pracownicy będą potrafili otwarcie komunikować potrzeby swoje i instytucji, aby podnieść jakość pracy. Dzięki zastosowaniu tej praktyki jednostki administracji będą mogły **bardziej skupić się na potrzebach obywateli i wypracować nowe sposoby pracy z klientami**. Pomoże to również w doskonaleniu ich własnej pracy. Praktyka może być wprowadzona **w każdej jednostce administracji publicznej. Nie wymaga dużych nakładów finansowych, a jedynie zaangażowania liderów i zespołów.**

Praktyka ma na celu **wyeliminowanie** takich przejawów złej pracy organizacji, jak:

- Brak celu lub **brak wspólnego celu**, rozbieżne lub nieskoordynowane cele.
- **Brak zaangażowania i odpowiedzialności** za pracę członków zespołów.
- Działanie grup w organizacji w „**silosach**”, „**okopach**” i „**brak mostów**” do komunikacji.
- Zdolność zespołów do elastycznego reagowania stosownie do zmian sytuacji.

Cel praktyki: zwiększ efektywność pracy zespołów, a wpłynie to na sukces całej organizacji

Jakie działania obejmuje praktyka?

1. Wszyscy muszą być **świadomi celów**, do których dąży organizacja, oraz powodów, dla których wyznaczono te cele. Należy **skupić się na efektywnym wykonywaniu zadań**. Zespoły po-

winni **odczuwać** presję związaną z przydzielonym zadaniem i być motywowane, aby je wykonać.

2. **Drużynowość i integracja zespołu (*teaming*)** przyczyniają się do sukcesu jednostek w administracji. *Teaming* to **sieć pozytywnych powiązań pomiędzy zespołami i organizacjami**.
3. **Kluczowe** jest zapewnienie **bezpieczeństwa psychicznego członków zespołu**. Wszędzie tam, gdzie osiągnięcie celów nie jest możliwe bez podejmowania ryzykownych decyzji, zespoły **narazone są na błędy i porażki**. Pomocne jest stworzenie **środowiska**, w którym pracownicy wiedzą, że mogą **swobodnie wyrażać swoje opinie**.

Skuteczna praktyka opiera się na następujących krokach:

1. Organizacja musi dawać ludziom **jasny cel i zasady działania**.
2. Organizacja musi **modelować współpracę i zachęcać** do niej.
3. **Menedżerowie** muszą dawać **przykład** wydajności i współpracy.
4. Organizacja musi stworzyć **bezpieczne miejsce do mówienia prawdy**.

Wdrożenie praktyki powinno przynieść w organizacji rezultaty wskazane poniżej:

- Wzrost **świadomości wspólnego celu i zasadności działania** organizacji.
- **Rozwój organizacji** i współpraca różnych jednostek organizacyjnych.
- Stworzenie warunków do **pracy w zdrowym, bezkonfliktowym środowisku**.
- Uświadomienie zespołowi **pozytywnych aspektów konstruktywnej krytyki**, co pozwoli wyeliminować powtarzające się błędy.
- Efektywne **zarządzanie zespołem**.
- **Wykorzystanie mocnych stron każdego** i połączenie pracowników w **zgraną grupę**.



Czytaj dalej:

5 Navy SEAL* Leadership Strategies That Are Critical to Building a Strong Team

*Navy Seal - słynne oddziały specjalne marynarki wojennej USA.

Rezultaty praktyki



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Jasność wspólnego celu.
- Praca zespołowa.
- Bezpieczeństwo psychologiczne.
- Wskaźniki skuteczności praktyki.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- Liczba osób przeszkolonych z metod budowy zespołów i efektywnej pracy zespołowej (produkt).
- Wzrost liczby zadań powierzanych/delegowanych zespołom (produkt) w stosunku do zadań indywidualnych (produkt).

Wskaźnik pozwalający sprawdzić **poprawę komunikacji w zespołach, satysfakcję pracowników oraz postępy we współpracy** – ankiety skierowane do pracowników (rezultat). W ankietach należy **badać także**:

1. Wskaźnik **rotacji** pracowników (również wykorzystać *exit interview*).
2. **Zaangażowanie** pracowników (Ty, inni).
3. Czy ludzie proszą członków zespołu o **pomoc** i ją otrzymują oraz jej udzielają (wzrost)?
4. Czy ludzie częściej podejmują **ryzyko**?

Wskaźniki wpływu badające zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów organizacji od momentu wprowadzenia świadomej polityki inwestowania w pracę zespołową (analiza jakościowa lub czynnikowa wpływu takiej polityki), a także jej wpływ na jakość pracy.

Ryzyka i bariery

- **Brak konsekwencji** w stosowaniu metody.
- **Karanie zamiast nagradzania za szczerść** i podejmowanie ryzyka.
- Brak przełożenia na motywowanie – **brak uwzględniania wymiaru pracy zespołowej**.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy w zespołach **uwzględniłem/uwzględniłam wszystkich ważnych** dla efektu pracy? Także tych bardziej nieśmiałych, ale pracowitych i przydatnych?
- Czy kierowanie zespołem zostało **zaplanowane optymalnie** (kto, jakie uprawnienia)?
- Jak podtrzymywać **energię do pracy** zespołu? Co gdy nie będzie się układać?
- **Jak świętować** sukcesy zespołu i uczyć się na błędach, aby podtrzymać motywację?
- Jak dbać o **głos mniejszości** w zespołach?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- [30 Team Building Activities for Sports](#)
- [Kobieca koszykówka – budowanie zespołu](#)



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Przygotuj, a najlepiej przygotujcie w swoim zespole listę kontrolną do sprawdzenia jego efektywności. Możesz skorzystać z publikacji poniżej:

- **Dr Adrian Pyszka** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach: [Modele i determinanty efektywności zespołu](#).



Talent wygrywa mecze, ale praca zespołowa i inteligencja wygrywają mistrzostwa – **Michael Jordan**

Inspirujące myśli

Nie jestem najmądrzejszym gościem na świecie, ale na pewno potrafię dobrać sobie mądrych współpracowników – **Franklin D. Roosevelt**



Indywidualnie jesteśmy jedną kroplą. Razem jesteśmy oceanem – **Ryunosuke Akutagawa**

SYNERGIA – jednym zdaniem

Pamiętaj, że zespoły są Twoją siłą!

Narracja strategiczna w organizacji (storytelling strategiczny)



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Wykorzystanie opowiadania historii do osiągnięcia celów organizacji poprzez motywowanie

Skąd praktyka? Zarządzanie ludźmi, komunikowanie

Kiedy stosować? Brak motywacji do działania

Planowane rezultaty Wzrost zaangażowania ludzi

Nakłady, o których nie można zapomnieć Szkolenie z metod narracyjnych w komunikacji

Ryzyka, na które trzeba uważać Niespójność zawartości i formy komunikowanych treści

Kluczowe działania Opracowanie opowieści ważnych dla ludzi w organizacji, odwoływanie się do istotnych wartości

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna) Wzrost zaangażowania większości pracowników



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY



Stopień trudności praktyki

Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

Średnie



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Szkołący** – eksperci z storytellingu; specjaliści ds. komunikacji wewnętrznej i prostego języka.
- **Lider projektu** – ambasador i koordynator nowego podejścia.
- **Lider – sponsor** spośród członków kierownictwa, osobiście dający przykład.



Wymagane zasoby techniczne

- **Nowoczesne urządzenia** do prezentacji i komunikacji.
- **Wygodne dla słuchaczy miejsce do spotkań** z odpowiednim nagłośnieniem.
- **Materiały informacyjne** o formie wspierającej storytelling (filmiki, muzyka, plakaty, prezentacje).

Wdrożenie nie wiąże się z dużymi kosztami finansowymi. Prawidłowo przeprowadzone, odbywa się dzięki **zaangażowaniu menedżerów i liderów w usprawnienie komunikacji z zespołami**. Skuteczność metody opiera się na determinacji i rzetelności jak największej liczby osób. Wysiłek włożony w poprawę komunikacji i zrozumienie współpracowników będzie widoczny w efektach ich pracy.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Masz historię do opowiedzenia? Opowiedz ją dobrze!

Wstęp

Jest to metoda, która wykorzystuje **umiejętności oratorskie lidera do prezentacji strategii organizacji**. Innowacyjność polega na uświadomieniu znaczenia **sposobu prowadzenia rozmów z ludźmi w organizacji**. Bardzo ważne jest takie pokierowanie pracownikami administracji, **aby widzieli oni sens powierzonych im zadań i wysiłków**. Najlepiej robić to poprzez skuteczną komunikację, która odwołuje się do **pozytywnych**

motywacji i emocji oraz głębokich struktur poznawczych (mity, dobro i zło).

Praktyka ta jest istotna dla administracji publicznej, ponieważ pomaga w kształtowaniu odpowiedniej atmosfery pracy (**mobilizacja, duch drużyny i wzajemnej pomocy**). W środowisku, które jest konfliktowe i pozbawione wzajemnego zrozumienia, trudno jest osiągać wyniki. Złe kontakty między pracownikami a przełożonymi wpływają na **zdolność do osiągania celów**.

Storytelling może być wykorzystywany również **w innych obszarach funkcjonowania organizacji**. Nawiązanie współpracy z innymi wymaga **wspólnych wartości** i podstaw do wspólnego działania. Znalazienie odpowiedniego sposobu ich przekazania potencjalnemu partnerowi może mieć decydujący wpływ na nawiązanie współpracy.

Cel praktyki: komunikuj lepiej strategię. Historie mają moc¹

Liderzy mają **problemy z komunikowaniem celów i motywowaniem ludzi do zmiany postaw i zachowań. Umiejętności oratorskie nie są ich powszechną umiejętnością**. Nie jest łatwo realizować plany bez energii zespołów, a ona pojawia się dzięki komunikacji przekonującej do zaangażowania.

W **storytellingu** przy konstruowaniu przekazu stosuje się **schematy dramatyczne** znane pisarzom czy twórcom popkultury (np. narracja *Gwiezdných wojen* przypomina greckie dramaty). To **walka dobra ze złem, podróż w nieznane, przemiana bohatera**. Inne to **władza, zakazany owoc, kryzys, pożądanie**.

Wszystkie te metody mają służyć osiągnięciu celu: przekonania ludzi do działania, wysiłku, poświęcenia czasu lub pieniędzy czy też wzmocnieniu **emocjonalnego przywiązania** do celu. Przyczynia się to też do tworzenia spójnych **zespołów o mentalności ukierunkowanej na osiągnięcie wspólnych celów**, cieszących się zdrową atmosferą. Komunikacja ta, zwana też **narracyjną**, jest również przydatna w **sytuacji kryzysowej** – pozwala mobilizować ludzi do działania, wykrzesać dodatkowe siły, osłabić lęk, dać nadzieję na **pokonanie największych trudności**. **Storytelling strategiczny** wykorzystuje te metody do wzmocnienia realizacji głównej strategii organizacji.

¹ Dobre i wyczerpujące wprowadzenie do storytellingu w języku polskim zawarte jest w: K. Fog, Ch. Budtz, P. Munch, S. Blanchette, *Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie*, Warszawa 2010.



Na czym polega dobra opowieść?²

Cechy dobrej opowieści

- Zabawna i zajmująca.
- Osobista (odniesiona do osobistych doświadczeń mówcy i słuchaczy lub ich marzeń).
- Ucząca, zawierająca lekcje lub morał.
- Jasna i łatwa do zapamiętania oraz powtórzenia.

Techniki dobrej opowieści

- Podróż bohatera (opuszczenie domu, stawienie czoła wyzwaniu na obcym terytorium, powrót zwycięzcy).
- Problem i jego rozwiązanie.
- Zainteresowanie, zaangażowanie (np. dobry/zły).
- Ciekawość historii i jej zakończenia.
- Działanie – bohatera lub wezwanie słuchaczy do działania.
- Obietnica lub nadzieja sprostania wyzwaniu.
- Żywy, obrazowy język.
- Symbol, osoba, przedmiot jako rozwiązanie problemu.
- Dowody – bohater pokonuje kolejne przeszkody (też: liczby, wykresy, badania).
- Wezwanie do działania, niepoddawanie się trudnościom.

Jakie działania obejmuje praktyka?

- Dobrze dopracowane narracje wygłaszane przez liderów, tak aby były prawdziwe: spójne, wiarygodne, niosące pozytywne wartości. Nie mogą być też pretensjonalne.
- Identyfikacja komunikowanych historii szans, które organizacja może wykorzystać – przykłady, historie, sukcesy.
- Regularne podsumowywanie osiągnięć, chwalenie sukcesów w rozwiązywaniu problemów, przedstawianie w pozytywnym świetle nowych zadań, co utrzymuje dynamikę pracy w organizacji.
- Szczere, pełne i wiarygodne informowania pracowników przez liderów o potencjalnych zagrożeniach i ich wpływie na pracę.
- Wskazywanie, uzasadnianie i przypominanie głównego celu (kierunku) organizacji. Liderzy powinni jasno wszystko wyjaśnić, zarysowując etapy pracy i ścieżki rozwoju. Dają też



Jedną z technik storytellingu jest tzw. zabójcza prezentacja (killer presentation):

[How to Give a Killer Presentation...](#)

² Opracowano m.in. na podstawie: K. Fog, Ch. Budtz, P. Munch, S. Blanchette, *Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie*, Warszawa 2010; K. Murray, *Język liderów*, Warszawa 2014; J. Winiarski, J. Rawska, *Po bandzie, czyli jak pisać potencjalny bestseller*, Warszawa 2015.

pracownikom poczucie możliwości spełniania oczekiwań i obowiązków.

- Odwoływanie się (np. w podsumowaniach) do wspólnych (realnie!) wartości i pokazanie tego, w jaki sposób pokrywają się one z osobistymi przekonaniem lidera i pracowników.
- Autentyzm całej narracji liderów – muszą wyznawać te same wartości w życiu prywatnym i zawodowym.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej:

- Zwiększenie odpowiedzialności lidera za słowo, a u pracowników – wzrost zaangażowania.
- Zespoły świadome celów i strategii organizacji – lepsza ich realizacja.
- Jaśniejsze określenie odpowiedzialności i priorytetów.
- Ludzie zmotywowani przez inspirującego lidera, który łatwo dzieli się swoją wizją i celami.
- Wyeliminowanie przekonań u ludzi o daremności ich działań.
- Stworzenie platformy do wymiany informacji i opinii, silniejsza więź z organizacją i zespołem; poczucie wspólnoty i wspólna wizja.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- **Na początek:** szkolenie z metody narracyjnej w komunikacji dla liderów organizacji, **następnie:** zorganizowanie minimum 1 spotkania ze storytellingiem w organizacji na kwartał/miesiąc; liczba spotkań, na których organizacji korzystała w komunikacji z metody storytellingowej (produkt).
- **Potem:** liczba wdrożonych projektów przy wykorzystaniu w komunikacji metody storytellingowej (rezultat).
- **W efekcie (wpływ):** wskaźnik zmiany bycia poinformowanym, zmotywowanym i zaangażowania – ankieta mierząca m.in. poziom motywacji, zaufania, zrozumienia celów, kierunku i liderów przed wprowadzeniem praktyki oraz po nim.

Ryzyka i bariery

- Komunikowany plan czy cel strategiczny nie koncentruje się na przyszłości ani nie dostarcza wiarygodnej wizji kierunku, w którym zmierza organizacja. Priorytety organizacji nie są priorytetami ludzi, a komunikacja nie wystarczy do tego, aby to zmienić (np. złe ustalanie celów).
- Niespójność formy i treści storytellingu z rzeczywistością organizacyjną – błyskotliwe opowieści o banalnych kwestiach,



SYNERGIA – jednym zdaniem

Pamiętaj, że częste użytkowanie wyrabia nawyk i wzmacnia zmianę. A więc – im więcej opowiadań (dobrych!), tym lepiej!

piękne opowieści niemające związku z rzeczywistością, rozmiękanie się słów i czynów.

- Uważna selekcja – nie należy zrażać mniej utalentowanych w dziedzinie storytellingu.
- Brak wsparcia aktualnych liderów organizacji i pracowników – uznanie, że w administracji nie chodzi o komunikację jak w biznesie, bo są ważniejsze sprawy (budżet, legislacja).



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy to, co chcę zakomunikować ludziom, jest **dla nich ważne**? Wiarygodne? Motywujące?
- Czy wybrałem/wybrałam właściwy **czas i dobre miejsce** na to, aby o tym powiedzieć?
- Czy zamierzam **mówić do ludzi**, czy też o sobie?
- Jak będziemy w organizacji szukać **dalszych inspiracji** w komunikacji (mówcy, teksty, piosenki)?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- [Storytelling Best Practices to Increase Your Workplace Influence](#)
- [Top 10 Most Powerful Orators of the 20th Century \(Videos\)](#)³



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Przy stosowaniu storytellingu w organizacjach publicznych **odpowiedzialność za słowo** jest szczególnie w cenie. **Interesariusze** są liczni i obserwują komunikaty organizacji. Twórcy opowieści muszą pamiętać, że komunikacja ma być **zgodna z ogólnymi rządowymi planami**, strategiami i polityką informacyjną.



Inspirujące myśli

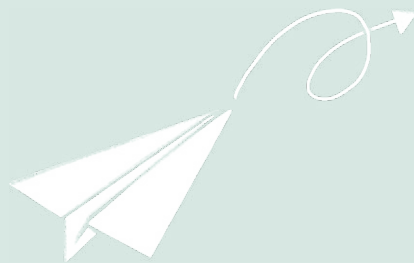
Język jest potężniejszy od miecza – Eurypides

Celowe opowiadanie historii to nie show-biznes, to dobry biznes – Peter Guber

W marketingu nie chodzi już o rzeczy, które tworzysz, ale o historie, które opowiadasz – Seth Godin

³ Technocrazed to blog o technologii, nauce i kulturze.

Lider z wizją rozwoju instytucji



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki

Celem tej praktyki jest rozwój organizacji przynoszący efekty i jednocześnie przyjazny dla pracowników. Poprawi to jakość pracy i wizerunek instytucji

Skąd praktyka?

Zarządzanie ludźmi i przywództwo, zarządzanie zmianą

Kiedy stosować?

Brak efektywności organizacji, demotywacja pracowników

Planowane rezultaty

- Poprawa efektywności organizacji,
 - Uzgodnione ambitne cele rozwojowe dla organizacji i jej działów
-

Nakłady, o których nie można zapomnieć

Nawyk w korzystaniu z praktyki, aby stała się codziennością

Ryzyka, na które trzeba uważać

Przykład jaki daje lider, jego wiarygodność, spójność słów z czynami

Kluczowe działania

Dobór ludzi do zespołów i ich formowanie, wraz z podziałem obowiązków

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Wzrost satysfakcji z pracy w organizacji, rozwój pozytywnego wizerunku organizacji

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Koszt wynagrodzenia specjalisty ds. zbierania informacji, badania potrzeb i problemów pracowników oraz przygotowania rekomendacji;
- Koszt zakupu sprzętu komputerowego i oprogramowania umożliwiającego zespołowi zarządzającemu prowadzenie analiz sytuacji w organizacji, a także sprzętu komputerowego i oprogramowania do zespołowej pracy interdyscyplinarnej.
- Koszt szkoleń przygotowujących pracowników do pracy w zespole interdyscyplinarnym.
- Koszt regularnego organizowania szkoleń, aby wszyscy pracownicy instytucji byli bardziej otwarci na zmiany i umieli zarządzać zmianą.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Specjalista do badania potrzeb i problemów pracowników, zbierający m.in. informacje o propozycjach ich rozwiązania.
- Zespół zarządzający składający się z 2 osób, przygotowujący rozwiązania wraz ze specjalistą ds. analizy na podstawie zebranych informacji.
- Interdyscyplinarny zespół 7-10 osób przystosowany do wykonywania złożonych zadań, proponujący kompleksowe rozwiązania na podstawie analiz sytuacji w organizacji.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Zmiany w zasadach HR i kompetentne służby kadrowe.
- Zaangażowanie kierownika instytucji i działu kadr jest kluczowe.
- Czas na szkolenia.

**Wymagane zasoby techniczne**

- Sale konferencyjne (wyposażone w rzutnik, ekran i komputer) do przygotowania szkolenia pracowników do pracy w zespole interdyscyplinarnym oraz do regularnych szkoleń, które zwiększą otwartość wszystkich pracowników instytucji na zmiany.
- Sprzęt komputerowy i oprogramowanie umożliwiające kadrze kierowniczej analizę sytuacji w organizacji i pracę interdyscyplinarnych zespołów.
- Pomieszczenie dla zespołu interdyscyplinarnego dostosowane do jego wielkości – powinien mieć dostęp do wspólnej sieci organizacji i jej dokumentacji.



Potrzebny czas

- Sformowanie i wyszkolenie pierwszego zespołu interdyscyplinarnego zajmuje około 4-5 miesięcy.
- Zespoły potrzebują około 3-4 miesięcy na przedstawienie końcowych rekomendacji.



Wiedza i doświadczenie

- Specjaliści w zakresie badania potrzeb i problemów oraz ich rozwiązywania w instytucjach.
- Eksperti prowadzący szkolenia zwiększające otwartość pracowników na zmiany.



Współpraca

- W ramach zespołów interdyscyplinarnych i pomiędzy nimi.
- Z udziałem zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy.
- Z ekspertami.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Wybitny lider potrafi łączyć efekty z dbaniem o ludzi. To prawdziwa sztuka osiągnąć dwa cele, a nie jeden.

Wstęp

Lider w organizacji, również publicznej, musi być **autentyczną osobą**, przekazującą w wiarygodny i przekonujący sposób **misję organizacji**. Jest to **instrument oddziaływania**:

1. Na otoczenie organizacji, zwiększający prawdopodobieństwo **osiągania celów**,
2. Na pracowników instytucji, którzy na swoich stanowiskach pracy realizują cele, w codziennej pracy (zarządzanie przez cele).

Aby być wiarygodną, instytucja musi być **aktywna, widoczna**, realizująca z pasją i zaangażowaniem **wartościowe cele społeczne**.

Częścią organizacji są jej pracownicy ze swoimi cechami osobowości i zainteresowaniami. Autentyczna wiara w misję organizacji (którą dzielają), widoczna w codziennych działaniach, **wpływa na wizerunek organizacji**. Trudno byłoby uwierzyć zewnętrznym interesariuszom w wiarygodność instytucji, której pracownicy wyglądają na zdemotywowanych lub prezentują jej cele w politycznie poprawny sposób, ale nieprzekonująco. Chodzi także o **integrację pracowników wokół celów organizacji** i silne przekonanie, że praca zespołowa, ich kompetencje i skuteczni liderzy pozwolą realizować ambitne cele i rozwiązywać problemy, w danym obszarze służby publicznej.

Przywództwo w procesie zmiany obejmuje pięć faz, które są zarówno odrębne, jak i ze sobą powiązane. Chodzi o:

1. **Gotowość do zmian i wywoływanie jej** przez lidera wśród zwolenników czy pracowników.
2. Pozycjonowanie strategiczne, czyli **orientowanie organizacji wobec zjawisk**, wyzwań, szans i zagrożeń pochodzących z otoczenia, a także tych, które wpływają w widoczny sposób na organizację.
3. **Zdobywanie serc i umysłów** zwolenników, pracowników i interesariuszy poprzez opowiadanie historii (storytelling) na temat zmiany i jej kierunku, które wzmacniają wizerunek instytucji wśród interesariuszy i czynią ją atrakcyjną dla pracowników.
4. **Osiągnięcie „nowej” równowagi organizacji po okresie zmian**, transformacji, przeprowadzeniu organizacji przez kryzys. Wszystkie systemy dążą do odzyskania równowagi w zmiennym czy burzliwym otoczeniu.
5. **Przywództwo skupione na samodoskonaleniu** kierowanej przez siebie instytucji i ułatwianiu pracownikom realizowania jej misji i własnego samodoskonalenia, które jej służy.

Dokonując zmian w organizacji, lider musi przygotować grunt, na który składają się:

- **Interdyscyplinarny zespół sterujący zmianą** oraz nowa **taktyka/podejście do zmiany**, aby reorganizacja zakończyła się sukcesem. Zmiany należy wdrożyć krok po kroku, co pozytywnie wpłynie na ich akceptację oraz przyswojenie przez pracowników.
- **Wspólne przygotowanie „gruntu” pod zmianę** pozytywnie wpłynie na zaufanie lidera do zespołu i odwrotnie już na początku procesu.
- **Szkolenia na wszystkich szczeblach organizacji publicznej** – od urzędników najwyższego szczebla po pracowników liniowych – z większym prawdopodobieństwem doprowadzi do wdrożenia zmiany.

Interdyscyplinarne zespoły mają **wiele zalet** – to przede wszystkim zdolność wnoszenia różnych doświadczeń i kompetencji. Jednak są to **także różne kultury pracy** i inne spojrzenia na problemy (np. prawnik – legalizm, ekonomista – koszty, menedżer – wdrożenie rozwiązania itp.). Dlatego szkolenia są tak ważne, aby

ww. osoby **nauczyć pracować z sobą** i czerpać to, co najlepsze z różnych kompetencji z poszanowaniem licznych kultur pracy i spojrzeń zawodowych. Bez tego **może dochodzić do konfliktów i nieporozumień**.

Cel praktyki

Celem wdrożenia jest poprawa **efektywności działania jednostki administracji publicznej poprzez reorganizację spotkań wewnętrznych i ograniczanie** tych, które są czasochłonne i mają negatywny wpływ na dobrostan pracowników.

Na czym polega praktyka

Opis praktyki do wdrożenia:

Istnieją **trzy kategorie działań**, które są kluczowe dla rozwoju organizacji, poprawy jakości jej pracy i wizerunku w jej otoczeniu społecznym (wśród interesariuszy):

1. Poprawa **komunikacji i relacji między pracownikami** – w ramach zespołów pracowniczych.
2. Poprawa komunikacji i relacji **między liderem a pracownikami**.
3. **Wyznaczanie kierunku** rozwoju przez lidera.

W celu poprawy komunikacji i relacji między pracownikami konieczne jest **tworzenie zespołów** zadaniowych i problemowych, których członkowie reprezentują **różne działy organizacji** publicznej.

Efektom takich działań jest:

- **zwiększenie otwartości** pracowników na nowe idee i ludzi;
- doskonalenie **umiejętności komunikacyjnych**;
- powstanie **zespołów przystosowanych do wykonywania złożonych, interdyscyplinarnych zadań**.

W interdyscyplinarnym zespole ważny jest staranny, przedyskutowany, uzgodniony i jasny dla jego członków **podział obowiązków**. Bez tego skutki wprowadzenia tej praktyki mogą przynieść efekt przeciwny do zamierzonego.

Poprawa komunikacji i relacji między liderem a pracownikami **wymaga przekonującego przywództwa**. Dobrą praktyką jest **tzw. storytelling**, czyli wykorzystywanie inspirujących historii, które ilustrują potencjał rozwoju organizacji, zdolność do osiągania jej celów oraz pokonywania ograniczeń. **Wystąpienia lidera muszą być** szczerze, jasne i odnosić się do podstawowych wspólnych wartości (autentycznie wyznawanych i realizowanych w praktyce) dla lidera i pracowników jednostki administracji publicznej.

Wśród działań określanych jako opowiadanie historii przez lidera w celu wytyczania kierunku rozwoju znajdują się wystąpienia:

- oparte na **analizie sytuacji w organizacji** (np. określenie potrzeby pracowników, skład i zadania zespołu interdyscyplinarnego);
- niezależne od sytuacji w organizacji, a wynikające np. z **trendów w otoczeniu, żądań interesariuszy, konkurencji innych organizacji**; chodzi np. o zachęcanie do zmian, bo bierność nigdy nie prowadzi do postępu.



Efekty dla organizacji publicznej:

- odświeżony, pozytywny wizerunek instytucji;
- wzajemne zaufanie i akceptacja wśród pracowników instytucji;
- wzrost otwartości na zmiany wśród pracowników instytucji;
- wzrost motywacji pracowników do działania;
- opracowane narzędzia do analizy i zbierania informacji o potrzebach i problemach, pracowników oraz propozycje rozwiązań;
- skuteczne rozwiązywanie problemów.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Sugerowane **wskaźniki do pomiaru postępu** i powodzenia wdrożenia praktyk to:

- Wskaźnik obrazujący wyniki badań dotyczących **postrzegania rozwoju organizacji**. Pracownicy będą mieli możliwość wypowiedzenia się w trakcie wdrożenia praktyki i po nim na temat efektywności i komfortu w miejscu pracy związanym z rozwojem/zmianami w organizacji.
- Wskaźnik obrazujący wyniki badań **publicznego wizerunku instytucji**. Ankiety będą kierowane zarówno do obywateli, interesariuszy, jak i pracowników organizacji publicznej;
- Wskaźnik z **liczbą pracowników otwartych na zmiany** w jednostce administracji publicznej przed wdrożeniem praktyki i po nim.
- **Brak zaangażowania** pracowników jako przejaw niewiarygodności zmian.
- Selekcja i **podział zadań** w zespołach interdyscyplinarnych.
- **Konflikty** pomiędzy pracownikami instytucji związane z procesami zmiany i różnicami interesów.
- **Określenie kierunku instytucji** – różnice interesów i stanowisk grup interesariuszy wewnątrz organizacji oraz interesariuszy zewnętrznych, na których zmiany mogą wywrzeć wpływ.

Ryzyka i bariery



Co dalej? Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- **Jak przekonać ludzi**, że projekt może służyć ich rozwojowi i poprawie komfortu pracy oraz że warto zmienić dotychczasowe przyzwyczajenia?
- **Jak dobrze zacząć**, aby zyskać zaufanie do pomysłu, jak pomóc ludziom zmienić przyzwyczajenia (proste szkolenia, ambasadorzy zmiany, ankiety po miesiącu stosowania)?
- Co może pójść źle, co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło?**



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki Skuteczny zespół liderów wyższego szczebla 6 warunków

Warunki podstawowe:

1. **Prawdziwi ludzie** – autentyczny zespół, nie zaś przypadkowa grupa, z precyzyjnie ustalonym składem, doskonalący umiejętności współpracy na co dzień.
2. **Właściwi ludzie** – z umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem, wnoszący istotną wartość do zespołu. Chodzi tu również o postawy na rzecz współpracy, odporność, gotowość do brania odpowiedzialności i doświadczenie w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów i myśleniu koncepcyjnym. Istotna jest też empatia wobec ludzi. Należy za to unikać osób destrukcyjnych oraz nadmiernie indywidualistycznych.
3. **Motywujący cel działania** – ochrona ważnych wartości, których zabezpieczenie należy do celu działania zespołu na co dzień, a w szczególności w czasie kryzysu. Realizacja celu jest trudna, ale motywująca i możliwa. Cele zarządzania w kryzysie muszą być zrozumiałe.

Warunki wspomagające:

4. **Spójna struktura** – niezbyt duża wielkość zespołu: 5–8 osób, stabilność, zdefiniowane zasady współpracy oraz zarządzania i podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych, odpowiedzialność wszystkich za całość kryzysu i jego rozwiązanie, a jednocześnie jasny podział własnych zadań i odpowiedzialności. Praca zespołowa i świadomość współzależności, wzajemna pomoc. Realizacja podjętych wspólnie decyzji.
5. **Wsparcie organizacji** – zasoby, informacje, doradcy, szkolenia, czas na treningi, infrastruktura zarządzania kryzysowego, zastępstwo na czas kryzysu.
6. **Coaching zespołu (nie zaś indywidualnych członków)** – szkolenia, treningi, uczenie się od siebie nawzajem, odgrywanie ról, rozwój umiejętności podejmowania decyzji na czas kryzysu.

Ponadto: uprawnienia informacyjne, koordynacyjne, wykonawcze i decyzyjne



Na podstawie:

R. Wageman,
D.A. Nunes,
J. Burruss,
J.R. Hackman,
*Senior Leadership
Teams. What it
takes to make
them great*,
Harvard
Business School,
2008.



Dodatkowe inspiracje przywódcze – przykład wojska

Efektywne praktyki przywódcze dowódcy liniowego

TYP DOWÓDCY

CECHA / CHARAKTERYSTYKA PODCZAS WYKONYWANIA ZADAŃ BOJOWYCH

Opiekun

poziom środowiska

- Fizyczna obecność dowódcy
- Koordynowanie działań bojowych

Coach

poziom zachowań

- Autorytet oparty na praktycznej wiedzy
- Wpływanie na procesy poznawcze żołnierzy związane z całościowym kontekstem warunków bojowych
- Wydawanie jasnych i konkretnych poleceń
- Umiejętność rozluźnienia sytuacji stresującej

Mentor

poziom przekonań i wartości

- Pomoc w hierarchizowaniu wartości podwładnych
- Decyzyjność, stanowczość w wydawaniu poleceń i branie odpowiedzialności za skutki swoich decyzji
- Kwestionowanie niefortunnych decyzji przełożonego
- Współuczestniczenie w wykonywanych operacjach
- Wiara w kompetencje zawodowe podwładnych
- Dbanie o bezpieczeństwo podwładnych i branie za nich odpowiedzialności
- Humanitaryzm prowadzenia działań bojowych
- Odwaga
- Opanowanie

Sponsor

poziom tożsamości i misji

- Dojrzałość
- Brak czynników ideologicznych



Patrz szerzej:

A. Zygo, *Przywódcztwo wojskowe w warunkach bojowych*

praca doktorska napisana pod kierunkiem naukowym dr. hab. J. Szczupaczyńskiego, Warszawa 2018, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych, s. 253-254. Praca wydana także jako książka pod tym samym tytułem w 2019 r., przez wydawnictwo Adam Marszałek.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Zespoły, storytelling, styl przywództwa powinny być **dopasowywane do celu** organizacji i jej sytuacji.

Lider organizacji jak dowódca na polu bitwy musi znać przede wszystkim **prawdziwy obraz sytuacji**. Inne podejście np. pochlebstwa, „kolorowanie” rzeczywistości itp., to proszenie się o kłopoty.

Liderzy aby osiągać cele muszą opowiadać **motywujące historie** o nich i o zmianie **(nie tylko dla siebie) i dawać** osobisty przykład.



Inspirujące myśli

Muszę ich słuchać, jestem ich przywódcą – **Andrew Bonar Law**

Podobnie jak każdy inny rodzaj nawozu, propaganda powinna być stosowana w odpowiednich dawkach – **Ludwik Jerzy Kern**



SYNERGIA – jednym zdaniem

Ut sementem feceris, ita metes

(Jak posiejesz, tak zbierzesz) –

przysłowie łacińskie



Zobowiązania świadomych liderów



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem praktyki jest pomoc uczestnikom w zidentyfikowaniu i zrozumieniu charakterystycznych cech świadomych liderów
Skąd praktyka?	Zarządzanie zasobami ludzkimi, przywództwo
Kiedy stosować?	Podniesienie jakości przywództwa
Planowane rezultaty	Wzrost świadomości liderów, proste narzędzie do bardziej świadomego zarządzania sobą
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Czas
Ryzyka, na które trzeba uważać	<ul style="list-style-type: none">• Cedowanie pełnej odpowiedzialności na liderów za działanie organizacji,• Niedocenianie roli zespołów, ekspertów, pracy grupowej
Kluczowe działania	Znalezienie czasu na świadomą autoanalizę, wspieraną przez partnerów (mentorów, coachów, współpracowników)
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost jakości przywództwa w organizacjach.



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY

	Stopień trudności praktyki	Umiarkowana ● ● ○
	Wymagane nakłady finansowe	Nie są duże, kluczowa jest postawa liderów
	Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia	Pomocni będą coachowie, mentorzy, pary liderów którzy wzajemnie się motywują, wspierają i są dla siebie mentorami
	Wymagane istotne działania organizacyjne	Wsparcie najwyższego kierownictwa organizacji
	Wymagane zasoby techniczne	Nie mają kluczowego znaczenia, pomocne mogą być proste checklista pomagające wyrobić nawyk autoanalizy przez liderów
	Potrzebny czas	Kilka tygodni pozwalające na wdrożenie nowych nawyków związanych z funkcjonowaniem liderów
	Wiedza i doświadczenie	Pomocne może być wsparcie psychologów, coachów, ekspertów z zakresu przywództwa
	Współpraca	Współpraca wzajemna między liderami, zespołami a pracownikami (np. ocena 360 stopni liderów, w zakresie wzrostu ich samoświadomości)

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Nie bój się emocji, traktuj je jak radar do orientacji w terenie

Wstęp

Świadome przywództwo oparte jest na pewnym **rodzaju postawy życiowej** lidera wobec otoczenia. Wychodzi on z założenia, że **posiadanie racji jest mniej wartościowe niż korzystanie z możliwości uczenia się** poprzez wykorzystanie tego, co nam się przydarza i co rozwojowego przynosi życie. Nie polega to na braku racji w ogóle, ale raczej na traktowaniu jej jako punktu wyjścia do **poznania racji innych**.

Często obrona własnych racji wynika z obawy przed popełnieniem błędu lub przekonania, że zmiana punktu widzenia pod wpływem nowych doświadczeń oznacza naszą słabość. Ponadto **dogmatyczna obrona poglądów, może prowadzić do zachowań destrukcyjnych**, złości, agresji itp.

Świadome przywództwo polega **na rozpoznawaniu, kiedy te trudne stany emocjonalne** (strach, złość, smutek) przejmują kontrolę nad stanem psychicznym (uwaga i wyłapywanie pierwszych sygnałów takich stanów), obserwowaniu i **przekierowaniu umysłu** z powrotem na **zaciekawienie innym** poglądem, a nie bezwzględna obroną własnych racji.

Cel praktyki

Celem praktyki jest pomoc uczestnikom w zidentyfikowaniu i zrozumieniu charakterystycznych cech świadomych liderów.

Lider świadomy to taki, który potrafi **rozpoznawać własne stany emocjonalne**, tj. zauważyć, kiedy kontrolę nad nim przejmują trudne uczucia, i **uniknąć „zatopienia przez nie”**. Będąc „zalewanym przez te uczucia”, jest się zamkniętym na nowe idee, co przejawia się **postawami obronnymi** i gorączkową obroną własnych racji. Gdy utrzymujemy się **na powierzchni „ciekawości”**, jesteśmy otwarci **na „inności”**, i to, co ma nam do przekazania sytuacja, chcemy się uczyć.

Częściowo „zamknięte postawy” wywodzą się z **biologii tzw. gadziego mózgu**, skoncentrowanego na przetrwaniu („walka o byt”).

Na czym polega praktyka

Kluczem do zmiany jest **trening świadomego rozumienia własnych stanów emocjonalnych**. W psychologii poznawczej często wykorzystuje się „**metaforę świateł drogowych**” – światło pomarańczowe to **sygnał, że musimy nacisnąć na hamulec, aby sprawy nie potoczyły się w złym kierunku**. Świadomość „kiedy zapala się pomarańczowe światło”, jest tu kluczowa, bo pozwala podejmować przemyślane decyzje z korzystnym zachowaniem. Podstawowym narzędziem jest świadome włączenie „**świateł drogowych**” do sposobu myślenia i reagowania liderów.

Trening takich reakcji może odbywać się poprzez:

- wzajemne wspieranie się/wymianę doświadczeń liderów z podobnego szczebla organizacji (peer to peer method);
- wykorzystanie mentoringu (doświadczeni mentorzy wobec młodych liderów);
- pracę lidera z doświadczonym coachem lub psychoterapeutą.

Idee z niniejszego rozdziału, najpełniej wyrażone są w książce: Jim Dethmer, Diana Chapman and Kaley Klemp, *15 Commitments of Conscious Leadership. A New Paradigm for Sustainable Success*, 2014. Opisanych w tej pracy 15 zobowiązań świadomego lidera zostało ujętych w sposób bardziej syntetyczny, są one bowiem często silnie wzajemnie powiązane ze sobą (np. branie odpowiedzialności i nie obwinianie innych), wzajemnie z siebie wynikają lub bezpośrednio następują po sobie. Autor uznał, że takie ujęcie będzie łatwiejsze do przyswojenia przez czytelników.

Postawie otwartej sprzyjają pewne zasady myślenia i zachowania – to są właśnie zobowiązania świadomego lidera (wobec siebie i innych).

- 1. Branie radykalnej odpowiedzialności** za swoje zachowania i swój stan oraz oczekiwanie tego od innych i wspieranie ich w tym. **Przeciwieństwem** odpowiedzialności jest **obwinianie** innych. Istotą odpowiedzialności jest w pierwszej kolejności zastanowienie się nad swoimi możliwościami działania w danej sytuacji.
- 2. Nauka przez ciekawość** – wykorzystywanie tego, co nas spotyka, do nieustannej nauki, ciekawość **jest ważniejsza niż gotowość do bezwzględnej walki o swoje racje**.
- 3. Korzystanie ze swoich stanów emocjonalnych** w pierwszej kolejności poprzez rozumienie ich, pozwolenie, aby pojawiały się, a nie tłumienie ich, i **korzystanie z nich jako „swoistego radaru”**, często także **energii** motywującej do działania.
- 4. Szczere komunikowanie, mówienie prawdy, dzielenie się informacją** i motywowanie przez nie, poznanie się. Otwarte komunikowanie się musi być uzupełnione przez **otwarte słuchanie**. Obie postawy pomagają również w dochodzeniu do rozwiązań i porozumienia.
- 5. Eliminacja plotek** z organizacji, bo służą one dominacji, manipulacji, kontroli, obronie. Plotki są naturalnym **objawem wielu patologii** organizacyjnych.
- 6. Uczciwość** oznaczająca szacunek dla **prawdy, dotrzymywanie umów i przyjmowanie odpowiedzialności** także za błędy.
- 7. Wykorzystanie uznania** – **docenianie innych i przyjmowanie uznania** od nich.

8. Życie uwzględniające **zabawę, odpoczynek i odnowę** jako istotne wartości i postawy sprzyjające ciekawości, uczeniu się, osiągnięciu celów, stanowiące remedium na stres jednostek i w organizacjach.
9. Postawa **kwestionowania przekonań**, które mogą szkodzić poprzez świadome zastanawianie się, czy określone poglądy, utarte sposoby interpretowania sytuacji mogą być szkodliwe lub oparte na stereotypach czy uproszczeniach (np. etykietowanie)..



Efekty dla organizacji publicznej:

- Więcej indywidualnych spostrzeżeń; **autorefleksja**; samoregulacja.
- **Rozumienie siebie** przez liderów.
- Umiejętność **zarządzania własną energią** i stanami emocjonalnymi, aby wspierały skuteczne działanie.
- **Trafniejsze decyzje** wynikające z poszerzenia świadomości i źródeł informacji.
- **Etyczni liderzy**, otwarci na nowe doświadczenia, stale się rozwijający.
- Liderzy **dający wsparcie i biorący** od zespołów to, co mogą one dać najlepszego od siebie.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Wskaźniki, jakie można zastosować w przypadku tej praktyki, to:

- **Autoocena liderów** – wzrostu jakości własnego funkcjonowania.
- Ocena osób w organizacji – może to być np. **ocena 360°**.

Ryzyka i bariery

- Niesprzyjająca **kultura** organizacyjna.
- Sztuczne **przekonania** liderów.
- **Ideologie** organizacyjne i społeczne wykluczające gotowość do zmiany przekonań.
- **Autorytarny** model przywództwa.
- **Brak czasu** na zmianę nawyków.
- **Przeciążenie** liderów obowiązkami.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Jak przekonać osoby na wysokich stanowiskach do zmiany nawyków?
- Jakich znanych liderów świata polityki, administracji, biznesu, nauki, sportu, religii można wskazać jako przykłady warte naśladowani w obszarze samoświadomości?
- Co wykorzystać, aby zwiększyć prawdopodobieństwo utrwalenia się nowych, nawyków – dla liderów, zespołów i organizacji?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Jak metafora świateł drogowych może pomóc zarządzać własnym i emocjami.

Idee wyrażone w tym rozdziale są opisane w książce:

Jim Dethmer, Diana Chapman, and Kaley Klemp, 15 Commitments of Conscious Leadership. A New Paradigm for Sustainable Success, 2014

Przykładowa recenzja



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



Czasem wzrost świadomości wystarczy, aby dokonać zmiany, czasem to pierwszy, ale niezbędny krok.

Inspirujące myśli

*Nawet w życiu społecznym nigdy nie zrobisz dobrego wrażenia na innych ludziach, dopóki nie przestaniesz myśleć o tym, jakie wrażenie robisz – **C.S. Lewis***

*Jeśli większość z nas pozostaje nieświadoma siebie, to dlatego, że samoświadomość jest bolesna i wolimy przyjemności iluzji – **Aldous Huxley***



SYNERGIA – jednym zdaniem

*W chwilach kryzysu nigdy nie walczy się z zewnętrznym wrogiem, ale zawsze z własnym ciałem – **George Orwell***

Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzania ludźmi i jego dobrych praktyk



Podstawowa

- E. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji*, Łódź 2018.
- J. Czekaj, B. Ziębicki, *Specyfika pracy kierowniczej (w:) Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 12, red. A. Stabryła, Kraków 2018.
- R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, część 5, *Proces przewodzenia (motywowanie, przywództwo, stosunki interpersonalne, zarządzanie zespołami)*, Warszawa 2021.
- J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, rozdział 7, *Motywowanie i przewodzenie*, Warszawa 2014.
- A.K. Koźminski, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, rozdział 6, *Ludzie i motywowanie*, Warszawa 2011.
- L. Koziół, *Przedmiot i zakres zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:) *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, rozdział 11, *Zarządzanie projektami*, red. A. Stabryła, Kraków 2018.
- R.B. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, rozdział 8, *Samodoskonalenie menedżera: trudna droga do przywództwa*, Gliwice 2010.
- E. Mistewicz, *Marketing narracyjny. Jak budować historie, które się sprzedają*, Gliwice 2011.
- A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*, Warszawa 2018.
- A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2008.
- S. Wawak, K. Woźniak, *Organizacja systemów zarządzania wiedzą (w:) Podstawy organizacji i zarządzania*, rozdział 23, red. A. Stabryła, Kraków 2018.

Polska i sektor publiczny

- P. Dzikowski, *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*, Warszawa 2011.
- A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Warszawa 2015.
- W. Głód, *Innowacyjne przywództwo w jednostkach ochrony zdrowia*, Warszawa 2020.

- Ł. Haromszki, *Liderzy lokalni jako przywódcy organizacyjni w społeczeństwie obywatelskim*, Wrocław 2020.
- M. Hartliński, *Przywódstwo partyjne w Polsce*, Warszawa 2012.
- M. Hartliński, *Przywódstwo polityczne. Wprowadzenie*, Olsztyn 2012.
- R. Krzyżewski, *Marketing publiczny*, Warszawa 2020.
- *Przywódstwo w administracji publicznej. Perspektywa zarządzania kryzysowego*, red. K. Baran, S. Mazur, Warszawa 2022.
- *Public relations i marketing w sektorze publicznym*, red. K. Muszyńska, K. Kuć-Czajkowska, Lublin 2016.
- T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Warszawa 2012.
- I. Seredocha, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Warszawa 2014.
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Warszawa 2013.
- J. Sielski, *Teoretyczne aspekty przywództwa politycznego - casus Polski*, Warszawa 2014.

Poradniki

- J. Stawnicka, *Strategia marketingu narracyjnego w Policji. Nowoczesny wymiar kreowania wizerunku*, Dąbrowa Górnicza 2015.
- Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Szczytno 2012.
- J. Adair, *Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Warszawa 2020.
- R. Ashkenas, B. Manville, *Podręcznik lidera*, Harvard Business Review, Poznań 2019.
- R. Brinkman, R. Kirschner, *Nie ma trudnych ludzi. 24 wykłady o podejściu do ludzi z różnym charakterem*, Warszawa 2007.
- A. Bruce, *24 metody motywowania pracowników*, Warszawa 2005.
- S. Chandler, S. Richardson, *100 sposobów motywowania innych*, Warszawa 2011.
- P. Chee, B. Tracy, *12 dyscyplin doskonałego przywództwa. W jaki sposób przywódcy osiągają wybitne rezultaty*, Warszawa 2013.
- S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Warszawa 2016.
- J. Donovan, *TED. Jak wygłosić mowę życia*, Gliwice 2016.
- A. Furnham, *Zarządzanie sercem i rozumem. Zrozumienie postaw, przekonań, zachowań i emocji w pracy*, Warszawa 2010.
- A.R. Green, *10 zalet wybitnych przywódców. Przywództwo a charakter*, Warszawa 2015.
- P. Guber, *100 opowieści*, Warszawa 2014.
- R. Hancewicz, *Kierownik w administracji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania*, Gliwice 2012.

- S. Hogshead, *Zafascynuj ich! 7 metod na skuteczną perswazję i wzbudzenie zachwytu*, Gliwice 2011.
- J.C. Maxwell, *Leadershift. Przemiana przywództwa, czyli 11 kroków, które musi przejść każdy lider*, Warszawa 2020.
- J. Owen, *Przywództwo. Biblia lidera*, Warszawa 2012.
- *Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Harvard Business Review, Poznań 2017.

Specjalistyczna

- P. Taffinder, *Intensywny kurs przywództwa*, Gliwice 2011.
- M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2016.
- G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji*, Warszawa 2009.
- A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*, Warszawa 2018.
- M. Boguszewicz-Kreft, *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje i zdobyć lojalność klientów?*, Warszawa 2020.
- *Etyka przywództwa – ujęcie interdyscyplinarne*, red. I. Kuraszko, Warszawa 2014.
- K. Fog, Ch. Budtz, P. Munch, S. Blanchette, *Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie*, Warszawa 2010.
- R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, R. Drewniak, *Ewolucja stylów przywództwa*, Warszawa 2019.
- J. Kouzes, B.Z. Posner, *Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy*, Warszawa 2017.
- B.R. Kuc, *Przywództwo w warunkach ryzyka niepewności i chaosu*, Warszawa 2019.
- B.R. Kuc, *Zarządzanie przywódcze*, Warszawa 2014.
- J. Kucharski, *Etyka przywództwa*, Kraków 2021.
- R. Mrówka, P. Wachowiak, *Kształtowanie liderów*, Warszawa 2020
- M. Podgórska, *Kompetencje przywódcze kierownika projektu jako krytyczny czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami*, Gliwice 2018.
- N. Potoczek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, Warszawa 2018.
- A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej*, Łódź 2020.
- A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, Warszawa 2017.
- E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy*, Katowice 2020.
- J. Szlak, *Opowieści w marketingu*, Lublin 2016.
- *Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*, red. M. Kostera, Warszawa 2012.

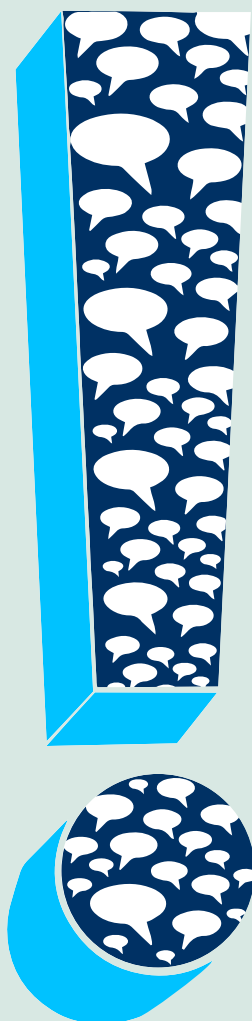
- W. Świątek, *Przywództwo w działaniu. Analizy i kierunki rozwoju koncepcji*, Warszawa 2020.
- P. Tkaczyk, *Narratologia. Umiejętność opowiadania historii tkwi w Tobie od zawsze. Opanuj ją i rozwiń*, Warszawa 2016.
- M. Wójcik, E. Czarnecka-Wójcik, *Przywództwo i władza menedżerska*, Katowice 2011.
- *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2014.
- A. Zygo, *Przywództwo wojskowe w warunkach bojowych*, Warszawa 2019.

Anglojęzyczna

- E.M. Berman, J.S. Bowman, *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*, Edward Elgar 2019.
- J. Daly, *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*, Routledge 2015.
- E.D. Fredericksen, S.L. Witt, W.D. Patton, N.P. Lovrich, *Human Resource Management: The Public Service Perspective*, Routledge 2016.
- O.G. Goaz, *Effective Storytelling Step by Step: Captivate, Engage, and Influence Your Audience*, Poprite 2019.
- M. Van Wart, *Leadership in Public Organizations: An Introduction*, Routledge 2017.

OBSZAR

Zarządzanie komunikacją i skuteczne negocjacje



Z tego rozdziału dowiesz się o...praktykach, które dotyczą szczególnie istotnego współcześnie instrumentu administracji publicznej, jakim jest komunikowanie się z otoczeniem – społecznym, politycznym czy międzynarodowym zarówno poprzez przekazywanie informacji, jak i wymianę ofert oraz ustępstwa w trakcie negocjacji.

Komunikowanie zachodzi niezależnie od tego, czy jest świadome, czy nie (np. body language, wymowa milczenia itp.), czy istnieje strategia komunikacyjna organizacji, czy też komunikacja odbywa się intuicyjnie bądź *ad hoc*. Dlatego brak komunikacji to klasyczna sytuacja, w której brak zaplanowanych działań wywołuje skutki, bo **funkcjonowanie komunikowania i opinii publicznej nie znosi nigdy próżni**. Gdy nie ma naszego przekazu, tę lukę wypełnia przekaz innych¹.

Wymagania wobec komunikacji wzrastają zdecydowanie **w sytuacjach specjalnych**, takich jak kryzys czy potrzeba przeprowadzenia zmiany. Co jeszcze? Komunikacja kluczowa jest dla takich współczesnych pojęć, jak **wojna hybrydowa**, ciągle negocjowanie jest istotą funkcjonowania Unii Europejskiej, **a fake news to... w zasadzie codzienny news**.

Jeden naród – 2 style negocjacji:



Mój styl zawierania transakcji jest dość prosty i nieskomplikowany. Mierzę bardzo wysoko, a potem po prostu naciskam, naciskam i naciskam, żeby dostać to, o co mi chodzi. Czasami zadowolam się mniejszą kwotą niż ta, której szukałem, ale w większości przypadków i tak kończę z tym, czego chcę – Donald Trump

Specyfika obszaru w administracji publicznej²

We współczesnym zarządzaniu publicznym **komunikowanie, informacja i negocjowanie** z partnerami i interesariuszami stały się co najmniej tak samo **ważnymi instrumentami rządzenia** i dokonywania zmian jak legislacja czy strumienie środków budżetowych.

Zarówno komunikacja, jak i negocjacje są **kluczowe we współczesnym modelu administracji publicznej**. **Komunikuje się ona i często negocjuje z partnerami**: dostawcami usług, partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi, jednostkami samorządu terytorialnego, organami Unii Europejskiej, mediami.

Z jednej strony administracja w wielu przypadkach **ma pewną przewagę**: zasoby, kompetencje eksperckie, dostęp do środków masowego komunikowania. Z drugiej strony **musi się kierować przepisami prawa, powinna działać na rzecz interesu publicznego, a jej działania są wnikliwie obserwowane przez**



Dale B. Carnegie*:

Walcząc, nigdy nie dostajesz wystarczająco dużo, ale ulegając, dostajesz więcej, niż się spodziewałeś.

* Dale B. Carnegie (1888–1955) – słynny amerykański pisarz specjalizujący się w samorozwoju oraz umiejętnościach interpersonalnych.

¹ Przystępne wprowadzenie do tematyki komunikacji, a także negocjacji zawarte jest w: E. Kuhnke, *Sztuka komunikacji dla bystrzaków*, Gliwice 2017.

² Dobre omówienie uwarunkowań komunikacji dotyczących sektora publicznego zawarte jest w: R. Krzyżewski, *Marketing publiczny*, Warszawa 2021.



Polska Rada Dialogu Społecznego – miejsca negocjacji rządu, związków zawodowych i pracodawców.

Praktyka komunikacji i negocjacji



Komunikują się wszyscy. Nawet tradycyjne, absolutystyczne monarchie.

lobbystów, media i środowiska eksperckie. W wielu politykach dla ich skutecznego wykonania komunikowanie się z wykonawcami (środowiska zawodowe, samorządy terytorialne), a czasem zawarcie porozumienia w wyniku negocjacji jest kluczowe.

W sytuacji kryzysu **oczy opinii publicznej zwracają się ku władzy publicznej** i nasłuchuje się, jaki przekaz nastąpi. Przejawem wzrostu znaczenia komunikowania w pracy służb rządowych w ostatnich kilkunastu latach jest rozrost rządowych służb informacyjnych i ich silna pozycja w łonie elit rządowych.

Kluczowe aspekty efektywnej komunikacji to **zaufanie do źródła**, dostosowanie instrumentów komunikacji do jej celów (zmiana zachowania, przekonywanie, wzmacnianie postaw) i grupy odbiorców, aktywne słuchanie, dostosowywanie komunikatów do odbiorcy i problemu, spójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, spójność komunikatu z postępowaniem, udzielanie informacji zwrotnej, spójność komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Znaczenie ma też **kontekst sytuacji komunikacyjnej** (np. sytuacja stabilna vs sytuacja kryzysu).



Metodą kontroli przekazu jest Metoda 7C – lista kontrolna komunikacji. Według niej przekaz powinien być:

1. Jasny (*Clear*)
2. Zwięzły (*Concise*)
3. Konkretny (*Concrete*)
4. Poprawny (*Correct*)
5. Spójny (*Coherent*)
6. Kompletny (*Complete*)
7. Uprzejmy (*Courteous*)



Na podstawie:
[The Seven Cs of Communication](#)

Skuteczny język komunikacji

Zdaniem **Kevina Murraya**, autora książki *Język liderów*³, **komunikacja jest spoiwem, które wiąże strategię i realizację celów.** Murray przeprowadził wywiady z 70 liderami brytyjskiego biznesu, polityki, administracji, wojska, instytucji finansowych, mediów i sportu, w których zadał im **pytania o skuteczny dla osiągnięcia celów w różnych sektorach sposób i język komunikacji.** Efektem tych badań są zalecenia, które poniżej omówiono w skrócie.

3 K. Murray, *Język liderów. Jak wybitni liderzy komunikują się, żeby wywierać wpływ, inspirować i osiągać cele*, Warszawa 2014.



Co ma znaczenie w skutecznej komunikacji liderów?

- **Autentyczność** – ludzie oczekują, że przywódcy będą sobą (z pełnym przekonaniem), będą szczerzy, otwarci i prostolinijni. Muszą udowodnić, że wierzą w to, co mówią.
- **Misja i wartości** – przywódca powinien sformułować wartościową misję, szerszy cel i pociągającą historię, której ludzie mogą być częścią. Wartości muszą pociągać wielu i są szczególnie ważne w sektorze publicznym.
- Jasna **wizja przyszłości**, która inspiruje do działania w teraźniejszości jak największą liczbę interesariuszy. Komunikuj przyszłość, wykorzystując wspólnie: misję, wartości, wizję i cele.
- Zbudowanie mocnych **podstaw zaufania**, a na tej bazie – relacji z ludźmi; wsłuchiwanie się w ludzi i w głos opinii publicznej.
- **Angażowanie się** w to, co robi, to, co mówi, i jednocześnie pozwolenie, aby inni też mogli mówić. Równoprawne rozmowy z liderem angażują i motywują.
- Ważna jest komunikacja dążąca do **zrozumienia odbiorców** – nie **liczy się** to, co się mówi, ale to, **co ludzie słyszą**. Istotne pozostaje zatem dopasowanie sposobu, w jaki przekazuje się wiadomości.
- **Nauczenie się słuchać na serio** (oczami, uszami i sercem), okazywanie zainteresowania, szacunku i cierpliwości. Takie słuchanie pozwala przewidzieć kłopoty i znaleźć rozwiązania.
- **Zdecydowane** komunikowanie swojego zdania, przekonywanie innych, wyróżnianie się.
- Używanie **potęgi dobrych historii** (opowieści), bo one trafiają do serca i potrafią komunikować ważne przesłania. Czasem wystarczy jedna dobra historia.
- Pamiętajcie o **mowie ciała**, gestach, mimice twarzy i zachowaniach, tak aby były spójne ze słowami.
- **Doskonalenie się** w publicznych prezentacjach i przemówieniach, przygotowywanie się do nich za każdym razem, jeśli to tylko możliwe. Przemyślane dobieranie słów i prosty przekaz.
- Osiągnięcia i poprawa wyników przychodzą dzięki byciu doskonałym komunikatorem.
- **Przywództwo w sektorze publicznym także opiera się na komunikacji.**

Negocjacje

Definicji negocjacji jest wiele. Niektóre z nich podkreślają, że **jest to proces komunikacyjny między stronami**. W tym miejscu



John F. Kennedy:

Nie możemy negocjować z ludźmi, którzy mówią, że to, co moje, jest moje, a to, co twoje, jest negocjowalne
(The Berlin Crisis, 1961).

przyjmujemy, że jest to **metoda kierowania i rozwiązywania konfliktów**, które wynikają z różnic interesów jednostek, grup społecznych, organizacji czy państw.

Negocjacje są jedną z podstawowych metod osiągnięcia porozumienia między stronami, które mają zarówno zbieżne, jak i rozbieżne interesy, zależą w jakimś stopniu od siebie i dlatego przystępują do rozmów. Jest to też **proces podejmowania decyzji, rozwiązywania problemu, wymiany dóbr**. **Podstawowe pojęcia** związane z negocjacjami to: interes, konflikt, ustępstwa, porozumienie, przedmiot negocjacji, siła przetargowa⁴.

⁴ Całościowe i aktualne omówienie tematyki negocjacji w literaturze polskiej to: A. Kozina, *Zasady negocjacji*, Kraków 2018.



Definiowanie problemu w sytuacji kryzysowej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem praktyki jest zdefiniowanie problemu, z jakim mierzy się organizacja w sytuacji kryzysowej, dostosowanie środków zaradczych do tej nowej sytuacji poprzez komunikację wewnątrz i na zewnątrz zespołu
Skąd praktyka?	Analiza problemów, zarządzanie kryzysowe, komunikowanie
Kiedy stosować?	Problemy w komunikowaniu się z otoczeniem i mediami w sytuacjach trudnych dla organizacji
Planowane rezultaty	Zdolność szybkiego zdefiniowania głównego problemu do rozwiązania w sytuacji kryzysowej i zakomunikowanie sposobu działania otoczeniu
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Analiza ryzyk i scenariuszy oraz ich przećwiczenie
Ryzyka, na które trzeba uważać	Brak przewidywania
Kluczowe działania	Utworzenie grupy ludzi, którzy będą potrafili myśleć i komunikować się w sytuacji kryzysu
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Ćwiczenia sytuacji kryzysowych pozwalające trenować reakcje „na sucho” i tworzyć scenariusze sytuacji problemowych w czasie kryzysu

**Stopień trudności praktyki**

Wymagająca

**Wymagane nakłady finansowe**

- **Kosztami praktyki może być powołanie zespołu**, ponieważ w jego skład powinni wchodzić dobrze przeszkoleni i zmotywowani specjaliści z różnych dziedzin, gotowi pracować w warunkach stresu i w nietypowych godzinach pracy.
- **Przygotowanie warunków pracy** dla nich wymagać będzie szkoleń w zakresie zarządzania kryzysowego i komunikacji kryzysowej (koszty). Jednak szybka i kompetentna definicja głównego problemu w kryzysie pozwoli ograniczyć nakłady na działania związane z ograniczaniem i usuwaniem jego skutków.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Zespół 5-7 osób odpowiedzialnych** za przygotowanie planu działań kryzysowych, w tym specjaliści od analizy problemów, zarządzania kryzysowego i komunikacji. Zespół może być zmienny i poszerzany ze względu na zakres sytuacji kryzysowej.
- **Lider zespołu kryzysowego**, który ma możliwości podejmowania decyzji i komunikacji.
- **Rzecznik prasowy przeszkolony** w sprawach komunikacji kryzysowej.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- **Wdrożenie strategii** oceny ryzyka i przewidywania sytuacji kryzysowej.
- **Przygotowanie procedury** zarządzania kryzysowego.
- **Przygotowanie procedury komunikacji** wewnętrznej i zewnętrznej (plan).
- **Sala konferencyjna** na szkolenia oraz prace zespołu kryzysowego.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Zasoby techniczne niezbędne do spotkań zespołu** zarządzania kryzysowego, w tym z innymi zespołami w organizacji, m.in. sala konferencyjna dla członków zespołu z dostępem do sieci organizacyjnej publicznej, bazy danych, projektora i ekranu.
- **Oprogramowanie służące do tworzenia map myśli**, wykresów, tabel, diagramów.
- **Zaplecze bytowe** (wyżywienie, odpoczynek itp.) dla zespołu na wypadek pracy w sytuacji kryzysowej przez dłuższy czas.

Nic nie jest bardziej bezużyteczne niż próba rozwiązania złego problemu

- UCZESTNICY SYNERGII

Wstęp

Cechą problemów jest to, że istnieje wiele punktów widzenia na nie, a jeśli chodzi o sprawy publiczne, to wiele z tych perspektyw trzeba poważnie brać pod uwagę przy próbie znalezienia rozwiązania danej kwestii. Powoduje to konieczność konsultacji **różnych interesariuszy**, którzy wnoszą do sytuacji i do analizy problemu kolejne elementy. Prawdziwy problem ma zatem często **kształt zanurzonej w wodzie „góry lodowej”**, gdzie widoczne bezpośrednio przejawy to zaledwie mała część. Czasem, w miarę analizy, problem okazuje się zaledwie częścią czegoś większego. Jednocześnie często całkowicie racjonalny proces rozwiązywania problemów nie jest dostępny z powodu presji czasu, ograniczonej wiedzy i ograniczonych zasobów. Tak jest najczęściej w sytuacji kryzysu.

Wszystkie te cechy procesu definiowania problemu spotęgowane są w sytuacji kryzysowej, w której wystąpiły niespodziewane zjawiska, **zagrożone są podstawowe dobra i wartości**, dostępne zasoby i informacje są ograniczone, a liderzy mają do czynienia z nietypową sytuacją decyzyjną. Najczęściej ponadto brakuje prostych możliwości szybkiego dostosowania środków zaradczych do sytuacji kryzysowej. Trudność zdefiniowania nowej sytuacji problemowej wynika też m.in. z często gorszej komunikacji z wszystkimi istotnymi interesariuszami, decydentami czy ekspertami lub po prostu z braku czasu na głębokie badania, gdy trzeba działać.

Sytuacje kryzysowe definiuje się rozmaicie. Najczęściej to **zakłócenie normalnego biegu zdarzeń** społecznych, gospodarczych i politycznych przejawiające się w nieplanowanych, niebezpiecznych zdarzeniach, a przywrócenie tego biegu zdarzeń do normalności wymaga sięgnięcia do nadzwyczajnych środków. To skumulowany w czasie i przestrzeni **stan napięć**, dotyczący w jednym czasie wielu dziedzin życia, zagrażający żywotnym (egzystencjalnym) interesom społeczeństwa i realizacji podstawowych funkcji państwa. Sytuacja kryzysowa to także nagła zmiana perspektywy i kryteriów działania decydentów.

Według NATO kryzys oznacza sytuację:

- stwarzającą **realne lub wiarygodne zagrożenie**;
- w odpowiedniej skali;
- występującą nagle i w zasadzie nieprzewidywalną;
- związaną z presją wydarzeń i deficytem czasu;
- charakteryzującą się brakiem pewności co do rozwoju wydarzeń oraz w zakresie sposobów, metod i technik jego pokonywania.

W sytuacji kryzysu mają miejsce **zaskoczenie, presja czasu, opóźnione reakcje, utrata kontroli, zagrożenie istotnych funkcji, wzrost napięcia i deficyt informacji**. W zarządzaniu kryzysowym wyróżnia się najczęściej następujące etapy, przy czym dwa pierwsze są kluczowe:

1. Przewidywania.
2. Przygotowania się do sytuacji kryzysowej i zapobiegania jej.
3. Reagowania.
4. Odtwarzania i odbudowy.

Zarówno otoczenie organizacji, jak i jej personel oczekują najczęściej w sytuacji kryzysowej **jasnych komunikatów, skrócenia czasu reakcji administracji publicznej oraz zakomunikowania planu działania**.

Problemy analizuje się i definiuje po to, aby je rozwiązać. Badając problem, trzeba zawsze zastanowić się nad tym, **czy zebranie większej ilości informacji da istotną korzyść dla jego zdefiniowania i zmierzenia (koszty!)**. Najważniejsze jest bowiem określenie kluczowych czynników problemu, a nie wszystkich, ale łatwo tu o pomyłkę. Najlepiej jest korzystać z już istniejących danych, bo to przyspiesza analizę.

Jak w każdej sytuacji problemowej, tak i **w przypadku sytuacji kryzysowej definiowanie problemu jest pierwszym, kluczowym i warunkującym kolejne działaniem organizacji**. Definiowanie to w takiej sytuacji obarczone jest najczęściej:

1. **Brakiem informacji** i błędnym interpretowaniem sytuacji.
2. **Brakiem wiedzy** na temat zjawisk kryzysowych i **rozumienia natury kryzysu**.

3. **Błędnym zdefiniowaniem głównego problemu** (niewłaściwy problem) sytuacji kryzysowej.
4. **Dezorientacją**, paniką, a czasem celową dezinformacją.
5. **Naciskami i oczekiwaniami** ze strony środków masowego przekazu i grup interesu zainteresowanych przebiegiem kryzysu.

Można powiedzieć, że w nieoczekiwanej sytuacji kryzysowej **sprawy stają się mętne i trudno jest dostrzec prawdziwą przyczynę**. Aby działać skutecznie w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej, konieczne jest skupienie się na „prawdziwej przyczynie” kryzysu lub jego sile napędowej.



Wytyczne dla liderów, które w dużej części dotyczą definiowania sytuacji w obliczu kryzysu

W literaturze na temat zarządzania kryzysowego, dotyczącej zwłaszcza szczebla przywódczego, formułuje się zalecenia odnośnie do takich kwestii, jak:

1. **Uchwycenie natury kryzysu** – pełne zrozumienie tego, czym jest kryzys, jakich sfer życia i grup obywateli dotknie w dłuższym okresie, co nam mówi o naturze epoki, w jakiej ma miejsce, jaką makrozmianę społeczną niesie i zapowiada (także jako alternatywne scenariusze przyszłości).
2. **Czy wychwytywano słabe sygnały kryzysu**, dlaczego nie lub dlaczego je zlekceważono (np. dominujący paradygmat myślenia o problemie, słabość struktur artykułujących problem, błędy poznawcze)?
3. **Zrozumienie w jasny sposób nadciągających zdarzeń** i ich konsekwencji – takich, które są za horyzontem lub na jego granicy.
4. **Kluczowe wartości, które należy chronić** w trakcie kryzysu, a także kluczowe niepewności w przyszłości, które można zredukować za pomocą dostępnych instrumentów rządzenia.
5. Jak dużo mamy czasu lub ile można go kupić poprzez dostępne zasoby i instrumenty?



Na podstawie:

A. Boin, P. Hart, E. Stern, B. Sundelius, *The Politics of Crisis Management*, Cambridge 2017; oraz C. Baubion, *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*, OECD 2013.

Cel praktyki

Cel praktyki to nabycie umiejętności metodycznego podejścia do reagowania kryzysowego, a zwłaszcza diagnozowania problemów, jakie niesie sytuacja kryzysowa.

Cel podstawowy to **szybkie zdefiniowanie najważniejszego problemu**, jaki musi rozwiązać organizacja w sytuacji kryzysowej. Dotychczasowa praktyka „definiowania problemów” jest często doraźną odpowiedzią na wydarzającą się sytuację kryzysową. Praktyka w świecie częstych, mniejszych i większych kryzysów rzeczywistych i wizerunkowych powinna zostać wdrożona tak szybko, jak to możliwe – optymalnie w ciągu 6 miesięcy. **Sprofesjonalizowana komunikacja kryzysowa** zmniejszy dezorientację, niepokój i dezinformację wśród obywateli, zwiększy zaufanie do organizacji i jej poczucie panowania nad sytuacją.

Jakie działania
obejmuje praktyka?

- Pierwszym i kluczowym krokiem w sytuacji kryzysowej jest **dokładne zdefiniowanie problemu**. **Szczegółowa analiza** przyczyn sytuacji kryzysowej pozwoli na wyciągnięcie wniosków i zidentyfikowanie problemu, a następnie podjęcie niezwłocznego działania.
- Sformułowanie definicji problemu **zrozumiałej dla wszystkich zainteresowanych** i podzielanej przez szerokie grono interesariuszy w organizacji i poza nią.
- **Rozważanie opcji** – identyfikacja możliwych opcji rozwiązania zdefiniowanego problemu; rozważenie pozytywnych i negatywnych skutków podjęcia określonej decyzji.
- **Analiza ryzyka dla każdej z opcji**.
- **Decyzja** – wybór jednej z analizowanych opcji jako najbardziej efektywnej dla organizacji w sytuacji kryzysowej.
- **Plan działania** – przygotowanie planu wdrożenia decyzji (działań) w oparciu o analizę ryzyka i scenariusze rozwoju sytuacji kryzysowej.
- Dostosowaniu **strategii komunikacji** do planu działania.
- **Wdrożenie planu** – rozpoczęcie realizacji planu działania, mając na uwadze wartości, misję i cel jednostki administracji publicznej, uwzględniające wymagania sytuacji kryzysowej.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej:

1. Opracowanie planu kryzysowego składającego się z następujących kroków:

- Identyfikacja zagrożeń dla instytucji i uszeregowanie ich pod względem istotności.
- Określenie roli i odpowiedzialności w przypadku kryzysu – każdy wie, co ma robić i za jakie obszary/problemy odpowiada.
- Przygotowanie scenariuszy dla każdego z istotnych i prawdopodobnych kryzysów.

- Przygotowanie zespołu ludzi, którzy poprawnie zdefiniują kluczowe problemy w kryzysie, dzięki zasobom wiedzy organizacji, przeszkoleniu, umiejętności analitycznego i kreatywnego myślenia.
 - Przygotowanie organizacji na komunikowanie się w kryzysie.
 - Zintegrowanie istotnych elementów w jeden dokument, który zawiera jasny podział zadań dla członków zespołu zarządzającego kryzysem.
 - Wskazanie członków zespołu kryzysowego, kanałów komunikacji, środków technicznych i informatycznych.
2. Przetestowany plan za pomocą gier i ćwiczeń, w tym dotyczących szybkiego definiowania problemów.
 3. Skrócenie czasu adekwatnej reakcji w sytuacji kryzysowej, która jest stanowcza i pewna.
 4. Szybkie poinformowanie istotnych interesariuszy organizacji o podejmowanych działaniach w sytuacji kryzysowej.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

W przypadku przygotowania do sytuacji kryzysowej **punktem wyjścia są wskaźniki produktowe – opracowanie procedur** kryzysowych w organizacji, szkolenia, gry decyzyjne oraz ćwiczenia mające na celu przetestowanie procedur, zgranie zespołów itp. Jednocześnie trzeba pamiętać, że historia wielu organizacji, w tym publicznych, wskazuje, że wiele kryzysów jest zaskoczeniem dla organizacji („generałowie przygotowani do poprzedniej wojny”). Nie zawsze można je przewidzieć, opracować konieczny plan działania czy wszystko przeciwzyć. W takiej sytuacji od szczegółowych procedur **ważniejsze są zaufanie ludzi do siebie, kreatywność, umiejętności zespołowego współdziałania** i wreszcie – **liderzy** zdolni zmierzyć się z kryzysem. Nad tymi kwestiami także warto pracować.

Przykładowe wskaźniki, jakie można wykorzystać przy ocenie przygotowania organizacji do sytuacji kryzysowej, to:

- Przede wszystkim: realizowane co najmniej raz w roku **ćwiczenia kryzysowe** (alarmowe) organizacji i zespołu kryzysowego dotyczące każdego rodzaju kryzysów, które mogły dotknąć instytucję. Takie ćwiczenia i procedury powinny być **poddane ewaluacji (produkt i ocena wpływu ćwiczeń)**. **Ćwiczenia można przeprowadzić przed wprowadzeniem**

procedur i szkoleniami, a także po nich, tak aby zmierzyć ich oddziaływanie (np. czas uruchamiania procedur).

- Ćwiczenia takie powinny obejmować **rozwijanie umiejętności** definiowania problemów, wykorzystania danych, korzystania z wiedzy ekspertów do definiowania problemów.
- Poddanie planu zarządzania kryzysowego **ocenie eksperckiej ex ante (np. adwokata diabła)** – ćwiczenia polegające na odgrywaniu ról na wypadek sytuacji kryzysowej (produkt).
- **Liczba osób, które zostały przeszkolone** na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej, w tym w dziedzinie definiowania i rozwiązywania problemów (produkt).
- **Poziom znajomości i zrozumienia procedur kryzysowych** wśród kluczowych osób w organizacji (rezultat).
- Każde sytuacje kryzysowe lub potencjalnie kryzysowe powinny być **po fakcie analizowane**, a reakcja organizacji na nie – oceniana przez wewnętrznych i zewnętrznych obserwatorów (ocena wpływu) np. poprzez **ankiety** badające, czy pracownicy organizacji czują się przygotowani do sytuacji kryzysowej i wiedzą, jaka jest ich rola.
- Ankiety badawcze (wywiady) dotyczyć mogą też:
 - **oceny reakcji na przeszłe sytuacje trudne i kryzysy** – np. w każdym mijającym roku, okresie strategii czy planu działania;
 - **oceny przyjmowanych definicji problemów** organizacji przez reprezentatywne grono pracowników.
- Kultura „**zamiatania kryzysów**” pod dywan.
- **Brak przewidywania** rozwoju sytuacji kryzysowej.
- **Reagowanie zbyt późno**, gdy sytuacja kryzysowa już się w pełni rozwija i problemy się zaostrzają.
- **Niepodejmowanie działań zaradczych** w oparciu o dostępne dowody i fakty – dobre definicje problemów.
- **Ludzie i zespoły nieprzygotowane** w zakresie analizy problemów w sytuacji nietypowej (kryzysowej).
- Błędne komunikaty, **niewłaściwa komunikacja**.
- **Brak zrozumienia i akceptacji dla definicji sytuacji** przyjętej przez organizację (lub odmienna definicja tej sytuacji) i sposobu reagowania przez społeczne otoczenie organizacji.

Ryzyka i bariery



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy mam „radar kryzysowy” i czy wylapuje on słabe sygnały?
- **Co jeszcze może pójść nie tak? Jaki problem może się pojawić?**
- Kogo potrzebuję, aby zrozumieć dobrze problemy?
- Co należy szczególnie **chronić**?
- Jak, komunikując problemy, **mobilizować, a nie straszyć**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

O czym warto pamiętać przy definiowaniu problemu (wybrane kwestie i paradoksy)

1. Definicja problemu to w wielu przypadkach najtrudniejszy krok w analizie i rozwiązywaniu problemów społecznych czy politycznych – często znajdujemy rozwiązania dla źle zdefiniowanych problemów lub zjawisk, które w ogóle nie są problemami. Czasem też zbyt późno orientujemy się, jaki jest prawdziwy problem lub co nim nie jest.
2. Często klient, przełożony lub decydent narzuca wstępną definicję problemu, co czasami utrudnia prawidłową i realistyczną (opartą na dowodach) definicję problemu. Z drugiej strony nieuwzględnienie postrzegania problemu przez decydenta jest błędem w jego definiowaniu.
3. Zazwyczaj problemy opisuje się za pomocą liczb, ale równie przydatne mogą być studia przypadków, relacje osobiste, analogie, zapisy dyskusji interesariuszy czy nawet anegdoty. Mogą to być też scenariusze przyszłego rozwoju sytuacji.
4. Tak zwane społeczne definiowanie problemów to poszukiwanie definicji problemów przez jednostki, a zwłaszcza różne grupy społeczne, które w zróżnicowany sposób mogą określać naturę problemu. Zdarza się, że decydenci ignorują istotne definicje problemu grup, z którymi się nie utożsamiają.
5. Poważne problemy indywidualne mogą nie być problemami społecznymi (np. mała populacja, choroby rzadkie), ale też powszechne problemy mogą nie być tymi poważnymi, a ich rozwiązanie może być bardziej kosztowne niż sam problem.



Opracowano na podstawie:

Carl V. Patton, David S. Sawicki, Jennifer J. Clark, *Basic Methods of Policy, Analysis and Planning*, Routledge 2013, w szczególności rozdziały 2-4.

Deon Canyon: [Definitions In Crisis Management And Crisis Leadership](#)

Asia-Pacific Centre for Security Studies*

*Centrum Studiów nad Bezpieczeństwem Azji i Pacyfiku im. Daniela K. Inouye (DKI APCSS) jest instytutem Departamentu Obrony USA, którego oficjalne otwarcie miało miejsce 4 września 1995 r. w Honolulu na Hawajach. Centrum zajmuje się kwestiami bezpieczeństwa regionalnego i globalnego, zapraszając wojskowych i cywilnych przedstawicieli Stanów Zjednoczonych i krajów Azji i Pacyfiku na kompleksowy program reedukacji kadry kierowniczej i warsztaty zarówno na Hawajach, jak i w całym regionie Azji i Pacyfiku – źródło: Wikipedia.

6. Jeśli standardy rozwiązania problemu rosną szybciej niż jego poprawa, to mamy poczucie, że problem nadal istnieje.
7. Definiując problemy, musimy zrozumieć nie tylko liczby, ale i wartości, które leżą u podstaw definicji problemu. Chodzi o wartości grup społecznych, kluczowych decydentów czy dysponentów zasobów. Wartości te będą warunkowały akceptację sposobów rozwiązywania problemów.
8. Definiowanie problemu wymaga m.in. weryfikacji początkowych definicji problemu, nakreślenia jego granic, wykorzystania definicji problemu, jakie mają zainteresowani interesariusze, zderzenia jej z dostępnymi faktami i podstawowymi danymi empirycznymi.
9. Problemy są we współczesnych społeczeństwach stale weryfikowane, definiowane i przeformułowywane przez media, ekspertów i grupy interesu oraz polityków.
10. Analizowane problemy mają związki z innymi występującymi w społeczeństwie oraz mają różny społecznie i geograficznie zasięg, a także czas trwania. Liczby są kluczowe dla oszacowania problemu i zmierzenia jego „intensywności” czy „dolegliwości”.
11. Problem trzeba też maksymalnie precyzować aż do momentu, kiedy jego definicja będzie ścisła i mierzalna oraz umożliwi podjęcie działania na rzecz jego rozwiązania (np. liczba dotkniętych ludzi). Problemy mają swoją historię – np. listę wydarzeń, zjawisk, decydentów, idei itp., które je ukształtowały.
12. Realne opcje wobec problemu to nie tylko walka z nim. Dostępne są takie metody, jak: „nie robić nic”, „zwalczać objawy”, „zmienić standardy i miary” problemu, „robić to, co zwykle”. Można wskazać, że z problemem powinni poradzić sobie sami ludzie lub że koszt rozwiązania jest nie do zaakceptowania przez ogół.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Zidentyfikuj **źródła** potencjalnych **kryzysów** w swoim otoczeniu.
- Zastanów się, czy możesz zidentyfikować jakies **schematy występowania problemów** w typowych w twojej branży kryzysach. Poszukaj podobnych sytuacji oraz ludzi, którzy się nimi mierzyli, a także dobrych praktyk.
- W kryzysie **najważniejsi są ludzie** – zarówno ci, o których musisz zadbać, jak i ci, którzy ci w tym pomogą.

Nawiązanie współpracy z innymi organizacjami zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego pozwoli na transfer doświadczeń, dobrych praktyk i scenariuszy zarządzania sytuacjami kryzysowymi.



Definicja problemu, a nie jego rozwiązanie będzie w przyszłości rzadkim zasobem - **David Hockney**

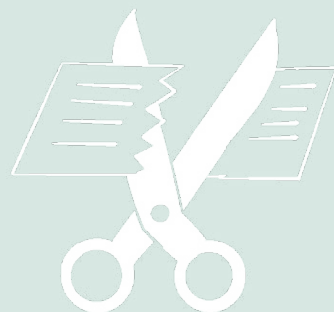
**Inspirujące
myśli**



SYNERGIA - jednym zdaniem

Jeśli zdefiniowałeś problem poprawnie, to prawie masz już rozwiązanie - **Steve Jobs**

Rozwiązywanie konfliktu wartości



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Wdrożenie metody komunikacji, która ma na celu rozwiązanie konfliktów wartości
Skąd praktyka?	Komunikowanie, negocjacje, zarządzanie otoczeniem
Kiedy stosować?	Podstawową kwestią, która dzieli strony, są ważne dla nich wartości
Planowane rezultaty	<ul style="list-style-type: none">▪ Rozwiązywanie konfliktu,▪ Obniżenie napięcia między stronami,▪ Wzrost zrozumienia dla odmienności
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Regularne kontakty stron
Ryzyka, na które trzeba uważać	<ul style="list-style-type: none">▪ Zła komunikacja,▪ Zranienie głębokich wartości
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Poszukiwanie tego, co może łączyć,▪ Zbudowanie kanałów komunikowania,▪ Intensywna komunikacja
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Obniżenie poziomu nieufności i wrogości



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY



Stopień trudności praktyki

Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

Koszty szkolenia komunikacyjnego i z zakresu rozwiązywania konfliktów.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Ekspert ds. komunikacji** prowadzący szkolenie.
- **Lider zespołu odpowiedzialny** za komunikację z drugą stroną konfliktu i wypracowanie kompromisu dzięki współpracy.
- Zespół projektowy, najbardziej efektywny – **do 10 osób**.



Wymagane istotne działania organizacyjne

- **Umiejętności komunikacji** i współpracy.
- **Przykład liderów demonstrujących** gesty dobrej woli wobec drugiej strony, promowanie osób nastawionych na pokojowe rozwiązanie konfliktów.



Wymagane zasoby techniczne

- **Pomieszczenie biurowe** zespołu projektowego z dostępem do sieci.
- **Sala konferencyjna** służąca do szkolenia w zakresie komunikacji.



Potrzebny czas

Wdrożenie powinno nastąpić w ciągu **4-6 miesięcy**.



Wiedza i doświadczenie

- **Wiedzę niezbędną do wdrożenia** praktyki zapewni ekspert ds. komunikacji i lider zespołu.
- **Lider zespołu projektowego** będzie odpowiedzialny za komunikację z drugą stroną konfliktu.
- **Członkowie zespołu** będą szukać wspólnego celu i kompromisu, który nie narusza wartości żadnej ze stron.



Współpraca

- Współpraca powinna być nawiązywana głównie między skonfliktowanymi stronami.
- Dodatkowo **doświadczenia pozytywnie rozwiązanych konfliktów** innych organizacji / grup społecznych będą przydatne.

Nie można w pełni racjonalnie rozwiązać konfliktu wartości, ale można szukać innych sposobów, koncentrując się na wspólnym celu, wartościach nadrzędnych i relacjach między stronami.

Wstęp

Konflikt oznacza sytuację, gdy dwie lub więcej osób lub grupy ludzkie spostrzegają **niemożliwe (trudne) do pogodzenia różnice swych interesów, poglądów, wizji przyszłości, niemożność zdobycia przez nie ważnych zasobów, niemożność wzajemnej realizacji przez siebie istotnych potrzeb i/lub wartości i podejmują działania, aby sytuację tę zmienić z korzyścią dla siebie**. Od tego, jakie to będą działania (agresywne, kooperacyjne), zależą dalsze losy konfliktu. Może on ulec **eskalacji, złagodzeniu lub rozwiązaniu**¹.

Najczęściej konflikty dzieli się na:

- **konflikty rzeczywiste** – u ich źródeł leżą interesy materialne, np. finansowe, spór o władzę, dostęp do zasobów istotnych dla stron sporu, odmienne wartości w kwestiach kluczowych dla stron;
- **konflikty przypadkowe** – ich źródłem może być błędne zrozumienie drugiej strony, przypadek;
- **konflikty zastępcze** – tak naprawdę chodzi o spór w innej sprawie, ale nie może on być toczony otwarcie (np. jedna ze stron jest zbyt silna albo obie strony boją się wywołać konfliktu głównego);
- **konflikty oparte na złej wierze** – ich przesłanką jest niechęć do drugiej strony, wrogość, nieprzestrzeganie ustalonych reguł załatwiania spraw itp.;
- **konflikty ukryte** – nie przejawiają się w widoczny dla otoczenia sposób, są utajone lub nie zaistniały warunki, aby się ujawniły (np. poziom wrogości, incydent);
- **konflikty fałszywe** – tak naprawdę strony mają wspólne interesy, ale nie potrafią ich dostrzec lub ktoś nimi manipuluje, aby były skonfliktowane.

Zgodnie z poglądem realizmu socjologicznego, **jeżeli jakies rzeczy ludzie postrzegają jako rzeczywiste, to w realiach**

¹ Przy opracowaniu wstępu autor wykorzystał publikację, której jest współautorem: D. Długosz, A. Garbaciak, *Podstawy zarządzania konfliktami społecznymi*, Poznań 2001.

życia społecznego też takie są. W takim ujęciu uznać należy, że **konflikt wartości ma charakter rzeczywisty** tak samo jak konflikt o zasoby, bo jego skutki mogą być realne, daleko idące, a nawet dramatyczne w skali społecznej.

Weźmy jako **przykład konflikty religijne w Europie okresu reformacji**, w tym wojny religijne. Dla buddystów czy wyznawców pierwotnych religii Ameryki spory doktrynalne między papieżem a Marcinem Lutrem czy Janem Kalwinem byłyby zapewne zupełnie niezrozumiałe, jednak w konkretnych realiach historycznych wywoływały one krwawe wojny, angażujące państwa i sojusze państw, dynastie, wielkie masy ludzkie itp. Podobnie dzisiaj dla obecnych rosyjskich elit państwowych istnieje zasadniczy konflikt wartości: jaka jest dla nich jedność (polityczna, duchowa, kulturowa) tzw. ruskiego świata, a jaką wartością dla obywateli jest niezależna Ukraina, posiadająca prawo wyboru swych losów państwowych. **Wojny religijne w końcu przeminęły m.in. jako efekt znalezienia (czasem kruchego) rozwiązania w postaci *Cuius regio, eius religio*.**

Istnieją pewne zjawiska, będące wynikiem **błędnego postrzegania rzeczywistości konfliktowej**, które sprzyjają powstaniu i eskalacji konfliktu. Są to:

- **efekt „halo”** polegający na rozszerzaniu negatywnej oceny jednej cechy jednostki czy grupy na inne jej właściwości;
- **samospełniające się proroctwo** – przyjęte wstępne założenia np. o użyciu siły;
- **projekcja**, czyli przypisywanie własnych cech i skłonności innym jednostkom lub grupom, w celu np. usprawiedliwienia własnego agresywnego zachowania.

Najczęściej wymienia się trzy podstawowe **warunki skutecznego rozwiązania konfliktu** niezależnie od jego rodzaju:

1. Strony konfliktu muszą **zaakceptować sam fakt wystąpienia sytuacji** konfliktowej oraz uznać potrzebę jej regulacji.
2. **Strony konfliktu muszą osiągnąć pewien stopień wewnętrznej spójności.** Jej brak może powodować, że np. wewnętrzne frakcje czy grupy radykałów będą utrudniały przezwycięzenie konfliktu.
3. Uczestnicy konfliktu muszą zaakceptować jako podstawę swoich **stosunków pewne formalne reguły, określone przez wiążące**

normy proceduralne, nieprzesądzające jednak rezultatów sporu i stwarzające równe szanse uczestnikom konfliktu w zakresie ekspresji swych stanowisk oraz kanały ich przekazywania (tak formalne, jak i nieformalne).

Rozwiązywaniu konfliktów sprzyjają ponadto:

- Funkcjonowanie **odpowiednich instytucji** będących areną konsultacji i negocjacji oraz badania alternatywnych, wzajemnie korzystnych dla stron sporu rozwiązań.
- Szeroki **zakres porozumienia** między stronami co do tego, co może stanowić najlepsze rozwiązanie.
- **Brak nakładających się konfliktów** interesów materialnych, psychologicznych i wartości.
- Istnienie dużych **nadwyżek ekonomicznych**, które mogą zaspokajać żądania strony, a drugiej dają większą swobodę negocjacji.
- **Pozytywne doświadczenia** w rozwiązywaniu poprzednich konfliktów, w tym z osobistych kontaktów z osobami stojącymi po drugiej stronie konfliktu.
- Równe lub zbliżone zasoby środków siłowych, które strony mogą przeciwko sobie wzajemnie użyć (**sytuacja równowagi sił**).
- Obecność po obu stronach konfliktu osób o **osobowości sprzyjającej pokojowemu rozwiązaniu konfliktu**.

Cel praktyki

Celem praktyki jest stworzenie warunków do rozwiązywania sporów, napięć czy konfliktów, których podstawową przyczyną są różnice wartości pomiędzy stronami, którymi mogą być urząd administracji publicznej i różnie zorganizowani przedstawiciele społeczeństwa (organizacje pozarządowe, związki zawodowe, mniejszości społeczne, ruchy społeczne). Administracja publiczna może być bezpośrednią stroną konfliktu, choć może też wykorzystywać poniższą praktykę w roli mediatora pomiędzy samymi stronami społecznymi.

Opis praktyki do wdrożenia

Konflikt wartości pojawiający się dziś coraz częściej w relacjach między organizacjami, grupami i organizacjami społecznymi jest dosyć **trudny do rozwiązania w drodze prostych negocjacji**. Konflikty te, stając się coraz bardziej powszechne, wpływają silniej niż w przeszłości na organizacje publiczne.

Istotne **spluralizowanie wartości** we współczesnych społeczeństwach (czasem wielokulturowość) wokół takich kwestii

jak np. stosunki państwo-kościół, etyka seksualna, stosunek do przyrody, wolność, zaufanie do nauki, ocena historii itd. zwiększa **prawdopodobieństwo takich konfliktów**. W takich sytuacjach wynik konfliktu „win-win” (wygrana-wygrana) jest z reguły niemożliwy do osiągnięcia. Konflikty interesów są rozwiązywane najczęściej przez kompromis. Oznacza on rezygnację obu stron konfliktu z części korzyści, nie do końca realizując tym samym swoje potrzeby. Kompromis jest ustępstwem, a czasem strony mogą go nawet postrzegać jako przegraną. Najważniejszą kwestią w konfliktach wartości jest **trzymanie się swoich wartości przy jednoczesnej zgodzie na zmianę warunków współpracy**. Jednym z problemów są tzw. „**jastrzębie**”, tj. ci, którzy w imię czystości wartości nie są gotowi na kompromis ze stroną o odmiennych wartościach, a nawet do podjęcia kontaktów.

Konflikty wartości mogą mieć związek np. z:

- ideologią i poglądami politycznymi;
- religią;
- przekonaniami, np. skrajne przekonania o wpływie szczepionek na rozwój człowieka;
- tradycją.

Jednym z przykładów sposobów rozwiązywania takich konfliktów jest **znalezienie wspólnego celu, który jest ważniejszy niż konflikt między obiema stronami**. Obie strony będą gotowe, być może nawet chętne do współpracy, **jeśli cel nie będzie naruszał w istotny sposób wartości** którejkolwiek ze stron. Kluczem do sukcesu jest **skupienie się na pozytywnych efektach takiej współpracy**, przy poszanowaniu odmienności drugiej strony. W przypadku wystąpienia protestu przeciwko działaniom administracji publicznej, w szczególności gdy jest on oparty na sporze w sferze wartości, w pierwszej kolejności należy **wysłuchać protestujących, by zrozumieć podstawowe wartości** - mogą one stać za emocjami widocznymi w sporze. Empatyczne wysłuchanie może też ułatwić znalezienie płaszczyzny poszukiwania wspólnego celu.

Po wysłuchaniu można odpowiedzieć na najważniejsze pytania, wskazać na swoje stanowisko i wartości oraz ich przesłanki i następnie **nawiązać dialog w oparciu o wstępnie sformułowaną propozycję obszaru wspólnej pracy**. Ważne jest także **uczciwe stawianie sprawy** i komunikowanie ograniczeń, a jednocześnie poszukiwanie obszarów, w których można szukać

porozumienia. Komunikacja służy przede wszystkim osiągnięciu **porozumienia co do możliwości współpracy**, a następnie podtrzymywaniu zaufania lub konsensusu między stronami, a nie wyłącznie przekazywaniu informacji.



Lista koniecznych działań obejmuje:

- **Selekcja osób** w organizacji, których wiedza, doświadczenia i cechy psychiczne ułatwiają nawiązanie pokojowych relacji ze stroną sporu i pracę nad konfliktem (niekoniecznie „gołębie”, ale na pewno nie „jastrzębie”).
- **Przeszkolenie** z technik komunikacji, zarządzania konfliktami i środków budowy zaufania wyselekcjonowanego zespołu odpowiedzialnego za pracę nad konfliktem wartości.
- Przeprowadzenie **pogłębionej analizy stanowisk – własnego i drugiej strony** – w danej kwestii, w tym w szczególności wartości, jakie stoją za tymi stanowiskami.
- Sformułowanie m.in. za pomocą technik **kreatywnego myślenia** (burza mózgów, odgrywanie i zamiana ról np. drugiej strony, technika 6 kolorowych kapeluszy de Bono itp.) możliwych wspólnych celów (zadań), nad którymi wspólna praca stron może przyczynić się do zmniejszenia konfliktu.
- Wybór **właściwych kanałów i sposobu prowadzenia dialogu z drugą stroną**.

Co jeszcze warto robić?

Na początek wskazana może być nawet **wymiana szczegółowych stanowisk, ekspertyz czy sporządzenie protokołu rozbieżności**. Ważna jest „**deeskalacja**” sporu np. poprzez **zmianę języka**, jakim mówi się o drugiej stronie czy poczynienie nawet symbolicznych gestów dobrej woli. Już taka konstruktywna współpraca pozwala przełamać lody i budować wzajemne zaufanie.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

Opis planowanych rezultatów wdrożenia:

- W organizacji zbudowany zespół osób, które potrafią rozwiązywać konflikty.
- Nawiązanie współpracy z nowymi zespołami, organizacjami i społecznościami.
- Rozwiązany lub co najmniej złagodzony konflikt wartości.
- Wzrost zaufania do instytucji publicznych.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Ocena czy praktyka zaczyna przynosić rezultaty, może być zmierzona za pomocą następujących wskaźników:

- Wskaźnika **liczby przeszkolonych pracowników** w zakresie komunikacji i metod rozwiązywania konfliktów wartości.

- Wskaźnika porównującego **liczbę pozytywnie rozwiązanych konfliktów wartości** przed wprowadzeniem praktyki do liczby po wdrożeniu.
- Wskaźnika pokazującego **procentowy wzrost lub spadek liczby współpracy z zespołami, organizacjami i społecznościami spoza organizacji**, w których praktyka doprowadziła do zakończenia lub znacznego złagodzenia konfliktu wartości, w porównaniu do relacji sprzed wprowadzenia praktyki.
- **Spadku liczby negatywnych opinii** odnotowywanych w przestrzeni publicznej ze strony otoczenia organizacji w jednostce czasu, wynikających z konfliktów wartości.
- **Wskaźnika wzrostu zaufania** interesariuszy do jednostki administracji publicznej na podstawie badań ankietowych.
- Trudność **znalezienia wspólnego celu** – czasem konieczna jest długa, wieloetapowa praca nad tym celem.
- **Radykalnie odmienne cele** stron przeciwnych.
- **Niechęć drugiej strony konfliktu do kompromisu**, niereagowanie na propozycje, gesty dobrej woli itp.
- **Powaga konfliktu** – dotyczy tak **ważnej wartości** (np. egzystencjalnej), że druga strona nie chce się komunikować, jest gotowa nawet na porażkę czy poświęcenie w imię wartości.
- **Liderzy** niechętni do współpracy lub niepotrafiący łagodzić konfliktu.

Ryzyka i bariery



Co dalej?

Własne pytania

Czasem rozwiązaniem może być zaangażowanie mediatora, facylitatora, tzw. „misji dobrych usług”, wykorzystanie autorytetów społecznych itp.

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy jestem pewien/pewna, że moje wartości (osobiste, organizacji, mojego światopoglądu) nigdy się nie zmieniły?
- Co gdybym był/była ze swoimi wartościami w zdecydowanej mniejszości?
Jakbym się czuł/czuła?
- Czy mocno odmienne wartości powodują, że nie możemy lubić podobnej muzyki, podobnie spędzać czasu, cieszyć się z sukcesów naszych sportowców?
- Co z wartości mojego adwersarza mogłoby mnie wzbogacić?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Możliwe rozwiązania w sytuacji konfliktu wartości²:

- **Rozwiązania jednostronne** – narzucane przez silniejszą grupę, pomijają wartości tej słabszej i nie liczy się z nimi. Istnieje ryzyko zmiany rozwiązania na krańcowo różne, gdy słabsza grupa stanie się silniejsza (np. wygra wybory).
- **Rozwiązanie demokratyczne** – możliwe opcje uznaje się za równoprawne, istnieje równa możliwość informowania o nich, w ostateczności decyduje demokratyczne głosowanie za przyjęciem określonego rozwiązania; nieskrępowana możliwość wyboru. Nie jest konieczna modyfikacja poglądów. Kluczowa jest akceptacja demokratycznych wartości, ale grupa przegłosowana może mieć poczucie porażki i osłabi to jej przywiązanie do demokracji.
- **Rozwiązania kompromisowe** – każda ze stron sporu rezygnuje z części swoich postulatów w imię porozumienia – rozwiązanie zawiera elementy pierwotnego stanowiska obu stron.
- **Rozwiązanie integracyjne** – dzięki współpracy stronom udaje się znaleźć wartości nadrzędne lub podstawowe bądź tak „przeramowują” konflikt, że widzą możliwość znalezienia nowego rozwiązania. To powoduje, że możliwe są nowe scenariusze, które nie są kompromisem, ale raczej wspólnie wypracowanym (często innowacyjnym) rozwiązaniem istniejącego sporu.

Ostatnie rozwiązanie nawiązuje do **tzw. debaty deliberatywnej**. Jest to grupowy proces poszukiwania porozumienia poprzez dyskusję, w której strony uczestniczą na zasadach równego statusu, wzajemnego poszanowania i wolności od wszelkich przymusów zewnętrznych. Deliberacja wyróżnia się **współpracą pomiędzy stronami, racjonalną i merytoryczną argumentacją, otwartym przedstawianiem stanowisk i argumentów, próbą znalezienia tego, co łączy strony**.

Dlaczego stronom sporu tak trudno jest znaleźć rozwiązanie – kluczowe czynniki

1. Między stronami istnieje wrogość, która potęguje napięcie.
2. Strony podejrzewają się o nieuczciwe działania i intencje i nie mają do siebie zaufania. Bojąc się przewagi drugiej strony, utrzymują tajemnicę, czego efektem jest brak komunikacji.

² Patrz szerzej: E. Wesolowska, *Deliberatywne rozwiązywanie konfliktów wartości. Wielość dróg do porozumienia*, Olsztyn 2010.



SYNERGIA – jednym zdaniem

Oko za oko tylko sprawi, że cały świat będzie ślepy - Mahatma Gandhi



Na podstawie:

E. de Bono, *Myślenie przeciwko konfliktom. Twórcze metody rozwiązywania sporów*, Gliwice 2010, s. 153-167.

3. Między stronami nie ma kanałów (sposobów, ścieżek) komunikacji, nie utrzymują kontaktów, w tym w trakcie trwania sporu.
4. Strony zajmują jednoznaczne stanowiska publiczne, z których trudno jest się wycofać.
5. Utrzymywanie sztywnego stanowiska wynika z chęci zachowania poparcia we własnych szeregach w obliczu konfliktu.
6. Strony wykonują „taniec rytualny” konfliktu: stosują groźby, eskalują żądania, pokazują „twardość” i wywierają presję na przeciwnika.
7. Strony za pomocą języka etykietują (stereotypizują) negatywnie drugą stronę.
8. Konflikt może przynosić korzyści dla jego strony – popularność, zwarcie szeregów, wyciszenie krytyków we własnym obozie.
9. Strony znajdują się w „pułapce sytuacji konfliktowej” – trudno jest im z zewnątrz spojrzeć na sytuację i poszukać rozwiązania. Ich przestrzeń myślenia o sposobach wyjścia z konfliktu ogranicza się do tej „pułapki”, z które nie potrafią się wydostać.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Konflikty wartości są trudne, może warto myśleć jak filozof?

- **Pomyśl jak buddyści i stoicy** – na konflikty, w tym konflikty wartości, jesteśmy jednocześnie skazani, ale „ból jest rzeczywistością, cierpienie jest decyzją”.
- **Pomyśl jak Immanuel Kant**: postępuj tylko wedle takiej maksymy, co do której mógłbyś jednocześnie chcieć, aby stała się ona prawem powszechnym.
- **Pomyśl jak John Rawls** – zastosuj założenia „zasłony niewiedzy”, nie wiesz, w jakim położeniu jesteś wobec drugiej strony (słabszy, silniejszy, uzbrojony, bezbronny, w większości, w mniejszości) – jak zachowasz się w konflikcie?



Inspirujące myśli

Kiedy konflikt staje się w naszych umysłach rywalizacją wygrana-przegrana, natomiast próbujemy wygrać – **Thomas Crum**

Nie myśl o stukaniu innej osoby w głowę, ponieważ różni się ona od ciebie opinią. Równie racjonalne byłoby „powalenie się” w głowę, ponieważ różnisz się od siebie dziesięć lat temu – **Horacy Mann**

Nieprzyjaciel – osoba podjudzona przez swój nikczemny charakter do odmawiania ci zalet bądź pokazywania własnych walorów – **Ambrose Bierce**

Nauka komunikacji w sytuacji kryzysowej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi
Skąd praktyka?	Komunikowanie, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie zespołami
Kiedy stosować?	Częste problemy w komunikowaniu się z otoczeniem i mediami w sytuacjach trudnych dla organizacji
Planowane rezultaty	Plan, procedury, zespół na wypadek kryzysu
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Analiza ryzyk i scenariuszy oraz ich przeciwczenie
Ryzyka, na które trzeba uważać	Brak przewidywania
Kluczowe działania	Utworzenie grupy ludzi, którzy będą potrafili komunikować się w sytuacji kryzysu, a także komunikować przekaz organizacji
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Ćwiczenia sytuacji kryzysowych pozwalające trenować reakcje „na sucho” i wyłapywanie błędów jeszcze przed kryzysem

**Stopień trudności praktyki**

Wymagająca

**Wymagane nakłady finansowe**

Powołanie zespołu może być kosztowne, ponieważ w jego skład powinni wchodzić dobrze przeszkoleni specjaliści, dla których organizacja przygotowuje warunki działania. Z drugiej strony szybka i kompetentna reakcja na kryzys, zgodna z opracowanym planem, pozwoli ograniczyć nakłady pieniężne na działania związane z zażegnaniem, ograniczaniem i usuwaniem skutków kryzysu.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Zespół 5-7 osób** odpowiedzialnych za przygotowanie planu działań kryzysowych.
- **Zainteresowanie liderów** - zespół zarządzania kryzysowego przedstawia im plan działania.
- **Rzecznik prasowy przeszkolony** w sprawach komunikacji kryzysowej.
- **Wprowadzenie szkoleń** specjalistycznych z komunikacji.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- **Wdrożenie** strategii oceny ryzyka.
- **Przygotowanie procedury komunikacji** wewnętrznej i zewnętrznej.
- **Przygotowanie procedury zarządzania kryzysowego**

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Nowoczesny sprzęt**, usługi agencji PR - TV, radio, social media.
- **Zasoby techniczne niezbędne** do spotkań zespołu zarządzania kryzysowego, w tym z innymi zespołami w organizacji.
- **Bazy danych** i programy komputerowe do analiz ryzyk.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Przygotuj siebie i ludzi na sytuację kryzysową, przygotuj procedury kryzysowe!**Wstęp**

Obywatele i władze polityczne żądają **coraz więcej planów prewencyjnych na wypadek sytuacji kryzysowej lub zagrożenia kryzysem**, a polityczna gra w obwinianie może zaszkodzić instytucjom i kompetentnym urzędnikom. W obecnych czasach niepewności i wzrostu liczby nieoczekiwanych zdarzeń konieczne

jest, aby organizacje publiczne były przygotowane do reagowania na kryzys w sposób systematyczny i profesjonalny.

Institucje publiczne muszą dostosować się do **zmiennego, niepewnego, złożonego i niejednoznacznego środowiska** oraz nauczyć się korzystać z narzędzi komunikacyjnych – zarówno tradycyjnych, jak i społecznościowych – w celu rozwiązywania sytuacji kryzysowych i reagowania na niepokój społeczny.



Podstawowe zasady zarządzania kryzysowego w komunikacji:

- odnoszenie się bardziej do wyobrażeń niż do faktów;
- słuchanie protestujących i łączenie się z emocjami;
- przemawianie z punktu widzenia odbiorców;
- rozróżnianie między sądem prawa a sądem opinii publicznej;
- etyczne działanie (zawsze).

Jest to przydatne dla każdej instytucji publicznej, na każdym poziomie i w każdym kontekście.

Cel praktyki: nabycie metodycznego podejścia do reagowania kryzysowego

Cel to **utworzenie grupy zarządzania kryzysowego** składającej się z pracowników odpowiedzialnych za PR i zarządzanie kryzysowe, ekspertów w danej tematyce i osób mających dobry kontakt z interesariuszami zewnętrznymi.

Jakie działania obejmuje praktyka

- Zbierz zespół zarządzania kryzysowego odpowiedzialny za reakcję instytucji na kryzys. Wymaga to decyzji o tym, kto powinien być członkiem, kto może zwołać spotkanie, a także jasnego sposobu komunikacji i zależności.
- Zadaj pierwsze pytania w sytuacji kryzysowej; jakie są zasady instytucjonalne, następnie zdefiniuj problem lub problemy, które instytucja musi rozwiązać; przewiduj rozwój sytuacji; wybierz właściwy ton komunikacji z obywatelami.
- Decyduj o stanowisku instytucji: jaką rolę powinna odgrywać organizacja w rozwiązywaniu kryzysu w chwili obecnej; jaką rolę odegrała w zdarzeniu; przyjmij odpowiedzialność, a w przypadku udowodnienia zaniedbania lub winy – natychmiast przeproś.
- Zdefiniuj odpowiedzialność instytucji w jasnych komunikatach: wycofaj się z wyrządzonej krzywdy; wyjaśnij, co się stało, co wiemy i czego jeszcze nie wiemy; przekaz informacje o decyzjach podjętych przez instytucję.

- Komunikowanie przekazu: po pierwsze, wybór rzecznika dla każdego społeczeństwa; po drugie, podjęcie decyzji o najbardziej efektywnych kanałach komunikacji dla każdego obywatela. Przygotuj i zakomunikuj plan łagodzenia skutków kryzysu.



Co jeszcze warto robić?

- **Zidentyfikuj osoby** w organizacji, które są odpowiedzialne i mogą przekazać wartościowe komunikaty w danej sytuacji.
- **Szukaj liderów opinii**, którzy podzielają zdanie organizacji, i wykorzystaj ich wpływ do rozpowszechnienia przekazu i uzasadnienia go (np. solidne podstawy naukowe).
- Komunikuj się **proaktywnie**.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej:

1. **Opracowanie planu kryzysowego składającego się z następujących kroków:**
 - Identyfikacja zagrożeń dla instytucji i uszeregowanie ich pod względem istotności.
 - Określenie ról i odpowiedzialności w przypadku kryzysu – każdy wie, co ma robić.
 - Przygotowanie scenariuszy dla każdego z istotnych i prawdopodobnych kryzysów.
 - Zintegrowanie wszystkiego w jeden dokument.
 - Wskazanie członków zespołu kryzysowego, kanałów komunikacji, środków technicznych i informatycznych.
2. **Przetestowany plan za pomocą gier i ćwiczeń strategicznych.**
3. **Przygotowanie organizacji do pracy w kryzysie i po nim.**

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki. W przypadku przygotowania do sytuacji kryzysowej podstawowe (konieczne) są wskaźniki produktowe – opracowanie procedur w organizacji i szkolenia oraz ćwiczenia. Jednocześnie trzeba pamiętać, że historia wielu organizacji, w tym publicznych, wskazuje, że wiele kryzysów jest zaskoczeniem dla organizacji („generałów nie przygotowani do poprzedniej wojny”). Nie zawsze można je przewidzieć, opracować konieczny plan działania czy wszystko przećwiczyć. W takiej sytuacji od szczegółowych procedur ważniejsze są zaufanie ludzi do siebie, kreatywność, umiejętności zespołowego współdziałania, aż wreszcie – liderzy zdolni zmierzyć się z kryzysem.



Przykład katastrofy komunikacyjnej:

Zatonięcie Titanica było też katastrofą w dziedzinie komunikowania się:

The Most Famous Communication Disaster In The World. What Happened Next Was A Communication Disaster.

Przykładowe wskaźniki, jakie można wykorzystać przy ocenie przygotowania organizacji do sytuacji kryzysowej, to:

- Przede wszystkim: realizowane co najmniej raz w roku **ćwiczenia kryzysowe** (alarmowe) organizacji i zespołu kryzysowego dotyczące każdego rodzaju kryzysów, które mogą dotknąć instytucję. Takie ćwiczenia i procedury powinny być **poddane ewaluacji (produkt i ocena wpływu ćwiczeń)**. **Ćwiczenia można przeprowadzić przed wprowadzeniem procedur i szkoleniami, a także po nich, tak aby zmierzyć ich oddziaływanie (np. czas uruchamiania procedur)**.
- Poddanie planu zarządzania kryzysowego **ocenie eksperckiej ex ante (np. adwokata diabła)** – ćwiczenia polegające na odgrywaniu ról na wypadek sytuacji kryzysowej (produkt).
- Liczba osób, które zostały przeszkolone na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej (produkt).
- Poziom znajomości i zrozumienia procedur kryzysowych wśród kluczowych osób w organizacji (rezultat).
- Każde sytuacje kryzysowe lub potencjalnie kryzysowe powinny być **po fakcie analizowane**, a reakcja organizacji na nie – oceniana przez wewnętrznych i zewnętrznych obserwatorów (ocena wpływu).
- Kultura zamiatania kryzysów pod dywan.
- Reagowanie zbyt późno ze względu na zwyczajowe tempo pracy administracji.
- Brak przewidywania rozwijania się sytuacji kryzysowej.
- Niepodejmowanie działań w oparciu o dowody i fakty.
- Ludzie niegotowi i niezaangażowani w pokonywanie wyzwań.
- Błędne komunikaty, niewłaściwa komunikacja.

Ryzyka i bariery



Co dalej?

Wasne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy mam „**radar kryzysowy**” i czy wyłapuje on słabe sygnały?
- **Co jeszcze może pójść nie tak?**
- Kogo lub co należy szczególnie **chronić**?
- Jak, komunikując, **mobilizować, a nie straszyć**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

There can't be a crisis next week. My schedule is already full. - **Henry Kissinger**

- H. Kissinger o zarządzaniu w kryzysie



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Zidentyfikuj źródło kryzysu.
- Bądź zespołem.
- Najważniejsi są ludzie.



Fakt będzie zawsze nagi, choćby był ubrany według najnowszej mody -

Stanisław J. Lec

Inspirujące myśli

Nikt nie wierzy słowom oficjalnych komunikatów, ale każdy chętnie uwierzy anonimowym źródłom - **Ron Nesen**



SYNERGIA - jednym zdaniem

W kryzysie liczy się każda mała rzecz -
Jawaharlal Nehru

Obsługa interesariuszy dostosowana do potrzeb seniorów



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem praktyki jest zapewnienie wysokiej jakości publicznych usług osobom starszym (seniorom)
Skąd praktyka?	Zarządzanie komunikacją
Kiedy stosować?	Gdy ocena jakości pracy i wizerunek organizacji w znacznym stopniu zależą od opinii osób starszych
Planowane rezultaty	Usługi publiczne świadczone w sposób dostosowany do szczególnych potrzeb osób starszych
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Precyzyjne zbadanie potrzeb klientów i ich doświadczeń w relacjach z organizacją
Ryzyka, na które trzeba uważać	Zbyt szybkie tempo zmian, stosowanie nowinek technicznych bez zbadania reakcji klientów na nie
Kluczowe działania	Nauka komunikacji dostosowanej do szczególnych potrzeb
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Nauka komunikacji dostosowanej do szczególnych potrzeb



Stopień trudności praktyki

Trudna



Wymagane nakłady finansowe

- **Koszty szkoleń** z zakresu komunikacji i współpracy z osobami starszymi.
- Przeprowadzenie **kampanii informacyjno-promocyjnej**.
- Obsługa **infolinii** i wynagrodzenia dla pracowników infolinii.
- **Wynagrodzenia zespołu** odpowiedzialnego za opracowanie dodatkowych narzędzi i usług świadczonych na rzecz seniorów.
- Wprowadzenie **dodatkowych usług** dla seniorów.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Zespół (3–4 osoby)** odpowiedzialny za opracowanie dodatkowych narzędzi i usług świadczonych seniorom.
- **Personel infolinii seniorów** – liczba pracowników uzależniona jest od wielkości instytucji i rodzaju świadczonych przez nią usług.
- **Ekspert w zakresie komunikacji** i współpracy z osobami starszymi, odpowiedzialny za prowadzenie szkoleń.
- **Pracownicy promocji**, odpowiedzialni za organizację kampanii informacyjno-promocyjnej skierowanej do osób starszych.



Wymagane istotne działania organizacyjne

- **Wsparcie kierownictwa** organizacji.
- **Stworzenie zespołu projektowego** z liderem odpowiedzialnym za wprowadzenie zmian w całej organizacji.



Wymagane zasoby techniczne

- **Sala do szkoleń** z komunikacji i współpracy z osobami starszymi.
- **Biuro dla zespołu projektowego**, wyposażone w komputery i dostęp do sieci o organizacji.
- Zasoby techniczne niezbędne do założenia i utrzymania **infolinii**.



Potrzebny czas

- **Praktyka wymaga czasu**, min. planowania, badania potrzeb, zarządzania zmianą, testowania itp. ze względu na potencjalnie dotkliwe negatywne (w tym wizerunkowe) konsekwencje ewentualnych problemów wdrożeniowych. Jest to warunkiem powodzenia. Na wdrożenie należy przeznaczyć od **12 do 15 miesięcy**.



Wiedza i doświadczenie

- **Ekspert w zakresie komunikacji** i współpracy z osobami starszymi.
- **Kadra z dużym doświadczeniem** w obsłudze seniorów.
- **Personel promocyjny.**
- **Kadra techniczna** oferująca wsparcie w utrzymaniu infolinii.



Współpraca

Wdrażając tę praktykę, należy ściśle **współpracować i wymieniać doświadczenia z innymi organizacjami oferującymi usługi seniorom**, np.:

- tzw. uniwersytety trzeciego wieku,
- domy seniorów,
- organizacje pozarządowe działające na rzecz osób starszych.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Kiedy pomagasz innym poczuć się ważnym, pomagasz także sobie poczuć się ważnym

– DAVID J. SCHWARTZ

Wstęp

Współczesne rozwinięte społeczeństwa np. w krajach OECD czy Unii Europejskiej podlegają **procesowi wydłużania czasu życia. Proporcja osób w wieku powyżej 60 lat i więcej rośnie** w społeczeństwie¹. W poniższej tabeli obrazują to prognozy GUS dla Polski. Wywołuje to skutki we wszystkich sferach życia, tj. w polityce, ekonomii (popyt na określone dobra i usługi), trendach zachowań społecznych (nacisk na jakość życia tzw. *slow life*), a nawet modzie.

SCENARIUSZ	2022	2030	2040	2050	2060
Wysoki		8,33	9,04	10,53	11,09
Średni	7,35	8,19	8,67	9,87	10,07
Niski		8,05	8,30	9,19	8,98

Tabela: Liczba osób (w mln) w wieku 65 lat i więcej według trzech scenariuszy w wybranych latach - Polska²

¹ Na ten temat np. A. Baranowska, *Starzenie się społeczeństwa europejskiego jako wyzwanie XXI wieku. Casus Polski*, „Opuscula Sociologica” 2017, nr 4.

² Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Prognoza ludności na lata 2023–2060*, Warszawa 2023, s. 36.

Obywatele – seniorzy dysponują siłą głosu wyborczego, za pomocą którego mogą domagać się wysokiego poziomu i wysokiej jakości usług świadczonych przez państwo, samorządy terytorialne oraz różne podmioty (firmy, organizacje pozarządowe itp.), którym państwo zleca zadania w zakresie usług publicznych. Coraz więcej rządów deklaruje i wdraża tzw. **polityki senioralne** – celowo dopasowane do potrzeb ludzi starszych programy publiczne³.

Jak w każdym wieku w cyklu życia **potrzeby każdej z kategorii społecznych** są po części **uniwersalne**, np. oczekiwanie szybkiej usługi, **a po części szczególne**, np. dostosowany do danej grupy sposób informowania o uprawnieniach i obowiązkach.

Jednocześnie współczesne państwa deklarują, często także w swoich konstytucjach, **przywiązanie do zasad „państwa dobrobytu”** (w zmodernizowanej współcześnie postaci). Zasady te to deklaracje **zapewnienia usług** takich jak pomoc społeczna i rehabilitacja, opieka zdrowotna, edukacja w każdym wieku, dostęp do rekreacji i kultury czy działania na rzecz konsumentów. **Siła głosu „srebrnego pokolenia”⁴** powoduje, że politycy w państwach demokratycznych muszą stale „aktualizować” ofertę usług skierowaną do tej części elektoratu. Ta grupa wyborców jest przyzwyczajona do sposobu obsługi klienta w instytucjach prywatnych, np. w bankach, sieciach handlowych, usługach kultury oraz rekreacji, i porównuje sposób świadczenia usług tych organizacji z instytucjami sektora publicznego. Od lat 80. trwałe w administracjach **zakorzeniło się „proklienckie” podejście**. Czerpie ono z doświadczeń sektora prywatnego, choć sektor publiczny w tym czasie wypracował własne metody zarządzania relacjami z klientami, dostosowane do swojej specyfiki.

Obsługa seniorów należy do obszaru zarządzania relacjami z klientami, w szczególności do praktyk związanych z **obsługą osób ze szczególnymi potrzebami**. To dosyć szeroka kategoria, a te szczególne potrzeby mogą być definiowane **w oparciu o różne kryteria**, np. wiek, płeć, stan zdrowia, stan rodzinny, miejsce zamieszkania, rodzaj pracy itp.

³ Przykładem jest polski program – uchwała nr 161 Rady Ministrów z dnia 26 października 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu *Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. BEZPIECZEŃSTWO – UCZESTNICTWO – SOLIDARNOŚĆ*.

⁴ Na ten temat np. A.L. Campbell, J. Lynch, [The Two Faces of 'Gray Power': Elderly Voters, Elderly Lobbies and the Politics of Welfare Reform](#).

W przypadku poniższej praktyki kluczowym **kryterium jest wiek**. Pojęcie seniora jest umowne, można jednak przyjąć, że dotyczy **osób w wieku po zakończeniu aktywności zawodowej**, czyli w warunkach polskich najczęściej 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn. **Społeczne postrzeganie „osoby seniora”** tak najczęściej definiuje tę kategorię wiekową. Nie można jednak zapomnieć, że pomimo wielu wspólnych cech, **seniorzy także różnią się między sobą** np. stanem zdrowia, zamożnością, statusem rodzinnym, miejscem zamieszkania.

Cel praktyki

Celem wdrożenia praktyki jest **zapewnienie wysokiej jakości usług seniorom**, a także **skrócenie czasu potrzebnego na obsługę osób starszych**. Dodatkowym efektem będzie także **poprawa nastroju i samooceny pracowników instytucji** administracji publicznej w wyniku bardziej przyjaznych, opartych na profesjonalnych zachowaniach, interakcji z interesariuszami wyższego szczebla.

W zarządzaniu relacjami z klientem często operuje się pojęciem „**standardu obsługi osób ze szczególnymi potrzebami**”. Można przyjąć, że powinien on dotyczyć także osób starszych, jako grupy o pewnych szczególnych i wyróżniających ją potrzebach. Te standardy z reguły dotyczą **trzech podstawowych obszarów**:

1. **Dostępności architektonicznej** jednostki świadczącej usługę (dojazd, parkingi, windy, toalety, umiejscowienie punktów obsługi).
2. **Dostępności informacji** o jednostce i jej usługach (oznaczenia, tablice informacyjne, ulotki, strona internetowa, wzorcowe formularze, język migowy itp.); dotyczy to także tzw. „prostego” języka w kontaktach z klientem.
3. **Sposobu obsługi klienta**, np. wychodzenie naprzeciw jego potrzebom i badanie potrzeb, zasady kolejek i rezerwowania spotkań z pracownikami urzędu, pomoc w wypełnianiu dokumentów, zgłaszanie potrzeb szczególnych itp.

Na czym polega praktyka?

Wdrożenie praktyki, mającej bezpośredni **wpływ na dużą i opiniotwórczą grupę obywateli**, powinno być **szczegółowo zaplanowane i starannie przeprowadzone**, aby uniknąć ewentualnych negatywnych **skutków dla wizerunku** instytucji administracji publicznej. Ponadto powinno być dostosowane do specyfiki konkretnej jednostki administracji publicznej.

Podstawowe kroki mające na celu dostosowanie usług do potrzeb seniorów to:

- 1. Uruchomienie linii telefonicznej dla seniorów.** Umożliwia interesariuszom łatwy i szybki kontakt z instytucją w celu znalezienia odpowiedzi na najważniejsze pytania. Pozwala to uniknąć m.in.:
 - nieprawidłowo wypełnionych dokumentów;
 - długiego czasu oczekiwania na obsługę w oddziale stacjonarnym instytucji administracji publicznej.

Z badań wynika, że dostęp do telefonów komórkowych lub stacjonarnych jest wśród seniorów bardzo powszechny, a ich **biegłość w posługiwaniu się tymi urządzeniami** przewyższa umiejętność korzystania z innych mediów komunikacyjnych (np. internetu).
- 2. Świadczenie dodatkowych usług i wprowadzenie narzędzi dla seniorów.** Ich charakter zależy od procesów realizowanych w danej instytucji administracji publicznej. Wpływają **pozytywnie na satysfakcję osób starszych** ze świadczonej im usługi. Mogą to być narzędzia komunikacyjne, przeznaczone dla seniorów sposoby obsługi i załatwiania spraw, specjalne godziny czasu pracy, usługi zintegrowane w jednym miejscu, asystenci osób starszych itp.
- 3. Organizacja szkoleń z zakresu komunikacji i współpracy z osobami starszymi.** Ważne jest, aby szkolenie było prowadzone przez eksperta mającego duże doświadczenie nie tylko w pracy z osobami starszymi, ale także w funkcjonowaniu instytucji administracji publicznej. Oprócz oczywistego efektu w postaci poprawy jakości obsługi osób starszych, szkolenia mogą mieć także **pozytywny wpływ na relacje pomiędzy pracownikami o dużej różnicy wieku.**
- 4. Realizacja kampanii informacyjno-promocyjnej** w mediach tradycyjnych i społecznościowych. Istotne jest, aby informacje w niej zawarte były przekazywane **w sposób zrozumiały dla seniorów.**



Efekty dla organizacji publicznej:

- wysoka jakość usług świadczonych seniorom przez instytucję administracji publicznej;
- skrócony czas potrzebny na obsługę osób starszych;

- wzrost zadowolenia osób starszych z usług świadczonych przez instytucję administracji publicznej;
- poprawa nastrojów pracowników administracji publicznej w wyniku bardziej owocnych interakcji z seniorami;
- zmniejszenie liczby dokumentów błędnie wypełnionych przez seniorów;
- poprawa relacji pomiędzy pracownikami w organizacji, których łączy duża różnica wieku.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy **wskaźnikami skuteczności praktyki**:

- **wskaźnik ogólnego poziomu zadowolenia** z usług świadczonych przez pracowników jednostki administracji publicznej na podstawie badań ankietowych seniorów;
- **ocena jakości usługi** świadczonej przez instytucję pod względem kilku wybranych i istotnych dla seniorów kryteriów (np. zrozumiały język komunikacji, wspierające podejście pracowników);
- **skrócenie czasu** potrzebnego na obsługę seniorów przy zachowaniu standardu jakości;
- wskaźnik porównujący łączny czas przeznaczony na obsługę seniorów przed wdrożeniem praktyki i po nim;
- wskaźnik pokazujący spadek/wzrost **liczby dokumentów błędnie wypełnionych** przez seniorów.

Kluczowe wyzwania/zagrożenia dla wdrażania dobrej praktyki w sektorze publicznym:

- **niezadowolenie** części obywateli – seniorów w wyniku niepowodzeń na którymkolwiek etapie wdrażania praktyki;
- **powierzchowne przeszkolenie** personelu infolinii obsługującej seniorów i niewłaściwy dobór osób;
- **skrócenie czasu obsługi** seniorów – może być trudne ze względu na specyfikę tej grupy i nie może być wprowadzone kosztem jakości;
- **trudności we współpracy** pomiędzy pracownikami a seniorami, wynikające z różnic kulturowych (np. wiek, wykształcenie, język komunikacji), niepowodzenia szkoleń i kampanii informacyjnej.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czym różni się senior jako Twój klient od innych klientów urzędu?
- Co jest szczególnie ważne dla tej kategorii klientów?
- Co warto wiedzieć o różnicach potrzeb w grupie seniorów? Nie wszyscy są tacy sami!
- Jakie narzędzia komunikacji z seniorami mogą być najskuteczniejsze?
- Co może pójść źle, co zrobimy, gdy nie będzie nam szło?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

1. Kanadyjski poradnik komunikacji uwzględniającej różnice wieku obywateli i klientów: *Age-Friendly Communication: Facts, Tips and Ideas.*
2. Opracowanie dla brytyjskiego Ministerstwa Pracy i Emerytur: K. Ritters and H. Davis: *Access to information and services for older people - the joined-up approach. Working Paper No 53/2008.*
3. Warszawska Rada Seniorów – konkurs „Miejsca Przyjazne Seniorom”.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Autentyczne podejście proklienckie polega na tym, że uwzględnia potrzeby różnych grup, każdy jest inny!
- Znaczenie seniorów jako konsumentów, wyborców, grupy opiniotwórczej rośnie.
- Standardy obsługi seniora tworzymy dla swoich najbliższych, a w przyszłości dla siebie.



Inspirujące myśli

Edukacja jest najlepszym zabezpieczeniem na starość – Arystoteles

To, jak myślisz o swoich klientach, wpływa na to, jak na nich reagujesz –

Marilyn Suttle



SYNERGIA – jednym zdaniem

Nauczyłam się, że ludzie zapomną, co powiedziałeś, ludzie zapomną, co zrobiłeś, ale ludzie nigdy nie zapomną, jak się przez ciebie poczuli – Maja Angelou



Dodatkowa literatura dla obszaru komunikacja i negocjacje i jego dobrych praktyk

Podstawowa

- M. Chmielecki, *Techniki negocjacji i wywierania wpływu*, Gliwice 2020.
- B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2011.
- G. Krzyminiewska, *Techniki negocjacji*, Poznań 2018.

Poradniki

- A. Lusińska, *Kampanie społeczne w służbie publicznej. Komunikowanie rządowe w Polsce w latach 1994–2015 z wykorzystaniem informacyjnych kampanii społecznych*, Warszawa 2019.
- J. Mazur, *Komunikowanie się policji ze społeczeństwem, organami administracji państwowej i samorządowej*, Kraków 2013.
- G. Pietrek, *System zarządzania kryzysowego*, Warszawa 2018.
- M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2018.
- I. Wiciak, W. Trzcińska, *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*, Szczytno 2011.

Polska i sektor publiczny

- Ch. Anderson, *TED Talks. Oficjalny poradnik TED – jak przygotować wystąpienie publiczne*, Wrocław 2018.
- A. Barker, *Sztuka komunikacji. Jak budować zaufanie i skupiać na sobie uwagę słuchaczy*, Kraków 2019.
- A. Horzyk, *Negocjacje. Sprawdzone strategie*, Warszawa 2012.
- A. Lustberg, *Jak się sprzedać. Skuteczne techniki prezentacji, przekonywania i przekazu swoich idei*, Warszawa 2012.
- R. Mayer, *Jak wygrać każde negocjacje, nie podnosząc głosu, nie tracąc zimnej krwi i nie wybuchając gniewem*, Warszawa 2018.
- M. Pirie, *Logika przewycięzania sporów*, Gliwice 2006.
- I. Ryżow, *Negocjacje z potworami. Jak osiągnąć to, co chcemy, negocjując z silniejszymi od siebie*, Kraków 2021.
- T. Theobald, *Sztuka prezentacji. Rozwiń swoje umiejętności występowania przed publicznością*, Kraków 2020.

Specjalistyczna

- D. Długosz, A. Garbacik, *Podstawy zarządzania konfliktami społecznymi*, Poznań 2001.
- S. Janiszewski, *Strategie negocjacji*, Warszawa 2018.
- P. Jones, *Komunikowanie strategii*, Warszawa 2010.
- M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu kryzysowym*, Warszawa 2015.
- *Komunikacja kryzysowa*, red. P.F. Anthonisen, Warszawa 2013.
- E. Kowalczyk, *Psychologia negocjacji. Między nauką a praktyką zarządzania*, Warszawa 2021.
- *Komunikowanie w okresie zmian*, red. K. Gołata, P. Michoń, Poznań 2010.
- A. Kozina, *Zasady negocjacji*, Kraków 2018.
- R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Zasady negocjacji*, Poznań 2018.
- A. Majkowska, *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2019.
- M McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Sopot 2013.
- K. Murray, *Inspirująca komunikacja. Podręcznik dla liderów*, Warszawa 2014.
- M. Nieć, *Komunikowanie polityczne w nowoczesnym państwie*, Warszawa 2013.
- G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, Gdańsk 2010.
- K. Serafin, *Komunikowanie w praktyce studia przypadków*, Katowice 2014.
- K. Sienkiewicz-Małjurek, *Skuteczne zarządzanie kryzysowe*, Warszawa 2015.
- A. Słaboń, *Zapobieganie konfliktom społecznym*, Warszawa 2021.
- P. Steele, R. Russill, J. Murphy, *Negocjacje. Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Warszawa 2014.
- S. Wojciechowska-Filipek, B. Mazurek-Kucharska, *Zarządzanie w kryzysie*, Warszawa 2021.

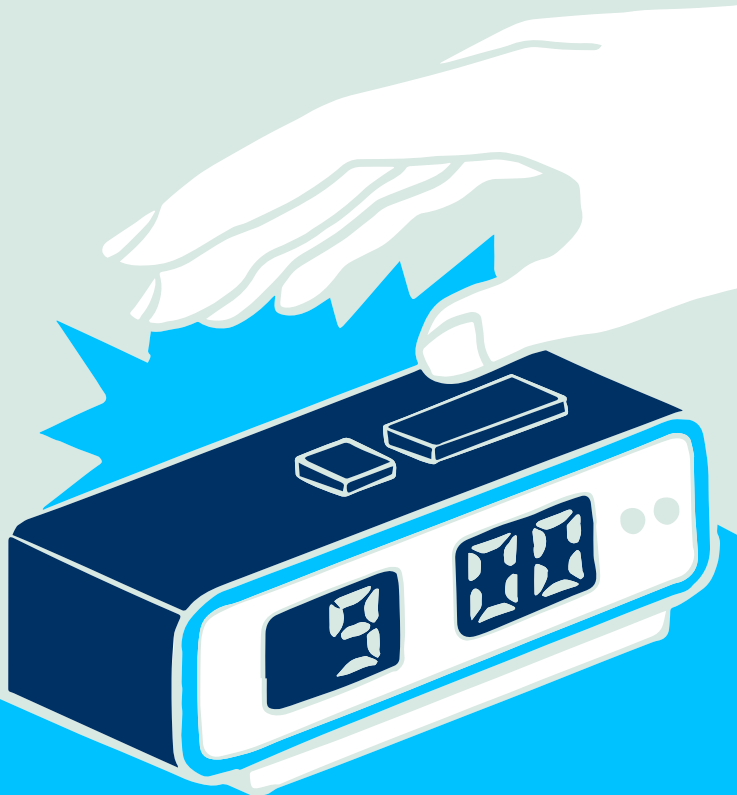
Anglojęzyczna

- J. Mansbridge, C. Jo Martin, *Political Negotiation: A Handbook*, Brookings Institution Press 2015.
- *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, red. P.T. Coleman, M. Deutsch, E.C. Marcus, Jossey-Bass 2014.

OBSZAR

Zarządzanie projektami w sektorze publicznym

(spójna metodyka zarządzania projektami)*



Z tego rozdziału dowiesz się o... praktykach polecanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jako sposób na uporanie się z problemem dotyczącym organizacji i menedżerów, przed którymi postawiono określone, najczęściej złożone zadanie (cel) do osiągnięcia w konkretnym terminie.

* Autor dziękuje za pomoc przy pracy nad rozdziałem dotyczącym zarządzania i wskazówki pani dr Marii Szymborskiej z Rządowego Biura Monitorowania Projektów.



Nikita Chruszczow:

Politycy na Wschodzie i na Zachodzie są tacy sami. Obiecują wybudować most, nawet jeśli nie ma rzeki.

Zdefiniować projekt można w różny sposób. Najogólniej mówiąc projekt nie jest jednorazowym działaniem, ale złożonym, wieloetapowym procesem, który doprowadzić ma do osiągnięcia celu. Według rządowego podręcznika *Zarządzanie projektami strategicznymi. Rekomendacje*¹ projekt to „wyodrębnione z działalności stałej zorganizowane przedsięwzięcie ukierunkowane na wprowadzenie zmiany polegającej na stworzeniu w określonym czasie i budżecie unikalnego produktu lub usługi, które spełniają określone wymogi jakościowe i ilościowe”.

Złożoność takich celów (wymiarowy, finansowy, organizacyjny, komunikacyjny, polityczny) i związane z tym **wielowymiarowe ryzyko** porażki skłania do stosowania specjalistycznych metod ich osiągania. Chodzi tu o liczne metodyki zarządzania projektami.

Według oxfordzkiego słownika zarządzania **projekt jest zestawem działań mających na celu osiągnięcie określonego rezultatu, które mają określony początek i koniec**. Te działania są powiązane i muszą być wykonane **w określonej logicznej kolejności**². Współcześnie zarządzanie projektami odbywa się za pomocą specjalnych metod, narzędzi i oprogramowania, które stały się niezbędne ze względu na rosnącą złożoność projektów biznesowych i publicznych oraz wzrost nieprzewidywalności otoczenia tych przedsięwzięć.

Praktyki te nauka o organizacji i zarządzaniu kwalifikuje do zarządzania projektami. Osiąganie złożonych celów jest **stare jak ludzka cywilizacja** (piramidy, logistyka wojenna, Wieki Mur, Kanał Sueski, fordowski system produkcji), ale najczęściej uważa się, że początkiem zarządzania projektami jest amerykański **projekt Manhattan**, którego celem było wyprodukowanie bomby atomowej, realizowany w latach 1941-1945. Angażował ok. 125 tys. ludzi i kosztował ok. 2 miliardów ówczesnych dolarów.

Projektem jest (definicja **Project Management Institute**) „przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym (mające **początek i koniec w czasie**), którego celem jest **wytworzenie unikalnego produktu**” (np. inwestycja, świadczenie usługi). Według PMI jest

Wstęp

Specyfika obszaru³



Abraham Lincoln:

Każda praca możliwa jest do wykonania, jeśli podzielić ją na małe odcinki.

¹ *Zarządzanie projektami strategicznymi. Rekomendacje*, Rządowe Biuro Monitorowania Projektów Centrum Analiz Strategicznych Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Warszawa 2021, s. 8.

² *Oxford Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press 2016, s. 486.

³ Przystępne i całościowe omówienie tematyki zarządzania projektami można znaleźć w: S. Portny, *Zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Gliwice 2019.



Mocarstwa lubią duże projekty, które są manifestacją potęgi:

Wersal – projekt Króla Słońce;

Kolej Transsyberyjska – projekt carów rosyjskich;

Program Apollo – człowiek na Księżycu

to także działalność, która wykorzystując dostępną wiedzę, umiejętności i metody, ma spełnić oczekiwania i **zaspokoić potrzeby interesariuszy**.

Cechy projektu to m.in. zorientowanie na osiągnięcie jakiegoś ważnego (jednorazowego) dla organizacji celu, **koordynowanie działań wielu ludzi** w organizacji na rzecz niego, określony czas trwania. Cechą wielu projektów jest też **złożoność i wielodyscyplinarność**. Z reguły oprócz celów projekt ma także: zasoby, termin wykonania, koszty i poziom jakości wykonania celu oraz pojedyncze zadania, które składają się na zrealizowanie ostatecznego celu.

Zarządzanie projektem obejmuje z reguły różne czynności, po to by osiągnąć cel główny. Do szczegółowych dziedzin zarządzania projektami należą m.in.: **zasoby ludzkie w projekcie, zarządzanie ryzykiem projektu, zarządzanie komunikacją w projekcie. Istnieje wiele metod i metodyk zarządzania projektami – od tradycyjnych po tzw. zwinne czy ekstremalne** zarządzanie projektami. W polskiej administracji rządowej np. rekomendacje metodyczne mające być wstępem do opracowania polskiej metodyki zarządzania projektami w 2021 r. przygotowała Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Cztery podręczniki dotyczące projektów, programów, tworzenia biur portfeli i szczegółowych technik projektowych dostępne są na [tej stronie](#)⁴.

Stosuje się także liczne techniki mające na celu kontrolę postępu projektów w czasie – np. wykres **Gantta, metoda PERT** (ścieżki krytycznej), w których istotne znaczenie mają takie pojęcia i działania, jak **kamienie milowe**, terminy, rezerwy czasowe i zasobowe. Praktycy zalecają stosowanie metod hybrydowych – w zależności od potrzeb. Powstają też **nowe metody i metodyki zarządzania** projektami, np. *Prince, agile* itp.⁵

Trudności w realizacji projektów – np. nieosiągnięcie celów, opóźnienia, niższa jakość – mogą wynikać albo ze złego zarządzania projektem, albo z niewłaściwego zdefiniowania diagnozy lub celów do osiągnięcia (brak realizmu, niewystarczające zasoby).

⁴ Na podstawie przedstawionych materiałów KSAP organizuje szkolenia.

⁵ Bogactwo licznych metod zarządzania projektami zawarte jest w: *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Warszawa 2017.

Specyfika obszaru w administracji publicznej⁶



Polskie projekty publiczne:

23 września 1922 r. Sejm przyjął ustawę upoważniającą rząd do budowy portu morskiego w Gdyni

Aksesja Polski do UE także była projektem.

Edward Gierek próbował legitymizować swoją władzę, m.in. wykorzystując odbudowę Zamku Królewskiego w Warszawie. Lata 70. zakończyły się kryzysem, ale Zamek pozostał na trwałe.

Wyższy poziom zarządzania projektowego: zarządzanie wieloma projektami

Specyfika zarządzania projektami **w administracji polega przede wszystkim na ich skali** – od relatywnie małych (konferencja) po wielkie (budowa kolei wielkich prędkości, szczepienie przeciw COVID-19, transformacja klimatyczna), **skala** zaś w tym przypadku to nawet czasem miliardy ludzi (Indie, Chiny) i miliardy dolarów nakładów.

W złożonych przedsięwzięciach używa się pojęcia „portfel projektów”. Oznacza on „zbiór programów i projektów oraz innych prac wybranych ze względu na określone kryteria, zgrupowanych dla efektywnego i skutecznego zarządzania oraz kontroli”. Z kolei **program** to: „przedsięwzięcie, w skład którego wchodzi powiązane ze sobą projekty oraz działania związane z zarządzaniem daną inicjatywą. Celem programu jest osiągnięcie w określonym czasie i budżecie konkretnych rezultatów oraz korzyści (efektu strategicznego stanowiącego synergiczną kumulację rezultatów powstałych z wytworzenia produktów)”⁷.

Projekty publiczne mają **ścisły związek z interesami społecznymi** oraz ze względu na swoje koszty i skutki – władzą polityczną. **Ograniczenia prawne nakładane na administrację** (np. przetargi, kontrola sądowa, dostęp do informacji, nabory na stanowiska menedżerskie) czynią zarządzanie wielkimi projektami publicznymi jeszcze trudniejszym. Zarządzanie projektami jest **dziedziną wiedzy i dziedziną praktyczną**.

W administracji publicznej często myśli się o projektach jako działaniach zewnętrznych, realizowanych poza urzędem. Tymczasem **organizowanie pracy w projekty nie musi dotyczyć wielkich przedsięwzięć**. Pisanie ustaw, rozporządzeń, analiz to stałe elementy pracy administracji, ale one często dotyczą różnych obszarów i służą różnym celom. **Przyporządkowanie ich do projektów pozwala lepiej zarządzać całością prac administracji** – stanowi bowiem **rodzaj ramy myślenia i działania**, opartej na doprowadzaniu spraw do końca oraz z widocznym efektem.

W większości organizacji zarówno prywatnych, jak i publicznych równolegle realizowanych jest wiele projektów (nawet kilkadziesiąt – tzw. „środowisko wieloprojektowe”) podprojektów, projektów z celami etapowymi, programów wdrażanych przez projekty i tzw. portfele projektów. Wszystkie one tworzą dosyć

⁶ Specyfika zarządzania projektami publicznymi w literaturze polskiej omówiona jest np. w: B. Kożuch, *Zarządzanie programami i projektami publicznymi*, (w:) *Instrumentarium zarządzania publicznego*, red. B. Kożuch, Ł. Sułkowski, Warszawa 2015.

⁷ Definicje portfela i programu – tamże, s. 8.

złożoną całość, z którą organizacja musi sobie radzić. Zainicjowane zostały one w różnym czasie, prowadzone są przez różne jednostki, wyróżniają się różnymi kosztami i harmonogramem.

Mogą się wspierać, być powiązane lub „rywalizować” ze sobą np. o zasoby (ludzi, czas, pieniądze). Dlatego dla menedżerów średniego i wyższego szczebla umiejętność radzenia sobie z większą liczbą projektów w tym samym czasie ma istotne znaczenie. Na przykład tzw. portfele projektów to projekty, które są ze sobą w jakiś sposób powiązane (projekty jednej organizacji, lidera, części organizacji, wspierające ten sam cel lub finansowane z tego samego źródła). Również większe programy, np. publiczne, realizowane są poprzez projekty⁸.



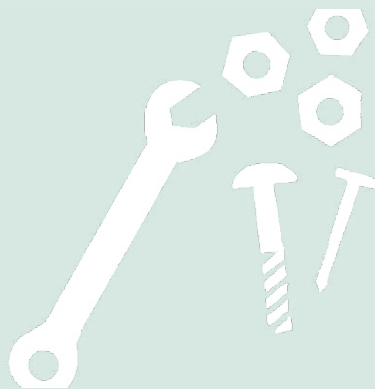
Dobre praktyki zarządzania wieloma projektami:

- Zarządzanie wieloma projektami ma na celu wspieranie celów strategicznych. Projekty dobieramy tak aby wspierały i realizowały główne strategie. Strategią nie jest lista niepowiązanych logicznie projektów („zlepek”), ważnych dla jednostek organizacji lub kontynuowanych od lat.
- Konieczna jest świadoma i skuteczna koordynacja wszystkimi projektami organizacji na poziomie grupy projektów („portfela”) lub wielu niezależnych od siebie projektów.
- Konieczna jest priorytetyzacja dotycząca inicjowania projektów oraz przypisywania do nich zasobów (tzw. równowaga portfela, tj. liczba projektów wobec posiadanych zasobów), przeglądu i rewizji (ograniczenie, wygaszenie).
- Grupy projektów są „zrównoważone” (liczba możliwa do zarządzania przez organizację, pod względem ryzyka czy dostępnych zasobów), a nie „przeładowane” („przeciążone”) projektami.
- Składowe portfela projektów są zidentyfikowane i skategoryzowane pod kątem ważnych dla organizacji kryteriów oraz ryzyka.
- Istnieje świadomy, organizacyjny system i proces zarządzania portfelem wielu projektów (priorytetyzacja, eliminacja, dostosowanie zasobów, ograniczanie ryzyka itp.).
- Portfele projektów są monitorowane pod kątem ważnych kryteriów (harmonogram, ryzyka, finanse)⁹.

⁸ *Wdrażanie strategii przez projekty*, red. E. Bukłaha, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2022.

⁹ E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, Warszawa 2012, w szczególności s. 17-23 i 44-57.

Narzędzia do zarządzania projektem na poszczególnych etapach cyklu życia projektów



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Praktyczne narzędzia do rozwiązywania różnych problemów w trakcie realizacji projektów.

Skąd praktyka? Zarządzanie projektami, zarządzanie strategiczne

Kiedy stosować? Gdy zależy nam na sprawnej realizacji przedsięwzięć (nawet gdy nie nazywamy ich projektem) i chcemy uniknąć trudności w realizacji projektów (opóźnienia, brak zasobów, ryzyka)

Planowane rezultaty

- Skuteczne projekty,
- Brak opóźnień,
- Nieprzekraczanie zasobów

Nakłady, o których nie można zapomnieć

Szkolenia i oprogramowanie

Ryzyka, na które trzeba uważać

Złe planowanie w projektach

Kluczowe działania

Projekty: selekcja, definiowanie, planowanie, wykonanie, monitoring

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Wzrost liczby udanych projektów



Stopień trudności praktyki

Wymagająca



Wymagane nakłady finansowe

- Metoda może wymagać nakładów związanych przede wszystkim ze szkoleniami i wsparciem konsultantów ds. zarządzania projektami.
- Należy zbadać, czy rozwiązanie jest efektywne kosztowo.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- Członkowie zespołu zaangażowani w projekt będą musieli zostać przeszkoleni w zakresie korzystania z narzędzi; na poziomie zaawansowanym – kierownicy projektów.
- Ekspert w dziedzinie wykorzystania narzędzi zarządzania projektami, który przeprowadzi szkolenie w zespołach projektowych.



Wymagane istotne działania organizacyjne

- Wysoka świadomość projektowa wśród zarządu, wola polityczna.
- Wysokie zdolności analityczne (planowanie, szacowanie).
- Wysokie umiejętności komunikacyjne i otwartość na informację zwrotną.
- Zdolności techniczne (specjalistyczne programy, szkolenia itp.).
- Otwartość – brak strachu przed porażką, motywacja do zmiany.
- Rola kierownika projektu – jego wiedza nt. zarządzania projektami, zespołem, uprawnienia do podejmowania i egzekwowania decyzji.



Wymagane zasoby techniczne

- Dostępne na rynku oprogramowania do zarządzania projektami, które mogą być przydatne do wdrażania narzędzi.
- Sala na warsztaty i szkolenia oraz spotkania zespołów projektowych i jej wyposażenie (projektor, ekran, komputer).

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Wybierz odpowiedni zespół ludzi, który będzie prowadził i realizował każdy z projektów. Wyznacz lidera i określ role poszczególnych członków zespołu.

Wstęp

Zarządzanie projektami jest dziś samodzielną dziedziną zarządzania, która stale się rozwija i dostosowuje do potrzeb organizacji prywatnych, publicznych oraz pozarządowych. Wystandardyzowane metodyki zarządzania projektami są liczne,

dostosowywane do specyfiki różnych typów projektów. Często wspierane są narzędziami informatycznymi. Jednak oprócz sformalizowanych metodyk zarządzania istnieje **wiele uniwersalnych i stosunkowo prostych narzędzi zarządzania projektami**, które z powodzeniem mogą być stosowane w różnych projektach publicznych prowadzonych przez administrację. Poniżej zaprezentowano „**projektową**” skrzynkę z narzędziami do lepszego zarządzania projektami. Jest to oczywiście pewien wybór.

Cel praktyki



Czytaj dalej:

Ramy Kompetencji APM określają kompetencje wymagane do skutecznego zarządzania projektami, programami, portfelami i biurami zarządzania projektami w sektorze publicznym.

Specyfika praktyki w sektorze publicznym

Celem praktyki, a w zasadzie pakietu praktyk, jest posiadanie **użytecznego zestawu narzędzi**, które mogą być zastosowane zarówno **do zarządzania pojedynczym projektem na różnych etapach jego cyklu życia, jak i złożonymi portfelami wielu powiązanych projektów**. Dzięki nim możliwe będzie **zapewnienie trwałości i stabilności realizacji każdego projektu**. Przedstawiona praktyka może zostać wdrożona **w każdej jednostce administracji publicznej**, a narzędzia mogą być dostosowane do działalności każdej organizacji. Narzędzia zarządzania projektami powiązane są w organizacji z takimi obszarami, jak **zarządzanie strategiczne, zarządzanie digitalizacją i informatyzacją, zarządzanie przez cele**.

Przedstawiony zestaw narzędzi doskonale **nadaje się do zastosowania w sektorze publicznym**, a jego wykorzystanie pomaga utrzymać **lepszą zdolność do śledzenia projektów i wykrywania problemów**, gdy jest jeszcze czas, aby móc na nie reagować. Jest to zestaw komplementarnych narzędzi, które mogą być stosowane, aby zapewnić to, że projekt jest ukierunkowany od samego początku, a istotne **odchylenia są wykrywane tak szybko**, jak to możliwe.



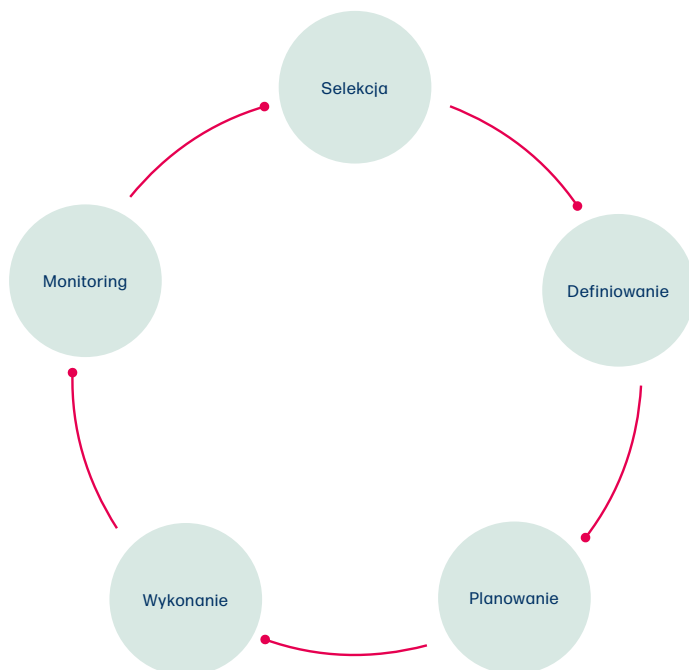
Korzyści z zarządzania projektowego w organizacji

- Szybsze i bardziej efektywne podejmowanie decyzji dotyczących projektów.
- Lepsze zarządzanie zasobami - mniejsze zapotrzebowanie na nie i mniej zmarnowanych.
- Lepsze projekty i większy sukces projektów - np. dzięki lepszemu zarządzaniu interesariuszami.
- Większa synergia między projektami.
- Wyższa efektywność - świadoma rezygnacja z projektów, które nie są potrzebne.
- Krótszy czas realizacji projektów.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Narzędzia, które można wykorzystać w tej praktyce, przyporządkowano do ważnych w każdym projekcie **etapów ich realizacji**, takich jak:

- Selekcja projektów
- Definiowanie projektów
- Planowanie
- Wykonanie
- Monitoring



Nieco **bardziej złożona sytuacja dotyczy zarządzania portfelem projektów**, kiedy trzeba podejmować decyzje dotyczące nie jednego projektu, ale wielu wzajemnie na siebie wpływających przedsięwzięć, o różnych harmonogramach, etapach, stanie realizacji itp.

Niektóre fazy przechodzą płynnie w kolejne, czasami wszystkie zawierają w sobie inne (tu są oddzielone dla porządku) – typowym przykładem jest monitoring, który powinien być obecny w każdym etapie zarządzania projektem.



Factors affecting project management in the public sector

Ivana Nekvapilova, Jaromir Pitas

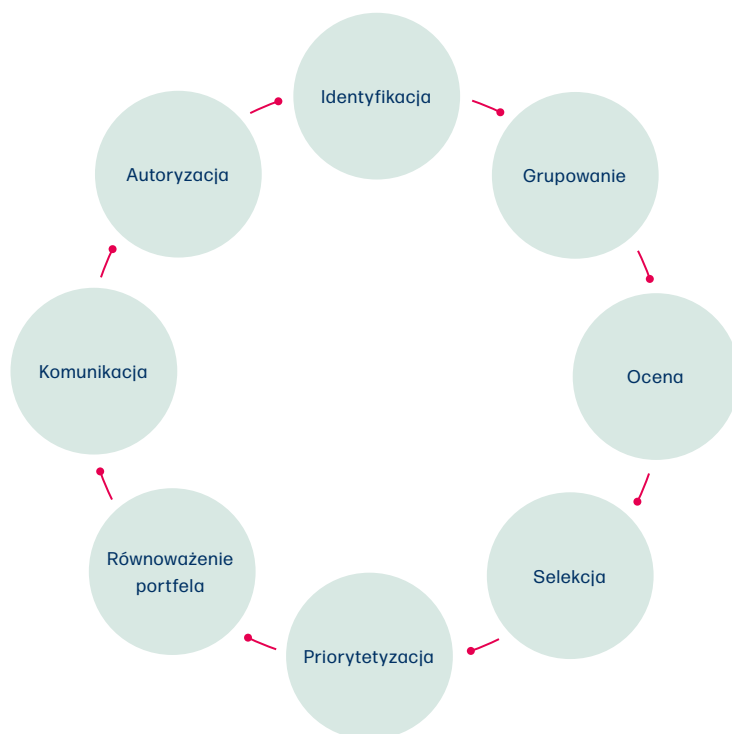
V International Conference

Knowledge-based Organization,

Vol. XXII, No 1/20161.



Proces zarządzania portfelem



Czytaj dalej:

Proces zarządzania portfelem – źródło: [Organizacja Biura Portfela. Rekomendacje, Rządowe Biuro Monitorowania Projektów, Warszawa 2020, s. 18.](#)



Fazy i narzędzia w zakresie zarządzania projektami

Narzędzia do zarządzania w fazach definiowania, planowania, realizacji i zamykania projektów¹

Możliwe są różne ujęcia faz projektu. W tym miejscu wykorzystamy metodykę proponowaną przez Rządowe Biuro Monitorowania Projektów w KPRM. W tym podejściu wyróżnia się fazy: definiowania, planowania, realizacji, zamykania projektu i monitoringu korzyści².

¹ Opisane tu techniki zarządzania projektami nie wyczerpują ich listy – są to narzędzia omawiane w projekcie SYNERGIA. Szeroka lista takich narzędzi jest przedstawiona w publikacjach Rządowego Biura Monitorowania Reform – patrz literatura po rozdziale dotycząca zarządzania projektami.

² Patrz szerzej materiały i podręczniki Biura – do pobrania na stronie: <https://www.gov.pl/web/zarzadzanie-projektami/materiały-do-pobrania>.

FAZA PRZYGOTOWANIA

Definiowanie (Inicjowanie)	1. Ramy logiczne projektu.	1. The logical framework of a project.
	2. Lejek i bramy projektowe.	2. Stage Gate Project Funnel.
Planowanie	1. Predykcyjna i zwinna klasyfikacja projektów.	1. Predictive and agile project classification (Snowden Cynefin framework).
	2. Struktura podziału pracy w projekcie.	2. Project breakdown.
	3. Szacowanie przebiegu projektu.	3. Estimation.
	4. Diagramy sieciowe.	4. Network diagrams.
	5. Ścieżka krytyczna i łańcuch krytyczny.	5. Critical path and critical chain.
	6. Uwzględnianie niepewności (bufory i rezerwy na ryzyko).	6. Incorporating uncertainty (buffers and risk contingencies).

FAZA REALIZACJI

Realizacja (w tym monitoring)	1. Plan komunikacji.	1. Communication plan.
	2. Wykres Gantta.	2. Tracking Gantt.
	3. Diagram kamieni milowych.	3. Milestone wind diagram.
	4. Wykres gorączki buforowej.	4. Buffer fever chart.
	5. Wykresy wartości wypracowanej.	5. Earned value charts.
	6. Inicjatywy szybkich wyników.	6. Rapid Results Initiatives.

FAZA KOŃCOWA

Zamykanie projektu	1. Struktura podziału pracy w projekcie.	1. Project breakdown.
	2. Diagram kamieni milowych.	2. Milestone wind diagram.
	3. Wykresy wartości wypracowanej.	3. Earned value charts.

FAZA POPROJEKTOWA – MONITOROWANIE KORZYŚCI

Jest to faza następująca ściśle po zrealizowaniu projektu. Służy podejmowaniu dalszych decyzji dotyczących obszaru będącego przedmiotem interwencji publicznej, w której realizowano projekt.

ETAP	PRAKTYKA (PL)	PRAKTYKA (EN)
Selekcja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena liczbowa/finansowa i jakościowa projektów. 2. Ranking projektów. 3. Dopasowanie do istniejącej zdolności organizacji. 4. Metoda klas odniesienia do prognozowania realizacji. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Numerical/financial and qualitative evaluation of projects. 2. Project ranking. 3. Match with existing capacity. 4. Reference Class Forecasting.
Definiowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ramy logiczne projektu. 2. Lejek i bramy projektowe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. The logical framework of a project. 2. Stage Gate Project Funnel.
Planowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predykcyjna i zwinna klasyfikacja projektów. 2. Struktura podziału pracy w projekcie. 3. Szacowanie przebiegu projektu. 4. Diagramy sieciowe. 5. Ścieżka krytyczna i łańcuch krytyczny. 6. Uwzględnianie niepewności (bufory i rezerwy na ryzyko). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predictive and Agile project classification (Snowden Cynefin framework). 2. Project breakdown. 3. Estimation. 4. Network diagrams. 5. Critical path and critical chain. 6. Incorporating uncertainty (buffers and risk contingencies).
Realizacja (w tym monitorowanie)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan komunikacji. 2. Wykres Gantta. 3. Diagram kamieni milowych. 4. Wykres gorączki buforowej. 5. Wykresy wartości wypracowanej. 6. Inicjatywy szybkich wyników. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communication plan. 2. Tracking Gantt. 3. Milestone wind diagram. 4. Buffer fever chart. 5. Earned value charts. 6. Rapid Results Initiatives.

Etap selekcji projektów

Ocena ilościowa, finansowa i jakościowa projektów

Ocena ilościowa, w tym ekonomiczna, ma na celu obliczenie **różnych wartości związanych z projektem w celu jego wszechstronnej oceny**. Chodzi także o kompleksowe spojrzenie na projekt z perspektywy **kluczowych zmiennych ekonomicznych (koszty, przychody, dochody, rentowność)**. Są to ponadto: **rentowność projektu** i poszczególnych jego wariantów, **analiza wrażliwości** – oceniająca za pomocą wskaźników (np. finansowych) to, jak może się zmienić projekt w sytuacji zmiany

Ranking projektów



Do każdego rodzaju pracy potrzebne są nieco inne narzędzia...

Dopasowanie projektu do zdolności jego obsługi przez organizację

Prognozowanie klas odniesienia (ang. *Reference Class Forecasting*)

kluczowych parametrów. W przypadku części projektów publicznych stosuje się **ekonomiczną wycenę dóbr publicznych i rentowność społeczną** dochodów. W projektach służą także **prognozom finansowym** (np. w projektach typu PPP).

Metoda ta polega na **nadawaniu projektom wartości dla organizacji** (punktacji), po to aby je **uszeregować** pod kątem znaczenia, opłacalności, ryzyka, zgodności ze strategią czy wartości organizacji. Mogą to też być **rankingi przekrojowe** biorące pod uwagę wiele czynników (wskaźniki indeksowane dla projektów). Stosowanie rankingów może służyć **priorytetyzacji projektów, ich eliminacji i wyborowi** przy decyzjach inwestycyjnych, **przydzielaniu zasobów** i angażowaniu w nie liderów organizacji.

Ten rodzaj analizy służy **określeniu tzw. przepustowości**, czyli zdolności organizacji do obsługi określonej liczby działań w projekcie – w danym czasie i przy zdefiniowanych zasobach. Przepustowość to parametr określający ilość obiektów, wyrobów, pracowników, maszyn, środków transportu, zadań, itp., **przechodzących w danej jednostce czasu przez pewien określony element produkcji/projektu**. Z przepustowością ściśle związane jest **pojęcie wąskiego gardła**. Występuje ono prawie w każdym przedsięwzięciu i uniemożliwia w stu procentach wykorzystanie potencjału działania organizacji, również w projektach. Analiza wąskich gardeł w projektach obejmuje **ich identyfikację, ograniczanie i eliminację**. Te „miejsca” (np. procedury, zasoby, które trzeba zwiększyć), które **ograniczają przepustowość**, powinny zostać zmienione, aby zapewnić pożądaną poziom realizacji projektu.

Prognozowanie klas odniesienia lub prognozowanie **klas porównawczych** to metoda **przewidywania zdarzeń przyszłych poprzez przyglądanie się podobnym sytuacjom z przeszłości** i ich wynikiem³. Nazwa pochodzi stąd, że metoda przewiduje wynik planowanego działania na podstawie rzeczywistych wyników **w klasie odniesienia działań podobnych do prognozowanych**. Prognozowanie to obejmuje następujące **trzy kroki**:

³ Teorie prognozowania klas referencyjnych zostały opracowane przez Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego.



Czytaj dalej:

Rada Miasta Edynburga zleciła firmie Oxford Global Project przeprowadzenie prognozy klasy odniesienia w celu oszacowania ryzyka związanego z projektem przedłużenia linii tramwajowej z York Place do Newhaven.

Etap definiowania

Matryca logiczna projektu

1. **Zidentyfikuj** klasę odniesienia poprzednich, podobnych projektów.
2. **Ustanów rozkład prawdopodobieństwa dla wybranej klasy** referencyjnej i dla parametru, który jest prognozą; np. może to być ostateczny koszt podobnego projektu, czas trwania itp.
3. **Porównaj** konkretny projekt z rozkładem klas odniesienia, aby ustalić najbardziej prawdopodobny wynik dla konkretnego projektu.

Inaczej **ramy logiczne projektu** – to wszechstronne narzędzie stosowane w **planowaniu projektów i zarządzaniu** nimi. Matryca wyznacza **tzw. logikę interwencji** (projekt jako narzędzie osiągnięcia celu, na podstawie dostępnej wiedzy), tj. jeśli podjęte będzie działanie A, osiągnięte zostaną rezultaty B, a następnie cele ostateczne projektu – C. Matryca ma za zadanie uszczegółowić i **zoperacjonalizować cele** projektu. Każda matryca logiczna projektu **zawiera z reguły elementy** służące⁴:

1. Formułowaniu **mierzalnych celów** głównych i szczegółowych.
2. Wskazaniu i **przetestowaniu jej założeń** oraz wewnętrznej logiki.
3. Wskazaniu **środków i kosztów** osiągnięcia celów.
4. Wskazaniu **ryzyk**.
5. Określeniu **zadań**, które mają być zrealizowane.

Taka matryca może również służyć **monitorowaniu i ewaluacji** projektu.

Jednym ze sposobów stworzenia nowych usług, projektów czy rozwiązań jest użycie tzw. **lejka projektowego**. **W trakcie tego procesu** wiele pomysłów czy rozwiązań (np. wygenerowanych w trakcie burzy mózgów) jest **weryfikowanych w oparciu o przyjęte kryteria** aż do **wyboru tego najlepszego**.

Zakłada się 5 etapów, przez które przejdzie pomysł, wraz z 5 „bramkami”, które określą, czy pomysł spełnia założone cele. Proces zaczyna się od kilku pomysłów (burza mózgów, pomysły ekspertów). Te zaś kierowane są do pierwszej **bramki – są one punktami kontrolnymi**, w których tylko niektóre pomysły

„Lejek” i bramki projektowe
(ang. *Stage Gate Project Funnel*)

⁴ Formalnie została przyjęta przez Komisję Europejską jako narzędzie ułatwiające projektowanie w 1992 r.

przechodzą do następnego etapu. One z kolei są dalej rozwijane w drugim etapie itd., a następnie docierają do drugiej bramki. Ostatecznie **najlepszy pomysł** przekształca się w gotowy produkt, projekt lub usługę. Na każdym etapie kluczowe są **dobrze wypracowane kryteria oceny i obiektywizm ich stosowania**. Takimi kryteriami mogą być koszty, zyskowość, społeczna użyteczność, czas realizacji, wykonalność, poparcie interesariuszy lub kombinacje różnych parametrów. Warto w tym miejscu podać kilka przykładowych kryteriów.

Planowanie

Predykcijna i zwinna klasyfikacja projektów (oryg. ramy „Cynefin” Dave’a Snowdena)

„Cynefin” to ramy koncepcyjne stosowane dla ułatwienia podejmowania decyzji. Ich celem jest nadawanie sensu zdarzeniom, co pozwala na podejmowanie trafniejszych decyzji⁵. „Cynefin” oferuje **pięć kontekstów decyzyjnych lub domen** – *oczywistych, skomplikowanych, złożonych, chaotycznych i nieuporządkowanych* – które pomagają menedżerom zidentyfikować to, jak postrzegane są sytuacje, oraz nadać sens zachowaniom własnym i innych ludzi. Domeny oferują „poczucie miejsca”, z którego można analizować zachowanie i podejmować decyzje.

Istnieją często **sytuacje „nieuporządkowane”**, w których brakuje zgody co do tego, który z kontekstów decyzyjnych ma zastosowanie. Rozwiązaniem jest **rozbitcie sytuacji na części składowe** i przypisanie każdej z nich do jednej z pozostałych czterech sfer. Liderzy mogą wtedy **podejmować decyzje i działać** w sposób odpowiedni do ustalonego kontekstu.

Struktura podziału pracy w projekcie (ang. *Work Breakdown Structure*)

Zespół projektowy tworzy projekt **struktury podziału pracy w projekcie** poprzez określenie głównych rezultatów i dzieląc te cele na mniejsze, szczegółowe zadania i podzadania. Są one **dezagregowane do momentu, gdy można przypisać je konkretnym** zespołom/osobom, które mają przypisane zasoby, odpowiedzialność i uprawnienia decyzyjne.

Szacowanie przebiegu projektu

Oznacza to **wykorzystanie wszystkich dostępnych informacji** dla określenia czasu, zasobów, ryzyk w projekcie, tak aby mógł zostać ukończony z sukcesem. Efekt szacowania **wpływa na sformułowanie kosztów, zasobów, harmonogramu, określenie ryzyk**.

⁵ *Cynefin* to walijskie słowo oznaczające *siedlisko*.

Diagramy sieciowe

Diagram sieciowy to **graficzne ujęcie wszystkich zadań, odpowiedzialności i postępu** w zakresie realizacji zadań w projekcie. Z reguły ma postać wykresu z wykorzystaniem strzałek służących **pokazaniu kierunku przebiegu projektu i kolejnych jego etapów**, aż do osiągnięcia celu projektu. Można go nazwać „**obrazkowym odwzorowaniem harmonogramu**”. Wizualizuje także główne zadania w projekcie, przez co jest również **schema-tycznym odwzorowaniem zakresu merytorycznego projektu**.

Ścieżka krytyczna

Są to algorytmy służące **planowaniu projektu**. Ścieżka krytyczna jest określana poprzez identyfikację **najdłuższego odcinka działań zależnych od siebie w projekcie i pomiar czasu koniecznego** do ich ukończenia od początku do końca tych działań. Konstruowanie ścieżki krytycznej obejmuje następujące elementy:

1. **Lista** wszystkich czynności wymaganych do ukończenia projektu.
2. **Czas** (czas trwania), jaki zajmie wykonanie każdej czynności.
3. **Zależności** między czynnościami.
4. Logiczne punkty końcowe danego działania, takie jak **kamienie milowe**.

Jest to technika mająca na **celu przyspieszenie procesu poprzez poprawę dotrzymania terminów**.

Łańcuch krytyczny

Jest metodą **pokrewną ścieżce krytycznej**, ale kładzie główny **nacisk na zasoby** potrzebne do wykonania zadań projektu. Metoda łańcucha krytycznego rozpoczyna się od zbudowania harmonogramu projektu i zidentyfikowania najważniejszych zadań, które należy wykonać, oraz zarezerwowania **zasobów na zadania o wysokim priorytecie**.

W związku z tym, że projekty rzadko przebiegają idealnie, czyli zgodnie z planem, rozsądnie jest **uwzględnić w budżecie i harmonogramie tzw. bufory awaryjne** (zwane również „**rezerwami zarządczymi**”).

Dotyczy to w szczególności **etapów finalizowania kamieni milowych**, tak aby dostosować się do **nieprzewidzianych** ryzyk, sytuacji, problemów. W tym celu wykorzystuje się **analizę ryzyk** w projekcie do oszacowania możliwego ich wpływu na czas przebiegu projektu. Bufory **należy uwzględnić w harmonogramie**.

Innym celem identyfikowania buforów jest eliminacja tych z nich, które ludzie i jednostki organizacyjnie w pewien sztuczny sposób (unikanie ryzyka, „zabezpieczanie się”) włączają do harmonogramu projektu, pamiętając jednocześnie o uwzględnieniu istotnego bufora na sytuacje nieprzewidziane na koniec projektu („realna rezerwa zarządcza”).

Realizacja

Plan komunikacji

Plan jest rodzajem tzw. **mapy drogowej komunikowania się** z głównym interesariuszami projektu w zależności od etapu projektu. Każdy **główny etap projektu powinien być wsparty planem komunikacji** z najważniejszymi interesariuszami, w tym istotnymi dla danego etapu. Chodzi tu m.in. o wyprzedzające przekazywanie **kluczowych informacji**, zaspokajanie niezbędnych potrzeb interesariuszy, **sygnalizowanie** celów itp. Plan komunikacji powinien odpowiadać na **3 pytania: kogo informujemy, kiedy i jak**.

Wykres Gantta

To wykres, który **wizualizuje na osi czasu harmonogram projektu** i poszczególne jego etapy. Wykorzystuje się go do **planowania przebiegu projektu oraz śledzenia postępów**. Składa się z pionowej listy zadań po lewej stronie i poziomej osi czasu po prawej, aby przedstawić strukturę pracy nad projektem i **zależności (sekwencyjne, równoległe, niezależne) między zadaniami**. W efekcie stosowania tej metody polepsza się komunikacja w zespole projektowym, wzrasta zrozumienie projektu, łatwiej egzekwuje się odpowiedzialność.

Diagram kamieni milowych

Wykres kamieni milowych (inaczej **punktów kontrolnych**) to wykres, którego można użyć do **przeglądu punktów kontrolnych projektu**. Przedstawia wszystkie kamienie milowe projektu i podkreśla to, **jak blisko projekt jest do osiągnięcia** każdego z nich.

Wykres gorączki (ang. *Buffer Fever Chart*)

Służy on **sygnalizowaniu zagrożeń w projektach**. Chodzi o **procent zużytego bufora** (czasu, zasobów) w stosunku **do procentu ukończenia projektu**, z następującym przypisaniem kolorów:

- jeśli bufor ma wartość < 1 , jest to kolor zielony;
- jeśli bufor ma wartość około 1, jest to kolor żółty;
- jeśli bufor ma wartość > 1 , jest to kolor czerwony.

Celem tej metody jest obserwacja **zużywania się założonego bufora i adekwatne, szybkie reagowanie, zanim sytuacja w projekcie stanie się niekorzystna**.

Wykresy wartości
wypracowanej (ang. *Earned
Value Charts*)

Inicjatywy szybkich
wyników (ang. *Rapid Results
Initiatives*)

Aplikacja przeznaczona
do ponownej oceny celów
projektu po zakończeniu jego
etapów

Łączą kwestie zarządzania **budżetem projektu z pomiarem kluczowych wskaźników stanu jego zaawansowania**. Wykresy takie pozwalają udzielić odpowiedzi na **kluczowe pytanie** w zarządzaniu projektami: „**Czy wszystko jest na czas i w ramach budżetu?**”. Podstawę stanowi tu pokazanie ponoszonych kosztów/nakładów **w relacji do harmonogram projektu**. Ma to znaczenie zwłaszcza wtedy, gdy w projekcie nakłady finansowe nie są realizowane w sposób równomierny z działaniami.

To metoda **mobilizuje zespoły w organizacji do osiągnięcia wymiernych wyników w krótszym czasie**.

Celem jest osiągnięcie **szybkich i widocznych wyników**. Powstają one **pod presją krótkich terminów i postawionych przez liderów ambitnych celów**. Inicjatywy rozpoczynają się **od wezwania do działania** w celu znacznej poprawy rezultatów. Wezwanie to kierowane jest do zespołów składających się z członków o zróżnicowanych kompetencjach. Ci zaś wyznaczają „**pozornie nierozsądne**” **cele krótkoterminowe związane ze strategicznymi celami** wskazanymi przez liderów i zobowiązują się do ich realizacji. Zespoły korzystają z nowych, **niestandardowych metod pracy, eksperymentują** i poszerzają wiedzę (*learning by doing*), aż osiągną pożądane wyniki. Konieczne jest **wsparcie liderów**. Metoda ma na celu stymulowanie innowacji, współpracy i skuteczności projektów.

Dobrym uzupełnieniem wykresu Gantta czy diagramu kamieni milowych może być **aplikacja informatyczna przeznaczona do ponownej oceny celów projektu** po zakończeniu jego kolejnych etapów. Aplikacja może pomóc w **zwiększaniu kontroli nad realizowanymi przez instytucję projektami**.

Ponowna ocena celów projektu po zakończeniu jego kolejnych etapów (kamieni milowych) prowadzi do wzrostu świadomości poziomu realizacji zadań i **umożliwia szybką korektę projektów** w pożądanym kierunku lub w związku ze zmienionymi okolicznościami zewnętrznymi. Praktyka ta **obejmuje szczegółową ocenę tego, czy:**

- projekt jest realizowany zgodnie z założeniami;
- cele projektu są osiągnięte;
- dostarczone produkty są zgodne z oczekiwaniami;
- ryzyko lub szanse wzrosły /zmniejszyły się/pozostają na tym samym poziomie;
- wskaźniki kształtują się na zamierzonym poziomie.

Jeśli cele i kamienie milowe zostaną osiągnięte zgodnie z zamierzeniami, projekt może być kontynuowany bez zakłóceń. W przypadku gdy zachodzi ryzyko, że osiągnięte cele i kamienie milowe nie będą zgodne z planem, można:

- ocenić **rozwiązania alternatywne**;
- obliczyć koszty rozwiązania alternatywnego;
- dostosować się do nowych okoliczności;
- **porzucić projekt**;
- **zmienić kierunek projektu** i dostosować go do nowych celów i kamieni milowych.

Aplikację, która umożliwiłaby ponowną ocenę celów projektu po zakończeniu jego kolejnych etapów, najlepiej zaprojektować w oparciu o wykres Gantta lub diagramu kamieni milowych z uwzględnieniem powyższych elementów. Powinna ona **spełniać oczekiwania zespołów projektowych**, być dostosowana do specyfiki projektów prowadzonych w jednostce administracji publicznej, a przede wszystkim – **prosta w obsłudze i intuicyjna**.

Powodzenie praktyki wymaga pracy **zespołu informatyków pracujących nad aplikacją**, współpracującego ze specjalistami w zakresie zarządzania projektami. Przygotowanie aplikacji, jej przetestowanie i pełne wdrożenie powinno się dokonać w okresie **około 6 miesięcy**.

Biuro zarządzania projektami

W przypadku **dużych organizacji, które realizują wiele złożonych i dłużej trwających projektów**, może mieć uzasadnienie **powołanie wyspecjalizowanej jednostki do spraw zarządzania projektami**. Zatrudniająca specjalistów w zakresie metod zarządzania projektami, będzie wspierać jednostki w organizacji realizujące projekty lub współzarządzać takimi projektami. Może **nawet prowadzić projekty samodzielnie, jeżeli kierownictwo organizacji uzna to za konieczne** np. w przypadku projektów priorytetowych, zagrożonych, opóźnionych itp. Jednostki takie najczęściej określa się mianem PMO – *project management office* (biuro zarządzania projektami). Wspierają one projekty przez cały ich cykl życia – począwszy do decyzji o realizacji projektu, po jego rozliczenie i ocenę.

Podstawową zaletą powołania PMO jest **stworzenie grupy wyspecjalizowanych pracowników**, których głównym zadaniem jest wspieranie jednostek realizujących projekty i kierownictwo organizacji. Specjaliści PMO mogą np. umiejętnie dobrać

opisane w tym rozdziale narzędzia zarządzania projektami do konkretnego projektu i dostosować je do danych okoliczności, w jakich projekt jest realizowany.

Biuro zarządzania projektem powinno składać się z:

- 1. Kierownika biura zarządzania projektami** – odpowiada za raportowanie do urzędników wyższego szczebla o postępie wszystkich projektów.
 - 2. Pracowników biura zarządzania projektami**, którzy są odpowiedzialni za:
 - harmonogram;
 - uzgadnianie z realizującymi projekt kolejności zadań;
 - budżet;
 - weryfikację i dostosowanie specyfikacji/wymagań projektowych;
 - weryfikację osiągnięcia celów projektu;
 - zarządzanie ryzykiem;
 - tworzenie, weryfikację i aktualizację mapy interesariuszy;
 - tworzenie rejestru dobrych praktyk związanych z zarządzaniem projektami.
 - 3. Lidera zespołu roboczego ds. danego projektu** – stanowisko zajmowane przez eksperta merytorycznego w zależności od tematyki projektu. Lider powinien:
 - posiadać doświadczenie w zarządzaniu zespołem;
 - umieć delegować zadania i koordynować działania całego zespołu roboczego;
 - raportować pracownikom biura stan zaawansowania projektu, osiągnięte cele i rezultaty na dalszych etapach.
 - 4. Zespołu roboczego** – tj. specjalistów realizujących cele konkretnego projektu, osiągających kamienie milowe oraz raportujących do lidera zespołu roboczego.
- Aby monitorować przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:
- **Wskaźnik obrazujący wykorzystanie zestawu narzędzi** – liczba projektów, w których zaczęto stosować np. przynajmniej trzy nowe metody zarządzania projektami w stosunku do okresu wyjściowego (produkt).

Wskaźniki skuteczności praktyki

- **Wskaźnik obrazujący liczbę projektów, które zakończyły się niepowodzeniem/sukcesem** od momentu wdrożenia praktyk (rezultat to np. skrócenie czasu realizacji projektów, po szkoleniach, pilotażach, zakupie oprogramowania itd.).
- **Wskaźnik obrazujący opinię menedżerów projektów** na temat polepszenia możliwości realizacji projektów dzięki nowym instrumentom zarządzania.
- **Wskaźnik porównawczy** – liczba nieudanych/udanych projektów przed wdrożeniem praktyk i po nim (rezultat).

Powyższe wskaźniki odnoszą się przede wszystkim do sytuacji zarządzania większym portfelem projektów, w których możemy porównywać stan zaawansowania wdrożenia, projekty udane z problemowymi, efektywność zespołów projektowych itp. Wdrożenie wielu instrumentów przybliży organizację do przejścia na projektowy system zarządzania (z wszystkimi jego zaletami i ograniczeniami). W takiej sytuacji możliwe jest konstruowanie wskaźników wpływu badające zwiększenie skuteczności realizacji strategicznych celów organizacji od momentu wprowadzenia nowych instrumentów zarządzania projektami – np. poprzez badania korelacyjne związków wprowadzenia kultury projektowej z poziomem głównych wskaźników dla danej organizacji i jej celów.

Ryzyka i bariery

- Ograniczone **zasoby** organizacji (ludzie, pieniądze, brak wiedzy nt. różnych narzędzi do efektywnego zarządzania projektami).
- **Trwałość projektu** – ryzyko zarzucenia po pierwszym entuzjazmie.
- **Dokładność planowania** projektów.
- Problemy komunikacyjne, **opór zagrożonych interesów** wobec technik wymuszających większą efektywność i odpowiedzialność.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy poświęciłem/poświęciłam wystarczający czas na **rzetelne planowanie**?
- Ambitnie, ale czy **nie za dużo naraz**?
- Czy pamiętam o **dokumentowaniu realizacji projektu**, aby wskazać dobre praktyki i obszary wymagające poprawy?
- **Od jakiego projektu zacząć?**

- Czy zapewniłem/zapewniłam **konieczne zmiany w potencjale** (pracownicy, zespoły, kompetencje, motywatory)?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**? Jak utrzymamy poparcie „góry” i zaangażowanie „dołów”?
- Jak i gdzie będziemy szukać **dalszych inspiracji**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- Instytut Szybkich Rezultatów realizuje projekty metodą „Rapid Results” dotyczące złożonych społecznie kwestii i służy doradztwem w tym zakresie.
- Czy projekt budowy bomby atomowej (Manhattan Project) był zarządzany metodą agile?
- Ponadczasowe lekcje z projektu Manhattan.
- Kaikaku Project Management (KPM) – zarządzanie projektami w Japonii.
- Refleksja nad przyczynami niepowodzeń dużych projektów publicznych, Kjetil Holgeid, dr Mark Thompson, Cambridge Judge Business School, Uniwersytet Cambridge, UK.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



SYNERGIA – jednym zdaniem

*Kto jest równie
przezorny na
końcu co na
początku dzieła,
ten klęski nie
dozna – Laozi*

- O **storytellingu strategicznym** – skutecznej prezentacji projektu członkom organizacji.
- O **stosowaniu praktyk już przy ich wdrażaniu**, np. ścieżki krytycznej czy wykresu Gantta.
- O organizowaniu regularnych spotkań w celu **raportowania postępów** w realizacji projektu.
- O tym, że niekiedy **„silosy” w organizacji utrudniają** koordynację horyzontalną projektów.
- O tym, że wdrożenie praktyk **zmienia nie tylko zarządzanie projektami, ale i pośrednio inne obszary**, np. planowanie w organizacji, zarządzanie ludźmi.
- O systemie **monitorowania** osiągnięcia celów praktyk, **odchyleń od celów i planu** itp.

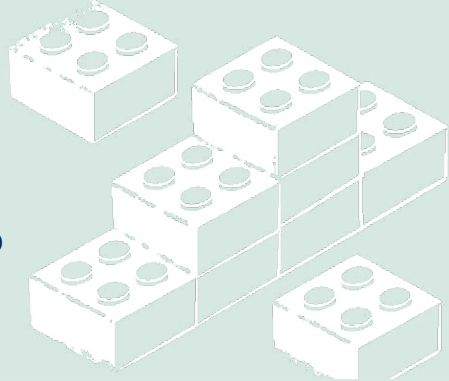


Inspirujące myśli

Na drodze życia spotykamy trzy główne przeszkody: własne winy, cudzy egoizm i złośliwe przypadki – Feliks Chwalibóg

Nie należy się gniewać na bieg wypadków, bo to ich nic nie obchodzi – Marek Aureliusz

Zastosowanie metodyk zwinnych w projektach sektora publicznego



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Lepsze zarządzanie projektami innowacyjnymi, w tym informatycznymi

Skąd praktyka? Zarządzanie projektami (i IT)

Kiedy stosować?

- Projekty informatyczne i digitalizacja usług,
- Innowacyjne projekty publiczne wymagające interakcji twórców rozwiązań z użytkownikami i klientami

Planowane rezultaty Satysfakcja użytkowników w krótszym czasie

Nakłady, o których nie można zapomnieć Poznanie metod agile i uwzględnienie ich w procedurach organizacji

Ryzyka, na które trzeba uważać Regulacje prawne i koordynacja zespołów projektowych

Kluczowe działania Stopniowe doskonalenie produktu

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna) Oceny użytkowników

**Stopień trudności praktyki**

Wymagająca

**Wymagane nakłady finansowe**

Metoda może wymagać pewnych nakładów przede wszystkim na **szkolenia i wsparcie konsultanta** – specjalisty ds. metod zwinnych.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Zespół doświadczonych pracowników** i urzędników wyższego szczebla, którzy zaproponują zmiany w kulturze organizacji, tak aby zespoły były skłonne do stosowania metodyk zwinnych.
- **Eksperti ds. metodyk zwinnych w administracji**, którzy przeprowadzą szkolenia dla członków zespołów zaangażowanych w projekty.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

Funkcjonalne będą następujące cechy organizacji, **które należy rozwijać**:

- **nastawienie na rozwiązywanie problemów**; myślenie wizjonerskie;
- **umiejętność budowania efektywnych zespołów**, przywództwo, feedback; współpraca horyzontalna – przeciwieństwo silosów; w szczególności głównego zespołu projektowego z innymi zespołami;
- **tworzenie wizji zmiany**, która ma nastąpić w organizacji;
- **ocena i dokumentowanie realizacji projektu**, tak aby można było wskazać dobre praktyki i obszary wymagające poprawy.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Sala konferencyjna**, w której zostaną przeprowadzone warsztaty.
- **Wyposażenie sali konferencyjnej** – komputer, projektor, ekran.
- **Miejsca pracy dla nowych pracowników**, gdzie będą mogli wspólnie pracować wraz z niezbędnym wyposażeniem informatycznym.

Agile jest jedyną drogą do osiągnięcia 100% sukcesu w projektach IT

Wstęp

Tak zwany Manifest *Agile*¹ zapoczątkował nowy, modny i obecnie intensywnie rozwijany kierunek zarządzania. Opiera się on na następujących **zasadach**:

- **intensywna komunikacja** istotniejsza od procedur;
- skupienie się na **dostarczeniu działających, praktycznych rozwiązań** (w mniejszym zakresie: szczegółowa dokumentacja produktu);
- **bliska współpraca z klientami**;
- **otwartość na zmiany w trwającym projekcie** zamiast bronięcia się przed nimi.

Manifest zainspirował do stworzenia wielu tzw. metodyk zwinnego zarządzania. Zwinna metoda stosowana była **początkowo przede wszystkim do produktów informatycznych, ale obecnie adaptuje się ją do innych obszarów zarządzania**: zarządzania strategicznego, projektowania usług czy np. procesów w sektorze finansów i przemyśle rozrywkowym. *Agile* wywiera też **wpływ na zarządzanie ludźmi** poprzez tworzenie zwinnego zarządzania zespołami czy tzw. zwinnego przywództwa².

Agile stosuje się wtedy, gdy **po stronie klienta brak jest zdolności do definiowania wymagań** dla złożonych rozwiązań technicznych i należy go „przeprowadzić” stopniowo przez projekt, dostosowując rezultat do wzrostu świadomości klienta w zakresie możliwości usługi. Czasami bowiem sama organizacja ma trudności z określeniem najbardziej trafnych rozwiązań, które mogą zaspokoić jej potrzeby. Inna sytuacja ma miejsce wtedy, gdy **zbyt długi jest czas oczekiwania na wdrożenie rozwiązania**, które w niektórych przypadkach okazuje się przestarzałe, biorąc pod uwagę dynamikę rynku – zwłaszcza – IT, co powoduje, że **rozwiązanie trzeba aktualizować jeszcze w trakcie projektu**.

¹ *Agile* – j. ang. – zręczny, zwinny, żywy, lotny, sprawny.

² Jedno z najnowszych i szczegółowych opracowań na temat metody *agile*, dostępnych w języku polskim, to: S. Denning, *Era Agile. O tym, jak sprytnie firmy kształtują swoją efektywność*, Gliwice 2020. Inne źródło to: M. Cohn, *Agile. Metodyki zwinne w planowaniu projektów*, Gliwice 2018.

Cel praktyki

Cel praktyki to **zidentyfikowanie głównych problemów w tradycyjnych metodykach projektowych**, zrozumienie **zalet metodyki zwinnej** oraz **barier** dla jej wdrożenia w sektorze publicznym.

Agile project management to podejście wykorzystujące różne metody określane **jako zwinne, lekkie lub elastyczne** oraz narzędzia pomocne w zarządzaniu złożonymi i innowacyjnymi projektami.

Ten wariant zarządzania projektami charakteryzuje się **stałą współpracą z klientem**, dlatego też ramy projektu nie są ściśle określone, a sam **projekt podzielony jest na mniejsze części – tzw. iteracje**. Zarządzanie jest elastyczne i w interaktywnej formie współpracy z klientem. Od **tzw. kaskadowego (waterfall) zarządzania projektami**, gdzie celem jest realizacja wcześniej ustalonego planu, różni się np. tym, że w tym podejściu **zmiany są naturalnym elementem przygotowania produktu lub usługi**. Zmian takich nie traktuje się jako ryzyk czy zakłóceń planu (który jest bardzo luźny), ale są uznawane za **naturalny rytm projektu, prowadzący do końcowego efektu**.

Specyfika praktyki w sektorze publicznym



Czytaj dalej:

[Challenges of Adopting Agile Methods in a Public Organization](#)

Sektor publiczny coraz częściej używa metod zwinnych i jest do tego namawiany przez znane firmy konsultingowe³. Przede wszystkim korzysta się z tego podejścia do tworzenia oprogramowania lub usług publicznych, które są **obecnie digitalizowane i wykorzystują różne aplikacje informatyczne**.

Mimo że wywodzi się z sektora biznesowego, metoda agile jest badana pod kątem zastosowań w sektorze publicznym.

Zestaw narzędzi praktyki *agile* ma zastosowanie do części projektów w sektorze publicznym, a jego wykorzystanie **pomaga osiągać cele projektów (dostarczać produkty) w krótszym czasie i bardziej adekwatnie do potrzeb** klienta. Instytucje publiczne mogą być **nieco ograniczone w stosowaniu metodyk zwinnych** poprzez zlecanie projektów zewnętrznym dostawcom ze względu na regulacje dotyczące zamówień publicznych, ale **nie mają takich ograniczeń w projektach prowadzonych wewnętrznie – np. przez rządowe jednostki informatyczne (takie jak chociażby polski Centralny Ośrodek Informatyki)**. Metodyki zwinne w projektach sektora publicznego mogą być wprowadzone w każdej jednostce administracji, choć niewątpliwie

³ I. Vacari, R. Prikladnicki, *Adopting Agile Methods in the Public Sector: A Systematic Literature Review*, Conference Paper, July 2015, The 27th International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering at Wyndham Pittsburgh University Center, Pittsburgh, USA; McKinsey&Company: [Better and faster: Organizational agility for the public sector](#), April 14, 2022.



Zwinne zespoły to podstawa *agile* – w grach zespołowych zwinność też się liczy.

wymaga to pewnego zaawansowania w stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania.

Jak pokazuje praktyka wielu organizacji, w tym publicznych, wdrażanie projektów zgodnie z przedstawioną metodyką wiąże się z **redukcją kosztów i skróceniem czasu realizacji**, a tym samym ze wzrostem efektywności i sprawności.



Istotne elementy zarządzania zasobami ludzkimi we wdrożeniu metodyk zwinnych

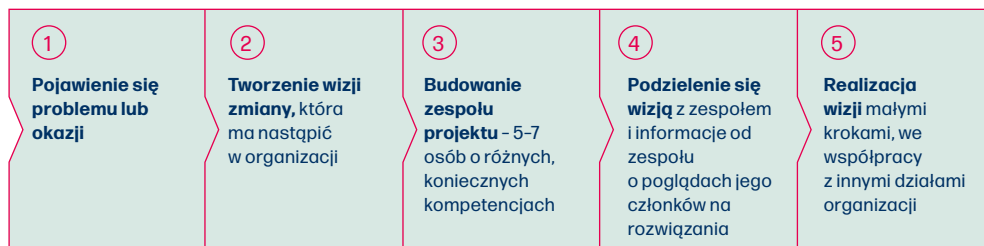
- Wybierz odpowiedni zespół ludzi, który będzie kierował zmianą. Wyznacz lidera i określ role poszczególnych członków zespołu.
- Działaj zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem, tak aby było wiadomo, kiedy rozpoczynają się i kończą poszczególne etapy projektu.
- Kluczową rolę odgrywa kierownik projektu. Musi mieć wiedzę na temat specyfiki projektu i zarządzania nim oraz motywowania zespołu, a także uprawnienia do podejmowania i egzekwowania decyzji.
- Prowadź dialog ze wszystkimi menedżerami w organizacji, którzy są istotni dla projektu.
- Utrzymuj stały kontakt z zespołami projektowymi, z którymi zespół główny współpracuje.
- Realizując kolejne kroki projektu, przekazuj informacje zwrotne zespołom, które wytwarzają produkty w projekcie.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Wprowadzenie metod *agile* jest **zmianą kulturową w administracji publicznej**, dlatego wcześniej zaleca się **dotkliwe działania przygotowawcze**. Chodzi o przeprowadzenie krytycznej **samooceny efektywności jednostki** administracji publicznej. Może być dokonana przy użyciu takich narzędzi, jak:

- szczerą i **otwartą dyskusją** identyfikującą wszelkie bariery, które zagrażają realizacji projektu;
- oceną **stopnia możliwej poprawy** funkcjonowania jednostki administracji, jaka ma być osiągnięta w wyniku realizacji projektu;
- **wysłuchanie członków zespołu** projektowego – powinni oni wyrazić swoją opinię na temat problemu, który skłania do uruchomienia projektu; na tej podstawie lider definiuje ostateczny problem, który zostanie rozwiązany dzięki projektowi.

Projekty zwinne realizowane są w tzw. cyklach zwinnych projektów. Najczęściej obejmują one etapy:



Metodyka agile używa swoistych pojęć, z którymi można spotkać się w wielu publikacjach czy poradnikach. Są to m.in:

- **historijki użytkownika** (*user stories*) – wyjaśnienie funkcji produktu z perspektywy użytkownika końcowego; jej celem jest opowiedzenie, w jaki sposób dana funkcja produktu dostarczy wartość klientowi;
- **„backlog projektu/cyклу”** – czyli inaczej rejestr wymagań dotyczących produktu w danym cyklu projektu lub produktu końcowego;
- **squad** – czyli **zespół solidarnie odpowiadający za projekt** – z reguły 5-7 osób o odpowiednich kompetencjach;
- **„plemię”** – **zespół osób współpracujących blisko nad projektem w organizacji**, choć zajmują się różnymi jego aspektami; są to np. programiści, testerzy produktu i analitycy biznesowi;
- **właściciel produktu** – **reprezentuje klienta** i ma uprawnienia do podejmowania decyzji w projekcie.

Z kolei podejście iteracyjne oznacza **stopniowe udoskonalanie, zmienianie oraz przerabianie elementów produktu (może to być kształt usługi czy procesu)**. W podejściu tym zespół posiada **ogólną wizję** produktu, która nie musi być bardzo szczegółowa oraz dopracowana. Praca nad celem (produktem, usługą) przebiega **na zasadzie „od ogółu do szczegółu”**. Rozpoczyna się od generalnego wyobrażenia efektu, który **w kolejnych iteracjach (podejściach) podlega uszczegółowieniu** (np. kolejne funkcjonalności aplikacji) w ścisłej współpracy z klientem, którym najczęściej jest użytkownik produktu – np. informatycznego.



Rezultaty zarządzania projektowego w organizacji

- Krótszy czas realizacji projektów.
- Lepsza koncentracja na potrzebach użytkowników.
- Lepsza komunikacja pomiędzy twórcami projektu a użytkownikami.
- Poprawa funkcjonowania jednostki administracji publicznej w wyniku realizacji projektu.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- **Wskaźnik umowny** – odzwierciedlający liczbę projektów, które w przeszłości **mogły być realizowane zgodnie z metodyką zwinną, w stosunku do wszystkich projektów realizowanych w przeszłości**, w określonym okresie. Wskaźnik ten pokazuje, czy zespół dobrze rozumie przydatność i warunki zastosowania metodyk zwinnych. Jest to forma samooceny organizacji oraz treningu przed stosowaniem metody *agile* w przyszłości.
- **Wskaźnik porównawczy** odzwierciedlający to, jak często stosowana jest metodyka zwinna w porównaniu do innych metod zarządzania projektami. Powinien być oparty na benchmarku stosowanym np. w sektorze IT (produkt).
- **Ocena klientów**, w tym wewnętrznych, dotycząca poprawy funkcjonalności i terminowości projektów zrealizowanych metodą zwinną (rezultat).
- **Oszczędności** finansowe wygenerowane stosowaniem metody zwinnej w części projektów (rezultat).

Szerokie wprowadzenie metodyki zwinnej umożliwi stosowanie wskaźników mierzących wpływ tej metody na ogólną efektywność organizacyjną działów IT i projektowych.

Ryzyka i bariery

- Instytucje publiczne mogą być ograniczone w stosowaniu metodyk zwinnych w zlecaniu projektów zewnętrznym dostawcom ze względu na przepisy prawa i regulacje dotyczące zamówień publicznych.
- Podział złożonego projektu na kilka mniejszych wymaga większych umiejętności i większego wysiłku w koordynowaniu poszczególnych części.
- Przekroczenie budżetu i czasu.
- Trudności z uzyskaniem dokumentacji poprojektowej (za którą się płaci).



Myśliwce klasy F-16 to jedno z najzwinniejszych maszyn latających.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy **przygotowałem/przygotowałam ludzi na agile**? Jak zmienić przyzwyczajenia?
- Od jakiego projektu zacząć **na małą skalę**?
- Jak będziemy **rozwijać praktykę** i pilnować, aby się „odnawiała”, by była instrumentem żywym, stale odpowiadającym potrzebom?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**?
- Jak utrzymamy **poparcie „góry” i zaangażowanie „dolów”**?
- Jak będziemy szukać **dalszych inspiracji**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Agile Government Leadership (AGL) powstało w 2014 r. jako sieć profesjonalistów z sektora obywatelskiego, którzy chcieli pomóc we wprowadzeniu praktyk *agile* do sektora publicznego. Podręcznik dla instytucji rządowych i samorządowych – przegląd historii, najlepszych praktyk, stanu obecnego i przyszłego kierunku rozwoju zwinności w sektorze publicznym.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Poświęć czas na stworzenie **zespołu i pozyskanie interesariuszy**.
- Upewnij się, że jesteś **elastyczny/elastyczna na zmiany w budżecie**.
- Upewnij się, że osiągasz szybkie zwycięstwa (tzw. **quick wins**).
- Działaj szybko, nie poświęcaj zbyt wiele czasu na ulepszenia w pierwszej rundzie (będzie **okazja w następnych**).



Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie projektami i jego dobrych praktyk

Publikacje Rządowego Biura Zarządzania Projektami

Umiejscowione obecnie w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Rządowe Biuro Monitorowania Projektów sukcesywnie od kilku lat czyni wysiłki na rzecz budowy w polskiej administracji rządowej kultury projektowej, w szczególności jeśli chodzi o zarządzanie programami i projektami rządowymi.

Efektom tych prac są m.in. seminaria, warsztaty, publikacje i dokumenty. Poniżej wskazano podręczniki i rekomendacje przygotowane przez Biuro do wykorzystania w realizacji zadań polskiej administracji rządowej. Są one niezwykle cennym i specjalistycznym rozwinięciem oraz uzupełnieniem opisanych w *Minipodręczniku* treści odnoszących się do zarządzania projektami oraz podanej literatury.

Materiały dostępne są pod adresem: www.gov.pl/web/zarzadzanie-projektami/materialy-do-pobrania.

Rekomendacje dotyczące zarządzania projektami strategicznymi

To esencja najlepszych praktyk z obszaru zarządzania projektami, określająca cykl życia projektu strategicznego od momentu pomysłu na projekt poprzez planowanie, realizację aż do jej zamknięcia.

Rekomendacje dotyczące zarządzania programami strategicznymi

To komplementarne wobec projektów ujęcie cyklu życia programów; dokument pokazujący, że obok programów w rozumieniu ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju w administracji warto wyróżniać także programy w rozumieniu zarządczym.

Rekomendacje dotyczące tworzenia biur portfela

Praktyczne wskazówki, jak zorganizować biuro portfela w instytucji, które pomaga sprawnie zarządzać całym portfelem programów i projektów danej organizacji.

Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami

Zbiór technik projektowych i praktycznych podpowiedzi, jak dobrze poprowadzić program lub projekt.

Ramy dla wyżej wymienionych dokumentów stanowią:

- **Minimalny wymagany zakres informacji o monitorowanym projekcie strategicznym**
- Podpowiada, jakie informacje potrzebne są do skutecznego monitorowania projektu w zależności od fazy, w jakiej się on znajduje.

Proces monitorowania projektów strategicznych

- Omawia mechanizmy przekazywania informacji o postępach realizacji przedsięwzięć zaangażowanych podmiotów; zawiera trzy podprocesy: włączania projektu do portfela, monitorowania projektu i zamykania projektu.

Rządowe Biuro Monitorowania Projektów pracuje iteracyjnie, dokumenty będą stale uzupełniane. Biuro zaprasza do zgłaszania uwag i dobrych praktyk mogących stanowić uzupełnienie niniejszych rekomendacji na **adres e-mail: rbmp@kprm.gov.pl**.

Podstawowa:

- J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, rozdział 10, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2014.
- *Zarządzanie projektami*, (w:) *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, rozdział 18, red. A. Stabryła, Kraków 2018.
- M. Żmigrodzki, *Zarządzanie projektami dla początkujących. Jak zmienić wyzwanie w proste zadanie*, Gliwice 2018.

Polska i sektor publiczny:

- M. Domiter, A. Marciszewska, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Warszawa 2013.
- A. Marciszewska, *Projekty w zarządzaniu instytucjami publicznymi*, Wrocław 2016.
- D. Sikora-Fernandez, B. Gontar, Z. Gontar, *Strategiczne zarządzanie projektami transformacji inteligentnych miast*, Łódź 2019.
- Rządowe Biuro Monitorowania Projektów, <https://www.gov.pl/web/zarządzanie-projektami/materialy-do-pobrania>.

Poradniki:

- J. Knight, R. Thomas, B. Angus, J. Case, *Zyskowne zarządzanie projektami. Bezpieczny przewodnik, który pomaga planowo realizować projekt i mieścić się w budżecie*, Warszawa 2012.
- R. Newton, *Poradnik menedżera projektu*, Warszawa 2011.
- S.E. Portny, *Zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Gliwice 2019.

Specjalistyczna:

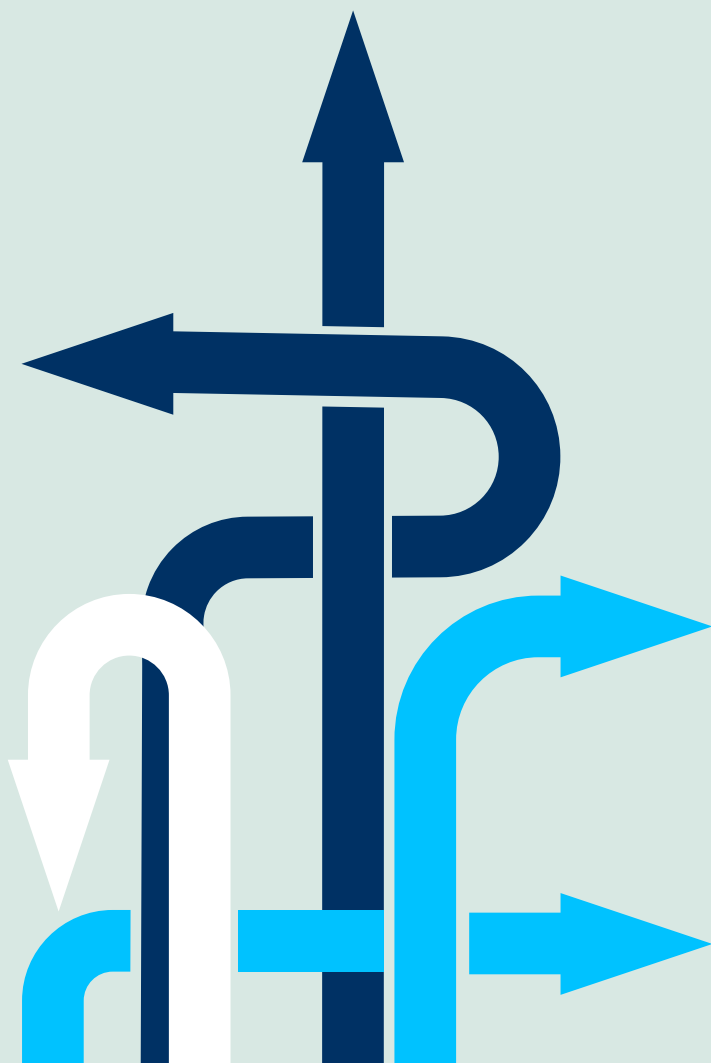
- C. Burton, N. Michael, *Zarządzanie projektami*, Wrocław 2017.
- M. Cohn, *Agile. Metodyki zwinne w planowaniu projektów*, Gliwice 2018.
- S. Denning, *Era Agile. O tym, jak sprytnie firmy kształtują swoją efektywność*, Gliwice 2020.
- M. Flasiński, *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Warszawa 2016.
- *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, Warszawa 2012.
- J. Phillips, *Zarządzanie projektami IT*, Gliwice 2011.
- E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, Warszawa 2018.
- E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, Warszawa 2012.
- A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2011.
- *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Warszawa 2014.
- *Zwinne zarządzanie projektami w dużych organizacjach*, red. P. Wyrozębski, Warszawa 2021.
- M. Żmigrodzki, *Instrukcja obsługi projektu*, Gliwice 2021.

Anglojęzyczna:

- *The Projectification of the Public Sector*, ed. D. Hodgson, M. Fred, Routledge 2019.
- D.S. Kassel, *Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, Routledge 2016.

OBSZAR

Zarządzanie procesami



Z tego rozdziału dowiesz się o... praktykach, które teoretycy i praktycy zarządzania nazywają „szczupłymi”, „smukłymi”, „wyszczuplonymi” czy po prostu z angielska LEAN.

Polecane są jako sposób na uporanie się z problemem, który dotyka wiele dużych i złożonych organizacji, a jest nim ich „ociężałość” i „formalizm” ważniejszy niż efekt. Organizacje są „obciążone” zbędnymi procesami, „wąskimi gardłami” spowalniającymi zmierzanie do efektu najkrótszą drogą. Remedium na to stanowią liczne praktyki **metody LEAN, wywodzące się z zarządzania procesami i zainicjowane w korporacjach japońskich, np. Toyocie.**

Wstęp

Według oxfordzkiego słownika zarządzania **procesem jest** określony, ustrukturyzowany i zarządzany zestaw czynności roboczych ze znanymi danymi wejściowymi, **zaprojektowany w celu uzyskania określonego wyniku**¹. Z kolei metoda LEAN to podejście, które koncentruje się na eliminowaniu strat i płynnym (*flow*) przebiegu procesów pracy w organizacji.

Podejście procesowe jest nowoczesnym sposobem na doskonalenie organizacji w klasycznym rozumieniu (struktura formalna, formalne zależności – np. podległości i kierownictwa).

Specyfika obszaru

Specyfiką zarządzania procesami jest **ujmowanie organizacji nie w formie struktur organizacyjnych, ale procesów** (aktywności), które prowadzą do **osiągania celów** i przebiegają „w poprzek” struktur formalnych. Jest to **dynamiczne, a nie statyczne ujęcie organizacji**. Zarządzanie to ma **na celu efekt finalny dla „klienta”** instytucji, którego nie interesują struktury formalne, lecz wartość produktu czy usługi ostatecznej. Procesy przebiegają nie w jednej komórce (np. proces budżetowy, proces legislacyjny).

Aby uzyskać realną wiedzę odnośnie do tego, jak działa organizacja, nie wystarczy znać jej strukturę organizacyjną. Potrzebne jest także zrozumienie tego, **jak w strukturze przebiegają podstawowe dla tej instytucji procesy**.

¹ *Oxford Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press 2016, s. 478.

Przykład prostego procesu – decyzja o zleceniu wykonaniu usługi (outsourcing) lub wykonaniu jej samodzielnie przez organizację.

<p>1</p> <p>Zidentyfikuj i doprecyzuj problem</p> <p>zlecić / nie zlecać</p>	<p>2</p> <p>Analiza szans i zagrożeń / kosztów / korzyści</p>	<p>3</p> <p>Wynik analizy:</p> <p>zlecenie zadania na zewnątrz opłacalne /nieopłacalne</p>	<p>4</p> <p>Zlecenie opłacalne</p>
<p>5</p> <p>Sformułuj warunki przetargu na wykonanie usługi</p>	<p>6</p> <p>Ogłoś przetarg</p>	<p>7</p> <p>Powołaj komisję przetargową</p>	<p>8</p> <p>Przenalizuj (komisja) otrzymane oferty</p>
<p>9</p> <p>Dokonaj wyboru oferty</p>	<p>10</p> <p>Rozpatrz odwołania od wyniku wyboru oferty</p>	<p>11</p> <p>Dokonaj ostatecznego wyboru wykonawcy</p>	<p>12</p> <p>Sporządź i podpisz umowę na wykonanie usługi</p>

Znajomość procesów i ich **opis umożliwia ich doskonalenie** w celu lepszego wyniku finalnego. Na przykład chodzi o szybszy proces wydawania decyzji i jej wyższą jakość dzięki uwzględnieniu w procesie jej podejmowania kluczowych interesariuszy albo o identyfikację tzw. wąskich gardeł. Znajomość procesów w organizacji umożliwia też kierownictwu **lepsze ich koordynowanie**.

Praktyka zarządzania procesowego²

Choć źródłem zarządzania procesami jest klasyczne zarządzanie (Taylor, Fayola, Gantt, Simon), to współcześnie przeżywa ono renesans popularności i bazują na nim **nowoczesne koncepcje**, takie jak: *total quality management, just in time, business proces reengineering* **czy wreszcie lean management**. Dlaczego? Bo jest **skuteczne i już sprawdzone**.

² Szerzej na temat zarządzania procesowego i organizacji procesowej pisze m.in.: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Warszawa 2007. Zarządzanie procesowe jest też przedstawione całościowo w publikacji: E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2010.



Mapowanie procesów jest podstawą zarządzania procesami.

Rola i specyfika obszaru w administracji publicznej³

Zarządzanie procesami dopracowało się **własnej metodologii i pojęć**, jak np. **mapy procesów**, **właściciele procesów**, procesy główne i pomocnicze, audyt procesów, doskonalenie procesów, koszty procesów, benchmarking procesów. W celu **badania przebiegu procesów organizacji zarządzanie stosuje takie techniki**, jak karty procesów, arkusze kontrolne, wykresy programowania procesu, wykresy strzałkowe itp.

Zarządzanie procesowe zaprojektowane dla produkcji dosyć szybko znalazło swoje **zastosowanie w usługach**, a stąd nie było już daleko do administracji publicznej. Wykorzystanie tu zarządzania procesowego wymagało w szczególności **dostosowania pojęć** (np. klient) oraz uwzględnienia procesów tak, jak ujmuje je prawodawstwo i legislacja, gdzie idealne uproszczenie nie jest w pełni możliwe (np. negocjacje z interesariuszami, sądowa kontrola). Doświadczenia zarządzania procesowego w administracji wskazują, że sprawdza się ono w wielu, choć nie wszystkich obszarach pracy i nie na wszystkich jej szczeblach. Dobre doświadczenia zarządzania procesowego to przede wszystkim **administracja lokalna i usługowa** (usługi administracyjne), zakupy, proste decyzje administracyjne. Nieco trudniej wdrożyć zarządzanie procesowe w administracji na rzecz rządu (centrum rządu).



Dodatkowe inspiracje

Michał Flieger w pracy **Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej⁴** przez tzw. **dojrzałość procesową** rozumie sytuację w organizacji, w której **procesy są: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne**. Ponadto organizacja dojrzała procesowo jest zdolna do doskonalenia produktów, identyfikuje ogół procesów, świadomie je projektuje i planuje oraz poddaje analizie efektywności.

³ Na temat specyfiki zarządzania procesowego w administracji publicznej pisze: A. Ludwiczak, *Zarządzanie procesami w administracji samorządowej. Doskonalenie z wykorzystaniem Lean Government*, Warszawa 2018.

⁴ M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, seria „Prawo” nr 176, Wydawnictwo UAM, Poznań 2016.

W organizacjach publicznych, jakimi są urzędy gmin w Polsce, można wyróżnić **5 poziomów dojrzałości procesowej**:

- poziom 1 – m.in. **niewielka liczba zdefiniowanych procesów** (a nawet chaos), brak kompleksowości usprawnień, niekonsekwencja w stosowaniu procedur;
- poziom 2 – **praktykowana powtarzalność**; wprowadza się system zarządzania i procedury pozwalające na powtarzanie sprawdzonych procesów, choć podprocesy mogą być zmienne;
- poziom 3 – **standaryzacja** – ma miejsce projektowanie standardów, które są podstawą wyodrębnienia procesów; zdefiniowane zostają wszystkie procesy w organizacji;
- poziom 4 – **zarządzanie procesami**; procesy i produkty są mierzone w kategoriach ilościowych, prowadzi się monitoring, bazy danych oraz stosuje się mierniki; struktura organizacji zaczyna być dostosowywana do procesów;
- poziom 5 – następuje **ciągłe doskonalenie procesów** (samodzielny nowy cel organizacji), stosowany jest system sprzężeń zwrotnych i stale analizuje się efektywność poszczególnych procesów, w co włącza się wszystkich pracowników⁵.

⁵ Patrz szerzej ibidem, s. 120-124 oraz 210-251.



Angażowanie kluczowych interesariuszy w procesy organizacji przy wykorzystaniu ekosystemu interesariuszy



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Zrozumienie społecznego otoczenia organizacji w celu lepszego osiągnięcia celów
Skąd praktyka?	Zarządzanie strategiczne, procesy organizacji, IT, komunikowanie
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">▪ Potrzeba szerszej współpracy z otoczeniem,▪ Zintensyfikowanie współpracy z interesariuszami w celu osiągnięcia optymalnych wyników dzięki współpracy
Planowane rezultaty	Wzrost akceptacji celów i projektów organizacji
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Programy i umiejętności w zakresie mapowania interesariuszy
Ryzyka, na które trzeba uważać	Kultura pracy administracji i konflikt interesów
Kluczowe działania	Mapowanie kluczowych interesariuszy i zaproszenie ich do współpracy „po nowemu” – komunikacja z kluczowymi interesariuszami
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost zaufania społecznego do organizacji

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

- **Budowanie ekosystemu interesariuszy** nie wymaga wysokich nakładów finansowych.
- **Finanse niezbędne na szkolenie** w zakresie mapowania interesariuszy oraz z komunikacji, koszty sprzętu komputerowego do mapowania interesariuszy i projektowania platform wymiany informacji, wynagrodzenia personelu IT.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Zespół budujący mapę interesariuszy** adekwatny do wielkości jednostki administracji publicznej, liczby procesów i liczby organizacji w jej otoczeniu.
- **Zespół odpowiedzialny za działania** i współpracę jednostki administracji w ekosystemie z innymi organizacjami (obejmujący osoby mapujące interesariuszy).
- **Zespół składający się z personelu technicznego** (IT) oraz odpowiedzialnego za relacje z interesariuszami. Dział IT będzie odpowiedzialny za zaprojektowanie platformy wymiany informacji z interesariuszami.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- **Zespół** do zbierania informacji zwrotnej.
- **Wiedza** na temat metodologii mapowania interesariuszy.
- **Dużo czasu** na budowanie relacji.
- **Zmiana sposobu pracy** na bardziej partnerski niż władczy.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Sprzęt komputerowy** do budowania ekosystemu interesariuszy, w tym oprogramowanie do ich mapowania oraz zaprojektowanie platformy wymiany informacji, tj. komputer, oprogramowanie do edycji plików.
- Wspólna dla zespołu projektowego **baza danych** otoczenia jednostki administracji, a w niej - informacje o interesariuszach (liczba, pogrupowanie według działalności oraz doświadczenia ze współpracy, bliskość otoczenia organizacji oraz doświadczenie współpracy).
- **Sala konferencyjna** do prowadzenia szkoleń i wyposażona w sprzęt; będzie także wykorzystana do współpracy z interesariuszami.

**Potrzebny czas**

- **Nie powinien być dłuższy niż 2 lata.** Czas wdrożenia praktyki zarządzania procesami zależy od liczby zaangażowanych procesów i interesariuszy.



Wiedza i doświadczenie

- **Mapowanie** interesariuszy.
- **Budowanie platformy** wymiany informacji z interesariuszami.
- **Komunikacja społeczna.**



Współpraca

- Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni.
- Eksperti w mapowaniu środowiska, komunikacji i technologii.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Każda organizacja i instytucja składa się z jej ludzi i zewnętrznych interesariuszy. Dobre mapowanie interesariuszy jest najważniejszą rzeczą, aby współpraca działała poprawnie.

Wstęp

Omawiana praktyka prezentuje łącznie dwie zaprezentowane w trakcie dwóch edycji projektu SYNERGIA. Są to praktyki:

1. Ekosystem interesariuszy (I edycja).
2. Angażowanie kluczowych interesariuszy w procesy organizacji (II edycja).

Połączenie treści obu praktyk wynika z faktu, że są one mocno zbliżone i wyrastają z tego samego podejścia – teorii interesariuszy. Uzupełniają się one wzajemnie, a ich łączne wdrożenie zwiększa prawdopodobieństwo ustanowienia przez organizację efektywnego systemu współpracy z interesariuszami.

Praktyka angażowania kluczowych interesariuszy w procesy organizacji przypomina wzór naturalnego ekosystemu. Analogicznie do niego – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym jednostki lepiej funkcjonują we współpracy z innymi organizacjami. Ważnym działaniem przed podjęciem szerokiej współpracy z interesariuszami jest szczegółowe przeanalizowanie procesów organizacji, aby umiejscowić ich w nich, w tym pod względem znaczenia dla realizowania tych procesów.

Praktyka budowania **ekosystemu interesariuszy jest** wzorowana na **naturalnym ekosystemie** w przyrodzie – gdy grupa żywych organizmów wchodzi w interakcje z przyrodą nieożywioną (taką jak wiatr, woda, słońce), ma większe **szanse na przetrwanie i zdrowe funkcjonowanie.**

Uzyskanie perspektywy wszystkich interesariuszy, w szczególności kluczowych, ułatwi znajdowanie optymalnych i akceptowalnych dla wszystkich rozwiązań.

Analogicznie do takiego ekosystemu zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym instytucje **funkcjonują lepiej, gdy współpracują z innymi organizacjami i firmami**. Dzięki temu uzupełniają swoje kompetencje, wiedzę i umiejętności. **Współpraca** kilku podmiotów pozwala na **sprawną i efektywną realizację projektów**.

Cel praktyki

Celem praktyki jest zintensyfikowanie współpracy z interesariuszami, tak by osiągnąć optymalne wyniki procesu poprzez współpracę. Innowacyjność tej praktyki przejawia się w **budowaniu i stosowaniu mapy „ekosystemu”** organizacji publicznej do współpracy z organizacjami publicznymi i prywatnymi w jej otoczeniu, a także rozwijanie tej współpracy m.in. za pomocą narzędzi IT.

W sektorze publicznym stale i wyraźnie **rośnie potrzeba realizacji projektów publicznych we współpracy z partnerami** (organizacjami) zewnętrznymi. Wiele zadań w projektach jest **zleczanych innym** organizacjom. Pojawia się więc coraz pilniejsza **potrzeba wymiany wskazówek i informacji zwrotnych** (dotyczących np. sposobu prowadzenia projektu czy usprawniania procesów) pomiędzy różnymi podmiotami. **Rosnące społeczne oczekiwania** wobec administracji to powód, dla którego jednostkom administracji publicznej zaleca się ciągle doskonalenie sposobu współpracy z organizacjami zewnętrznymi.

Wdrożenie powyższej praktyki jest **możliwe w każdej jednostce administracji** publicznej, w większości lub we wszystkich jednostkach organizacyjnych danej instytucji. Efekty stosowania tej praktyki umożliwiają sprawniejszą realizację celów oraz **obniżenie kosztów**.



Jakie działania obejmuje praktyka?

Każda jednostka powinna przygotować **mapę interesariuszy zgodnie ze swoim zakresem kompetencji**. Poniżej w formie schematu wskazano, jak może wyglądać ten proces.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja interesariuszy. Mapa ekosystemu pokazuje zarówno bezpośrednie (wewnętrzne) **otoczenie jednostki**, czyli jej wydziały i zespoły, jak i **dalsze otoczenie** – inne jednostki publiczne i organizacje prywatne, z którymi jednostka ma bezpośredni kontakt. **Członkiem ekosystemu** może zostać również jednostka administracji publicznej za granicą, a współpraca może dotyczyć np. wymiany dobrych praktyk. Praktyka ma związek z innymi obszarami działania organizacji, m.in. **zarządzaniem projektami** zorientowanymi na zewnątrz, **budowaniem wizerunku, osiąganiem celów** strategicznych.

Stworzenie **mapy ekosystemu otoczenia organizacji publicznej** pozwoli na identyfikację i **wybór organizacji do współpracy** przy projektach instytucji publicznej. Budowanie ekosystemu interesariuszy w jednostce administracji rządowej ma na celu **zwiększenie współpracy z innymi** organizacjami, aby **poprzez współdziałanie osiągnąć jak najlepsze rezultaty projektów**. Zbudowanie ekosystemu interesariuszy pozwala na **usprawnienie pracy administracji** publicznej poprzez dostosowanie jej do potrzeb ludzi, klientów, społeczeństwa.

Drugim krokiem jest zaprojektowanie funkcjonalnej platformy dla interesariuszy do wymiany poglądów, opinii i doświadczeń. Platforma powinna odnosić się do głównych procesów i obszarów działalności organizacji oraz uwzględnić różne formy współpracy, tj.:

- Powiadamianie o nowych inicjatywach i stanie już realizowanych.
- Wymiana opinii i stanowisk.
- Spotkania dwu- i wielostronne interesariuszy o różnym charakterze.
- Dokumentowanie współpracy (protokoły ustaleń, rozbieżności, sprawozdania).
- Spis kontaktów niezbędnych do współpracy.

Trzecim krokiem we wdrażaniu tej praktyki jest organizowanie spotkań interesariuszy. Optymalnie dla sprawności ich przebiegu nie należy tego robić ze wszystkimi interesariuszami jednocześnie. Spotkania powinny być tematyczne i obejmujące

liczbę osób, która z jednej strony jest reprezentatywna i kompetentna w sprawie, z drugiej zaś „zarządzalna”.

Najefektywniejsze spotkania będą odbywać się w grupach podzielonych organizacyjnie lub o zbliżonym zakresie działania. Jednocześnie można przewidzieć np. raz do roku ogólne spotkanie z interesariuszami, na którym organizacja przedstawi swoje ramowe plany, podsumuje ważny okres działań czy zakończenie projektu, który dotyczy większości organizacji.

Ostatnim i zarazem najważniejszym krokiem jest uzyskanie informacji zwrotnej od interesariuszy na temat nowych mechanizmów współpracy. Zbieranie takich informacji może odbywać się podczas spotkań przeglądowych współpracy na zaprojektowanej platformie – np. w formie ankiet czy warsztatów.

Formy te mogą być zresztą łączone.



Rezultaty budowy ekosystemu interesariuszy

- Przygotowana inwentaryzacja kluczowych interesariuszy w danych procesach organizacji.
- Opracowana mapa środowiska interesariuszy.
- Wzrost **akceptacji celów i rezultatów** projektów przez klientów instytucji.
- **Zwiększenie zaufania** obywateli do projektów administracji w wyniku aktywnego zaangażowania ich w te projekty; **w efekcie**: wzrost zaufania pomiędzy instytucją a jej społecznym otoczeniem.
- **Większa otwartość** urzędników na współpracę z organizacjami spoza swojej jednostki.
- Wzbogacenie **wiedzy liderów** organizacji o informacje zwrotne od interesariuszy.
- Rozwój nowych i **perspektywicznych obszarów współpracy** z interesariuszami – platforma wymiany poglądów, opinii i doświadczeń.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- Porównawczy (procentowy) wskaźnik wzrostu lub spadku **liczby projektów czy procesów realizowanych we współpracy** z interesariuszami w stosunku do lat poprzednich (wymaga zdefiniowania przypadków współpracy – produkt).
- **Wskaźnik satysfakcji i zaufania interesariuszy** do danej jednostki administracji publicznej na podstawie badań ankietowych w kolejnych okresach (rezultat).

- **Wskaźnik wzrostu wiedzy liderów i innych kluczowych pracowników** w organizacji **na temat interesariuszy**, badany na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród liderów projektów (rezultat).
- **Jakościowa ocena rezultatów projektów realizowanych we współpracy z interesariuszami** w stosunku do ich pierwotnych założeń (np. lepsza realizacja celów, obniżenie kosztów, skrócenie czasu procesów, mniej skarg; wpływ).
- Konflikty interesów: konkurencja pomiędzy zaangażowanymi strukturami/interesariuszami zamiast współpracy.
- Tworzenie rozwiązań, które nie odpowiadają rzeczywistym potrzebom interesariuszy.
- Uprzywilejowane traktowanie niektórych interesariuszy; nieuprawniony lobbing niektórych interesariuszy.
- Konieczna zmiana kultury pracy administracji publicznej.
- Wydłużenie niektórych procesów, zwłaszcza gdy zasady współpracy są źle zaprojektowane lub wdrażane.
- Zmiana kluczowych interesariuszy w trakcie realizacji projektu.
- Problemy informatyczne platformy współpracy i współpraca ze specjalistami IT.
- Komunikowanie się ze wszystkimi interesariuszami łączącymi się z procesem wdrażania.

Ryzyka i bariery



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Jak zmienić **przymyczenia**?
- **Jak dobrze zacząć**, aby zyskać punkty u interesariuszy na starcie?
- Jak być **otwartym, a jednocześnie asertywnym** we współpracy?
- Jak będziemy godzili czasem **sprzeczne interesy interesariuszy**, a niekiedy odmawiali uznania ich racji?
- Jak będziemy **rozwijać praktykę** i pilnować, aby się „odnawiała”, była instrumentem żywym, stale odpowiadającym potrzebom?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**?
- Jak będziemy szukać **dalszych inspiracji**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Również świat konsultingu używa praktyk ekosystemu interesariuszy w swoich projektach i analizach.

- [The Power of the Integrated Stakeholder Ecosystem on Your Growth](#)
- [Zaufanie w dobie wychodzenia z pandemii. Cztery wymiary zaufania interesariuszy](#)

Komitet Zarządzania Publicznego OECD zgromadził pokaźną liczbę doskonałych materiałów nt. zmian w zarządzaniu publicznych związanych z digitalizacją.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Budowanie dobrej reputacji i wiarygodności wśród interesariuszy to „kupowanie ich zaufania”.
- Tworzenie sieci kontaktów wzmacnia zdolność do wdrażania projektów, a nie tylko do ich kreowania.
- Uzyskiwanie informacji zwrotnych od interesariuszy od samego początku wdrożenia praktyki dodaje jej wiarygodności.



*Liderzy muszą zdobyć zaufanie swoich zespołów, organizacji i interesariuszy, zanim spróbują uzyskać wsparcie - **Warren G. Bennis***

Inspirujące
myśli

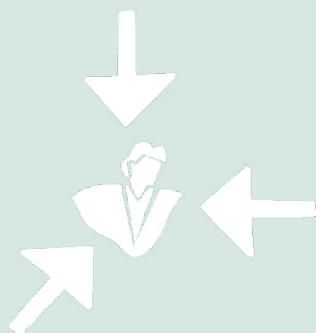
*Za dobrymi markami kryją się interesariusze - **Will Hutton***



SYNERGIA - jednym zdaniem

Budowanie sojuszy wzmacnia
Twój potencjał.

Podejście zorientowane na interesariuszy w strategii i komunikacji jednostki administracji publicznej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki Świadoma polityka organizacji wobec jej kluczowych interesariuszy poprzez angażowanie ich w projekty realizowane przez jednostki administracji publicznej

Skąd praktyka? Zarządzanie strategiczne, komunikowanie, negocjacje

Kiedy stosować? Interesariusze i ich stanowiska są istotne dla osiągnięcia celów przez organizację

Planowane rezultaty

- Większa akceptacja działań organizacji przez otoczenie społeczne.
 - Współpraca, komunikacja i zaangażowanie w relacjach organizacja-interesariusze
-

Nakłady, o których nie można zapomnieć

Czas i miejsce do regularnych kontaktów z interesariuszami

Ryzyka, na które trzeba uważać

- Zła komunikacja,
 - Niewiarygodność,
 - Brak przejrzystości.
-

Kluczowe działania

Analiza interesariuszy, kanałów komunikowania i komunikatów

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Ocena jakości współpracy ze strony interesariuszy

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

Duże nakłady nie są konieczne, mogą ewentualnie dotyczyć kosztów rozwiązań informatycznych sprzyjających efektywnej komunikacji czy mapowaniu interesariuszy.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Wdrożenie tej praktyki nie wymaga zatrudniania nowych pracowników.
- Można jednak wyznaczyć specjalistę/jednostkę – koordynatora polityki organizacji wobec interesariuszy, w tym ds. działań informacyjnych. Będzie odpowiedzialny za nadzór nad prawidłowym wdrażaniem praktyki.
- Warto jednak przeprowadzić warsztat z ekspertem z zakresu komunikacji i wykorzystania kanałów komunikacyjnych w kontaktach z obywatelami.
- Zainteresowanie liderów – gdyż to do nich najczęściej zwracają się interesariusze.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Ta praktyka to kwestia przede wszystkim dobrej woli i nawyków rozmawiania z ludźmi i obywatelami.
- Czas jest kluczowy – oznacza gotowość do rozmawiania z interesariuszami, należy go także rozumieć jako cierpliwość.
- Umiejętności komunikacyjne i współpracy.
- Widoczne wsparcie lidera organizacji dla zwiększenia roli interesariuszy w polityce organizacji.

**Wymagane zasoby techniczne**

- Zasoby do spotkań w dobrych warunkach z interesariuszami.
- Rozwiązania informatyczne z zakresu komunikacji i mapowania interesariuszy mogą być pomocne.
- Przykład: stworzenie platformy do wymiany poglądów i pomysłów.

**Współpraca**

- Spotkania okresowe z interesariuszami – kwartalne w salach wyposażonych w sprzęt konferencyjny.
- Organizacje pozarządowe, firmy, politycy, media społecznościowe.

Komunikacja jest niezbędna we wszystkich obszarach pracy.

Wstęp



Interesariusz:

Podmiot, który **może wpływać na organizację i jest pod wpływem jej działań**. Wyróżnia się interesariuszy **wewnętrznych** oraz **zewnątrznych**, działających w otoczeniu organizacji. Ich aktywność wpływa na **realizację celów** administracji. To grupy interesów, społeczności lokalne, grupy społeczne i obywatele, pracownicy. Analiza interesariuszy, ich interesów i strategii zwana jest **mapowaniem**.

Dowiedz się więcej o:

Różnych ujęciach interesariuszy

[Advisera](#),

[The Design Thinking Salon](#),

[TechTarget](#)



Alan Stern:

Aby wszyscy byli zaangażowani w twoją wizję, musisz się trochę cofnąć i naprawdę przeanalizować, kim są poszczególni interesariusze i na co indywidualnie reagują

Omawiana praktyka prezentuje łącznie dwie zaprezentowane w trakcie dwóch edycji projektu SYNERGIA, które były przedmiotem prac uczestników obu edycji. Są to praktyki:

1. Najpierw komunikacja z wewnętrznymi interesariuszami (I edycja).
2. Podejście zorientowane na interesariuszy (II edycja).

Połączenie treści obu praktyk wynika z faktu, że są one mocno zbliżone i wyrastają z tego samego podejścia – teorii interesariuszy. Uzupełniają się wzajemnie, a ich łączne wdrożenie zwiększa prawdopodobieństwo ustanowienia przez organizację efektywnego systemu współpracy z interesariuszami.

Innowacyjne podejście do **kontaktu z obywatelami** zawarte w planowanej praktyce będzie miało pozytywny wpływ na relacje z interesariuszami i ich **zaufanie do instytucji publicznej**.

Komunikacja z **interesariuszami wspierającymi lub utrudniającymi** działania jednostki administracji publicznej nie jest niczym nowym dla organizacji publicznych. Jednak dzięki tej dobrej praktyce można poprawić sposób angażowania się w kontakty z obywatelami.

O **dojrzałości organizacji** publicznej świadczy m.in. jej umiejętność wykorzystania i zrozumienia informacji od zainteresowanych stron w osiągnięciu celów. Praktyka ta może być stosowana w każdej jednostce administracji publicznej.



Podstawowe zasady relacji z interesariuszami

Interesariusze mogą należeć do czterech kategorii:

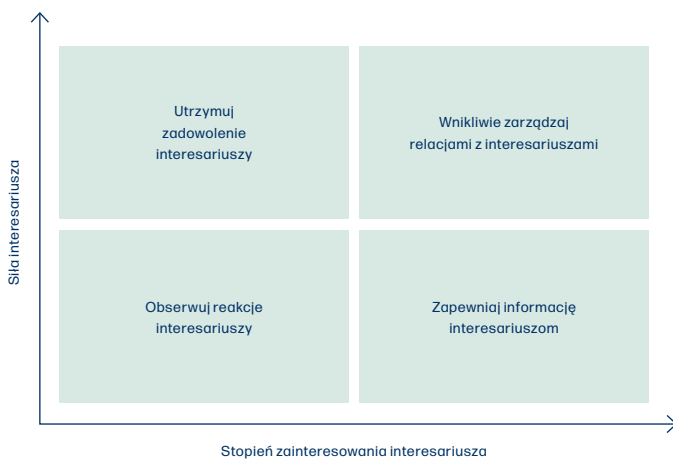
- Interesariusze o **dużej sile i dużym zainteresowaniu** problemem – zarządzaj relacjami z nimi bardzo skrupulatnie.
- Interesariusze o **dużej władzy, mniej zainteresowani** sprawą – utrzymuj ich zadowolenie i komfort; uważaj, czy nie naruszasz ich interesów kolejnymi działaniami.
- Interesariusze o **słabej pozycji, ale bardzo zainteresowani** problemem – informuj ich szczegółowo i regularnie, monitoruj, czy nie wchodzą w sojusz z silnymi.
- Interesariusze o **słabych wpływach i władzy oraz mniej zainteresowani** – obserwuj i monitoruj ich stanowisko oraz zachowania.

Cel praktyki

Celem praktyki jest wypracowanie takiego podejście do interesariuszy, aby było to zgodne z priorytetami organizacji – strategią i celami. Chodzi o to, aby relacje z interesariuszami aktywnie wspierały te priorytety albo przynajmniej zapewniały „neutralny” lub „minimalnie życzliwy” (otwarty na dyskusję) stosunek organizacji i podmiotów funkcjonujących w otoczeniu organizacji do jej aktywności.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Realizacja praktyki odbywa się poprzez **indywidualne podejście do wymagań i postrzegania interesariuszy** wewnętrznych oraz wypracowanie **spójnego sposobu komunikowania** się z nimi (dyskursu), który pozwala na **dochodzenie do konsensu** pomiędzy jednostką administracji publicznej a interesariuszami wewnętrznymi.



Na podstawie:

<https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/>



Lista koniecznych działań obejmuje:

Etap analizy:

- Szczegółowa identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy projektu – ograniczy to protesty dotyczące projektu.
- Analiza interesariuszy – identyfikacja powiązań, zaangażowania, konfliktów i korzyści w projekcie.

- Przeprowadzenie obiektywnej i subiektywnej **analizy stanowisk interesariuszy** w danej kwestii. Podział interesariuszy na grupy według korzyści lub konfliktu z organizacją / innymi interesariuszami.
- **Uszeregowanie stanowisk** interesariuszy według wpływu i wagi ich zaangażowania w rozwiązanie problemu.

Etap ustalania ram dla negocjacji z interesariuszami – ma kluczowe znaczenie i może dotyczyć:

- Organizacji i zmian organizacyjnych mających wpływ na interesariuszy.
- Propozycji interesariuszy wobec kształtu projektu.
- Zakresu projektu – odpowiednio do postulatów każdej z grup.
- Zasobów finansowych i ich wykorzystania.
- Skutków ekonomicznych, społecznych, środowiskowych itp. działań organizacji.
- Propozycji podziału władzy – udziału interesariuszy w projekcie lub innej formie zaangażowania w realizację projektu (ograniczy protesty).

Etap planowania komunikacji

- **Zaprojektowanie komunikatu**, który odnosi się do problemu z **punktu widzenia poszczególnych interesariuszy**.
- Wybór **właściwych kanałów prowadzenia debaty** z interesariuszami. Najbardziej pożądanym jest **bezpośrednia** rozmowa jeden na jeden i twarzą w twarz.

Etap negocjacji i komunikacji

- Komunikacja z interesariuszami – zorganizowanie spotkania z grupami, które dzielą wspólne korzyści z projektem.
- Uczciwe prowadzenie negocjacji i komunikowanie ich wyników.
- Składanie obietnic interesariuszowi z poinformowaniem innych interesariuszy o tym fakcie. Jeśli obietnica jest złożona jednej grupie interesariuszy, inne powinny o tym wiedzieć.
- Słuchanie interesariuszy – okazja do dialogu z interesariuszami jest możliwa tylko wtedy, gdy najpierw wysłuchasz ich poglądów, opinii, pomysłów;

Co jeszcze warto robić?

- Podjęcie komunikacji z interesariuszami na temat problemu czy projektu, **zanim dowiedzą się o nim za pośrednictwem mediów**, co może skomplikować dalsze relacje.
- Wybór **kluczowego przesłania** do interesariuszy wynikającego ze strategicznych celów organizacji.
- Pozyskiwanie **informacji zwrotnych** od interesariuszy i ekspertów, aby udoskonalić swoją praktykę.



W naukach politycznych jeden z modeli zakłada, że decyzje/polityki są rezultatem oddziaływań zewnętrznych i wewnętrznych („czarna skrzynka”).



Rezultaty podejścia zorientowanego na interesariuszy w strategii i komunikacji

- Zwiększenie motywacji, poczucia bezpieczeństwa i zaangażowania wewnętrznych interesariuszy (pracowników administracji publicznej).
- Rozwijanie wzajemnej współpracy, szacunku i zaufania pomiędzy pracodawcą a pracownikami.
- Uświadomienie pracownikom potrzeby stałej współpracy z otoczeniem zewnętrznym.
- Kanały komunikacji umożliwiające dotarcie do różnych interesariuszy – poinformowani interesariusze.
- Odniesienia do strategii organizacji w strategiach interesariuszy.
- Zwiększone wsparcie interesariuszy dla polityki organizacji.
- Lepsze wdrożenie projektów, wprowadzanie zmian i zmniejszenie prawdopodobieństwa.
- Przejrzystość sektora publicznego, jego planów i działań.
- Lepsza kontrola społeczna (społeczeństwo może kontrolować realizację strategii).

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- **Wzrost liczby instrumentów/form stosowanych we współpracy z interesariuszami w stosunku do okresu przed wdrożenia praktyki.**
- Porównawczy (procentowy) wskaźnik wzrostu lub spadku **liczby projektów czy procesów realizowanych we współpracy** z interesariuszami w stosunku do lat poprzednich (wymaga zdefiniowania przypadków współpracy – produkt).
- **Wskaźnik satysfakcji i zaufania interesariuszy** do danej jednostki administracji publicznej na podstawie badań ankietowych w kolejnych okresach (rezultat). Dotyczy to także interesariuszy wewnętrznych – pracowników.
- **Wskaźnik wzrostu wiedzy liderów i innych kluczowych pracowników** w organizacji **na temat interesariuszy**, badany na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród liderów projektów (rezultat).
- **Jakościowa ocena rezultatów projektów realizowanych we współpracy z interesariuszami** w stosunku do ich pierwotnych założeń (np. lepsza realizacja celów, obniżenie kosztów, skrócenie czasu procesów, mniej skarg; wpływ).
- **System hierarchiczny** w większości jednostek sektora publicznego, gdzie podwładni są związani poleceniami.

Ryzyka i bariery

- **Niewystarczający czas** do omówienia każdej sprawy otwarcie i przejrzystości, a także **presja czasu**.
- **Słaba komunikacja** – jednokierunkowa i jednostronna, brak przejrzystości w działaniach.
- Wybór **złych kanałów komunikacji** z interesariuszami.
- Nieuprawniony, niejawny lobbying niektórych – dominujących – interesariuszy (lepsi i gorsi partnerzy).
- **Brak uprawnień i niewiarygodność** np. spowodowana działaniami w przeszłości.
- **Brak woli współpracy ze strony interesariuszy**, istotne różnice polityczne itp.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy nie **faworyzuję kogoś**? A może ktoś wymaga **specjalnego traktowania**? Czy jednak jest to **uzasadnione i uczciwe**?
- **Jak być otwartym i unikać ryzyk**?
- Czy w analizie interesariuszy **nikt nie został pominięty**?
- Czy uwzględniam **zdanie słabszych**, mniej głośnych?



Uwaga, ryzyko raz jeszcze!

Po utworzeniu biura jego pracownicy stają się nieustępliwą polityczną grupą interesu, dobrze przygotowaną do obrony swojego budżetu i argumentowania za rozszerzeniem działalności- **Robert Higgs**



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

[Complete Stakeholder Mapping Guide](#)



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Stale angażuj swoich pracowników w proces podejmowania decyzji, pozwól im wpływać na decyzje i je współtworzyć.
- Poznaj role i stopień wpływu pracowników – kto jest liderem opinii, kto lubi krytykować, kto zawsze się nie zgadza itp.

- Dialog i komunikacja mogą dotyczyć przypadków najlepszych i gorszych praktyk oraz ustalenia, dlaczego tak się stało (wnioski).
- Częsta komunikacja to podstawa – rozmawiaj i słuchaj swoich pracowników, umożliwiał im wypowiedzenie się i wzmacniaj ich pozycję.
- Dotrzymuj obietnic!



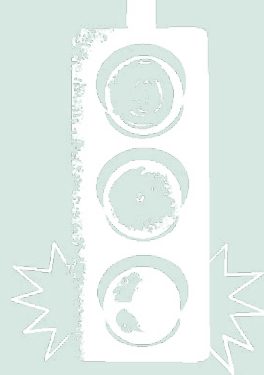
Inspirujące myśli

*Problem polega oczywiście na tym, że wszystkie te grupy interesu domagają się zmian, ale ich entuzjazm dla zmian szybko znika, gdy dotyczą one sedna ich własnych interesów – **Angela Merkel***

*Wszystkie roszczenia zasługują na rozpatrzenie, ale niektóre są ważniejsze od innych – **Warren G. Bennis***

*Kiedy kwestionuje się motywację człowieka, kiedy mówi się, że działa on z chciwości, że siedzi w kieszeni grupy interesu itd. Strasznie trudno jest osiągnąć konsensus. Strasznie trudno jest wyciągnąć rękę po drugiej stronie stołu i uścisnąć dłoń. Jednak bez względu na to, jak gorzko się nie zgadzacie, zawsze jest to możliwe, jeśli kwestionujecie osąd, a nie motywację – **Joe Biden***

Zlokalizowanie wąskiego gardła w procesie



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Płynny przebieg kluczowych procesów w organizacji
Skąd praktyka?	Zarządzanie procesami
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">• Wąskie gardła w kluczowych dla organizacji procesach,• Opóźnienia,• Procesy nie przynoszą spodziewanego rezultatu
Planowane rezultaty	Osiągnięcie założonych przez organizację celów w wyniku sprawnego przebiegu procesów
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Narzędzia analizy procesowej i szkolenia
Ryzyka, na które trzeba uważać	Okres przejściowy
Kluczowe działania	Mapowanie procesów i identyfikacja wąskich gardeł
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost przepustowości w procesach

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

Narzędzia do identyfikacji wąskich gardeł: diagramy procesów, analiza wydajności organizacji, diagramy wykorzystania zasobów, wykres Gantta.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Zespół 5-10-osobowy** (liczba zespołów i osób w zespołach zależy od wielkości organizacji) odpowiedzialny za analizę procesów, lokalizowanie „gardeł” i sugerowanie narzędzi do ich eliminowania.
- **Eksperci ds. szkoleń** i konsultacje z zarządzania i sterowania procesami.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Sala do prowadzenia szkoleń**, projektor, ekran i komputer.
- **Sprzęt umożliwiający tworzenie diagramów**, wykresów i analiz.
- **Pomieszczenia dla zespołu** z dostępem do sieci organizacji i jej dokumentacji procesowej.

**Potrzebny czas**

Pełne wdrożenie jest możliwe w ciągu **9-12 miesięcy**. Czas zależy od wielkości organizacji, ilości procesów i zasobów przeznaczonych na wdrożenie praktyki.

**Wiedza i doświadczenie**

- **Ekspert z zakresu szkoleń** z zarządzania procesami.
- **Konsultant ds. wykorzystania** narzędzi kontroli procesów.

**Współpraca**

- **Z ekspertami i konsultantami** prowadzącymi szkolenia i konsultacje.
- **Zespołu projektowego z pracownikami organizacji**.
- **Z ekspertami w zakresie wykorzystania** programów komputerowych do badania procesów.

Zlokalizowanie i usunięcie tzw. wąskich gardeł zwiększy wydajność i efektywność w naszej organizacji.

Wstęp

Pojęcie wąskiego gardła jest terminem pierwotnie pochodzącym z tej części nauki o zarządzaniu, która zajmuje się procesami oraz produkcją w przemyśle (zarządzanie operacyjne)¹.

Według internetowej *Investopedia*: „wąskie gardło to punkt **przebiegnięcia w systemie** (takim jak linia montażowa lub sieć komputerowa), który występuje, **gdy obciążenia pojawiają się zbyt szybko, aby proces produkcyjny mógł je obsłużyć**. Nieefektywność spowodowana przez wąskie gardło często powoduje opóźnienia i wyższe koszty produkcji”².

Oxfordzki słownik biznesu i zarządzania odnosi wąskie gardło do pojęcia wydajności i relacje między nimi ujmuje następująco: „Wydajność to najwyższa trwała wydajność systemu operacyjnego wyrażona w jednostkach w danym czasie. **Calkowita zdolność systemu jest określona przez zdolność jego największej części**³”. Termin nawiązuje do **kształtu butelki** – jej szyjka jest największym fragmentem, który ze względu na swój kształt spowalnia przepływ.

Efektom wąskiego gardła mogą być przestoje w produkcji, świadczeniu usługi (np. administracyjnej) czy opóźnienie w projekcie.

Największy problem stanowią tzw. **dlugoterminowe wąskie gardła**, czyli takie, które występują przez dłuższy okres lub często się powtarzają. Wielokrotnie podawanym przykładem jest zawieszające się oprogramowanie lub wadliwa procedura. Najbardziej **niekorzystną sytuacją jest wtedy, gdy występuje wiele wąskich gardeł**.

W przypadku procesów – np. administracyjnych – wąskim gardłem będzie ten ich etap, który kreuje „**kolejkę**”, czyli **spowolnienie** przed kolejnymi etapami, przez co zwalnia cały proces. Te kolejne etapy, nawet gdy są gotowe do pracy, ze względu na wąskie gardło nie mogą ruszyć.

¹ Adam Koliński, *Wykorzystanie koncepcji analizy wąskich gardeł w zarządzaniu produkcją*, <https://www.researchgate.net/publication/273455935>.

² <https://www.investopedia.com/terms/b/bottleneck.asp>.

³ *Oxford Dictionary of Business and Management*.

„**Gardła**” określa się przez **identyfikację obszarów, w których występuje „kolejka”**, czyli ocenę tzw. przepustowości (liczba spraw na jednostkę czasu) – tego, czy etap procesu i jego właściciel pracuje w pełni wydajnie. Według portalu <https://www.pipefy.com/blog/bottleneck/>: „Wąskie gardła powstają, gdy ilość pracy lub żądań **przekracza możliwości procesu lub przepustowość** (...). Wąskie gardła występują wtedy, gdy przychodzące obciążenia docierają do danego punktu szybciej niż ten punkt może je obsłużyć, ograniczając ogólną przepustowość całego procesu. Uniemożliwia to sprawne i wydajne działanie procesów biznesowych”. Ponadto: „**proces jest tylko tak wydajny, jak jego najsłabszy punkt**”.

Wykrywanie wąskich gardeł w procesach najlepiej oprzeć na:

1. **Obserwacji danych** (czas, liczba jednostek, trendy) i uczestników procesów.
2. **Opinii osób** zaangażowanych w proces.
3. **Analizie przepływu pracy**, np. sekwencji zadań.

Wąskim gardłem można zapobiegać lub nimi zarządzać.

Zapobieganie może np. polegać na odpowiednim szkoleniu pracowników w obsłudze etapu procesu. Z kolei zarządzanie wąskimi gardłami polega najczęściej na zwiększeniu zatrudnienia, tworzeniu rezerw zasobów na wypadek zwiększenia obciążenia (czas, ludzie), inwestycji w technologię.

Cel praktyki

Celem jest **usprawnienie procesów przebiegających w organizacji w wyniku identyfikacji tzw. wąskich gardeł i poprawienie możliwości w zakresie płynnego przebiegu procesów**. „Gardła” są często przeciążone, nieprzygotowane do swojej roli w procesach, a zasoby organizacji nie są zmobilizowane do ich wzmocnienia.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Wdrożenie praktyki odbywa się poprzez dwa podstawowe kroki:

- Identyfikację wąskich gardeł.
- Ich eliminację.

Identyfikacja wąskiego gardła oznacza nie tylko dokładne wskazanie miejsca (etapu) procesu, w którym to „gardło” występuje, ale także **przyczyn** powstania problemu. Mogą być nimi: zbyt małe zasoby do obsłużenia tego etapu procesu, brak niezbędnych kompetencji osób odpowiedzialnych za ten etap,

przestarzała czy psująca się technologia, ale także czynniki zewnętrzne – jak gwałtowny przyrost klientów organizacji.

Identyfikacja wąskich gardeł może być dokonywana poprzez:

- Ponowną analizę procesów.
- Wykorzystanie skarg i uwag pracowników i klientów.
- Analizę statystyczną przebiegu procesów.
- Porównanie z procesami w podobnych organizacjach (np. z innym urzędem wykonującym te same zadania) i wykorzystanie benchmarkingu.
- Obserwację uczestniczącą np. z zastosowaniem metody tajemniczego klienta (*mystery client*).
- Metodę „burzy mózgów” i podobne.

Eliminacja wąskich gardeł może polegać na:

- **Przeprojektowaniu** procesów, w których wąskie gardło występuje – np. uproszczenie procedur, wymagań, wydłużeniu czasu (np. pierwotny czas mógł być nierealistyczny).
- **Zwiększeniu zasobów** do obsługi wąskiego gardła (finanse, ludzie, czas).
- **Zainwestowaniu** w technologię, która przewyżczy ograniczenia pracy ludzkiej.
- **Przeszkoleniu** pracowników czy klientów, aby uniknąć błędów.



Rezultat docelowy

- Zlokalizowane problematyczne obszary tzw. wąskich gardeł w procesach organizacji.
- Opracowanie narzędzi do lokalizacji i eliminacji wąskich gardeł.
- Wyeliminowanie wąskich gardeł w procesach organizacji.
- Oszczędność czasu wynikającego z eliminacji problemów w procesach organizacji.
- Osiągnięcie wyższej efektywności i produktywności pracowników.
- Opracowane procesy zapewniające optymalizację czasu, zużycia materiałów, kosztów, wkładu pracy pracowników.
- Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki. Mogą nimi być mierniki pokazujące:

Ryzyka i bariery

- zmniejszenie **parametrów procesów w stosunku do tych przed wdrożeniem** – spadek lub wzrost liczby etapów procesu, czasu trwania procesów (produkt), przepustowości (rezultat)⁴;
- **spadek liczby skarg** klientów i sytuacji, w których procesy lub ich etap wymagają poprawiania błędów;
- **wydajność pracowników** w relacji do wydajności przed usprawnieniem (np. liczba załatwionych klientów czy wydanych decyzji; rezultat);
- **wykorzystanie zasobów** do ich optymalnego użycia – wymaga to obiektywnego standardu (rezultat).
- Nieprawidłowo zidentyfikowane wąskie gardła i wadliwe procesy.
- Wprowadzanie zmian bez zewnętrznego punktu widzenia/perspektywy (np. klientów czy interesariuszy).
- Okres przejściowy i zarządzanie zmianą po zmianie procesów, w tym komunikacja.

Przy wdrażaniu zarządzania procesowego trzeba pamiętać o tym, że w organizacjach publicznych **nie da się wprost zastosować** jednego z istotnych elementów, jakim jest **tzw. łańcuch wartości**, który prowadzi do uzyskania wartości dodanej rozumianej finansowo. Niemniej **rezultaty niefinansowe** mogą być znaczące.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy opracowano plan **działania wynikający** z identyfikacji wąskich gardeł?
- Jak będziemy **rozwijać praktykę** i pilnować, aby się „odnawiała”, by była instrumentem żywym, przeciwdziałala pojawianiu się nowych wąskich gardeł?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**?
- **Jak utrzymamy poparcie „góry”** i zaangażowanie „dołów”?

⁴ Przepustowość to parametr określający liczbę obiektów, wyrobów, pracowników, maszyn, środków transportu, zadań itp. przechodzących w danej jednostce czasu przez pewien określony element systemu (produkcyjnego, transportowego itp.). Prawie w każdym przedsiębiorstwie (głównie produkcyjnym) występuje pojęcie wąskiego gardła, które uniemożliwia w stu procentach wykorzystanie potencjału organizacji – cyt. za: *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przepustowość>.



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki



Czytaj dalej:

K. Krukowski, *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.

[Unblocking Bottlenecks. Fixing Unbalanced Processes.](#)

[The Most Common Workflow Bottlenecks \(And How to Fix Them\).](#)



SYNERGIA - jednym zdaniem

Usunięcie wąskich gardeł w organizacji to lepszy efekt pracy, ale i jej większy komfort.

Cechy zarządzania procesowego w administracji publicznej

- Działanie w organizacji należy optymalizować poprzez doskonalenie procesów ukierunkowanych na klienta, a nie doskonalenie funkcji (poprzez które przebiegają procesy) ukierunkowanych na procedury.
- Procesami w administracji publicznej są powtarzalne sekwencje działań zmieniające elementy na wejściu (np. nakłady, praca ludzi, informacje) w mierzalne elementy wyjścia (decyzje, usługi).
- Kluczowe jest zrozumienie potrzeb klientów - obywateli usług administracyjnych, oraz zmiany tych potrzeb - czyli oczekiwań wobec jakości pracy administracji publicznej.
- Doskonałość osiąga się poprzez ocenę rezultatów, czemu służy m.in. minimalizacja tych elementów procesów, które osłabiają efektywność.
- Podstawowe miary procesów w administracji to koszty, czas, elastyczność (na rzecz potrzeb obywateli), jakość, znaczenie dla instytucji i obywatel. Zmierzenie tych wymiarów umożliwia doskonalenie.
- Najbardziej przydatne narzędzia zarządzania procesowego w administracji publicznej to kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), wykorzystanie informatyzacji i technologii informatycznych, koncepcja szczupłego rządu (*lean government*), wspólny model oceny (CAF) oraz zrównoważona karta wyników (BSC).



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Pierwsze rezultaty praktyczne (*quick wins*) to:

- **Precyzyjna identyfikacja wąskich gardeł.**
- Zbadanie przepustowości i **czasu** działania organizacji w jej procesach.



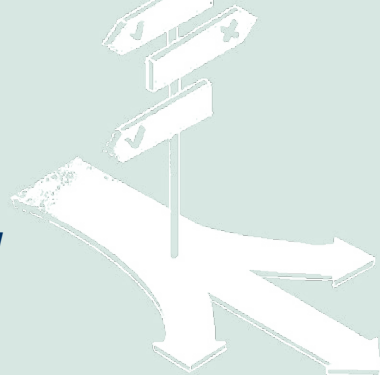
Inspirujące
myśli

W większości organizacji wąskie gardło znajduje się na górze butelki -

Peter Drucker

Uruchomisz wiele projektów, ale zdążysz ukończyć tylko kilka. Więc myśl, planuj, rozwijaj, uruchamiaj i wykorzystaj dobrych ludzi, aby byli odpowiedzialni. Daj im władzę i pociągaj ich do odpowiedzialności. Próbowanie robienia zbyt wiele samemu tworzy wąskie gardło - **Donald Rumsfeld**

Narzędzia usprawniające zarządzanie procesami – Six Sigma i zarządzanie doświadczeniem klienta (CEM)



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Płynny przebieg kluczowych procesów w organizacji
Skąd praktyka?	Zarządzanie procesami, restrukturyzacja organizacji
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">• „Wąskie gardła” w kluczowych dla organizacji procesach,• Opóźnienia,• Procesy nie przynoszące spodziewanego rezultatu,• Wady i błędy w procesach świadczenia usług publicznych,• Niezadowolenie obywateli z pracy jednostki administracji publicznej
Planowane rezultaty	Osiąganie założonych przez organizację celów w wyniku sprawnego przebiegu procesów
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Narzędzia analizy procesowej i szkolenia
Ryzyka, na które trzeba uważać	Okres przejściowy
Kluczowe działania	Mapowanie procesów i identyfikacja „wąskich gardeł”
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost przepustowości w procesach

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

Wdrożenie **nie wymaga dużych nakładów finansowych**, liczą się natomiast umiejętności i doświadczenie pracowników, zaangażowanie w pracę, umiejętność pracy w zespole. Konieczne może być jednak sfinansowanie eksperta ds. procesów (szkolenie, konsultacje).

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Zespół odpowiedzialny za analizę** procesów zachodzących w organizacji oraz doświadczeń klientów – obywateli w kontaktach z organizacją. Można stworzyć kilka zespołów współpracujących ze sobą podczas analizy procesów.
- **Eksperti prowadzący szkolenia** z zarządzania i sterowania procesami

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

Narzędzia do identyfikacji obszarów problematycznych, tj. „wąskich gardeł”:

- diagramy procesów;
- analiza zdolności produkcyjnych;
- diagramy wykorzystania zasobów;
- wykres Gantta.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Sala do prowadzenia szkoleń**, projektor, ekran i komputer.
- **Sprzęt umożliwiający tworzenie diagramów**, wykresów i analiz.
- **Pomieszczenia dla ok. 10 osób**, z dostępem do sieci organizacji i jej dokumentacji procesowej.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Sprawić, aby obszar problematyczny, czyli „wąskie gardło”, pracowało na maksimum swoich możliwości – to zadbać o nie.

Cel praktyki

Celem jest usprawnienie procesów organizacyjnych – np. wykonywanie większej liczby operacji przy niższych nakładach. W administracji często **nie identyfikuje się „wąskich gardeł” i możliwości w zakresie płynnego przebiegu procesów**. Inercja w organizacji prowadzi do braku przeglądu procesów, przez co nie są one dobrze opisane. „Gardła” są przeciążone, a zasoby nie są zmobilizowane do ich wzmacniania.



Korzyści z zarządzania procesowego w organizacji

- Elastyczność w dostosowywaniu się do otoczenia.
- Wzmocnienie orientacji na rzecz satysfakcji odbiorcy usługi / działań urzędu.
- Zwiększenie odpowiedzialności konkretnych osób/komórek za działania i rezultaty.
- Koncentracja na realnych działaniach, a nie na formalnych uwarunkowaniach.
- Przeciwdziałanie kulturze „silosów administracyjnych”.
- Łatwiejszy pomiar działań i rezultatów w administracji (czas, koszty, działania).

Praktyka ma na celu **identyfikację i eliminację „wąskich gardeł”** w urzędzie, po to, aby **usprawnić funkcjonowanie**. Analizując procesy zachodzące w organizacji, należy zwrócić szczególną uwagę na zmiany, które pozwolą na **usprawnienie procesów wewnętrznych**.

Praktyki **Six Sigma** i **CEM** mogą być **zastosowane w każdej instytucji publicznej**, gdyż wszędzie występują procesy.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Zarządzanie doświadczeniem klienta

Metoda zarządzania doświadczeniem klienta (*customer experience management*) tzw. CEM zmierza do **standaryzacji procesów obsługi klienta**, co powinno przełożyć się na to, aby kontakty klientów (obywateli) z organizacją publiczną były dla nich **przejrzyste, przewidywalne** (zgodne z procedurami) i **przyjazne**¹. CEM obejmuje przede wszystkim:

- **udoskonalone** (np. uproszczone, odbiurokratyzowane, skrócone, z informatyzowane) procesy załatwiania spraw urzędowych / usług publicznych;
- **podwyższone umiejętności obsługi klienta** przez pracowników jednostki administracji publicznej.

CEM **wymaga dokładnego zbadania oczekiwań** klientów danej usługi, ze szczególnym **naciskiem na bariery utrudniające korzystanie z usługi** w sposób przyjazny. Bariery te mogą być **proceduralne, informacyjne, kosztowe, fizycznego dostępu**, a nawet dotyczyć architektury urzędu (sal, okienek obsługi itp.).

¹ Szerzej na temat CEM np.: A. Urbański, L. Dziewa, *Tworzenie doświadczeń klientów*, Gliwice 2020; K. Kubacka-Góral, *Kreowanie przewagi strategicznej przez zarządzanie doświadczeniem klientów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 14; I. Skowronek, *Emocjonika wizerunku: Zarządzanie doświadczeniem klienta a percepcja firmy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 1.

Badanie doświadczeń klienta obejmuje najczęściej:

1. **Ankiety** ilościowe, w tym satysfakcji, wypełnione przez klientów.
2. Wykorzystanie techniki „**tajemniczego klienta**”.
3. Filmowanie procesu obsługi klienta i **wywiady** z klientami.
4. Dokładne **badanie tzw. punktów (momentów) kontaktu** klienta z organizacją (np. korzystanie ze stron internetowych, składanie dokumentów).

W badaniach tych kluczowe jest **zweryfikowanie, które elementy procesów** (np. momenty kontaktu) **obsługi klienci postrzegają pozytywnie, a które negatywnie (negatywne emocje)**. Analiza tych elementów procesu obsługi stanowi punkt wyjścia do rekomendacji zmiany procesów, a następnie do określenia standardu obsługi klienta z wykorzystaniem jego doświadczeń. To ostatnie jest elementem „**współprojektowania**” **usługi publicznej przy udziale obywateli**.

Stosowanie CEM w administracji publicznej² musi jednak uwzględniać fakt, że indywidualizowanie podejścia do klientów – obywateli – **nie może odbywać się kosztem zasady równego traktowania osób w podobnej sytuacji**. Urzędy w przeciwieństwie do firm, działających w wąskich segmentach rynku, obsługują często różne osoby ubiegające się o podobne świadczenia. Ponadto procesy zazwyczaj są uregulowane przepisami prawa i instytucja publiczna **nie zawsze może samodzielnie modyfikować wszystkie ich elementy, bez wcześniejszych zmian legislacyjnych**.

Metoda Sześć Sigma

Sześć Sigma to koncepcja wywodząca się z **zarządzania jakością**, której celem jest takie zorganizowanie procesów w organizacji, aby w maksymalnym stopniu **wyeliminować błędy, usterki, marnotrawstwo czy wady proponowanych produktów i usług³**. Celem jest przede wszystkim **uniknięcie kosztów ponoszonych** na naprawy, uwzględnianie reklamacji, wycofywanie produktów itp.

² W odniesieniu do administracji patrz: A. Ludwiczak, *Using customer journey mapping to improve public services: A critical analysis of the literature*, „Management” 2021, Vol. 25, No. 2.

³ Na temat *Six Sigma*: A. Hamrol, *Strategie i praktyki sprawnego działania Lean, Six Sigma i inne*, Warszawa 2015; G. Eckes, *Rewolucja Six Sigma. Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zmieniły proces w zyski*, Warszawa 2016; J. Strumiłło, *Koncepcja Six Sigma* (w:) *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2010; M. Nowicki, *Six Sigma* (w:) *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa 2015.

Docelowo zastosowanie metody powinno spowodować, że **liczba usterek na milion wynosi 3 do 4 błędów**, tj. spadnie prawdopodobieństwo ich wystąpienia. W rzeczywistości jest to trudne, ponieważ według badań empirycznych w rzeczywistości firmy stosujące *Six Sigma* osiągają poziom 4 Sigma, tj. ok. 6210 błędów na milion. Ten poziom to przykład obcenergo w metodzie **wskaźnika DPMO tj. (Defect per Million Opportunities)**, czyli liczby możliwych błędów na milion możliwości ich popełnienia.

Six Sigma wykorzystywana jest m.in. **w takich firmach jak Amazon, Boeing, Honda, IBM, a zapoczątkowana została w firmie Motorola**. Metoda opiera się głównie na **gromadzeniu dużej ilości danych statystycznych**, które pozwalają na **szczegółowe analizy procesów** i wyłapywanie w nich nieprawidłowości zanim one wystąpią. Procesy należy projektować w taki sposób, aby ograniczać ich zmienność, co w koncepcji *Six Sigma* jest głównym powodem kłopotów z jakością i kosztów. Podstawę stanowią przede wszystkim **dokładne sparametryzowanie procesów, ich opis i maksymalnie precyzyjny pomiar statystyczny**. To umożliwia ich obserwację, badanie za pomocą metod statystycznych, a w końcowym efekcie korektę. Pozyskiwanie w trakcie badań dużej ilości danych o każdym etapie procesu pozwala **lepiej go zrozumieć** i znaleźć przyczyny problemów oraz rozwiązania. Badanie te można powtarzać po każdym cyklu zmian w procesach aż do uzyskania zakładanego efektu. Inne korzyści to **usprawnianie procesów i skracanie czasu ich trwania**. Wszystko to przyczynia się do podnoszenia jakości, obniżania kosztów i wzrostu zadowolenia klientów.

Kluczowe zasady *Six Sigma* to:

- 1. Najważniejszy jest klient** i pozyskiwana od niego informacja.
2. Bez informacji i ich analizy nie da się skutecznie zarządzać.
- 3. Każde działanie to proces**, który powinien skupiać się na osiągnięciu celu organizacji.
4. Należy **zarządzać proaktywnie** wyprzedzając pojawiające się problemy.
5. Współpraca ludzi (pracowników, dostawców, klientów) jest kluczowa, a **jakość jest odpowiedzialnością wszystkich**.
- 6. Tolerancja dla popełniania błędów** paradoksalnie umożliwia postęp, bo eliminuje strach.

Six Sigma oparta jest na technikach statystycznych, a w szczególności koncepcji **odchylenia standardowego**. Informuje nas ono o tym, jak szeroko wartości jakiegoś parametru (na przykład wieku, zysku, wzrostu, prędkości) są rozrzucone wokół średniej. Im mniejsza wartość odchylenia, tym wartości te są bardziej skupione wokół średniej. W koncepcji jakości odchylenie standardowe będzie informacją o liczbie jednostek (np. produktu) niezgodnych z założonym standardem jakościowym, a cecha jakości (np. niezawodność) charakteryzuje się rozkładem normalnym.

Six Sigma to **pięcioetapowy proces osiągania lepszej jakości** produktów, usług i procesów:

1. Definiowanie, co wpływa na jakość usługi i procesów organizacyjnych do tego prowadzących.
2. Pomiar i obserwacja procesów.
3. Analiza wyników pomiaru.
4. Ulepszenia procesów prowadzące do eliminacji usterek, błędów, marnotrawstwa zasobów.
5. Kontrolowanie, czy działania doskonalące przynoszą efekt.

Podkreślić należy, że **statystyka w metodzie *Six Sigma* jest jedynie narzędziem**. Metoda opiera się bowiem przede wszystkim na zasadach zarządzania jakością, podejściu procesowym i proklienckim, motywowaniu ludzi do zachowań projakościowych, komunikacji itd.

W administracji publicznej *Six Sigma* dotyczyć może przede wszystkim usług administracyjnych. Koncentruje się na:

- zadowoleniu obywateli (klientów);
- **wykorzystaniu informacji zwrotnych od obywateli**, w celu systematycznego skracania czasu realizacji usług (całkowitego czasu potrzebnego na przeprowadzenie określonego procesu administracyjnego od początku do końca);
- **ograniczaniu wad i błędów** w procesach administracyjnych i usługach publicznych.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- Obywatele zadowoleni z szybkiej i sprawnej obsługi przez pracowników jednostki administracji publicznej.
- Pracownicy wykonujący swoje obowiązki w krótszym czasie.
- Wzrost wydajności i produktywności pracowników.
- Zoptymalizowanie: czasu, wykorzystania zasobów, kosztów, wkładu pracowników, przeznaczonych na realizację procesu.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki. Mogą nimi być mierniki pokazujące:

- zmniejszenie liczby procesów w organizacji (produkt);
- **parametry procesów w stosunku do tych przed wdrożeniem** – spadek lub wzrost liczby etapów procesu, czasu trwania (produkt), przepustowości (rezultat)⁴;
- **wydajność pracowników** w relacji do wydajności przed usprawnieniem (np. liczba obsłużonych klientów czy wydanych decyzji; rezultat);
- **wykorzystanie zasobów** do ich optymalnego zużycia – wymaga to obiektywnego standardu (rezultat).
- **wzrost zadowolenia obywateli** – klientów jednostki administracji publicznej – z obsługi i kontaktu z urzędem.



Tadeusz Kotarbiński:

*Porządek trzeba robić,
nieporządek zrobi się sam*

Szerokie wprowadzenie metod LEAN lub CEM w zarządzaniu procesami będzie możliwe dzięki wskaźnikom mierzącym wpływ tych metod na ogólną efektywność organizacyjną, efektywność działów odpowiadających za kluczowe procesy w organizacji i postrzeganie przez interesariuszy urzędu.

Ryzyka i bariery

- Nieprawidłowo zidentyfikowane „wąskie gardła” i wadliwe procesy.
- Wprowadzanie zmian bez zewnętrznego punktu widzenia/perspektywy (np. klientów czy interesariuszy) może być trudne.
- Okres przejściowy i zarządzanie zmianą po zmianie procesów, w tym komunikacja.

⁴ Przepustowość to parametr określający liczbę obiektów, wyrobów, pracowników, maszyn, środków transportu, zadań itp. przechodzących w danej jednostce czasu przez pewien określony element systemu (produkcyjnego, transportowego, itp.). Prawie w każdym przedsiębiorstwie (głównie produkcyjnym) występuje pojęcie „wąskiego gardła”, które uniemożliwia w stu procentach wykorzystanie potencjału organizacji – cyt. za: *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przepustowość>.



SYNERGIA – jednym zdaniem

Usunięcie „wąskich gardeł” w organizacji to lepszy efekt pracy, ale i jej większy komfort.

Przy wdrażaniu zarządzania procesowego trzeba pamiętać, że w organizacjach publicznych **nie da się wprost zastosować** jednego z istotnych elementów, jakim jest **tw. łańcuch wartości**, który prowadzi do uzyskania wartości dodanej rozumianej finansowo. Niemniej **rezultaty niefinansowe** mogą być znaczące.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy opracowano plan **działania wynikający** z identyfikacji procesów, mający na celu poprawę funkcjonowania jednostki jako całości?
- Jak będziemy **rozwijać praktykę** i pilnować, aby się „odnawiała”, by była instrumentem żywym, stale odpowiadającym potrzebom?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**?
- **Jak utrzymamy poparcie** „góry” i zaangażowanie „dołów”?
- Jak będziemy szukać **dalszych inspiracji**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- Amerykańskie Stowarzyszenie Jakości, [Public Sector Guide to Lean Process Management and Improvement](#)
- Adrian Grycuk, [Lean government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej](#)



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Pierwsze rezultaty praktyczne (*quick wins*) to identyfikacja:

- **Procesów** – dzięki temu stają się bardziej efektywne i lepiej nadzorowane.
- **„Wąskich gardeł”** – wsparcie ich zasobami, a następnie wykorzystanie, ale nie przeciążenie.
- Przepustowości i **czasu** cyklu działania organizacji.
- **Możliwości** (szans) wynikających z procesów.



Inspirujące myśli

Na doskonałość składają się drobnostki, ale ona drobnostką nie jest – **Michał Anioł**

Wady będą, dopóki będą ludzie – **Tacyt**

Wszystko należy upraszczać, jak tylko można, ale nie bardziej – **Albert Einstein**

Dotrzymanie ustalonych terminów jako przykład doskonalenia procesów w organizacji



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem praktyki jest skrócenie czasu trwania procesów poprzez ich uproszczenie i zwiększenie kontroli
Skąd praktyka?	Zarządzanie procesami
Kiedy stosować?	Gdy ambitne zadanie mają krótkie terminy realizacji
Planowane rezultaty	Większa elastyczność w działaniu
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Opis realnie przebiegających w organizacji procesów i „wąskich gardeł” organizacyjnych
Ryzyka, na które trzeba uważać	Terminy kosztem prawa, równego traktowania i jakości
Kluczowe działania	Współpraca pracowników z ekspertami zarządzania procesowego
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Skrócenie czasu trwania kluczowych procesów bez szkody dla jakości ich efektów

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Koszt eksperta w zakresie zarządzania procesami.
- Koszt sprzętu komputerowego i odpowiednich programów umożliwiających utworzonemu zespołowi opracowanie instrukcji wykonywania etapów procesów i algorytmów działania w organizacji.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Zespół 4-5 pracowników, z doświadczeniem w projektowaniu procesów, odpowiedzialny za tworzenie instrukcji dotyczących wykonywania kroków w procesach i dostarczanie przejrzystych algorytmów dla innych w organizacji.
- Ekspert w zarządzaniu procesami, który współpracuje z utworzonym zespołem i wspiera go w realizacji zadania dotyczącego instrukcji i algorytmów, w szczególności w zakresie analiz.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

Wsparcie kierownictwa organizacji.

**Wymagane zasoby techniczne**

- Sprzęt komputerowy i odpowiednie programy umożliwiające pracę utworzonego zespołu.
- Instrukcje dotyczące wykonywania etapów procesu i algorytmów działania.
- Pomieszczenie (umożliwiające połączenie z siecią organizacji), które zapewnia wystarczającą ilość przestrzeni roboczej dla zespołu i eksperta ds. zarządzania procesami.

**Potrzebny czas**

Praktyka może być wdrożona w ciągu około 6 miesięcy. Po 12-15 miesiącach wielkość zespołu może zostać zredukowana do 3 osób.

**Wiedza i doświadczenie**

Członkowie zespołu projektowego znający organizację, najlepiej posiadający praktykę pracy na kilku różnych stanowiskach w organizacji, wsparci wiedzą eksperta niezbędną do wdrożenia praktyki w dziedzinie zarządzania procesami.

**Współpraca**

Aby wdrożyć praktykę, wymagana jest wzajemna współpraca między kierownictwem organizacji, członkami zespołu, ekspertami ds. zarządzania procesami, kadrą kierowniczą i pracownikami.

Cel jest marzeniem z terminem wykonania

– NAPOLEON HILL

Wstęp

Prezentowana praktyka **należy do dziedziny zarządzania nazywanej zarządzaniem procesami** w organizacji albo zarządzaniem procesowym. Jej celem jest:

- **Mapowanie procesów** w organizacji – tych, które przyczyniają się w efektywny sposób do wytworzenia finalnych dóbr i usług, które wytwarza organizacja;
- W ramach mapowania procesów – **identyfikowanie procesów zbędnych**, które nie wnoszą istotnej wartości lub nie są uzasadnione innymi wymogami (np. prawnymi, technicznymi) bądź są nadmiernie rozbudowane przez co wpływają na czas przebiegu procesów oraz niepotrzebnie angażują zasoby organizacji;
- **Eliminowanie lub doskonalenie zidentyfikowanych procesów** tak, aby ich przebieg był płynny (niezakłócony).

Dla jednostek administracji publicznej efektem procesów powinno być **świadczenie usług publicznych, wspieranie procesów rozwoju gospodarczego, zapewnienie bezpieczeństwa publicznego i narodowego, a w przypadku jednostek sprawujących obsługę naczelnych organów państwa** – zapewnienie wsparcia kluczowym decydom danego kraju. W sektorze administracji publicznej na przebieg procesów **istotny wpływ będą miały uregulowania prawne (wymogi) uwzględniające nie tylko wartość sprawności i szybkiego działania, ale również sprawiedliwości społecznej, równego traktowania, czy prawa do odwołania się** od decyzji administracyjnych oraz czynniki społeczno-polityczne, w tym często międzynarodowe, wpływające z kolei na procesy związane z legislacją, strategiami itp.



Dodatkowe inspiracje:

Vartika Kashyap, 11 Strategies for Meeting Tight Deadlines in the Workplace.

Cel praktyki

Jednostki administracji publicznej realizują jednocześnie liczne, zróżnicowane procesy. Praktycznie niemożliwe jest skupienie uwagi całej organizacji na tylko jednym, ponieważ np. wynikają one z prawnie określonych zadań, które musi ona realizować i nie może ich pominąć ani, zawiesić. Jednak **każdy dział jednostki może dopracować (udoskonalić) kluczowe procesy, których jest właścicielem.**

Zadaniem każdego działu w jednostce administracji publicznej byłaby optymalizacja zasobów potrzebnych do tego procesu. Odbывałaby się ona **przy wykorzystaniu jednego z narzędzi zarządzania procesami przedstawionych w podręczniku** np. metody LEAN (praktyka „Bądź Lean”) lub analizy „wąskiego gardła” (praktyka „Zlokalizowanie wąskiego gardła w procesie”). Wybór narzędzia zależy od decyzji jednostki. Kluczowe jest, aby liderzy jednostek (działów) wraz ze swoim zespołem przeprowadzili szczegółową analizę istniejącego, wskazanego do poprawy procesu. Następnie dopracowują go w maksymalny możliwy sposób (terminowość, niezawodność itp.), optymalizują zasoby, przygotowują instrukcje i listę obowiązków pracowniczych związanych z udoskonalonym procesem. W dalszej kolejności realizują udoskonalony proces, testując lub poprawiając przyjęte rozwiązania. **Jeśli w dziale istnieje więcej niż jeden proces, lider wraz z zespołem może zająć się udoskonaleniem kolejnego.**

Przykład

Uniwersalnym przykładem będzie optymalizacja w organizacji, w taki sposób, aby **zmaksymalizować prawdopodobieństwo dotrzymania terminów** w procesach, za które odpowiadają poszczególne jednostki organizacji. Odbędzie się to poprzez analizę procesów składających się na wykonywane zadania. Celem będzie wyeliminowanie tych elementów, które mogą utrudniać dotrzymanie terminów w obszarze działania danego działu organizacji. Warunkiem jest **prawna dopuszczalność takiego działania i utrzymanie innych parametrów jakościowych** np. trafności decyzji administracyjnych, kosztu procesu itp.

Celem praktyki jest **skrócenie czasu trwania procesów poprzez ich uproszczenie** i zwiększenie kontroli (w tym jakościowej) nad ich przebiegiem. Obydwie optymalizacje **pozwalają na eliminację błędów**. Prostsze procesy to mniejsze prawdopodobieństwo ich popełniania, dublowania działań oraz opóźnień. Z kolei kontrola umożliwi unikanie błędów w czasie rzeczywistym, w okresie realizacji procesu.

Dotrzymanie terminów, wynikających z przepisów prawa, z deklaracji politycznych, czy też związanych z oczekiwaniami obywateli jest **istotnym kryterium** (prawnym, politycznym, efektywnościowym) **oceny pracy** jednostek administracji publicznej. Jest to szczególnie trudne, gdyż sektor ten z reguły nie może zaniedbać (jak np. firma produkcyjna) działania w jednym obszarze,

aby poświęcić się innemu. Ponadto, w szczególności duże organizacje publiczne, realizują w tym samym czasie wiele celów oraz procesów do nich zmierzających. Dzieje się to również często w warunkach **presji na oszczędności**, szanowanie zasobów itp.

Dlatego też administracja publiczna powinna stosować **techniki, które umożliwiają względnie bezkosztowo osiągnięcie celów w sposób terminowy, efektywny i oszczędny**. Stąd techniki zarządzania procesami mogą być przydatne w administracji publicznej, z pewnymi dostosowaniami, wynikającymi ze specyfiki działania sektora publicznego (np. terminy ustawowe, limity budżetowe, partycypacja obywateli itp.).

Na czym polega praktyka

Istnieją dwa rodzaje działań w ramach opisywanej praktyki:

1. Minimalizacja liczby zadań wykonywanych przez pracowników – może się to odbywać albo poprzez **eliminację całych zadań** uznanych za zbędne lub niewnoszące wiele do ostatecznego efektu (jest to w różnym stopniu możliwe w administracji – czasem może wymagać zmian ustaw przez parlament), albo **ograniczenie mniejszych zadań (podzadań)** w ramach większych kompetencji czy procesów realizowanych przez administrację publiczną, tj. **minimalizacja przez upraszczanie**.
2. Dogłębna **analiza przebiegu procesów**, pozwalająca na zwiększenie kontroli pod kątem właściwego trybu postępowania, optymalnej kolejności czynności, lepszego skoordynowania kilku mniejszych procesów (podprocesów) składających się na proces główny.

Minimalizację liczby zadań wykonywanych przez pracowników można dokonać **poprzez dostarczenie instrukcji** dla każdego etapu procesu opartych na zoptymalizowanych algorytmach działań. Takie usprawnienie eliminuje zbędne czynności lub wskazuje określony sposób ich przeprowadzenia.

Równie istotne jest **regularne korzystanie z narzędzi upraszczających** procesy, tym bardziej że mają one tendencję do komplikowania się i rozrastania, co jest czymś naturalnym (niczym odrastanie głów **mitycznej Hydry**). Tylko **regularny przegląd procesów pod kątem prostoty i funkcjonalności gwarantuje**, że naprawdę niezbędne uzupełnienia zostaną włączone do algorytmów, a inne komplikacje zostaną wyeliminowane lub co najmniej dostosowane w niezbędnym zakresie.

Podstawowe narzędzia dogłębnej analizy przebiegu procesów to:

- ustalenie **częściowych terminów** wykonania etapów procesu – jako swego rodzaju **punkty orientacyjne/kontrolne** pozwalające na stałą ocenę ich przebiegu w czasie;
- wprowadzenie **wskaźników mierzących wydajność etapów procesu** – pozwalają one na głębszą ocenę tego, co zachodzi w czasie procesów, a w przypadku problemów czy opóźnień na zidentyfikowanie szczegółowych przyczyn, takich jak np. liczba czynności/decyzji/klientów na jednostkę czasu, koszt, liczba reklamacji/skarg;
- **okresowe oceny wydajności całego procesu** przy wykorzystaniu opinii użytkowników, obywateli, kluczowych interesariuszy, porównaniu z podobnymi organizacjami, dobrymi praktykami itp.



Efekty dla organizacji publicznej:

- Mapa i **opis kluczowych procesów** i podprocesów w organizacji.
- **Zoptymalizowane zasoby** wykorzystywane w realizacji procesów.
- **Umiejętność upraszczania** kluczowych procesów i większa dzięki temu **przejrzystość** działań organizacji dla decydentów, pracowników i obywateli.
- **Usprawnienie procesów** jednostki administracji publicznej i **wyższa jakość ich realizacji**.
- Zdolność do **szybszej realizacji priorytetów**, radzenia sobie ze zmiennością.
- Zwiększona **odpowiedzialność pracowników** jednostki za procesy.
- Większa **kreatywność i innowacyjność**.
- Wzrost **zadowolenia obywateli** z obsługi jednostki administracji publicznej.

Rezultaty praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- wskaźnik pokazujący **liczbę uproszczonych procesów lub ich elementów** (na ogólną liczbę procesów lub elementów w procesach);
- wskaźnik pokazujący **poziom kontroli nad procesami** przed praktyką i w trakcie – może to być liczba „punktów” kontroli procesu albo wskaźnik jakościowy – **liczba zidentyfikowanych błędów**, usterek itp. dzięki zwiększeniu kontroli procesów;
- wskaźnik porównujący **czas trwania procesów** przed wdrożeniem praktyki i w trakcie – mierzony w godzinach.

Kluczowe wyzwania/zagrożenia dla wdrażania dobrych praktyk w sektorze publicznym są następujące:

- wystąpienie **nieprzewidzianych okoliczności** (pandemia, zmiany polityczne itp.) – mają one istotny wpływ na kolejne ryzyka;
- pojawienie się **nieplanowanych zadań i nieoczekiwanego obciążenia** pracą;
- nagły **wzrost zapotrzebowania** obywateli na usługi jednostki administracji publicznej;
- spadek **motywacji pracowników i/lub zasobów organizacji** (np. oszczędności, brak dochodów publicznych, kryzys budżetowy);
- optymalizacja zasobów wykorzystywanych w procesach jednostki administracji publicznej może prowadzić do zwolnień;
- skrócenie czasu procesu kosztem **obniżenia jakości usług**.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Jak upraszczać procesy w jednostce administracji publicznej, aby zachować **równowagę między ich efektywnością, przestrzeganiem praw i obowiązków nakładanych przez prawo i jakością**? Co jest kluczem do tej równowagi?
- Jak mogę **motywować pracowników** językiem korzyści, aby w swoim obszarze działania szukali rezerw efektywności w procesach, za które odpowiadają?
- Co może pójść źle, co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

How to Meet a Deadline

Terminy są niezbędne do sprawnego funkcjonowania organizacji. Utrzymują płynność pracy i zapewniają, że wszyscy pracują do uzgodnionej daty zakończenia. Zarządzając terminami, **weź pod uwagę następujące kwestie**:

- Oceń, **co jest wymagane**.
- Uzyskaj odpowiednie **zasoby**.
- Weź pod uwagę, że pojawią się **problemy**.
- **Zaplanuj szczegółowo**.
- **Ogranicz szkody wynikające z niedotrzymania terminu**.

Twoja własna postawa i sposób myślenia również odgrywają kluczową rolę. **Myśl pozytywnie**, dobrze wykorzystuj swój czas i **nie ugrzęźnij w fazie planowania**.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Terminy trudne do realizacji i ambitne cele w krótkim czasie powinny skłaniać do myślenia o upraszczaniu działań, procesów, procedur.

Kto chce, szuka sposobu. Kto nie chce, szuka powodu – powiedział Stefan Żeromski. Jednak pamiętajmy o tym, co stwierdził Albert Einstein: *Wszystko należy upraszczać jak tylko można, ale nie bardziej!*



Inspirujące myśli

Ostateczną inspiracją jest termin. – **Nolan Bushnell**

Zadania bez terminów są o wiele lepsze w wywoływaniu poczucia winy niż stymulowaniu działania. – **Kerry Patterson**

Wykuwa się swój styl na straszliwym kowadle codziennych terminów – **Emil Zola**

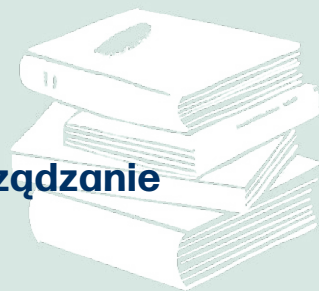


SYNERGIA – jednym zdaniem

Deadline to negatywna inspiracja. Mimo to jest to lepsze niż brak inspiracji. –

Rita Mae Brown

Dodatkowa literatura dla obszaru zarządzanie procesami i jego dobrych praktyk



Podstawowa

- A. Adamik, *Lean Management (w:) Kompendium metod i technik zarządzania*, red. K. Szymańska, Warszawa 2015.
- U. Kobylińska, *Business Process Reengineering, (w:) Konceptcje i metody zarządzania*, red. W. Matwiejczuk, Białystok 2009.
- B. Nogalski, *Lean Management (w:) Konceptcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2010.
- *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, rozdział 4, *Zarządzanie procesowe*, red. A. Stabryła, Kraków 2018.

Polska i sektor publiczny:

- M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Poznań 2013.
- T. Król, *Lean management po polsku - o dobrych i złych praktykach*, Warszawa 2017.
- A. Ludwiczak, *Zarządzanie procesami w administracji samorządowej. Doskonalenie z wykorzystaniem Lean Government*, Warszawa 2018.
- A. Orłowski, *Model gotowości procesowej urzędu miejskiego dojścia do smart city*, Warszawa 2019.
- P. Sliż, *Dojrzałość procesowa współczesnych organizacji w Polsce*, Gdańsk 2018.

Poradniki:

- A. Byrne, *Jak wdrożyć Lean. Praktyczny poradnik: usprawniaj procesy, twórz wartość, rozwijaj ludzi*, Warszawa 2018.
- N. Sayer, B. Williams, *Lean dla bystrzaków*, Gliwice 2015.
- M. Jakubik, R. Kagan, *Na rozdrożach lean management. Przewodnik wdrożeniowy dla menadżerów*, Warszawa 2019.

Specjalistyczna:

- A. Dobrowolska, *Podejście procesowe w organizacjach zarządzanych przez jakość*, Warszawa 2017.
- M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Szczecin 2010.
- *Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu*, red. A. Bitkowska, E. Weiss, Warszawa 2016.

- N. Potoczek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, Warszawa 2018.
- T. Bartosz, *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*, Łódź 2018.
- A. Bitkowska, *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Warszawa 2019.
- K. Rostek, *Modelowanie i analiza procesów w organizacji*, Warszawa 2020.
- J. Woźniak, P. Zaskórski, *Projektowanie organizacji procesowej. Perspektywa systemów analityczno-decyzyjnych*, Warszawa 2018.

Anglojęzyczna:

- K. McGovern, *A Public-Sector Journey to Lean: Fighting Muda in Times of Muri*, Routledge 2018.
- B. Teeuwen, *Lean for the Public Sector: The Pursuit of Perfection in Government*, Productivity Press 2011.

OBSZAR

Zarządzanie ryzykiem



Ryzyko w działalności organizacji nie pochodzi jedynie z zewnątrz, lecz może być umiejscowione w zespołach, które organizacja powołuje do realizacji celów. Ryzyko to ma charakter ludzki (najtrudniejsze do wyeliminowania) i wynika z nieodpowiedniego doboru składu zespołu, a nie z powodu wad czy błędów pojedynczych jego członków.

Wstęp

Ryzyko związane jest z każdą działalnością człowieka – **pojawia się już w momencie narodzin**. Sport to medale, ale i kontuzje, sztuka – piękno, ale i niezrozumienie, wynalazek naukowy – postęp, ale i ryzyko wykorzystania go przeciw ludziom. Jednocześnie ryzyko jest częścią zmiany i procesu innowacji, **bez którego nie ma postępu** w społeczeństwach i organizacjach. Tak jest w biznesie, nie inaczej jest z zarządzaniem publicznym.

Specyfika obszaru¹

Celem zarządzania ryzykiem jest **pomóc organizacjom zrozumieć i podjąć działanie w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk**. Całkowita eliminacja ryzyka nie jest możliwa, a jego **nadmierne unikanie prowadzi do застоju** czy utraty zdolności do działania. Zarządzanie ryzykiem jako dziedzina rozwinęło się zwłaszcza po zamachach z 11 września w USA. Biznes dokonuje wymiany *trade-off* między ryzykiem a potencjalnym zyskiem.

Praktyka zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem to **ograniczanie zjawiska niepewności i zmniejszanie skutków ryzyka**. Obejmuje identyfikację ryzyk (rejestr ryzyk) oraz ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia i siły wpływu ryzyka. **Formami zarządzania ryzykiem** jest monitorowanie, ubezpieczanie się, przygotowanie scenariuszy i planów zarządzania kryzysowego, gromadzenie rezerw, szkolenia i gry symulacyjne.

Rola i specyfika obszaru w organizacji publicznej²

Zakres ryzyka jest tu szeroki – tak jak obszerny jest **zakres działania sektora publicznego**.

W Polsce kierownik jednostki sektora finansów publicznych ma obowiązki wprowadzić system zarządzania ryzykiem.



Ryzyka w sektorze publicznym³

- czynniki polityczne;
- opór społeczny i zmiany nastawienia opinii publicznej;
- kryzysy wizerunkowe;
- **czynniki kadrowe**;
- stabilność dochodów publicznych i nieprzewidziane wydatki (np. katastrofy naturalne);
- czynniki informatyczne i logistyczne;
- nieuprawniony lobbing i korupcja;
- błędy decyzyjne i komunikacyjne.

¹ Specyfikę i praktykę zarządzania ryzykiem omawiają przystępnie: P. Cabala, A. Stabryła, (w:) *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, red. A. Stabryła, rozdział 9, *Zarządzanie ryzykiem*, Kraków 2018.

² Na ten temat: K. Puchacz, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze finansów publicznych*, Warszawa 2013.

³ Opracowano m.in. na podstawie: L.T. Drennan, A. McConnell, A. Stark, *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Routledge 2014; K. Raczkowski, *Risk Management in Public Administration*, Palgrave McMillan 2017.



Dodatkowe inspiracje

Forum Wysokiego Szczebla OECD ds. Ryzyka: Zalecenie OECD w sprawie zarządzania ryzykiem krytycznym – wybrane zalecenia⁴

Kluczowe elementy w zwiększaniu odporności społeczeństwa na krytyczne zagrożenia to:

- Identyfikacja i ocena ryzyka uwzględniająca wzajemne powiązania i efekty domina.
- Ustalenie priorytetów i alokacja ważnych zasobów.
- Większe inwestycje w zapobieganie ryzyku i ograniczanie go.
- Elastyczne zdolności w zakresie gotowości, reagowania i odbudowy, które pomagają zarządzać nieprzewidywanymi i nowymi typami kryzysów.
- Dobre zarządzanie ryzykiem – przejrzyste i odpowiedzialne systemy zarządzania ryzykiem uczące się systematycznie.
- Uprzednie przygotowanie – rządy nie powinny czekać na kolejną katastrofę.
- Podnoszenie świadomości na temat krytycznych zagrożeń w celu mobilizacji wszystkich kluczowych aktorów ma ogromne znaczenie.
- Odpowiedzialność każdego członka społeczeństwa za przyczynianie się do realizacji wspólnego celu, jakim jest zwiększenie odporności na ryzyka.
- Gromadzenie i wymiana informacji na temat istniejącego ryzyka, a także narażenia na ryzyko i czynników wpływających na ryzyko.
- Określenie, kto jest „właścicielem” ryzyka lub kto jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem.
- Monitorowanie i ocena trendów ryzyka, gdzie systemy monitorowania i oceny powinny uwzględniać zmieniające się wzorce ryzyka, czynniki demograficzne, gospodarcze, technologiczne i środowiskowe, a także ich współzależności i potencjalne skutki „kaskadowe”.

Jednym z ryzyk jest **ryzyko kadrowe**. Oznacza nie tylko możliwość błędnych decyzji personalnych, ale i wielokrotnione ryzyko,

⁴ OECD Recommendation on the Governance of Critical Risks Adopted on 6 May 2014, Paris. <https://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation.pdf>.

gdy w grę wchodzi wspólna praca kilku osób. **Sila spójności w zespole** nie powinna być lekceważona – **toksyczny zespół** zabija potencjał członków każdej grupy.

Kluczem do dobrze funkcjonujących organizacji jest budowanie **małych, uzupełniających się zespołów**. Powinny liczyć od pięciu do siedmiu osób i być **zróżnicowane pod względem osobowościowym**. Taka grupa będzie fundamentem do sprawnej pracy zespołowej i przeloży się na lepsze jej warunki.

Cztery rodzaje spotkań



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki

Lepsze wykorzystanie czasu na spotkaniach i lepsza wymiana informacji w ich trakcie

Skąd praktyka?

Zarządzanie ludźmi i przywództwo, zarządzanie komunikacją i ryzykiem

Kiedy stosować?

- Brak efektywności organizacji,
- Brak przepływu informacji i komunikacji między ludźmi,
- Czasochłonność i niska jakość spotkań

Planowane rezultaty

Poprawa efektywności organizacji, komunikacji i wykorzystania czasu

Nakłady, o których nie można zapomnieć

Nawyki w korzystaniu z praktyki, aby stała się codziennością

Ryzyka, na które trzeba uważać

Niewłaściwy dobór tematyki do rodzaju spotkania

Kluczowe działania

Właściwy dobór tematyki do właściwego rodzaju spotkań

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Wzrost satysfakcji z udziału w spotkaniach w organizacji



PRZYGOTOWANIE / ZASOBY



Stopień trudności praktyki

Umiarkowanie trudna



Wymagane nakłady finansowe

Praktyka wymaga głównie **opłacenia spotkań plenerowych**.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

Nie jest wymagane zatrudnienie nowych pracowników, ale wyznaczenie ról:

- **opiekuna** dyskusji podczas ok. 3-godzinnych spotkań;
- **organizatora** spotkań plenerowych; **liderów zespołów**, którym pracownicy składają raporty (mogą to być stali bezpośredni przełożeni).



Wymagane istotne działania organizacyjne

- **Zmiany w zasadach HR** i kompetentne służby kadrowe.
- **Zaangażowanie kierownika instytucji** i działu kadr jest kluczowe.
- **Czas** na szkolenia.



Wymagane zasoby techniczne

- **Oprogramowanie do przeprowadzania i analizy wyników** ankiet pracowniczych dot. jakości spotkań i spotkań zespołów.
- **Sala konferencyjna** służąca jako miejsce spotkań comiesięcznych (ok. 3 godziny) oraz dostęp do komputera, projektora i ekranu.



Potrzebny czas

Wdrożenie powinno nastąpić stosunkowo szybko (**od 1 do 3 miesięcy**), gdyż nie wymaga się wysokich nakładów finansowych, zatrudniania nowych pracowników czy prowadzenia szkoleń.



Wiedza i doświadczenie

Należy wykorzystać umiejętności osób mających doświadczenie i predyspozycje do sprawnego prowadzenia różnych spotkań lub takich, które odbyły szkolenia z prowadzenia spotkań i pracy grupowej.



Współpraca

Kluczowa w zespołach, które uczestniczą w spotkaniach, oraz pomiędzy zespołami i ich liderami. Dotyczy w szczególności wymiany informacji oraz przydzielania i rozliczania (raportowania) zadań w trakcie spotkań.

Aby zapewnić osiągnięcie celów przez zespoły, musimy się komunikować każdego dnia, każdego tygodnia i każdego miesiąca, tak by mieć pewność, że wszyscy wiedzą, jaki jest cel organizacji, jak go osiągamy i jak ich praca w tym pomaga. Dzięki temu unikniemy nakładania się zadań, lepiej skoordynujemy wydajność jednostek i szybciej osiągniemy wyniki!

Wstęp

Spotkania są oprócz notatek czy dokumentów najpowszechniejszą formą pracy każdej organizacji, w tym tych administracyjnych. Chodzi zarówno o spotkanie naczelnika z 3 pracownikami wydziału dotyczące podziału zadań na pierwszą część dnia, jak i posiedzenie rządu poświęcone kryzysowi uchodźczemu na granicy państwa o wielowątkowych i niewiadomych skutkach.

Z jednej strony istnieją pewne wspólne **zasady organizowania spotkań**, z drugiej zaś różnice w charakterze spotkań i ich celu skłaniają do **różnicowania podejścia do zarządzania spotkaniami**.

Tak jak zarządzanie motywacją musi uwzględniać różnice między ludźmi, tak zarządzanie spotkaniami musi brać pod uwagę **różne sytuacje i potrzeby organizacyjne, jakim spotkania służą**. Dokument urzędowy także wygląda inaczej, gdy jest decyzją administracyjną, strategią czy projektem ustawy. Inaczej też wygląda praca nad każdym z tych dokumentów.

W poradniku *Doskonale zebranie*¹ wskazuje się na pewne najczęstsze przyczyny „ryzyk” związanych ze spotkaniami. Są to:

- Spotkanie nie było potrzebne.
- Cel spotkania nie był jasny.
- Spotkanie zostało źle zaplanowane lub nieodpowiednio przygotowane.
- Spotkanie zwołano w nieodpowiednim miejscu.
- Spotkanie zostało zakłócone.
- Przybyli niewłaściwi ludzie, a właściwych zabrakło.
- Przewodniczący spotkania był nieodpowiedni.
- Nie podjęto żadnych decyzji².

¹ D. Sharman, *Doskonale zebranie*, Poznań 2004.

² Szerzej ibidem: s. 12-15.

Spotkania można podzielić na różne ich rodzaje w zależności od funkcji, jakie mają spełnić. Niezależnie od możliwych różnych klasyfikacji spotkań najważniejsza jest świadomość, że sposób organizacji spotkań i ich przebieg powinien być przedmiotem **świadomej decyzji**, bo spotkanie służbowe to „zorganizowane” zgromadzenie ludzi o konkretnym celu, a nie przypadkowy tłum.

Na przykład w publikacji *Organizacja zebrań. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*³ zebrania dzieli się na:

- **Informacyjne** – celem jest przekazywanie, wymiana, uzgodnienie informacji, a wkład powinni wносить wszyscy uczestnicy.
- **„Zespołotwórcze”** – celem jest praca zespołowa i współpraca.
- **Negocjacyjne** – ich podstawowym celem jest pokonywanie różnicy zdań, uzgadnianie stanowisk, szukanie porozumienia.
- **Dotyczące planowania projektu i zarządzania nim** – celem jest przede wszystkim monitorowanie przebiegu projektów i wprowadzanie niezbędnych korekt, tak aby projekt doprowadzić do pełnej realizacji.
- **Podporządkowane rozwiązywaniu problemów** – celem jest zrozumienie problemu, analiza, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań.

Cel praktyki

Celem wdrożenia jest poprawa **efektywności działania jednostki administracji publicznej poprzez: reorganizację spotkań wewnętrznych i zmniejszenie ryzyka spotkań** zespołu, które są czasochłonne i mają negatywny wpływ na dobrostan pracowników.

Na czym polega praktyka

W organizacji wprowadzamy zwyczaj organizowania **czterech rodzajów spotkań**. Są to:

1. Spotkania 5-minutowe („odprawa”):

- organizowane codziennie;
- najlepiej na stojąco;
- bez notatek i dokumentów – kluczowe są kontakt bezpośredni i nieskrępowana wymiana informacji;
- obecni: grupa 5–10 osób podległa przełożonemu.

Celem takich spotkań jest **omówienie zadań bieżących** na dany dzień czy część dnia, wprowadzenie **korekt do działania** wynikających z nowych informacji czy zdarzeń, które miały miejsce od poprzedniego spotkania.

³ C.R. Anderson, *Organizacja zebrań. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Warszawa 2003, s. 10–17.

2. Spotkania ok. 45-minutowe („przeгляд tygodnia”):

- raz w tygodniu;
- obecni: grupa 5-10 osób podległych przełożonemu;
- bez dokumentów, harmonogramu i szczególnych przygotowań.

Tematy obejmują **cotygodniowe sprawy i problemy** mające wpływ na realizację zadań w danym miesiącu.

3. Spotkania ok. 3-godzinne („podsumowanie miesiąca”):

- raz w miesiącu;
- wymagające harmonogramu i przygotowania;
- grupa 10-15 osób poszerzona o wymaganych ekspertów z komórki organizacyjnej lub spoza niej;
- forma - uporządkowana dyskusja na podstawie harmonogramu;
- obecny „strażnik dyskusji” - osoba odpowiedzialna za zakończenie wszelkich rozmów, które nie są przewidziane w harmonogramie.

Tematy obejmują comiesięczne sprawy i problemy mające wpływ na realizację rocznego planu oraz zakres działalności organizacji.

4. Spotkania plenerowe:

- 3 lub 4 razy w roku;
- forma - np. wyjazd weekendowy lub dwudniowe spotkanie;
- 3 lub 4 godziny dyskusji;
- 30-40 osób pełniących ważne funkcje w jednostce.

Celem spotkań plenerowych **jest przeгляд realizowanych strategii**, planów, opracowanie planów długoterminowych, podjęcie ważnych kierunkowych decyzji, przewidywanie istotnych zmian w otoczeniu organizacji i reakcji na nie, **dyskusja** o wprowadzeniu znaczących innowacji itp.

Wszystkie rodzaje wymienionych spotkań **mają określoną strukturę i dosyć wymagający czas na ich przeprowadzenie** - chodzi o to, aby dyscyplina czasowa „wymuszała” intencję/cel charakter tych spotkań. Może się pojawić konieczność przeniesienia problemu do omówienia np. na spotkanie cotygodniowe, jeśli wymaga to więcej czasu, decyzja nie musi być podjęta natychmiast lub potrzebne jest przeprowadzenie specjalnej analizy. Zasadą jest, że w większości spraw bieżących należy podejmować decyzje od razu, **unikając nadmiernego „paraliżu analitycznego”**. O ile

na spotkaniu są właściwe, kompetentne osoby, o tyle powinno to co do zasady wystarczyć. Dla szczególnie nagłych, skomplikowanych czy kryzysowych sytuacji, które mogą się pojawić, **można powołać specjalną grupę**, która będzie się spotykać odrębnie aż do rozwiązania problemu. Jednak również tu należy zachować zdrowy rozsądek, bo uruchomienie takiej grupy i jej spotkań wymaga dodatkowego czasu, w którym stałe zebranie mogłoby podjąć decyzję.



Efekty dla organizacji publicznej:

- Poprawa efektywności organizacji, eliminacja dublowania realizacji zadań.
- Zmniejszone ryzyko nieinformowania pracowników o ważnych aspektach działania organizacji, poprawa wzajemnej komunikacji.
- Podniesienie jakości spotkań, w tym zespołów, w instytucjach administracji.
- Szybko dostępne informacje zwrotne od pracowników (codziennie).
- Ograniczone ryzyko czasochłonnych spotkań, które mają negatywny wpływ na zdrowie pracowników.
- Spadek liczby spotkań wielogodzinnych i ograniczenie ich do spraw naprawdę ważnych.
- Wprowadzenie uporządkowanego harmonogramu spotkań.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

Wskaźniki podnoszenia jakości spotkań:

- **wskaźnik liczby spotkań** w ciągu miesiąca, kwartału lub roku w zależności od ich rodzaju w stosunku do zaplanowanych potrzeb; **znaczące odchylenie** będzie świadczyło o problemach (słaba komunikacja – za mało spotkań; złe planowanie i prowadzenie spotkań – za dużo spotkań);
- wskaźnik określający **czas trwania spotkań** w zależności od rodzaju w stosunku do założonego standardu; **znaczące odchylenie** będzie świadczyło o problemach (słaba komunikacja – za krótkie spotkania; złe planowanie i prowadzenie spotkań – za długie spotkania);
- wskaźnik pokazujący poziom (w skali od 1 do 10) **jakości spotkań, w tym zespołów**, w instytucji administracji publicznej, badany na podstawie **ankiet pracowniczych**; ocena sytuacji sprzed wprowadzenia praktyki i po nim.

Można zastosować także badanie porównujące wyniki organizacji przed wdrożeniem tej praktyki i po nim, o ile możliwe będzie ustalenie stopnia wpływu spotkań na nie w odróżnieniu od innych czynników.

Ryzyka i bariery

- **Odporność pracowników** na zmianę nawyków w zakresie spotkań zespołu.
- **Brak przygotowania** do dłuższych spotkań (3-godzinnych, plenerowych).
- **Ograniczony dostęp do środków** przeznaczonych na spotkania plenerowe.
- **Spotkania zespołu, które wykraczają poza ustrukturyzowane ramy** (są czymś czasowo i tematycznie pośrednim i w ten sposób nie spełniają swej funkcji).
- **Błędy na samych spotkaniach** (prowadzenie, materiały, podsumowanie).
- **Nieuwzględnienie pewnej elastyczności** – zwłaszcza na początku kształtowania nawyków stosowania 4 spotkań.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- **Jak przekonać ludzi**, że projekt może służyć ich rozwojowi i poprawie komfortu pracy oraz że warto zmienić dotychczasowe przyzwyczajenia?
- **Jak dobrze zacząć**, aby zyskać zaufanie do pomysłu, jak pomóc ludziom zmienić przyzwyczajenia (proste szkolenia, ambasadorzy zmiany, ankiety po miesiącu stosowania)?
- Co może pójść źle, co zrobimy, **gdymy nie będziemy nam szło?**



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Inspiracja: spotkania na wysokim szczeblu – posiedzenia gabinetu brytyjskiego – zasady (wybór)⁴:

- Gabinet jest najwyższym organem decyzyjnym rządu. Celem gabinetu jest zapewnienie ministrom ram do rozważania i podejmowania wspólnych decyzji. Przewodniczy mu premier.

⁴ Opracowano na podstawie: *The Cabinet Manual. A Guide to Laws, Conventions and Rules on the Operation of Government*, 1st edition October 2011, UK Government, Chapter 4: *Collective Cabinet Decision-making*.

- Zasada odpowiedzialności zbiorowej wymaga, aby ministrowie mogli szczerze wyrażać swoje poglądy, zachowując jednolity front po podjęciu decyzji.
- Posiedzenia mają pierwszeństwo przed innymi sprawami, z wyjątkiem Rady Tajnej. Ministrowie mogą być zmuszeni do nieobecności ze względu na sprawy parlamentarne.
- W przypadku gdy premier nie może uczestniczyć w spotkaniu, przewodnictwo powinien objąć minister ustalony przez niego. Gdy ten również nie może się pojawić, wyznacza ministra niższego rangą.
- Wszystkich członków obowiązuje przysięga *Privy Council Oath* (zachowanie tajemnicy gabinetu).
- Obecność urzędników jest ograniczona do minimum, tak aby umożliwić ministrom swobodną dyskusję nad omawianymi zagadnieniami.
- Nie ma ustalonych zasad dotyczących zagadnień, które powinny być rozpatrywane, i to premier decyduje o porządku obrad za radą sekretarza gabinetu. Harmonogram obejmuje zazwyczaj sprawy parlamentarne, krajowe, zagraniczne i bieżące.
- Ministrowie mogą również powiadomić sekretariat gabinetu o chęci ustnego zgłoszenia sprawy na posiedzeniu. Jeżeli zostanie to uzgodnione, jest to włączane jako punkt do porządku dziennego.
- Dokumenty powinny zawierać zwięzłe informacje potrzebne ministrom do podjęcia świadomej decyzji i przedstawiać korzyści, wady i zagrożenia związane z proponowaną polityką oraz implikacje dla wydatków publicznych.
- Za zgodą premiera rozpatrywanie zagadnień może być podjęte na wczesnym etapie w formie ogólnej dyskusji w celu przygotowania szczegółowej polityki lub jako ostatni krok przed jej ogłoszeniem.
- Przed podjęciem decyzji ministrowie mają możliwość przedyskutowania danej kwestii w celu osiągnięcia uzgodnionego stanowiska. Do premiera należy podsumowanie decyzji zbiorowej.
- Obrady są protokołowane przez sekretariat gabinetu. Taki protokół stanowi oficjalny zapis dyskusji i podjętych decyzji oraz powinien być sporządzony w ciągu 24 godzin od posiedzenia.
- Członkowie gabinetu mogą spotykać się w celu omówienia spraw politycznych partii w ramach „gabinetu politycznego”.



Czytaj dalej:

Molly Hocutt, *Virtual Meeting Best Practices: 11 Tips for Effective Meetings*, published on January 31, 2022.

Nie uczestniczą w nich urzędnicy, a wnioski z dyskusji nie są protokołowane.

- *Cabinet Office Briefing Room* jest mechanizmem uzgadniania reakcji na sytuacje nadzwyczajne.
- Ministrowie są odpowiedzialni za zapewnienie, że ich departamenty podejmą wszelkie działania niezbędne do wdrożenia decyzji podjętych przez gabinet.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Kompetencje i sposób myślenia powinny być **dopasowywane do celu** organizacji.
- Wdrożenie może rozpocząć się **pilotażem** i trwać dłużej – warto być elastycznym, aby przekonać pracowników do zmiany przyzwyczajeń.
- Zachęcaj **liderów, aby dawali przykład** i zapewniali wsparcie w nowych zachowaniach.
- Pozwól ludziom uczyć się prowadzenia spotkań – pomyśl o rotacyjnym przewodniczeniu niektórym spotkaniom.



Inspirujące
myśli

Ludzie, którzy lubią spotkania, nie powinni za nic odpowiadać – **Thomas Sowell**

Spotkania są niezbędne, gdy nie chcesz nic robić – **John Kenneth Galbraith**

Spotkania są podstawą wszystkiego. Gdyby ktoś powiedział, że masz godzinę na zbadanie firmy, nie spojrzalbym na bilans. Przez godzinę obserwowałem ich zespół wykonawczy na spotkaniu – **Patrick Lencini**



SYNERGIA – jednym zdaniem

W spotkaniach powinno uczestniczyć jak najmniej osób, ale wszystkie właściwe – **Charles W. Scharf**

Model PAEI



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Identyfikacja typów osobowości w zespołach
Skąd praktyka?	Zarządzanie ryzykiem personalnym, zarządzanie ludźmi i zespołami
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">• Trudności w funkcjonowaniu zespołów w organizacji,• Potrzeba poprawienia ich skuteczności
Planowane rezultaty	Lepiej funkcjonujące zespoły i organizacja
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Testy osobowości, baza danych
Ryzyka, na które trzeba uważać	<ul style="list-style-type: none">• Zaufanie ludzi do praktyki,• Kwestie prywatności
Kluczowe działania	Dobór członków do zespołów zgodnie z analizą ich osobowości
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Ocena pracowników – członków zespołu – w zakresie efektywności ich pracy

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowanie trudna

**Wymagane nakłady finansowe**

- Środki finansowe na szkolenie kadr.
- Pozyskanie testów osobowości.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Profesjonalni zewnętrzni trenerzy.
- Ekspert ds. testu osobowości - np. podczas rekrutacji.
- Współpraca między HR a pracownikami i kandydatami do pracy.
- Pozyskanie członków zespołów, którzy zostaną poddani testowi osobowości.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Zmiany w zasadach HR i kompetentne służby kadrowe.
- Zaangażowanie kierownika instytucji i działu kadr jest kluczowe.
- Czas na szkolenia.

**Wymagane zasoby techniczne**

Utworzenie bazy danych.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Liderem jest ten, kto zna i akceptuje drogę, pokazuje ją, sam nią podąża i wspiera innych w tej drodze.

Wstęp

Model PAEI – nazwa pochodzi od pierwszych liter w języku angielskim czterech typów osobowości w organizacji: *producer, administrator, entrepreneur, integrator*. Wykorzystanie modelu ma przede wszystkim **redukować ryzyko niewłaściwego funkcjonowania zespołów w organizacji**, a w warunkach pracy zespołowej oznacza to ryzyko dla osiągnięcia celów czy zmian.

Cel praktyki

Jest to metoda **identyfikacji typów osobowości w zespole**. Rezultat to zespół, który jest **dobrze ukształtowanym ich zbiorom**. Stanowi on kluczowy czynnik (facylitator) zmian w organizacji. Pięcio-siedmioosobowe **zespoły, w których są wszystkie typy osobowości**, skutecznie absorbują zmiany, co ma wpływ na organizację i klimat pracy, wprowadzając zdrowe relacje.

Znajomość pracowników zapobiega powierzeniu przez liderów projektów osobom o cechach, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają współpracę. Projekt można wdrożyć we wszystkich instytucjach administracji publicznej.

Na czym polega praktyka

Praktyka polega na **identyfikacji stylów myślenia członków zespołów w organizacji, tak aby wzajemnie się one wzmacniały** w realizacji celów. Zespoły powinny być budowane w taki sposób, by czerpały z silnych stron każdego ze stylów myślenia. Zły dobór składu rodzi ryzyko dla organizacji, bo powołane przez nią zespoły nie będą należycie funkcjonowały.

W metodzie tej identyfikuje się następujące style myślenia:

- **Osoba o czerwonym sposobie myślenia – „działacz”;** określają go konkretne pytania: **co i kiedy**. Dla takiej osoby bardzo ważne są **statystyki, fakty i zadania**. Priorytetowo traktuje **strategię, wyzwania i wyniki**. Osoba taka jest bardzo **ambitna i zorganizowana**. To najczęściej **indywidualiści**, a unikanie konfliktów nie leży w ich naturze. Osoby takie nie lubią rozmawiać o emocjach, zwłaszcza o swoich własnych uczuciach. Najczęściej są to **liderzy**, ponieważ lubią stać za sterem i osiągać wyniki.
- **Umysłowość żółta – „przedsiębiorca”;** zadaje pytania: **dla czego i kiedy**. Osoby te są ekstrawertyczne i emocjonalne, przywiązują wagę do **świata zewnętrznego i otoczenia** (np. rynek, na którym działają). Ich styl podejmowania decyzji cechuje rozwinięta **intuicja i kreatywność**. Osoby takie koncentrują się na **ludziach, ideach i koncepcjach**, wykazują żywe zainteresowanie trendami, modą, nowymi ideami. Cechuje je także **empatyczne** nastawienie i impulsywność.
- **Zielony sposób myślenia – „integrator”;** główne pytanie charakteryzujące ten styl myślenia to: **kto i kogo?** Cechuje go połączenie **emocjonalnej natury ze zdolnością wewnętrznego skupienia**. Dla takich osób ważne są związki ze światem, własna tożsamość oraz **zasady i wartości**. Lubią one relacje interpersonalne, a tym samym potrafią jednoczyć ludzi wokół zadania i wizji organizacji. Oprócz tego wyróżnia je elastyczność, skromność, ugodowość i unikanie konfliktów osobistych.
- **Niebieski sposób myślenia – „administrator”;** główne pytanie dla tej osoby to: **jak?** Chodzi o osoby skoncentrowane na **danych, faktach i zadaniach**. Lubią mierzalne i systematyczne procesy, **porządek oraz wysoką jakość techniczną**.

Cenią sobie stabilność, ale mają tendencję do zabijania swojej produktywności poprzez tworzenie **zbyt wielu procedur i zasad. Nie przepadają za zmianami** i wynikającej z nich konieczności dostosowania się do nowej rzeczywistości.



Rezultat praktyki – organizacja publiczna:

- Ogranicza ryzyka złych decyzji, konfliktów, kosztów pomylek personalnych, opóźnień w pracy zespołów.
- Rozwija zidentyfikowane umiejętności pracowników i eliminuje ich słabe strony.
- Łatwiej identyfikuje liderów, ekspertów, mentorów i talenty.
- Łatwiej planuje szkolenia, a stopa zwrotu z nich jest wyższa.
- Wskaźniki skuteczności praktyki.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- **Liczba zespołów** ukształtowanych zgodnie z metodą PAEI (produkt).
- **Ocena pracowników** organizacji dotycząca jakości współpracy w zespołach, w których uczestniczą po wprowadzeniu metody w porównaniu do wcześniejszych (rezultat).
- **Porównanie wyników** poszczególnych zespołów w organizacji oraz samej organizacji **przed wprowadzeniem metody** PAEI i po niej; zespoły ukształtowane zgodnie z metodą (wpływ).

Ryzyka i bariery

- Kwestie prywatności i zgody pracowników na poddanie się testom osobowości, ograniczenia prawne.
- Niektórzy mogą czuć się dobrze na stanowiskach, które nie są odpowiednie dla ich stylu myślenia.
- Błędna ocena kolorów osobowościowych i kompetencji.
- Niemożność doboru zespołu – pracujesz z personelem, który jest ci dany z góry.
- Nieumiejętność łączenia kompetencji w zespołach.
- Inercja starych przyzwyczajeń w pracy zespołów i HR, zaufanie do modelu organizacji.



SYNERGIA – jednym zdaniem

Warto w inwestować w zespoły podobnie jak w instrumenty finansowe czy sprzęt informatyczny. Są zasobem, ale mogą również stwarzać ryzyko, jeżeli dobór ich składu jest przypadkowy.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- **Jak przekonać ludzi**, że projekt może służyć ich rozwojowi i poprawie komfortu pracy?
- **Jak dobrze zacząć**, aby zyskać zaufanie do pomysłu?
- Jak **szefy HR muszą zmienić** swój sposób pracy?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło**?
- Jak będziemy szukać **dalszych inspiracji**?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- **Jo Williams**, Rigorous risk management. A must-have for public sector organisations.
- **Zespoły w sytuacji wysokiego ryzyka** – podejmowanie decyzji przez zespół Białego Domu w czasie kryzysu kubańskiego (1961).



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Zachęcaj pracowników do wykorzystania informacji o sobie dla indywidualnego rozwoju.
- Kompetencje i sposób myślenia powinny być dopasowywane do celu organizacji.
- Wdrożenie może rozpocząć się pilotażem i może trwać dłużej – konieczne są zmiany po stronie pracowników.
- Praktykę najlepiej wprowadzić na etapie rekrutacji lub w pierwszych tygodniach pracownika w organizacji.
- Testy dadzą liderom pełny obraz mocnych stron zespołów / typów osobowości, których należy poszukiwać w kolejnych rekrutacjach.

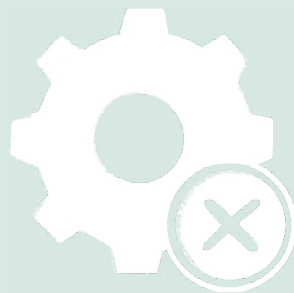


Inspirujące myśli

Istnieje paradoks dotyczący niezwykłych przypadków, a mianowicie taki, że się powtarzają – **Karel Capek**

Do kierowania statkiem nie wybiera się wśród podróżnych tego, który jest z najlepszego domu – **Blaise Pascal**

Nie rozpaczaj, że Cię ludzie nie rozumieją. Martw się tym, że to Ty nie rozumiesz ludzi – **Konfucjusz**



Eliminowanie błędów myślenia w sytuacjach ryzyka



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem praktyki jest wdrożenie narzędzi do rozpoznawania i przewyżniania błędów poznawczych w ocenie ryzyka i w zarządzaniu kryzysowym
Skąd praktyka?	Zarządzanie ryzykiem i zarządzanie kryzysowe
Kiedy stosować?	Gdy kierownictwo organizacji musi podejmować liczne decyzje w warunkach ryzyka, niepewności i sytuacji trudnych, a decyzje te powinny być maksymalnie trafne
Planowane rezultaty	Zwiększona trafność decyzji w sytuacjach ryzyka i kryzysu
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Szkolenie z identyfikowania i przewyżniania błędów poznawczych
Ryzyka, na które trzeba uważać	Rutynowe sposoby oceny zjawisk w otoczeniu organizacji
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">• Uświadamianie zjawiska błędów poznawczych,• Wykorzystanie ekspertów do ograniczania błędów poznawczych w ocenach decydentów
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Nawyki stosowania - świadoma „autocenzura” własnych błędów poznawczych przez decydentów i kluczowych ekspertów w organizacji

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Koszty szkolenia w zakresie błędów poznawczych w podejmowaniu decyzji;
- Wynagrodzenia konsultantów i ekspertów zaangażowanych w praktykę w okresie stosowania metody delphi;
- Materiały dydaktyczne wspierające „otwarty umysł” w podejmowaniu decyzji.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

Uświadomienie sobie, zwłaszcza wśród decydentów, powszechności zjawiska błędów poznawczych, zwłaszcza w warunkach ryzyka.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Zespół zarządzania kryzysowego (4–6 członków);
- Konsultanci i eksperci zaangażowani w metodę delphi;
- Eksperci prowadzący szkolenia dotyczące błędów poznawczych w podejmowaniu decyzji.

**Wymagane zasoby techniczne**

Sala konferencyjna do prowadzenia szkoleń, wyposażona w rzutnik, ekran, komputer, nagłośnienie.

**Potrzebny czas**

Czas wdrożenia praktyki przewyższającego zniekształceń poznawczych w ocenie ryzyka i zarządzaniu kryzysowym zależy od wielkości organizacji publicznej. Wdrożenie praktyki powinno zająć 2–3 miesiące.

**Wiedza i doświadczenie**

- Zewnętrzni ekspert/trener/psycholog społeczny specjalista w zakresie błędów poznawczych;
- Materiały dydaktyczne wspierające otwarty umysł w podejmowaniu decyzji.

**Współpraca**

Współpraca zespołu zarządzania kryzysowego z innymi pracownikami, współpraca z ekspertami i psychologami.

Błąd poznawczy – to systematyczny wzorec **odchylenia od normy lub racjonalności osądu** dokonywanego przez jednostki, zespoły ludzkie czy nawet całe organizacje. Zespół decydentów czy współpracowników i jego członkowie tworzą **własną „subiektywną rzeczywistość”** na podstawie własnego postrzegania danych wejściowych z otoczenia organizacji czy pochodzących z samego zespołu. Członkowie zespołu „konstruują” rzeczywistość, a nie kierują się obiektywnymi kryteriami. Jest to **zjawisko nieuchronne, ponieważ ludzie nie są komputerami**, ale żywymi istotami o określonej osobowości, historii życia, wykształceniu, doświadczeniach w podejmowaniu decyzji i ocenie zjawisk. Problem pojawia się wtedy, gdy brak jest świadomości, zwłaszcza u decydentów, ww. uwarunkowań ocen, wyborów i decyzji, a w konsekwencji **„czujności” na możliwe błędy w myśleniu i w decydowaniu**.



Najczęstsze błędy poznawcze (w kryzysie występujące nawet częściej)

- Efekt ujęcia problemu (rama).
- Poleganie na heurystykach (uproszczone sposoby decydowania).
- Skłonność do wyboru wariantu uprzywilejowanego.
- Trzymanie się pierwszego pomysłu (zakotwiczenie).
- Przyjmowanie rozwiązania „ostatniej szansy”.
- Unikanie obronne – bagatelizowanie.
- Narastanie zaangażowania na rzecz określonego rozwiązania.
- Koncentracja wyłącznie na zyskach.
- Skłonność do szukania potwierdzenia – swoich poglądów, decyzji, wyborów np. poprzez dobór informacji.
- Koncentracja wyłącznie na stratach.
- Błąd ignorowania szans.
- Błąd myślenia życzeniowego.

Cel praktyki

Celem praktyki jest **wdrożenie narzędzi do rozpoznawania i przewyższania błędów poznawczych w ocenie ryzyka i w zarządzaniu kryzysowym**. Praktyka opiera się na dwóch kluczowych elementach:

1. **Uświadomieniu sobie** możliwych błędów poznawczych, **przeszkoleniu/treningu** identyfikowania i eliminowania błędów poznawczych, **wprowadzeniu procedur** umożliwiających eliminowanie i redukcję prawdopodobieństwa tych błędów w całej organizacji.

2. Uzpełnieniu ww. o wykorzystywanie w szacowaniu przyszłych ryzyk dla organizacji **tzw. metody delfickiej**, która włącza do procedur szacowania ryzyka i podejmowania decyzji w sprawach ryzyk ekspertów z różnych, ważnych dla organizacji obszarów.

Metoda delficka należy do grupy metod heurystycznych, w których do podejmowania decyzji **wykorzystuje się ekspertów** z obszaru, który jest przedmiotem decyzji, wyboru strategicznego itp. Ekspertci dostarczają specjalistycznej wiedzy, dzielą się swoimi doświadczeniami w rozwiązywaniu danych problemów i opiniują projekty decyzji, programów czy przedsięwzięć.

Docelowym efektem pracy sposobem metody delfickiej powinno być **uzyskanie konsensusu ekspertów** w sprawie będącej przedmiotem decyzji albo przynajmniej zawężenie ich stanowisk, tak aby dało się wskazać konsensus i listę rozbieżności. Metodę konsensusu w zarządzaniu kryzysowym można zastosować **do procedury szacowania prawdopodobieństwa zdarzeń, scenariuszy przebiegu kryzysów itp.** Opinie eksperckie zbierane są w formie ankietowej (ankiety te są anonimowe, aby uniknąć np. rywalizacji).

Na czym polega praktyka

Ocena ryzyka scenariuszy, projektów, decyzji składa się z trzech elementów:

- identyfikacji ryzyka,
- analizy,
- oceny.

Błędy poznawcze mogą pojawić się na każdym etapie oceny ryzyka. Brak świadomości zniekształceń poznawczych może prowadzić do zagrożeń dla trafności i wykonalności podejmowanych w organizacji decyzji, dla projektów obarczonych ryzykiem czy całościowej strategii organizacji. Praktyka polega na zapewnieniu odpowiednich narzędzi i szkoleniu osób zaangażowanych w ocenę ryzyka i zarządzanie kryzysowe. Jednostki i zespoły, aby zachować krytyczny, otwarty umysł i odpowiednie nastawienie, powinny kwestionować przyjmowane założenia i wnioski, a co najmniej weryfikować ich logiczną słusność i leżące u ich podstaw założenia (schematy myślowe) i interpretacje informacji stojących za tymi założeniami.



Współczesna metoda delphi uwzględniająca możliwości informatyczne

Najczęstsze, podawane w literaturze **etapy oceny w metodzie delfickiej** są następujące:

1. **Zdefiniowanie** problemu (zwykle przez decydena, aczkolwiek w trakcie prac ekspertów definicja może ulec zmianie pod wpływem ich opinii).
2. Stworzenie **listy ekspertów**.
3. Przeprowadzenie **ankiety** wśród ekspertów.
4. **Analiza odpowiedzi** ekspertów.
5. **Czy zgoda została osiągnięta:**
 - Jeśli tak – przedstawienie wyników (diagnoz, rekomendacji, prognozy itp.).
 - Jeśli nie – ponowienie ankiety z uwzględnieniem ankiety nr 1.
6. **Kolejna analiza odpowiedzi, powrót do punktu 5 itd.**



Czytaj dalej:

[Real-Time Delphi](#)

Z reguły, osoby formułujące **skrajne opinie** proszone są o szczegółowe uzasadnienie. Pewną **wadą metody jest jej powolność** i konieczność angażowania dużej liczby osób. Nie jest to metoda adekwatna do podejmowania decyzji w nagłych kryzysach, może być natomiast **przydatna do opracowywania scenariuszy, badania „przewlekłych kryzysów”** (np. kryzysy ekonomiczne, kryzys klimatyczny). **Anonimowość może być wadą, ponieważ** uniemożliwia modyfikację stanowisk w wyniku bezpośredniej wymiany opinii między ekspertami, dyskusji itp. Metoda może być też kosztowna.



Efekty dla organizacji publicznej:

- **Uświadomienie** sobie zjawiska i zrozumienie mechanizmów błędów poznawczych, a także poznanie sposobów ich unikania przyczyni się do bardziej wiarygodnej analizy ryzyka i poprawy podejmowania decyzji w sytuacji kryzysowych.
- Stworzone zostaną **konkretne narzędzia** do identyfikowania i przewyżczania błędów poznawczych w ocenie ryzyka i sytuacjach kryzysowych np. w postaci list kontrolnych, funkcji „advokata diabła” itp.
- **Analizy ryzyka i scenariuszy** dla organizacji publicznej będą **bardziej wiarygodne** i trafniejsze.
- Zespół zarządzania kryzysowego będzie **świadom błędów poznawczych**, wynikających z **grupowego podejmowania decyzji** i zostanie przeszkolony w tym zakresie.
- Poprawa jakości pracy dzięki wykorzystaniu metody delphi.
- Organizacja będzie inwestować w otwartość umysłową wśród pracowników i ją wspierać.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Sugerowane wskaźniki do pomiaru postępu i powodzenia wdrożenia praktyki:

- wskaźnik prezentujący **liczbę narzędzi** do rozpoznawania i przewyższania błędów poznawczych;
- ocena kadry kierowniczej i kluczowych pracowników dotycząca **wzrostu trafności podejmowanych decyzji**, trafności szacowania ryzyka i określania scenariuszy.
- **Niechęć kadry kierowniczej** (liderów) do weryfikacji własnych błędów poznawczych i „politykowanie” w organizacji;
- **Polityki, procedury i zwyczaje** (nawyki) organizacyjne **wzmacniające błędy** poznawcze i usprawiedliwiające ich racjonalizowanie.

Ryzyka i bariery



Co dalej?

Własne pytania

Zwracaj uwagę na następujące **zjawiska powiązane z błędami poznawczymi**, które mają wpływ na podejmowanie decyzji i formułowanie ocen:

- Pycha eksperta i lidera (tzw. „**błąd drugiego pilota**” w katastrofach lotniczych).
- Wybór **faktów potwierdzających**.
- **Odrzucanie złych informacji**.
- **Niezdecydowanie**.
- Błędy **oszacowania prawdopodobieństwa** zdarzeń.
- Możliwość **ponoszenia odpowiedzialności** prawnej lub osobiste zagrożenie.
- Efekt **pierwszego wrażenia** – pierwszej informacji.
- **Zasada konsekwencji**, tzw. „zapadanie się w błąd”.



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Wskazówki co do eliminowania uprzedzeń poznawczych na poziomie grupy decyzyjnej – lista kluczowych pytań:

- **Weryfikacja** istnienia **uprzedzeń, interesów, polityki** w organizacji.
- Weryfikacja tendencji do **myślenia grupowego**.
- Weryfikacja nadmiernego stosowania **analogii**.
- Weryfikacja **błędu konfirmacji** (potwierdzania wcześniejszych stanowisk, decyzji, wyborów).
- Weryfikacja **dostępności danych**.
- Weryfikacja błędu zakotwiczenia.
- Weryfikacja **błędu aureoli**.

- Weryfikacja efektu **kosztów utopionych**.
- Weryfikacja nadmiernej **pewności siebie, wiary w planowanie i przewidywanie** oraz optymizmu.
- Weryfikacja **lekceważenia zagrożenia**.
- Weryfikacja **niechęci do ponoszenia strat**.



Wykorzystano:

<https://thedecisionlab.com/biases/heuristics>

<https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/biases-in-decision-making/>



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Błędy poznawcze – jak każde inne – są częścią ludzkiego myślenia i działania. Chodzi o to, aby być ich świadomym, wyciągać z nich wnioski, eliminować przychyny ich występowania.
- Skutki błędów poznawczych mogą być bardzo poważne – w skali całych państw i długofalowe.
- Najlepszą drogą do eliminowania błędów poznawczych jest otwarta komunikacja, ochrona konstruktywnych krytyków, zróżnicowane źródła informacji i liderzy o otwartych umysłach.
- Eliminowanie błędów poznawczych i zapobieganie im to kluczowa umiejętność lidera działającego w sytuacjach kryzysowych.



Inspirujące
myśli

Wiedza to władza. Ale niestety niewiedza nie oznacza jeszcze braku władzy –

Niels Bohr

*Dobry decyzja jest oparta na wiedzy, a nie na liczbach – **Platon***

Wiedza nie opiera się wyłącznie tylko na prawdzie, także na błędach –

Carl Gustaw Jung



SYNERGIA – jednym zdaniem

*Sztuka podejmowania decyzji obejmuje
sztukę zadawania pytań – **Perl Zhu***



6 zasad zarządzania kryzysowego



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki

Celem praktyki jest wdrożenie w jednostce administracji publicznej zasad zarządzania kryzysowego

Skąd praktyka?

Zarządzanie ryzykiem i zarządzanie kryzysowe

Kiedy stosować?

Gdy organizacja znajduje się w burzliwym otoczeniu, ale i gdy sprawy układają się dobrze

Planowane rezultaty

Lepsze przygotowanie do wystąpienia sytuacji kryzysowej

Nakłady, o których nie można zapomnieć

- Trening wyobraźni,
- Trening podejmowania decyzji,
- Radzenie sobie ze stresem

Ryzyka, na które trzeba uważać

Niewłaściwy dobór tematyki do rodzaju wyzwania

Kluczowe działania

Zidentyfikowanie rodzaju wyzwań/kryzysów oraz określenie odpowiedzialności za działania w sytuacjach kryzysowych

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Wzrost poczucia pewności co do gotowości organizacji do stawienia czoła kryzysom

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Koszty przeciwdziałania i rozwiązywania sytuacji kryzysowej;
- Koszty szkolenia z ekspertem ds. komunikacji;
- Koszt testów empatii i zdolności pracowników do nawiązania kontaktu emocjonalnego z poszkodowanymi/protestującymi.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Zespół zarządzania kryzysowego (5-7 osób);
- Osoba odpowiedzialna za kontakt z poszkodowanymi/protestującymi;
- Ekspert ds. komunikacji prowadzący szkolenia dla całej organizacji;
- Zespół 2 osób badający pracowników organizacji społecznej pod kątem ich poziomu empatii i zdolności do nawiązywania emocjonalnego kontaktu z poszkodowanymi/protestującymi.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Wsparcie kierownictwa organizacji;
- Nadanie zarządzaniu kryzysowemu koniecznej rangi w codziennym działaniu organizacji (plany awaryjne, szkolenia, rezerwy, monitoring ryzyk).

**Wymagane zasoby techniczne**

- Sala konferencyjna do: przeprowadzenia szkolenia z ekspertem ds. komunikacji; tymczasowe biuro dla zespołu w sytuacji kryzysowej;
- Sala konferencyjna powinna być wyposażona w: projektor, ekran, połączenie z siecią organizacji publicznej, komputer podłączony do systemu dźwiękowego i kamery internetowej;
- W zależności od obszaru możliwego kryzysu i jego implikacji społecznych należy uwzględnić zasoby techniczne, które będą kluczowe dla wiarygodnej społecznie reakcji władz publicznych (rezerwy, alternatywne źródła zasilania itp.)

**Potrzebny czas**

- Praktyka powinna zostać wdrożona tak szybko, jak to możliwe. Do wdrożenia praktyki nie są wymagane duże zasoby finansowe ani kadrowe.
- Wdrożenie można zakończyć w ciągu 3-4 miesięcy, w zależności od liczby pracowników w organizacji - im ich mniej, tym szybciej zostaną przeprowadzone testy empatii i możliwość nawiązania kontaktu emocjonalnego z poszkodowanymi/protestującymi.



Wiedza i doświadczenie

Eksperci ds. komunikacji i badacze poziomu empatii i umiejętności nawiązywania emocjonalnego kontaktu z poszkodowanymi/protestującymi.



Współpraca

Wystąpienie sytuacji kryzysowej intensyfikuje współpracę z innymi instytucjami publicznymi np. w zakresie zasobów. Czasami sytuacja kryzysowa w jednej organizacji wpływa na inne organizacje publiczne – współpraca tych organizacji zwiększy prawdopodobieństwo rozwiązania sytuacji i zminimalizuje pominięcie interesariuszy kryzysu.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Najczęstszy ludzki błąd – nie przewidzieć burzy w piękny czas

– NICCOLO MACHIAVELLI

Cel praktyki

Celem praktyki jest wdrożenie w jednostce administracji publicznej **zasad zarządzania kryzysowego kierujących się takimi wartościami**, jak: respektowanie zaufania obywateli, uczciwość postępowania w sytuacji kryzysu, etyka życia publicznego i zawodowego.

Kryzys definiuje się jako „stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, będący następstwem pewnego zagrożenia, charakteryzujący się naruszeniem więzi społecznych, możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń oraz eskalacją zagrożenia. Jest to w szczególności sytuacja stwarzająca zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub infrastruktury, w takiej skali lub o takim natężeniu, które wywołują reakcje społeczne powyżej akceptowanego powszechnie poziomu ryzyka”.

Stosowane często pojęcia pokrewne to: zakłócenie, katastrofa, wypadek, incydent, konflikty. W ostatnich kilkunastu latach mówi się o „społeczeństwie ryzyka”, w którym wzrasta prawdopodobieństwo różnych kryzysów. Pojawiło się też pojęcie kryzysu typu „czarny łabędź”, który według ilościowych standardów prawdopodobieństwa nigdy nie powinien się wydarzyć, lecz jednak ma miejsce. **Sytuacje kryzysowe:** „Cechują się presją czasu, niejasnością, wysoką stawką, ograniczeniami zespołowymi i organizacyjnymi, zmieniającymi się warunkami i różną ilością doświadczenia”. Występuje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów i celów lub życia, zdrowia, praw człowieka i oby-

watela czy też mienia, społeczeństwa, grup społecznych bądź organizacji. Czasami kryzysy klasyfikuje się w różny sposób, np.:

- **kryzysy związane ze środowiskiem** (powodzie, trzęsienia ziemi, pożary, tsunami, huragany);
- **kryzysy związane z aktywnością człowieka w stosunku do środowiska naturalnego** – (wypadki, katastrofy ekologiczne, epidemie);
- **kryzysy związane z życiem społecznym** – (zamieszki, strajki, wojny, terroryzm, skandale, dezinformacja, załamanie się usług publicznych);
- **kryzysy ekonomiczne** (bankructwa banków, firm, gwałtowny kryzys gospodarczy, nagle załamanie się dochodów państwa, afery związane z produktami firm).

Kluczowym zagadnieniem zarządzania kryzysowego jest zapobieganie kryzysom, które przejawia się poprzez: tworzenie planów działania, analizowanie ryzyk mogących wystąpić w kluczowych obszarach odpowiedzialności jednostek publicznych, posiadanie rezerw, ubezpieczenia itp. na wypadek sytuacji kryzysowej, przeprowadzanie okresowych symulacji i ćwiczeń sytuacji kryzysowych.

Każda sytuacja kryzysowa wymaga najczęściej indywidualnego podejścia. Kluczową kwestią jest analiza sytuacji kryzysowej i zdolność organizacji publicznej do nawiązania kontaktu emocjonalnego z interesariuszami, ofiarami kryzysu i dotkniętymi nim społecznościami. Aby było to możliwe, konieczne jest posiadanie odpowiedniego pracownika – osoby o niezbędnych zdolnościach, wiedzy i praktyce.

Najczęściej w sytuacjach kryzysowych obiektywne kryteria (prawne, finansowe, techniczne) nie są wystarczające do podejmowania decyzji, co dotyczy kosztów, liczby ofiar, wymogów prawnych. **W tej sytuacji – zwłaszcza w sektorze publicznym – znaczenia nabierają kryteria etyczne, takie jak:**

- użyteczności, ale odnoszonej do subiektywnej oceny różnych decydentów, interesariuszy, opinii publicznej (np. dotyczące wartości „niepieniężnych”);
- wagi różnych praw (np. własności, życia, wolności);
- sprawiedliwości społecznej (np. kosztów kryzysu ponoszonych przez różne grupy społeczne);

- ochrony słabszych grup społecznych lub szczególnie „cennych”;
- wyboru między wolnością a bezpieczeństwem, środkami przymusu;
- dostępności informacji i przejrzystości procesu decyzyjnego.

Na czym polega praktyka

Bardzo ważną kwestią związaną z utrzymaniem zaufania w kryzysie jest przejrzystość – zaakceptowanie, że interesariusze mają prawo otrzymywać kluczowe informacje o kryzysie, jego przyczynach i prawdopodobnym rozwoju. Jeśli organizacja publiczna jest aktywną częścią społeczeństwa przed, po i w trakcie sytuacji kryzysowej, zachowuje przejrzystość i nie wykorzystuje kłamstwa, może utrzymać nieskazitelną reputację w oczach obywateli. **Czasami organizacja publiczna jest ofiarą sytuacji kryzysowej, czasem przyczyniła się do niej nieświadomie, czasem jest winna tej sytuacji.** Ponadto, należy mieć świadomość, że często skuteczne rozwiązywanie problemów związanych z sytuacją kryzysową jest możliwe tylko lokalnie, na scenie, a nie tysiące kilometrów od kryzysu, choć jednocześnie centrum ma istotne zadania (np. koordynacja, mobilizowanie dodatkowych zasobów, współpraca z innymi państwami itp.).



Sześć zasad zarządzania kryzysowego:

1. **Uwzględnianie postrzegania kryzysu (subiektywny wymiar kryzysu).** Kryzys ma miejsce, gdy społeczeństwo postrzega, że organizacja publiczna spowodowała kryzys, przechodzi przez niego, nie radzi sobie z nim. Zarówno społeczeństwo, jak i media nie analizują kryzysu w oparciu o obiektywne kryteria naukowe: 15% kryzysów wynika z faktów i danych, a 85% z emocji i percepcji.
2. **Słuchanie protestujących.** Gniew jest samoobroną przed bólem i zagrożeniem i czyni protestujących nieprzewidywalnymi; oszustwa władz zwiększają gniew, najkorzystniejszym rozwiązaniem jest słuchanie protestujących i spojrzenie na problem ich oczami.
3. **Nawiązanie kontaktu emocjonalnego.** Fakty przedstawiają informacje, emocje zapewnią właściwą interpretację; społeczeństwo zrozumie problem lub wypadek, ale nie zaakceptuje braku wrażliwości przywódców. Komunikacja z interesariuszami w czasie kryzysu powinna być pełna współczucia, troski i empatii dla odbiorców.
4. **Argumentowanie z punktu widzenia interesariuszy.** Należy mówić jasnym językiem w sytuacjach kryzysowych, unikać terminologii naukowej (np. medycznej, biologicznej, prawnej), przedstawiać stanowisko twierdząco. Prowadząc dialog

z interesariuszami, trzeba patrzeć na nich jak na ludzi, którzy nic nie wiedzą o sytuacji i są bardzo inteligentni.

5. **Uwzględnianie sposobu myślenia opinii publicznej.** Jej osąd, w przeciwieństwie do sądu prawa, charakteryzuje się zasadą winy sprawcy kryzysu: dopóki nie udowodni się jego niewinności. Typowe są również nieprzewidywalność i irracjonalność oraz szybkie wydawanie osądów. Im większych organizacji dotyczy kryzys, tym częściej są one uważane za winnych. Opinia publiczna najczęściej nie odwołuje się do praw i paragrafów, ale zwraca uwagę na akceptację społeczną i etyczną. W oczach opinii publicznej trudno może być o zasadę „przedawnienia” – a w skrajnych przypadkach także o odkupienie winy.
6. **Uwzględnianie zasad etycznych.** Niektóre zachowania osób publicznych w sytuacjach kryzysowych są szczególnie negatywnie oceniane przez społeczeństwo. Należy do nich kłamstwo, arogancja, brak empatii, powolna reakcja. W czasie kryzysu mogły to być najpoważniejsze błędy. Doświadczenie wskazuje, że należy kierować się przede wszystkim podstawowymi wartościami danej społeczności – chronić to, co jest dla niej ważne: życie, wolność, bezpieczeństwo.



Efekty dla organizacji publicznej:

Wdrożone zasady zarządzania sytuacjami kryzysowymi w jednostce administracji publicznej – w oparciu o wartości.

- Zdolność organizacji do rozmowy i dialogu z poszkodowanymi/protestującymi, nauka rozmowy z protestującymi, umiejętność empatycznego słuchania ich i nawiązywanie kontaktu emocjonalnego.
- Zwiększenie świadomości znaczenia subiektywnego wymiaru sytuacji kryzysowych i logiki zachowania (osądu) opinii publicznej w sytuacjach kryzysowych oraz związanych z tym konsekwencji.
- Zwiększenie świadomości postrzegania sytuacji kryzysowej z punktu widzenia interesariuszy i opinii publicznej, a nie jedynie urzędu.
- Zwiększenie stopnia zaufania do organizacji publicznej, w tym w sytuacjach trudnych.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- **wskaźnik osób przeszkolonych** z zasad działania organizacji w sytuacji kryzysowej, w tym komunikowania się z otoczeniem społecznym;
- **oceny kadry kierowniczej, pracowników oraz interesariuszy w zakresie skuteczności działania organizacji w trakcie realnych sytuacji trudnych i kryzysów**; w przypadku

Ryzyka i bariery

interesariuszy zewnętrznych będzie to poziom zaufania do instytucji publicznej przed, w trakcie i po **kryzysie**.

- Niski poziom zaufania do organizacji np. wynikający z niewłaściwego zarządzania poprzednimi kryzysami.
- Różne kryteria oceny organizacji publicznej przez interesariuszy społecznych i politycznych.
- Brak codziennej, aktywnej i włączającej polityki wobec interesariuszy – również w sytuacjach i kryzysowych.
- Błędy komunikacyjne w trakcie kryzysu, w szczególności liderów.
- Nieumiejętność empatii emocjonalnej wobec poszkodowanych/protestujących itp.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- **Jakich cech, wiedzy, doświadczeń i postaw etycznych potrzebujesz, aby w trudnej sytuacji chronić zaufanie? U jakiej osoby (osób) możesz ją znaleźć?**
- **Co warto wiedzieć o najważniejszych interesariuszach, opinii publicznej jeszcze przed kryzysem? Co jest dla nich ważne, co są w stanie wybaczyć, a czego nie, jakie kluczowe dla nich wartości należy chronić?**
- **Co może pójść źle, co zrobimy, gdy nie będzie nam szło?**



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Doświadczenia przygotowania się do sytuacji kryzysowej polskich żołnierzy z jednostki specjalnej GROM

Planowanie kryzysowe, i związane z nim ćwiczenia m.in. w podejmowaniu decyzji pomimo niemożności przewidzenia kryzysów pomagają:

- Uczyć się i myśleć krytycznie.
- Uczyć się świadomości sytuacyjnej i rozumienia sytuacji kryzysowych tj., najważniejszych problemów.
- Przewidywać rozwój zdarzeń w sytuacji kryzysowej.
- Uświadamiać sobie posiadane zasoby i deficyty, w tym te dotyczące informacji, sprzętu, umiejętności.
- Podjąć niezbędne przygotowania.

- Określić konieczne kompetencje w zespołach zarządzania kryzysowego i zgrać osoby w nich uczestniczące – nauczyć się pracować razem.
- Umiejętnie ocenić sytuację (wydać osąd) – tzw. świadomość sytuacyjna bierze się z doświadczenia, w tym sukcesów, ale i z błędów oraz porażek.

Stosowanie tzw. IPB – *Intelligence Preparation of Battlefield*, czyli zdefiniowanie „terenu kryzysu” – dotyczy to zarówno planowania kryzysowego, jak i już realnie występującej sytuacji kryzysowej:

- Zdefiniowanie środowiska, w jakim zachodzi sytuacja kryzysowa (główne cechy charakterystyczne, logika funkcjonowania, kluczowe zasady, uwarunkowania prawne, fizyczne, społeczne).
- Ocena tego środowiska i jego wpływu na możliwości działań antykryzysowych i związanych z tym decyzji.
- Ocena konkretnego zagrożenia tj. ogółu powiązanych czynników, które mają ważny wpływ na zaistnienie ryzyk w danej sytuacji i w danym otoczeniu.
- Przewidywanie możliwych wariantów rozwoju sytuacji kryzysowej w danym otoczeniu i przy danych czynnikach.

Gdy sytuacja się zmaterializuje kluczowe znaczenie ma:

- Określenie koniecznych zasobów, decyzji, zadań i weryfikacja ich dostępności.
- Uświadomienie sobie ograniczeń tj. swobody działania.
- Zidentyfikowanie kluczowych dla działań czynników np. analiza Pareto (80/20).
- Ustalenie założenia koniecznych decyzji odnośnie do działań.
- Zidentyfikowanie ryzyk w tej konkretnej, toczącej się sytuacji kryzysowej oraz niezbędnych informacji.
- Dostosowanie istniejących planów kryzysowych lub ich stworzenie np. poprzez burzę mózgów.
- Ustalenie zadań dla podmiotów działań antykryzysowych i zasady ich koordynacji.



Na podstawie:

P. Mateńczuk, R. Wasilewski, M. Ślimak,
Lider w stylu GROM, Warszawa 2022.



Dodatkowe inspiracje

Przywództwo dzielone jako klucz do efektywności w sytuacji zagrożenia

Przywództwo dzielone, będące częścią szerszej koncepcji przywództwa zintegrowanego, wychodzi z założenia, że w sytuacjach grupowego działania, które często ma miejsce w działaniu zespołowym (np. firmy, wojsko, drużyny sportowe), rzadko się zdarza (wiedza, cechy jednostek, cechy sytuacji, w której działa grupa itp.), aby jeden lider odpowiadał na wszystkie możliwe sytuacje, przed jakimi może być postawiona grupa/zespół. Sytuacje, zwłaszcza trudne, są wielowymiarowe i wymagają różnych zasobów całego zespołu i jego poszczególnych członków.

Jak pisze A. Zygo, w pracy pt. *Przywództwo wojskowe w warunkach bojowych*:



Role przywódcze i związana z nimi odpowiedzialność są dystrybuowane w całym zespole, w zależności od zadania, warunków, wyzwań sytuacyjnych lub ograniczeń czasowych.

Dla efektywności takich zespołów kluczowa jest komunikacja – gwarantuje ona nabywanie wiedzy, ustalanie wspólnej percepcji sytuacji, co z kolei redukuje różnice np. zdań pomiędzy członkami zespołu i prowadzi do większej spójności postaw wewnątrz grupy, wysokiej efektywności realizacji zadań i rozwiązywania problemów, a także tworzenia innowacji. Ważna jest także wzajemna zastępowalność członków grupy. A. Zygo przekonuje:



Skuteczny zespół charakteryzuje się tym, że posiada czytelne reguły gry, określające, kiedy jego członkowie są skłonni poświęcić cele indywidualne na rzecz zespołowego wykonania zadania. Każdy członek zespołu jest postrzegany tu jako jednostka będąca zdolna do wywarcia wpływu, ale i poddana wpływowi, zarówno ze strony innego członka zespołu, jak i całego zespołu.



Patrz szerzej:

A. Zygo, *Przywództwo wojskowe w warunkach bojowych*, praca doktorska napisana pod kierunkiem naukowym dr. hab. J. Szczupaczyńskiego, Warszawa 2018, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk politycznych i Studiów Międzynarodowych, s. 51-54.
Praca wydana także jako książka pod tym samym tytułem w 2019 r., przez wydawnictwo Adam Marszałek.

Ta koncepcja przywództwa jest szczególnie cenna w sytuacjach ekstremalnych, w których działa grupa (np. wojsko, grupy ratownicze), ze względu na to, że nawet gdy dowódca nie będzie w stanie wykonywać swych zadań (śmierć, niewola), a grupa będzie osłabiona (rozproszenie, działanie w podgrupach, ranni), ta „zastępowalność” dalsze działanie, tak by osiągnąć cel grupy. Takie przywództwo i takie grupy są elastyczne i „adaptowalne”.

Należy podkreślić (w kontekście odpowiedzialności przywódczej), że odpowiedzialność za osiągnięcie celów zespołu spoczywa na wszystkich jego członkach.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Kryzysy były, są i będą, bo człowiek jest omylny, nie kontroluje świata przyrody, technika nie stanowi tu rozwiązania, lecz sama czasem wywołuje kryzys.

Kryzysów nie da się w pełni przewidzieć, można jednak nabyć umiejętności do radzenia sobie z nimi, nawet w sytuacji zaskoczenia – ludzie potrafią radzić sobie z nieprzewidywalnością, jeżeli od tego zależne są kluczowe wartości.



Kryzys, którym trzeba się martwić, to najczęściej ten, o którym nie wiemy, że nadchodzi – **Mike Mansfield**

Inspirujące myśli

To, co pogrąża człowieka, to nie upadek do wody, lecz pozostawanie pod wodą –

Paulo Coelho



SYNERGIA – jednym zdaniem

W zarządzaniu kryzysowym szybko przedstawiaj fakty, a powoli obwiniaj –

Leonard Saffir

Kompletny scenariusz reagowania na sytuacje kryzysowe



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem wdrożenia praktyki jest opracowanie scenariuszy reagowania na sytuacje awaryjne
Skąd praktyka?	Zarządzanie ryzykiem i zarządzanie kryzysowe, przywództwo
Kiedy stosować?	Gdy organizacja znajduje się w burzliwym otoczeniu, ale i gdy sprawy układają się dobrze
Planowane rezultaty	<ul style="list-style-type: none">• Lepsze przygotowanie do wystąpienia sytuacji kryzysowej,• Przećwiczenie zachowań organizacyjnych w sytuacji kryzysowej
Nakłady, o których nie można zapomnieć	<ul style="list-style-type: none">• Trening wyobraźni,• Radzenie sobie ze stresem,• Inwestowanie w zaufanie w zespołach – zwraca się w sytuacjach kryzysu
Ryzyka, na które trzeba uważać	Myślenie scenariuszowe oparte wyłącznie na doświadczeniach przeszłości
Kluczowe działania	Powołanie zespołu ds. kryzysu, który pozna się i nauczy się współdziałać w trakcie pracy nad scenariuszami potencjalnych kryzysów
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost zaufania obywateli i interesariuszy do organizacji po doświadczeniach kryzysowych

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Prace analityczne związane z przewidywaniem kryzysów i ryzyk;
- Szkolenia w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi;
- Koszty potrzebnych zasobów zgodnie ze scenariuszem do przeciwdziałania sytuacjom awaryjnym i ich eliminowania np. zapasy, rezerwy, środki ochrony itp.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Zespół projektowy (4-6 osób w zależności od wielkości jednostki administracji publicznej) do analizy potencjalnych sytuacji kryzysowych;
- Lider zespołu kierujący jego pracami i dokładający wszelkich starań, aby w codziennym działaniu organizacji minimalizować pojawienie się zdiagnozowanych sytuacji kryzysowych;
- Ekspert ds. zarządzania kryzysowego, prowadzący szkolenia z zespołem projektowym.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Wsparcie kierownictwa organizacji.
- Nadanie zarządzaniu kryzysowemu koniecznej rangi w codziennym działaniu organizacji (plany awaryjne, szkolenia, rezerwy, monitoring ryzyk).

**Wymagane zasoby techniczne**

- Sala konferencyjna do przeprowadzenia szkolenia z ekspertem ds. komunikacji; sala konferencyjna powinna być wyposażona w projektor, ekran, połączenie z siecią organizacji publicznej;
- Tymczasowe biuro dla zespołu w sytuacji kryzysowej;
- Łatwo dostępne bazy danych, archiwa, wewnętrzne strony internetowe zawierające opisy procedur zarządzania kryzysowego, plany awaryjne, schematy działania i odpowiedzialności w sytuacji kryzysu.

**Potrzebny czas**

Czas wdrożenia praktyki zależy od liczby scenariuszy kryzysowych (zależnych od różnych typów kryzysów, które mogą dotknąć organizację) do opracowania dla danej organizacji. Czas opracowania scenariuszy nie powinien jednak być dłuższy niż sześć miesięcy.



Wiedza i doświadczenie

Eksperci ds. analiz ryzyka, zarządzania kryzysowego, osoby posiadające doświadczenie w działaniu w różnych sytuacjach trudnych.



Współpraca

Sprawna współpraca nie tylko pomiędzy członkami zespołu, ale również z innymi pracownikami przy tworzeniu scenariusza. Ważnym elementem interakcji jest zbudowanie zaufania i zaangażowania.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Istnieje paradoks, dotyczący niezwykłych przypadków, a mianowicie taki, że się powtarzają

– KAREL ČAPEK

Wstęp

Reagowanie w sytuacjach kryzysowych to świadome odpowiedzi decydentów w okolicznościach niepoddających się w pełni analizie prawdopodobieństwa i ryzyka. Mogą być:

- **reaktywne** – natychmiastowe, automatyczne działania w obliczu zagrożenia („walczyć lub uciekać”) mogą nie być optymalne;
- **aktywne** – szybkie decyzje uwzględniające wszystkie czynniki istotne w danej chwili;
- **proaktywne** – próby wyprzedzania wydarzeń i ich skutków, biorące pod uwagę nawet te czynniki, które nie są „w polu widzenia”.

Inne ujęcie reagowania w sytuacji kryzysowej bazuje na aspekcie czasu. **Mogą to być odpowiedzi:**

- **przedwczesne** – zaostrzające kryzys czy wywołujące panikę;
- **na czas** – optymalne;
- **spóźnione** – błędy decyzyjne.

Pamiętać należy, że kryzysy mogą mieć różny charakter, np. (1) **w konwencjonalnym kryzysie** (demograficznym, klimatycznym) decydenci mają więcej czasu niż w (2) **nagłych kryzysach**, kiedy sytuacja jest dynamiczna, trudna do zdefiniowania, wymagająca szybkiej reakcji.

Cel praktyki

Skutecznemu odpowiadaniu na kryzys (tj. aktywnemu lub proaktywnemu, na czas) sprzyja **budowanie scenariuszy reagowania** w takich sytuacjach. Opisywana praktyka dotyczy przede wszystkim kryzysów nagłych, czasem nazywanych palącymi.

Należy pamiętać, że choć komunikowanie jest w sytuacji kryzysowej bardzo ważne, to kluczowy pozostaje **problem zarządzania**. Ważne jest zatem definiowanie scenariuszy rozwoju sytuacji na bazie analizy ryzyka, organizowanie działania służb antykryzysowych i współdziałania pomiędzy nimi, decyzje co do wykorzystania dostępnych zasobów oraz pozyskiwanie informacji o skutkach podjętych działań antykryzysowych. Często sytuacja kryzysowa niesie także wyzwania prawne, np. potrzebę równoważenia działań na rzecz bezpieczeństwa z ochroną wolności, własności i praw człowieka.

Na czym polega praktyka

W oczach opinii publicznej **najważniejsze jest zajęcie się „ofiarami kryzysu”**.

Kroki we wdrażaniu praktyki są następujące:

1. Pierwszym krokiem jest **powołanie odrębnej jednostki – zespołu zarządzania kryzysowego**. Powinien on prowadzić jak najdokładniejsze analizy ryzyka jednostki administracji publicznej w różnych obszarach jej działalności. Mogą to być ryzyka społeczne, ekonomiczno-finansowe, polityczne, związane z interesariuszami, a także kryzysy wizerunkowe, ale również takie, które dotyczą sił przyrody, a mogą oddziaływać na organizację.
2. Po zidentyfikowaniu konkretnych ryzyk **należy je zakomunikować w organizacji** i we współpracy z ekspertami poszczególnych obszarów **opracować szczegółowe scenariusze działania w sytuacji wystąpienia określonych ryzyk i kryzysów**. Opracowanie scenariusza powinno obejmować etap diagnozy, ze wskazaniem rodzaju zagrożenia, przyczyny kryzysu i jego skutków, a także sposobów **przeciwdziałania im i odbudowy** potencjału jednostki lub obszaru, za który odpowiada organizacja po opanowaniu ostrej fazy kryzysu.
3. Jednoczesne zidentyfikowanie sytuacji kryzysowych i przyczyn kryzysów pozwala podjąć **wyprzedzające działania zaradcze**.



Efekty praktyki dla organizacji publicznej to:

- Opracowane **scenariusze** reagowania na sytuacje kryzysowe.
- Ustalone, potencjalne **przyczyny kryzysu**, dla których można szukać **zabezpieczeń**.
- Ustrukturyzowane **procedury zapobiegające** wystąpieniu sytuacji kryzysowych w przyszłości.

- **Sposoby ograniczenia strat** ponoszonych w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, dzięki opracowanym scenariuszom.
- **Inwentaryzacja środków** (instrumentów), służących przywróceniu porządku, stabilności i wsparciu ewentualnych poszkodowanych i rekompensowaniu poniesionych przez nich szkód.
- Budowanie profesjonalnego **wizerunku** jednostki administracyjnej wśród obywateli jako przygotowanej na sytuacje kryzysowe w celu ochrony istotnych wartości.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- Wskaźnik reprezentujący **liczbę opracowanych scenariuszy, a także ich trafność**.
- Wskaźnik opracowany na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród obywateli dotyczących ich **oceny działań** jednostki administracji publicznej w sytuacjach kryzysowych lub sformułowanych przez ekspertów zarządzania kryzysowego.
- Wskaźnik **stopnia ograniczenia poniesionych strat** w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Ryzyka i bariery

- **Niski poziom zaufania** do organizacji np. wynikający z niewłaściwego zarządzania poprzednimi kryzysami.
- **Różne kryteria tego, co jest kryzysem** dla różnych części organizacji i różnych interesariuszy, oceny organizacji publicznej przez interesariuszy społecznych i politycznych.
- Podejście w organizacji, zgodnie z którym **kwestie kryzysowe to tylko zadanie komórek zarządzania kryzysowego**.



Co dalej?

Budując scenariusze pamiętaj, że kryzysy można m.in. podzielić następująco:

- **Znane nieznanne** – możliwość zdefiniowania ryzyka, ale brak możliwości określenia czasu wystąpienia.
- **Nieznane nieznanne** – brak możliwości zdefiniowania zarówno ryzyka, jak i czasu wystąpienia.
- **Przewlekłe** – stopniowo narastające negatywne skutki i długotrwałe zjawiska kryzysowe.
- **„Tlące się”** – średni czas trwania, szybkie rozprzestrzenianie się, zmienna intensywność destrukcyjnych skutków.
- **Nagle** – krótki czas trwania, gwałtowny przebieg, bardzo szybkie narastanie negatywnych skutków.

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy mogę skorzystać z **doświadczeń innych** organizacji, innych krajów, analogii z innych dziedzin opracowując scenariusze?
- Czy mogę skorzystać z **doświadczeń przeszłych kryzysów** mojej organizacji?
- Nie mogę przewidzieć wszystkiego, ale **co mogę zrobić**, aby lepiej się przygotować na nagle i nieznane?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Kryzysy na Wschodzie i Zachodzie w czasach zimnej wojny:

- Zamach terrorystów palestyńskich (czarny wrzesień) na izraelską reprezentację sportową na igrzyskach olimpijskich w Monachium, 1972.
- Katastrofa w Czarnobylu, 1986.

Zamach terrorystów palestyńskich (czarny wrzesień) na izraelską reprezentację sportową na igrzyskach olimpijskich w Monachium, 1972

Wnioski (na podstawie tego, co wiemy):

Kontekst: złe stosunki niemiecko - arabskie

Negatywne:

- nieprzygotowanie na sytuację - chęć odróżnienia się od igrzysk w 1936 r. spowodowała zaniedbanie kwestii bezpieczeństwa (niechęć do wyraźnej obecności policji i działań służb specjalnych na rzecz ochrony igrzysk);
- brak planów i niedocenywanie ryzyka;
- wiele ośrodków decyzyjnych - rząd federalny, MSZ, rząd Bawarii, władze Monachium;
- brak przepływu informacji między decydentami a służbami antyterrorystycznymi;
- nieumiejętność wpłynięcia na kraje arabskie;
- stanowisko Izraela - brak zaufania do służb niemieckich;
- nieprzygotowanie sił specjalnych - brak sprzętu;
- niewłączenie psychologa policyjnego do podejmowania decyzji.



Czytaj dalej:

Eva Oberlokkamp, Das Olympia-Attentat 1972 Politische Lernprozesse im Umgang mit dem transnationalen Terrorismus

Katastrofa w Czarnobylu, 1986



Czytaj dalej:

Kamil Dworaczek, Władze Związku Sowieckiego wobec katastrofy czarnobylskiej.

Đ. Đorđević, Chernobyl Disaster - a View from Decision-Making perspective, 2015.

Pozytywne:

- po zamachu usprawniono w istotny sposób procedury decyzyjne;
- powołano konieczne struktury, wzmocniono i przygotowano służby specjalne;
- zainicjowano współpracę międzynarodową, zwłaszcza w ramach EWG;
- uchwalono prawo imigracyjne, które brało pod uwagę kwestię terroryzmu.

Wnioski (na podstawie tego, co wiemy):

Negatywne:

- długi czas informowania kierownictwa państwa;
- niedostrzeżenie powagi sytuacji w pierwszych dniach;
- częściowe nieprzygotowanie do takiej sytuacji (brak płynu Lugola w kraju elektrowni atomowych), zbyt małe zasoby na początku kryzysu (medyczne);
- niejasna rola M. Gorbaczowa a rola premiera N. Ryżkowa;
- nastawienie na prestiż ZSRR (ramy ideologiczne);
- nieinformowanie społeczeństwa i krajów zachodnich;
- wiele ośrodków decyzyjnych (Biuro Polityczne (BP) KPZR, rząd, grupa operacyjna BP KPRZ, zespół wicepremiera Szczerbiny, rząd Ukraińskiej SSR, lobby atomowe ZSRR).

Dyskusyjne:

- Starania o brak wybuchu paniki - nieinformowanie/ogólnikowe informowanie społeczeństwa.

Pozytywne:

- ostateczne docenienie wagi sytuacji, zapewnienie silnego wsparcia wojska dla działań medycznych;
- silne uprawnienia grupy operacyjnej Biura Politycznego;
- ostateczne zaangażowanie Gorbaczowa i przyznanie się do problemu.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Kryzysów nie da się w pełni przewidzieć, ale **badanie ich możliwych scenariuszy to doskonały trening dla wyobraźni i podświadomości**, który zaprocentuje w sytuacji ich wystąpienia.

Pracownicy jednostek administracji publicznej powinni umieć zidentyfikować bardzo jasno swoją rolę w sytuacji kryzysowej, kluczowych partnerów w realizacji swoich zadań oraz konieczne do tego zasoby.



Inspirujące myśli

Dobry plan wykonany natychmiast jest lepszy niż idealny plan wykonany dziesięć minut później – **George S. Patton**

Jeśli miałbym godzinę na rozwiązanie problemu, spędziłbym 55 minut, myśląc o problemie, i 5 minut o rozwiązaniach – **Albert Einstein**



SYNERGIA – jednym zdaniem

(Ponownie!) – W zarządzaniu kryzysowym szybko przedstawiaj fakty, a powoli obwiniaj – **Leonard Saffir**

Dodatkowa literatura do obszaru zarządzanie ryzykiem i jego dobrych praktyk



Podstawowa

- M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, rozdział 18, *Zarządzanie ryzykiem*, Poznań 2011.
- A. Pacana, *Praca zespołowa i liderzy*, Rzeszów 2017.
- *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, red. A. Stabryła, rozdział 9, *Zarządzanie ryzykiem*, Kraków 2018.

Polska i sektor publiczny

- B. Noga, M. Noga, *Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych przez organizacje*, Warszawa 2019.
- K. Puchacz, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze finansów publicznych*, Warszawa 2013.
- Z. Redziak, M. Strzoda, *Zarządzanie ryzykiem w siłach zbrojnych w Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2016.
- M. Rudnicki, *Administracyjnoprawne rodzaje ryzyka w realizacji inwestycji strategicznych*, Lublin 2012.
- S. Szlagowski, *Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, Warszawa 2012.

Specjalistyczna

- J. Cewińska, M. Striker, *Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia*, Łódź 2020.
- Y.Y. Chong, E.M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Kraków 2001.
- T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem - ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2009.
- *Mapa ryzyka w zarządzaniu. W kierunku organizacji opartej na innowacjach i kulturze ryzyka*, red. W. Wereda, J. Woźniak, Warszawa 2018.
- *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Warszawa 2012.
- W. Skomra, *Panowaniem nad ryzykiem w ramach publicznego zarządzania kryzysowego*, Warszawa 2018.
- R. Wageman, D.A. Nunes, J.A. Burruss, R.J. Hackman, *Zarządzanie zespołami liderów. Współpraca, coaching, osiągnięcie wyników*, Warszawa 2012.

Poradniki

- C.R. Anderson, *Organizacja zebrań. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Warszawa 2003.
- T.R. Bacon, *Budowanie relacji w firmie - jak stworzyć zaangażowany i zadowolony zespół*, Gdańsk 2015.
- R. Grzybek, *Przewodnik dla lidera - budowanie zespołu w XXI wieku*, Warszawa 2017.
- A. Kumpiałowska, *Praktyczne narzędzia zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora publicznego*, Warszawa 2015.
- D. Sharman, *Doskonałe zebranie*, Poznań 2004.

Anglojęzyczna

- L.T. Drennan, A. McConnell, A. Stark, *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Routledge 2014.
- K. Raczkowski, *Risk Management in Public Administration*, Palgrave McMillan 2017.

OBSZAR

Stosowanie technologii IT w sektorze publicznym



O praktykach mających silny związek z rewolucją technologiczno-informatyczną, która zmienia społeczeństwa, gospodarki i państwa. Często określa się to mianem digitalizacji, czyli „ucyfrowieniem” m.in. papierowych dokumentów i źródeł informacji, a w szerszym znaczeniu także wielu podstawowych rodzajów działania (usługi, decyzje, komunikowanie się).

Wstęp¹



Telegraf to internet XIX w.

Transatlantyczny kabel telegraficzny został położony w 1866 r.



Uznawany przez wielu za największego z prezydentów USA Franklin D. Roosevelt wykorzystywał z powodzeniem radio do przeprowadzenia wielkich zmian społecznych i gospodarczych - Nowego Ładu Gospodarczego.

Specyfika obszaru

Zarządzanie i jego sukces zawsze zależało silnie od technologii. Wiedzieli o tym starożytni i średniowieczni kupcy, którzy korzystali z rozmaitych środków transportu i komunikacji, aby dostarczyć towary. W równym stopniu dotyczyło to władców, dla których **wynalazki technologiczne stanowiły środek do zwiększenia władzy i wpływów** (np. powstanie statystyki jako podstawy nowożytnego państwa, archiwa policyjne, powstanie nowoczesnych służb skarbowych).

Bardziej współczesne wynalazki, takie jak **alfabet Morse'a czy telegraf**, zrewolucjonizowały zarządzanie (np. giełdę), administrację i podstawowy element państwa, jakim jest wojsko.

Radio czy kino jako pierwsze w pełni masowe sposoby komunikacji społecznej były narzędziem **państw zarówno totalitarnych** (III Rzesza, stalinowski Związek Radziecki), **jak i demokratycznych** (audycje radiowe prezydenta Roosevelta w trakcie Wielkiego Kryzysu skierowane do Amerykanów).

Z jednej strony to **państwo często było motorem rozwoju technologicznego**, z drugiej zaś administracja będącą jego podstawą często uważana była za nienadążającą za postępem technologicznym.

Dosyć szybko, w związku z projektami digitalizującymi wielkie organizacje, zarówno korporacje, jak i administracje państwowe, okazało się jednak, że **tradycyjne podejście projektowe często nie sprawdza się w projektach mających na celu digitalizację**. Stąd m.in. pojawienie się w zarządzaniu projektami **rewolucji agile**, o której wspomniano szerzej w rozdziale na temat zarządzania projektami.

Digitalizacja jest dziś **synonimem postępu**, obejmuje wszystkie dziedziny życia - pojawił się nawet **e-sport**.

Wszystkie organizacje w ciągu ostatnich kilkunastu lat weszły w erę digitalizacji. Niezależnie od profilu działalności prędzej czy później się to stało (np. **e-medycyna, edukacja zdalna, e-commerce**). **Znaczące środki** inwestowane są przez wszystkie organizacje w informatyzację i digitalizację działalności. W korporacjach powoływani są **wiceprezesi ds. IT oraz całe pioniry IT**,

¹ Kompleksowo, w odniesieniu do administracji publicznej, omawia te kwestie: G. Rydlewski, *Rządzenie w epoce informacji, cyfryzacji i sztucznej inteligencji*, Warszawa 2021.

Specyfika obszaru w administracji publicznej²



Technologia zawsze silnie wpływała na możliwości władzy.

Czyngis-chan stworzył system nowoczesnej poczty, a Stalin dysponował już potężniejszą technologią.



Powiedzenie rosyjskie

Jaka jest różnica między Stalinem a Czyngis-chanem?
Stalin to Czyngis-chan z telefonem.

mające silną pozycję w strukturach organizacji. Państwa powołują do życia **ministerstwa cyfryzacji i wyspecjalizowane jednostki organizacyjne ds. projektów informatycznych**.

Specyfika wdrażania technologii informatycznych w **administracji polega przede wszystkim na ich skali** i kompleksowości. Obok tradycyjnie pozostających w czołówce postępu fragmentów sektora publicznego, takich jak wojsko, dzisiejsze usługi publiczne (zdrowie, usługi społeczne, edukacja), chcąc osiągać cele skuteczniej i bardziej efektywnie ekonomicznie, muszą digitalizować te działania. A są to usługi masowe, wymagające dużych baz danych, które można szybko wyszukiwać, przetwarzać i analizować w systemach informatycznych. Administracja publiczna tradycyjnie kojarzoną jest z „**papierkową robotą**”, dla niektórych to wręcz synonim biurokracji.

Skoro dotychczasowa administracja oparta jest na „papierze”, i to na masową skalę, to przejście na system, w którym papier stosowany jest coraz rzadziej, oznacza **wielkie przedsięwzięcie o charakterze dużego projektu**.

Raport sporządzony na rzecz Komisji Europejskiej pt. *eGovernment Benchmark 2021 Entering a New Digital Government Era³ (Benchmark eGovernment 2021 – wejście w nową erę cyfrowej administracji)* wskazuje na najważniejsze czynniki warunkujące postępującą informatyzację i elektroniczną usług administracji publicznej. Są to:

1. Kluczowy wymiar zorientowania na użytkownika (*the Key Dimension User Centricity*): do jakiego stopnia usługa świadczona jest online, w jaki sposób ma miejsce wsparcie użytkownika w załatwieniu sprawy online i świadczeniu usługi online oraz czy publiczne strony internetowe są przyjazne, w tym:
 - dostępność online: czy usługa jest w trybie online w przedziale od trybu offline (0%), tylko informacje online (50%), w pełni online (100%);
 - obsługa użytkownika: czy wsparcie, pomoc i (interaktywne) funkcje opinii są dostępne online;
 - przyjazność dla urządzeń mobilnych: czy witryna zapewnia obsługę poprzez odpowiedni interfejs.

² Na ten temat: G. Rydlewski, op. cit.

³ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d30dcae1-436f-11ec-89db-01aa75ed71a1/language-en>.

2. Kluczowy wymiar przejrzystości (*the Key Dimension Transparency*): w jakim stopniu rządy są przejrzyste w odniesieniu do świadczenia usług, w tym:
 - przejrzystość w świadczeniu usług: w jakim stopniu rządy są przejrzyste, jeśli chodzi o proces świadczenia usług;
 - przejrzystość projektowania usług: w jakim stopniu rządy są przejrzyste w odniesieniu do procesu projektowania usług;
 - przejrzystość danych osobowych: w jakim stopniu rządy są przejrzyste w odniesieniu do danych osobowych.
3. Kluczowy czynnik sprzyjający usłudze elektronicznej (*the Key Dimension Key Enablers*): zakres, w jakim 4 techniczne warunki wstępne są dostępne online. Są to:
 - identyfikacja elektroniczna (eID);
 - dokumenty elektroniczne (eDokumenty);
 - sprawdzenie autentyczności źródła;
 - poczta cyfrowa, która odnosi się do możliwości wyłącznego komunikowania się przez władze z obywatelami i przedsiębiorcami drogą elektroniczną za pośrednictwem osobistych skrzynek pocztowych lub innych cyfrowych rozwiązań pocztowych.
4. Kluczowy wymiar usług transgranicznych (*the Key Dimension for Cross-border Services*): w jakim stopniu obywatele UE mogą korzystać z usług online w innym kraju, w tym:
 - dostępność online: czy usługa jest w trybie online; zakres od trybu offline (0%), tylko informacje online (50%), w pełni online (100%);
 - obsługa użytkownika: czy wsparcie, pomoc i (interaktywne) funkcje opinii są dostępne online;
 - eID: czy można użyć krajowego identyfikatora eID z kraju A w kraju B;
 - eDokumenty: czy mogą być przesyłane z kraju A do kraju B.

Otwarte bazy danych w administracji publicznej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Poszerzenie możliwości osiągnięcia celów poprzez dostęp do baz danych i informacji innych organizacji
Skąd praktyka?	Zarządzanie IT, zarządzanie procesami, zarządzanie wiedzą. Transformacja poprzez technologię big data
Kiedy stosować?	Zwiększenie znaczenia danych w podejmowaniu decyzji i osiągnięciu celów
Planowane rezultaty	Stać, a nie incydentalna wymiana danych
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Rozwiązania teleinformatyczne ułatwiające wymianę i udostępnianie danych
Ryzyka, na które trzeba uważać	Cyberbezpieczeństwo i dane osobowe
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Analiza tego, co można dać, i tego, co dobrze byłoby pozyskać▪ Znalezienie partnerów▪ Informacje zwrotne
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Zadowolenie pracowników z otwarcia danych

**Stopień trudności praktyki**

Wymagająca

**Wymagane nakłady finansowe**

- **Koszt szkoleń w zakresie** otwierania danych organizacji.
- **Koszt oprogramowania** do przeprowadzania i analizowania anonimowych ankiet.
- **Koszty sprzętu komputerowego.**

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- **Zespół (5-10 osób)** odpowiedzialny za koordynację współpracy z innymi organizacjami w zakresie udostępniania otwartych baz danych.
- **Niewielki zespół** (minimum dwie osoby) odpowiedzialny za przeprowadzanie i analizę wyników ankiet dotyczących wykorzystania otwartych baz danych.
- **Użytkownicy z uprawnieniami decyzyjnymi** dotyczącymi własnych baz danych podlegających udostępnieniu.

**Wymagane zasoby techniczne**

- **Wysokiej jakości sprzęt komputerowy**, którego wydajność pozwala na przetwarzanie wielu baz danych jednocześnie.
- **Bazy danych i ich analizy** udostępniane innym organizacjom.
- **Oprogramowanie umożliwiające prowadzenie** i analizę anonimowych ankiet wypełnianych przez pracowników jednostki, dotyczących wykorzystania otwartych baz danych w organizacji.
- **Sala konferencyjna do szkolenia zespołów projektowych.** Pomieszczenie powinno zapewniać dostęp do: projektora, ekranu, nagłośnienia i komputera.

**Potrzebny czas**

Odczuwalne w całej organizacji wdrożenie praktyki możliwe jest w ciągu 1-1,5 roku ze względu na konieczność zbadania potrzeb i oferty organizacji oraz ustanowienia odpowiednich regulacji wewnętrznych, nawiązania współpracy dot. wzajemnego korzystania z baz danych.

**Wiedza i doświadczenie**

- **Eksperta ds. komunikacji** z minimum pięcioletnim stażem pracy w prowadzeniu szkoleń z członkami zespołu projektowego.
- **Doświadczonego konsultanta** w zakresie utrzymania i analizy baz danych.

**Współpraca**

- Współpraca z organizacjami sektora publicznego i prywatnego umożliwi dostęp do otwartych baz danych i analiz.
- Elementy tej praktyki wymagają dostosowania do zadań wykonywanych przez konkretne instytucje publiczne i ustanowienia odpowiednich regulacji dotyczących możliwości korzystania z baz danych.

To wielki błąd teoretyzować, zanim ma się dane

– SHERLOCK HOLMES

Wstęp

Praca z bazami danych to **nieodłączny element współczesnej administracji publicznej**. **Bazy danych są coraz liczniejsze, większe, zawierają także różne wrażliwe informacje**. Są też wzajemnie powiązane. Choć pojęcie bazy danych jest stosunkowo nowe jak na historię instytucji państwa i administracji, to **bazami danych były różne spisy danych, informacji sporządzane dla władców i ich administracji**. Na przykład w **starożytnym Rzymie** regularnie odbywały się **spisy ludności** dla celów podatkowych i militarnych – tzw. cenzusy, które co najmniej od 443 p.n.e. co 5 lat przeprowadzali specjalni urzędnicy – cenzorzy. Z kolei kwestorzy prowadzili księgi skarbowe oraz strzegli archiwum państwowego w Rzymie¹. Pochodzący z **VII w. n.e.** *Yu gong* 禹貢, **geograficzny opis państwa chińskiego**, zawiera dane liczbowe dotyczące gospodarstw domowych w poszczególnych prowincjach, informacje o dochodach podatkowych, produkcji gospodarczej itp. w formie tabelarycznej. Historycy uważają, że takie spisy pojawiły się już za dynastii Zhou (panującej w latach od 1045 do 256 p.n.e.), a w rozbudowanej formie z pewnością za dynastii Han (206 p.n.e. – 220 n.e.)².

Innym przykładem, nieco bliższym historycznie, jest ***Domesday Book z 1086 r.*** – publiczny rejestr gruntów i nieruchomości (tzw. kataster gruntowy), sporządzony na rozkaz Wilhelma Zdobywcy w podbitej Anglii³. Także **inkaskie pismo węzełkowe kipu** było pomocą przy zarządzaniu zasobami tego największego imperium w przedkolumbijskiej Ameryce – jako zapis liczb, a prawdopodobnie także informacji⁴.

Nowoczesna statystyka – a więc dane i ich zestawianie w Europie – zaczyna się niewątpliwie w epoce **państwa absolutnego** – monarchia tego typu opierała się na armii i nowoczesnych systemach podatkowych, a obie te dziedziny wymagały dużych ilości informacji. Polska internetowa encyklopedia administracji

1 A. Dębiński, J. Misztal-Konecka, M. Wójcik, *Prawo rzymskie publiczne*, Warszawa 2017, s. 30–31.

2 A. Bréard, *Where shall the history of statistics in China begin?*

3 R. Tombs, *The English and Their History*, Penguin Book 2014, s. 47.

4 M. Coe, D. Snow, E. Benson, *Ameryka prekolumbijska*, Warszawa 1997, s. 197.

publicznej stwierdza, że: „Najważniejszymi fundamentami władzy absolutnej były stałe podatki i stała armia. Do ich organizacji potrzebny był rozbudowany aparat administracyjny. (...) Zakres działania aparatu państwowego znacznie się poszerzył, włączając nowe dziedziny życia społecznego i gospodarczego. (...) Sprzyjał jej **racjonalizacji (rachunkowość bankowa, bankowość, techniki statystyczne)**”⁵.

Jednocześnie racjonalne zarządzanie wymagające danych i ich baz to dzisiaj także rzeczywistość sektora prywatnego, a nawet pozarządowego.

Przejście na otwarty model działania w zakresie zasobów informacji i baz danych może być postrzegane przez pracowników jako nieco ryzykowne, dlatego liderzy organizacji powinni zachęcać ich do zaakceptowania takiej zmiany i wyciągnięcia z niej korzyści.

Cel praktyki

Celem praktyki jest **zwiększenie ilości posiadanych danych** oraz usprawnienie procesu ich analizy związanego z zakresem działania danej jednostki administracji publicznej oraz poprzez uzyskanie dostępu do otwartych baz danych innych organizacji. Praktyka może być wdrożona **w każdej jednostce administracji publicznej**. **Współpraca w zakresie dostępu do baz danych** pozwala na zaspokojenie indywidualnych potrzeb informacyjnych wszystkich organizacji publicznych niezależnie od specyfiki ich zadań.

Jakie działania obejmuje praktyka?

Współpraca jednostek administracji publicznej z instytucjami badawczymi, innymi organizacjami publicznymi w kraju i za granicą, firmami sektora prywatnego i jednostkami sektora non-profit dotycząca wzajemnego udostępniania baz danych może odbywać się **na różnych poziomach**, tj.:

- **Zarządzania bazami danych.**

Jednostki administracji publicznej posiadają bazy danych lub przechowują je w imieniu obywateli. Wzajemne udostępnianie otwartych baz danych między organizacjami publicznymi umożliwi dostęp do danych z innych działów organizacji, rozwój sztucznej inteligencji, wykorzystanie analiz innych organizacji. **Niezbędne**

⁵ J.G. Otto, *Administracja państwa absolutnego*, (w:) [Encyklopedia administracji publicznej](#).

jest ustanowienie odpowiednich regulacji prawnych dotyczących możliwości przenoszenia i zakresu korzystania z baz danych.

- **Korzystanie z baz danych gromadzonych przez firmy z sektora prywatnego.**

Udostępnianie otwartych baz danych firmom prywatnym wiąże się z uzyskaniem dostępu do ich baz. **Analizy i dane z sektora prywatnego zmniejszają potrzebę ich tworzenia przez instytucje publiczne.** Korzystanie z danych organizacji niepublicznych jest możliwe na mocy porozumień (wymiana, dostęp) z podmiotami tych sektorów, z ograniczeniami prawnymi wynikającymi przede wszystkim z przepisów ustawowych dot. danych osobowych, tajemnic zawodowych i tajemnicy przedsiębiorstwa w obrocie gospodarczym. Jeśli natomiast chodzi o naukowe bazy danych, te ograniczenia stosują się w mniejszym stopniu.

- **Udział w badaniach rozwojowych.**

Każdego roku rząd prowadzi projekty mające na celu rozwój i wdrażanie nowych usług i technologii w instytucjach publicznych. Jednostki administracji publicznej z dostępem do otwartych baz danych mogą korzystać z wyników badań innych instytucji i wdrażać innowacyjne pomysły w swoich organizacjach.

W Polsce tematykę tę reguluje **ustawa z dnia 11 sierpnia 2021 r. o otwartych danych i ponownym wykorzystywaniu informacji sektora publicznego.** Ustawa wprowadza do polskiego porządku prawnego przepisy dyrektywy w sprawie otwartych danych i ponownego wykorzystywania informacji sektora publicznego. Akt prawny zakłada również wdrożenie rozwiązań wykraczających poza minimum wyznaczone wspomnianą dyrektywą, które usprawnią ponowne wykorzystywanie danych. Ustawa weszła w życie w grudniu 2021 r. W uzasadnieniu do polskiej ustawy z dnia 11 sierpnia 2021 r. o otwartych danych i ponownym wykorzystywaniu informacji sektora publicznego ustawodawca syntetycznie sformułował przesłankę takiej regulacji: „Instytucja ponownego wykorzystywania koncentruje się na **wykorzystywaniu gospodarczej wartości informacji sektora publicznego**, które służą jako materiał wyjściowych (surowiec) dla rozwoju nowych produktów i usług. Podczas gdy podmioty publiczne są twórcami, dysponentami i dostawcami oryginalnego materiału (danych), sektor prywatny odgrywa istotną rolę jako uczestnik i pośrednik procesu przetwarzania informacji między źródłem danych (podmiot publiczny) a końcowym użytkownikiem”.

Niezbędnym wsparciem dla wejścia praktyki w życie będzie odpowiednie rozwijanie współpracy z partnerami rozwiązań teleinformatycznych umożliwiającymi wzajemne korzystanie z baz danych. Przydatne będzie także uzyskanie informacji zwrotnych od partnerów w innych organizacjach, obywateli czy badaczy dotyczących przydatności informacji z baz danych w ich działalności pod kątem treści i formy udostępnienia.



Rezultaty otwartych baz danych

- Dostęp do otwartych baz danych innych organizacji.
- Współpraca z organizacjami z sektora prywatnego, akademickiego, badawczego i pozarządowego.
- Rozbudowa bazy danych organizacji jako podstawa wprowadzenia technik sztucznej inteligencji do organizacji.
- Dostęp do analiz innych organizacji.
- Lepsza komunikacja pomiędzy organizacją a jej naturalnymi (bliskimi) partnerami w otoczeniu.
- Doprowadzenie do stałej współpracy ekspertów pracujących ze zbliżonymi rodzajowo danymi w różnych organizacjach.
- Poprawa funkcjonowania organizacji publicznej dzięki nowym danym.

Wskaźniki skuteczności praktyki

- Wskaźnik **proporcji otwartych baz danych** innych organizacji, z których można korzystać, względem liczby baz danych posiadanych przez organizację je otwierającą.
- Wskaźnik pokazujący **odsetek analiz przy wykorzystaniu baz danych innych organizacji** w stosunku do liczby analiz z wykorzystaniem baz danych posiadanych przez organizację.
- Wskaźnik prezentujący statystyki wynikające z analizy **badania ankietowych** dotyczących wykorzystania baz danych w jednostce administracji publicznej.
- **Zadowolenie pracowników** jednostki administracji publicznej po wprowadzeniu zmian („zmiany są korzystne dla mojej jednostki i mojej pracy”), **pozytywne oceny użytkowników otwartych baz danych** z różnego szczebla w organizacji.

Ankieta dotyczące korzystania z baz danych powinna zawierać m.in. **pytania obejmujące takie zagadnienia, jak:**

- Cel jej użycia przez użytkowników.
- Średni czas użytkowania (na pracownika).
- Stosunek spędzonego czasu do ilości i użyteczności otrzymanych informacji.

Ryzyka i bariery

- Stopień zadowolenia pracowników z korzystania z otwartych baz danych.
- **Opór** pracowników wobec udostępniania danych.
- **Cyberbezpieczeństwo i ochrona danych**; incydenty w tym zakresie.
- Widoczna **nierównowaga** pomiędzy **własnym wkładem a wkładem partnera** w zakresie udostępnianych danych (poczucie nierównowagi między kosztami a korzyściami).
- **Naruszenie przepisów** o ochronie danych i innych dotyczących informacji chronionych.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy **przygotowałem/przygotowałam pracowników na otwarcie danych?**
Jak zmienić przyzwyczajenia?
- Jakich partnerów szukać w sektorze publicznym, a jakich w innych sektorach?
- Jak będziemy szukać **inspiracji?**



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- [Oficjalny portal europejskich danych.](#)
- [Polski, rządowy portal danych – dane w 14 kategoriach.](#)



Krótką listą kontrolną dot. ponownego wykorzystania danych opracowaną przez Open Data Institute

Forma

- W jaki sposób dane są przetworzone?
- Czy są w postaci przetworzonej, czy nieprzetworzonej?
- Jak forma wpłynie na analizę/produkt/aplikację?
- Jakie przekształcenia syntaktyczne (język) i semantyczne (znaczenie) będą wymagane?
- Czy są kompatybilne z innymi, posiadanymi już zbiorami danych?

Jakość

- Na ile aktualne są dane?
- Z jaką regularnością są aktualizowane?

- Czy wszystkie pola i kontekst danych są zrozumiałe?
- Jak długo będą publikowane? Jakie jest zobowiązanie wydawcy?
- Co wiemy o dokładności danych?
- W jaki sposób rozwiązywany jest problem brakujących danych?



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Otwarte bazy danych to ocean informacji, zamknięte to sadzawka! Gdzie łatwiej coś złowić?



Dane to nowy olej - **Clive Humby**

Bogu ufamy, wszyscy inni muszą pokazać dane - **W. Edwards Deming**

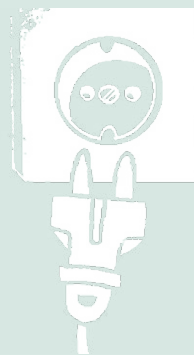
Inspirujące
myśli



SYNERGIA - jednym zdaniem

*Torturuj dane, a przyznają się do
wszystkiego* - **Ronald Coase**

Zarządzanie cyfryzacją pracy urzędu w zwinny sposób



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Dobra współpraca pomiędzy działem IT a resztą organizacji (użytkownikami)
Skąd praktyka?	Zarządzanie IT, zarządzanie procesami, zarządzanie ludźmi
Kiedy stosować?	Potrzeba digitalizacji zasobów papierowych i elektronizacji pracy urzędu
Planowane rezultaty	Rozwój funkcjonalnych systemów IT organizacji
Nakłady, o których nie można zapomnieć	<ul style="list-style-type: none">▪ Szkolenia z metody <i>agile</i>,▪ Sprzęt i oprogramowanie
Ryzyka, na które trzeba uważać	<ul style="list-style-type: none">▪ Stare rozwiązania,▪ Okres przejściowy,▪ Procedury administracyjne
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none">▪ Stworzenie bazy dokumentów cyfrowych,▪ Identyfikacja potrzeb użytkowników,▪ Sprawny zespół projektowy
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	<ul style="list-style-type: none">▪ Zmniejszenie ilości dokumentów papierowych,▪ Zadowolenie użytkowników



Stopień trudności praktyki

Wymagająca



Wymagane nakłady finansowe

- **Metoda może wymagać pewnych nakładów** związanych przede wszystkim ze szkoleniami i wsparciem konsultantów – specjalistów ds. metod zwinnych.
- **W miarę elastyczny budżet** (otwarty), dostosowany do metod zwinnych i budowy projektów informatycznych.



Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia

- **Wykwalifikowani specjaliści IT** rozwijający produkt informatyczny.
- **Użytkownicy z uprawnieniami decyzyjnymi** dotyczącymi konfiguracji i funkcji systemu informatycznego.
- **Firma zewnętrzna**, która specjalizuje się w digitalizacji dokumentów; przygotowanie bazy dokumentów jest istotnym zadaniem organizacji.
- **Właściwy dobór ludzi** do ról w projektach zwinnych zgodnie z metodyką tych projektów (scrum masters, deweloperzy, analitycy biznesowi, eksperci, trenerzy) i zatrudnienie konsultantów.
- **Zespół doświadczonych urzędników**, którzy zaproponują zmiany w kulturze organizacji, tak by zespoły były skłonne do użycia nowych metod.



Wymagane istotne działania organizacyjne

- **Wiedza i praktyka dotycząca agile** - na poziomie kierownika projektu, analityka biznesowego, sponsora projektu i zespołu.
- Gotowość do zmiany zachowań ludzi w organizacji.
- Dostęp do kompetencji ludzi w organizacji.
- Ustalenie programu szkoleń dla początkujących.
- Ustalenie dostosowanej do specyfiki projektu struktury zarządzania.



Wymagane zasoby techniczne

- **Dostęp do oprogramowania** open source - może usprawnić rozwój systemu.
- **Sprzęt techniczny do pracy** na nowym systemie informatycznym.



Zasoby w agile - o czym pamiętać?

Infographic: How to Manage Resources in Agile Project Management

Agile jest jedyną drogą do osiągnięcia 100% sukcesu w projektach IT (ponownie!).

Wstęp

Praca z **dokumentacją papierową stanowi nieodłączny element krajobrazu administracji publicznej**. Przejście na inne modele działania nadal postrzegane jest przez pracowników jako nieco ryzykowne, dlatego liderzy organizacji powinni zachęcać ich do podjęcia tego wyzwania. Przy wprowadzaniu takiej zmiany ważniejsze od trzymania się ustalonego planu są **właściwe reakcje na rozwój technologiczny**.

Kiedy użytkownicy zostaną zaproszeni do współpracy z ekspertami, którzy chcą **zaspokoić ich potrzeby w bardziej nowoczesny, cyfrowy sposób**, obdarzą organizację i sam projekt zaufaniem. Będą **chętnie korzystać** z systemu dopasowanego do ich oczekiwań i rozwijanego zgodnie z ich wskazówkami.

Innowacyjnym elementem tej praktyki jest również **delegowanie uprawnień decyzyjnych i wykonawczych na pracowników działu IT, aby to oni mogli tworzyć system informatyczny właściwy dla organizacji publicznej**. Niezbędne jest również wyznaczenie **przyszłych użytkowników** systemu spośród pracowników organizacji, tak aby byli oni w stałej komunikacji z informatykami.

Cel praktyki

Cel praktyki to **umożliwienie współpracy pomiędzy pracownikami IT a końcowymi użytkownikami** tworzonych systemów informatycznych w organizacji **zgodnie z zaletami metodyki zwinnej**. Stosowana jest przy tworzeniu systemów informatycznych w **celu lepszego dostosowania ich do rzeczywistych potrzeb użytkowników**.

Specyfika praktyki w sektorze publicznym

Agile project management może być wdrożony **w każdej jednostce administracji publicznej**. **Współpraca informatyków i użytkowników** przyszłego systemu cyfrowego pozwala na zaspokojenie indywidualnych, informatycznych potrzeb wszystkich organizacji publicznych, niezależnie od specyfiki ich zadań.

Organizacja pracy w administracji publicznej w sposób zwinny pozwala **dostosować pracę do zmieniającego się otoczenia – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego**. Stworzenie systemu informatycznego jest **czasochłonne i kosztowne**, ale potem szybko **zwiększy się efektywność**, co doprowadzi do

obniżenia kosztów. Przyczyni się też do skutecznego zarządzania zadaniami, zasobami i projektami.

Mimo że wywodzi się z sektora biznesowego, metoda *agile* jest badana pod kątem zastosowań w sektorze publicznym.

Jakie działania obejmuje praktyka?



Czytaj dalej:

Teemu Lappi, Kirsi Aaltonen,
Project Governance In Public Sector
Agile Software Project, „International
Journal of Managing Projects in
Business”, nr 10(2), s. 263-294, April 2017.

- Stworzenie **bazy niezbędnych dokumentów cyfrowych** – to warunek konieczny dla rozwoju systemu zarządzania cyfrowego.
- Należy **zgrupować wszystkie dane**, informacje i dokumenty w jednym systemie, do którego każdy w organizacji będzie miał dostęp.
- Bliska i metodyczna **współpraca działu IT z użytkownikami** – ustalenie zasad, procedur i wyznaczenie „ambasadorów” dobrej współpracy.
- Ustalenie **struktury zespołu projektowego i zarządzania projektem**.
- Identyfikacja **potrzeb biznesowych** użytkowników.
- Przyjęcie **procedur** – „**rozluźnienie**” procesu, aby był odpowiedni dla metod zwinnych (budżet, organizacja, decyzje, oceny).
- Dostosowanie **zasad wynagradzania** pracowników w projekcie – zwłaszcza ekspertów zewnętrznych.



Rezultaty zarządzania zwinnego projektami informatycznymi

- **Dostarczenie organizacji systemu informatycznego**, do którego dostęp będą mieli wszyscy w organizacji.
- Lepsza **komunikacja pomiędzy twórcami projektu a użytkownikami**; koncentracja na **potrzebach użytkowników**.
- Doprowadzenie do stałej **współpracy działu IT z użytkownikami** przyszłego systemu.
- Usprawnienia przez **połączenie systemów informatycznych** jednostek w organizacji, pracujących z tymi samymi danymi i wymieniających się informacjami.
- **Krótszy czas realizacji** projektów i **poprawa funkcjonowania** organizacji publicznej.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby zmierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki.

- **Zmniejszenie liczby dokumentów papierowych** w stosunku do dokumentów cyfrowych (produkt).



Czytaj dalej:

[Jak kierować projektami Agile w administracji publicznej?](#)

Ryzyka i bariery

- **Zwiększenie wykorzystanie nowego systemu cyfrowego** w codziennej pracy – np. jako procent prowadzonych cyfrowo projektów, procesów, uzgodnień w organizacji (rezultat).
- **Oszczędności** finansowe wygenerowane dzięki stosowaniu metody zwinnej w części projektów (rezultat).
- **Zadowolenie pracowników** jednostki administracji publicznej po wprowadzeniu zmian („zmiany są korzystne dla mojej jednostki i mojej pracy”), **pozytywne oceny użytkowników** różnego szczebla w organizacji (wpływ).
- Problemy z **interoperacyjnością** w początkowej fazie nowego systemu dla kilku jednostek, podczas gdy reszta organizacji nadal korzysta ze starych rozwiązań.
- Praca nad projektami informatycznymi w izolacji, bez kontaktu z klientami i interesariuszami.
- Procedury zamówień publicznych dostosowane do innego podejścia (tzw. *waterfall*) niż zwinne.
- Trudności z **określeniem elastycznych wymagań** w zakresie harmonogramu i budżetowania (jest to łatwiejsze w sektorze prywatnym).
- **Potencjalny „bunt”** przeciwko nowemu systemowi pomimo zaangażowania użytkowników.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Czy **przygotowałem/przygotowałam pracowników na agile?** Jak zmienić przyzwyczajenia?
- Od jakiego projektu zacząć **na małą skalę?**
- Jak będziemy **rozwijać praktykę** i pilnować, aby się „odnawiała”, była instrumentem żywym, stale odpowiadającym potrzebom?
- Co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło?**
- Jak utrzymamy **poparcie „góry” i zaangażowanie „dolów”?**
- Jak będziemy szukać **dalszych inspiracji?**



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

- Podstawa to **stała komunikacja: z interesariuszami**, użytkownikami, ekspertami IT.
- **Dokumentacja powdrożeniowa** to nie tylko „papierkowa robota”, ale ustalenie dobrych praktyk i wyciągnięcie wniosków w celu upowszechnienia ich w całej organizacji.



Próba przyspieszenia harmonogramu projektu poprzez redukcję testów jest jak próba odchudzenia się poprzez oddawanie krwi – **Klaus Leopold**

Inspirujące myśli



SYNERGIA – jednym zdaniem

Agile to ciągłe doskonalenie:
redefiniowanie celów, potrzeb
biznesowych, metod.

Stworzenie rozbudowanej strony internetowej dla jednostki administracji publicznej



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki

Celem praktyki jest zwiększenie liczby usług online świadczonych przez administrację publiczną dla obywateli i sektora prywatnego

Skąd praktyka?

Wykorzystanie ICT w sektorze publicznym

Kiedy stosować?

Ułatwienie dostępu do usług publicznych, umożliwienie realizacji usług w oderwaniu od miejsca świadczenia usługi, skrócenie czasu na dostarczenie usług, wymagania nowych pokoleń obywateli

Planowane rezultaty

Innowacyjne sposoby dostarczania usług w bardziej spersonalizowany sposób

Nakłady, o których nie można zapomnieć

Infrastruktura informatyczna

Ryzyka, na które trzeba uważać

Digitalizowanie niesprawnych procesów w usługach

Kluczowe działania

Współpraca z przyszłymi użytkownikami świadczonych usług

Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)

Wzrost satysfakcji obywateli ze świadczonych usług

**Stopień trudności praktyki**

Wymagająca

**Wymagane nakłady finansowe**

- Koszty stworzenia platformy internetowej;
- Wynagrodzenia personelu IT odpowiedzialnego za rozwój usług;
- Koszt serwera do przechowywania danych.

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Zespół IT rozwijający platformę internetową, uwzględniający sugestie przyszłych użytkowników;
- Zespół projektowy (5-7 osób) koordynujący;
- Prace zespołu IT;
- Współpraca z przyszłymi użytkownikami;
- Przebieg projektu.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Wsparcie kierownictwa organizacji.
- Nadanie tematyce koniecznej rangi w codziennym działaniu organizacji i wszystkich jej komórek organizacyjnych (nie tylko IT).

**Wymagane zasoby techniczne**

- System bezpieczeństwa strony internetowej w celu ochrony przed cyberatakami;
- Serwer przystosowany do przechowywania danych użytkowników serwisu - niezbędne wymagania określone przez aktualne normy techniczne i wymogi prawne;
- Biuro zespołu projektowego z dostępem do sieci organizacji publicznej;
- Niezbędny sprzęt komputerowy dla zespołu projektowego.

**Potrzebny czas**

- Czas potrzebny na wdrożenie praktyki zależy od liczby usług oferowanych społeczeństwu/klientom przez jednostkę administracji publicznej.
- Opracowanie i wdrożenie platformy organizacji publicznej może potrwać do około 1,5 roku.
- Wdrożenie praktyki powinno być podzielone na etapy, a pierwsze usługi na stronie WWW powinny być dostępne po około 9 miesiącach.



Wiedza i doświadczenie

- Przyszli użytkownicy platformy internetowej administracji publicznej powinni posiadać podstawową wiedzę dotyczącą przysługujących im usług publicznych.
- Zespół projektowy powinien składać się z 5-8 obywateli (zróżnicowanych, reprezentatywnych) i 10-15 przedstawicieli organizacji/firm spoza sektora publicznego.



Współpraca

Wiedza i doświadczenie innych organizacji (zwłaszcza publicznych), dobre praktyki.

PRZESŁANIE DLA LIDERA ORGANIZACJI

Przetrwa nie najsilniejszy z gatunków, ani najinteligentniejszy. Ten, który jest najbardziej przystosowany do zmian

– KAROL DARWIN

Wstęp

Obywatele przyzwyczaili się, że zasadnicza **większość** nawet małych i średnich **firm**, nie wspominając o wielkich korporacjach, **świadczy swoje usługi drogą internetową**, a czasem pozwala **współtworzyć swoje projekty i usługi klientom**, aby można było uwzględnić ich indywidualne potrzeby. Banki, firmy doradcze, sklepy internetowe, pracownie projektowe i firmy prawnicze – wszystkie one **przeniosły dużą część swojej działalności do internetu**, a pandemia tylko przyśpieszyła ten trend.

Skoro **obywatel** może załatwić drogą internetową swoje podstawowe potrzeby – takie jak sprawy związane z zarządzaniem własnymi pieniędzmi, zaplanowaniem swojego wypoczynku czy dostarczeniem do miejsca zamieszkania zakupów – **oczekuje, że również usługi świadczone przez administrację w maksymalnie możliwy sposób będą to umożliwiać**. Nawet jeśli, ze względów prawnych, społecznych czy bezpieczeństwa nie jest to w pełni możliwe w obecnych czasach (np. przeprowadzenie wyborów online), **to zakres możliwych usług lub ich części, których świadczenie może odbywać się w formie zdalnej, ponieważ jest technicznie możliwe, stale poszerza się wręcz z dnia na dzień**. Jednocześnie wszystkie organizacje zarówno biznesowe, jak i publiczne szybko zorientowały się, że **zaprojektowanie usług niejako „z góry”, bez uwzględniania potrzeb często różnych użytkowników tej usługi, mija się z celem**.

Partycypacyjne kształtowanie usług publicznych oznacza, że przy określaniu kształtu usługi i szczegółowego sposobu jej dostarczenia **od samego początku** biorą udział użytkownicy. Tylko oni, kierując się swoimi potrzebami, interesami, doświadczeniami i określoną w danym momencie sytuacją życiową, **mogą wskazać sposób optymalizacji usługi** – czy będzie to np. wydanie dokumentu administracyjnego czy przeszkolenie przez urząd pracy.

Oczywiście administracja musi uwzględniać **konstytucyjny aspekt równej dostępności** do danej usługi np. niezależnie od miejsca zamieszkania czy wykształcenia. Jednak określone sposoby kształtowania usługi mogą **uwzględniać wiele szczegółowych cech użytkowania bez szkody dla realizacji tych zasad** (np. godziny pracy urzędu, dodatkowe informacje ważne dla konkretnej grupy interesantów, asystenci grup z niepełnościami itp.).

Cel praktyki

Celem praktyki jest **zwiększenie liczby usług online świadczonych przez administrację** publiczną dla obywateli i sektora prywatnego. Współpracując z obywatelami, firmami, organizacjami obywatelskimi, a nawet hackerami, organizacje publiczne mogą szybciej rozwijać nowoczesne platformy internetowe, ze względu na **wkład potencjalnych użytkowników**. Koszt i czas wdrożenia zostaną znacznie zmniejszone dzięki zastosowaniu partycypacji późniejszych użytkowników **w projektowaniu/ przeprojektowaniu usługi** publicznej, od samego początku.

Na czym polega praktyka

Sformowanie grupy przyszłych użytkowników w celu uzyskania informacji zwrotnej na temat projektu jest jednym z kluczowych kroków w realizacji tej praktyki. Przyszli użytkownicy utworzą **zespół doradcy jednostki administracji** publicznej. Do ich zadań należeć będą:

- **dzielenie się przemyśleniami i doświadczeniami** z dotychczasowego korzystania z usług świadczonych drogą tradycyjną i wstępnymi „prototypami” usług, które będą świadczone online, z zespołem projektowym;
- **sugerowanie rozwiązań** do wdrożenia przez zespół projektowy i organizację publiczną;
- **testowanie strony internetowej** zawierającej usługi administracyjne i publiczne od momentu, gdy pierwsze jej wersje będą dostępne dla grupy przyszłych użytkowników.

Grupa może również wyrażać różne (nowe, niestandardowe, a nawet z pozoru „szalone”) **oczekiwania wobec platformy i przekazywać informacje zwrotne na temat usług** dostępnych na niej – nie tylko w zakresie funkcjonalności informatycznych, ale także samych usług, **ich kształtu, uprawnień, warunków prawnych korzystania z nich.**

Platforma internetowa powinna oferować obywatelom i organizacjom prywatnym następujące, podstawowe, funkcje:

- dostęp do konta przeznaczonego dla obywatela lub organizacji prywatnej;
- umożliwienie złożenia wniosku online z podpisem elektronicznym;
- kontakt z jednostką administracji publicznej;
- weryfikacja tożsamości online.

Istotną cechą internetowej platformy jednostki publicznej jest **zabezpieczenie przed cyberatakami** – stawką jest **ciągłość świadczenia usług, ochrona informacji i danych osobowych, wizerunek** urzędu publicznego.

Logicznym uzupełnieniem opisanej praktyki powinno być **stworzenie kompleksowego elektronicznego profilu obywatela.** Taki profil umożliwi dostęp do wszelkiego rodzaju informacji gromadzonych o obywatelu w jednym portalu, za pomocą jednego loginu i hasła, a także pozwoli załatwiać sprawy administracyjne czy społeczne. Niezbędne bezpieczeństwo może np. zapewnić co najmniej dwuetapowe uwierzytelnianie logowania się.

Kompleksowy profil elektroniczny obywatela powinien obejmować:

1. instrukcje stosowania;
2. sprawy do załatwienia online w urzędach, czyli wyrobienie paszportu, prawa jazdy itp.;
3. dane medyczne pacjenta, w tym przypomnienia o badaniach profilaktycznych, informacje o lekach, informacje lub ostrzeżenia dotyczące produktów spożywczych;
4. informacje z systemu, oparte na danych o obywatelu, o obowiązkach i uprawnieniach; są to np. dane o posiadaniu dzieci – obywatel może ubiegać się o 500+; dodatkowo: praktyczne instrukcje składania wniosków i oświadczenia;

5. informacje o konieczności aktualizacji np. dokumentów tożsamości;
6. Narodowy Spis Powszechny – system informuje obywatela o obowiązku dokonania spisu.



Efekty dla organizacji publicznej:

- **platforma internetowa** zapewniająca obywatelom i organizacjom prywatnym dostęp do usług świadczonych przez jednostki administracji publicznej;
- **zwiększenie liczby usług** instytucji publicznych dostępnych online;
- **większe zadowolenie** sektora publicznego i prywatnego z usług świadczonych przez organizacje publiczne;
- **zintensyfikowanie współpracy** z firmami z sektora prywatnego poprzez włączenie ich do grupy potencjalnych użytkowników.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy **wskaźnikami skuteczności praktyki**:

- wskaźnik **procentowy liczby usług świadczonych publicznie**, które jednostka administracji **udostępnia za pośrednictwem platformy internetowej**;
- **wzrost liczby obywateli realnie korzystających z usług** oferowanych elektronicznie, np. możliwości szczepień, badań profilaktycznych;
- **wskaźnik zadowolenia** obywateli i organizacji prywatnych z usług świadczonych za pośrednictwem platformy, uzyskany na podstawie wyników ankiet;
- wskaźnik (procentowy) porównujący **liczbę projektów zrealizowanych we współpracy z prywatnymi organizacjami (np. branżowymi)** po wdrożeniu praktyki z liczbą takich projektów przed implementacją.

Ryzyka i bariery

Kluczowe wyzwania/zagrożenia dla wdrażania dobrych praktyk w sektorze publicznym:

- **bezpieczeństwo** cybernetyczne;
- zachowanie **równowagi** między **zabezpieczeniem danych a udostępnieniem i ułatwieniem korzystania** z platformy;
- ograniczenia prawne dotyczące **udostępniania danych** profilowych;
- **postawy pracowników** wobec zmian;

- **szkolenie pracowników** w zakresie nowych form świadczenia usług;
- **zaufanie** obywateli i prywatnych przedsiębiorstw do organizacji – kluczowe zwłaszcza w pierwszych dniach działania nowego systemu (platformy).



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- **Jak stymulować wyobraźnię i kreatywność** testujących platformę użytkowników?
- **Na jakie pytanie powinni umieć odpowiedzieć pracownicy** i eksperci organizacji publicznej?
- Jak zapewnić realną **reprezentatywność grupy przyszłych użytkowników pod względem składu społecznego** (wiek, płeć, zawód, miejsce zamieszkania)?
- Co może pójść źle, co zrobimy, **gdy nie będzie nam szło?**



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

[Digital public services: How to achieve fast transformation at scale](#)

Według McKinsey (w skrócie):

- Cyfrowe usługi publiczne są koniecznością.
- Cyfryzacja jest wyzwaniem dla całej administracji rządowej.
- Wzmaga się globalny ruch w kierunku cyfryzacji usług publicznych.
- Architektura IT ma zapewniać użytkownikom satysfakcjonujące wyniki – szybko i tanio.
- Skuteczne są „zwinne laboratoria” do zarządzania złożonością interesariuszy usług publicznych. Dobrze funkcjonuje wdrażanie zwinnych sposobów pracy w IT w celu poprawy doświadczeń obywateli.
- Dostęp do usług publicznych może być równie łatwy jak zakupy online.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Największą częścią naszej cyfrowej transformacji jest zmiana sposobu myślenia – **Simeon Preston**



Inspirujące myśli

Kiedy transformacja cyfrowa jest wykonywana dobrze, to tak, jakby gąsienica zamieniała się w motyla, ale kiedy robisz to źle, wszystko, co masz, to gąsienica –

George Westerman

Nie daj się zwieść niektórym szumom związanym z transformacją cyfrową, transformacja cyfrowa to dyscyplina biznesowa lub filozofia firmy, a nie projekt –

Katherine Kosterewa



SYNERGIA – jednym zdaniem

*Nie ma alternatywy dla cyfrowej transformacji. Wizjonerskie firmy wymyślą dla siebie nowe opcje strategiczne – te, które się nie dostosują, poniosą porażkę – **Jeff Bezos***

Współpraca z interesariuszami w procesie regulacji funkcjonowania sektora fin-tech



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Współpraca jednostek administracji publicznej z przedstawicielami sektora finansowego w celu ustanowienia przejrzystych i przyjaznych regulacji dla obywateli i przedsiębiorstw
Skąd praktyka?	Wykorzystanie ICT w sektorze publicznym
Kiedy stosować?	Gdy organizacja potrzebuje wysokospecjalistycznej wiedzy interesariuszy, aby rozwiązać problem regulacyjny za jaki odpowiada
Planowane rezultaty	Lepsze regulacje dotyczące sektora fin-tech gwarantujące interes publiczny
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Przeszkolenie w zakresie identyfikacji i współpracy z interesariuszami
Ryzyka, na które trzeba uważać	Nadmierne poddanie się interesom regulowanych albo dominacja jednego z interesariuszy
Kluczowe działania	Włączanie interesariuszy w logiczny i transparentny sposób do regulacji problemu
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Skrócenie czasu tworzenia regulacji dotyczących obywateli i przedsiębiorstw przy jednoczesnym wzroście satysfakcji tych interesariuszy ze sposobu prowadzenia konsultacji publicznych w sprawie regulacji

**Stopień trudności praktyki**

Umiarkowana

**Wymagane nakłady finansowe**

- Koszt promocji i przekonania do udziału w tej formie pracy (w początkowej fazie wdrażania praktyki);
- Koszt organizacji spotkań interesariuszy (w przypadku spotkań online koszt jest niższy).

**Wymagane zasoby ludzkie do wdrożenia**

- Zespół (2-5 osób w zależności od liczby interesariuszy) do zarządzania współpracą z przedstawicielami firm należących do sektora finansowego;
- Przedstawiciele interesariuszy (prawnicy, eksperci), którzy wyrazili chęć współpracy przy tworzeniu regulacji.

**Wymagane istotne działania organizacyjne**

- Wsparcie kierownictwa organizacji.
- Zadbanie o to, aby pracownicy organizacji publicznej byli kompetentnymi partnerami dialogu z sektorem regulowanym – gwarantując ochronę interesu publicznego (dobór właściwych osób).

**Wymagane zasoby techniczne**

- Niezbędny sprzęt komputerowy dla zespołu zarządzającego współpracą z przedstawicielami firm należących do sektora finansowego;
- Niezbędny sprzęt i programy komputerowe do spotkań online lub sale wymagane do spotkań na żywo.

**Potrzebny czas**

Wdrożenie praktyki może trwać od 2 do 8 miesięcy, w zależności od przyjętej formuły spotkań z interesariuszami, ich liczby oraz wybranej metody wspólnego podejmowania decyzji.

**Wiedza i doświadczenie**

Interesariusze, w szczególności przedstawiciele sektora fin-tech (technologii wspomagających usługi finansowe), posiadają wiedzę niezbędną do regulacji sektora finansowego; przedstawiciele administracji publicznej nie powinni odbiegać poziomem kompetencji w tym zakresie lub powinni być wspierani przez zewnętrznych ekspertów.

**Współpraca**

Współpraca z zainteresowanymi stronami jest kluczowym elementem tej praktyki. Ważne jest, aby uwzględnić jak największą grupę interesariuszy – przedstawicieli firm należących do sektora finansowego, ich klientów, organizacji rządowych, banków itp.

Współcześnie **współpraca administracji publicznej z sektorem prywatnym jest uznawana za jeden z podstawowych warunków rozwoju gospodarczego** i możliwości funkcjonowania w konkurencyjnej gospodarce światowej. Generalnie rzecz ujmując, państwo stwarza warunki i regulacje działalności biznesowej, a sektor prywatny w tych ramach zapewnia podstawowe, kluczowe i pożądane przez klientów dobra i usługi. **Sektor finansowy** ze względu na rolę „**krwiobiegu gospodarki**” może przyczynić się do rozwoju gospodarczego i społecznego, ale może także „**pociągnąć**” za sobą gospodarkę, społeczeństwo oraz państwo w przepaść kryzysu finansowego i gospodarczego. Dlatego **zasady regulacji sektora finansowego są szczególne** – np. państwa powołują niezależne organy regulacyjne (w Polsce: Komisja Nadzoru Finansowego) czy stojące na straży praw klientów tego sektora, np. Rzecznik Ubezpieczonych. Sektor finansowy, wliczając w to banki, giełdę, instytucje oszczędności emerytalnych czy ubezpieczeń, musi spełniać **wysokie standardy zarządzania ryzykiem, przejrzystości czy gwarancji**. Z drugiej strony jest to obszar gospodarki, który jest współcześnie bardzo wyspecjalizowany, jeśli chodzi o istniejące instrumenty finansowe i konieczną wiedzę do zarządzania nimi.

Dla dobra obywateli instytucje publiczne, w tym regulacyjne, powinny angażować się w niektóre projekty realizowane przez podmioty prywatne choćby dlatego, aby **proaktywnie przewidywać problemy regulacyjne**, jakie mogą się pojawić w związku z wprowadzaniem nowych instrumentów i technologii w sektorze finansowym.

Przykład proaktywnej współpracy z firmami zewnętrznymi pochodzi z Afryki. **Firma M-Pesa Mobile planowała wprowadzić płatności zbliżeniowe telefonem**. M-Pesa jest operatorem sieci telefonicznej, a tylko banki mogły uruchomić nową metodę płatności. Obecnie są to usługi finansowe realizowane za pośrednictwem telefonu komórkowego. Usługa została utworzona w 2007 r. przez Safaricom oraz Vodacom, największego operatora komórkowego w Kenii i Tanzanii. Klient przechowuje pieniądze na specjalnym koncie bankowym, skąd może dokonywać przelewów (sklepom, innym osobom) i płacić za zakupy oraz usługi w sklepach za pomocą SMS.

Na etapie proponowania innowacji M-Pesa zwróciła się o wsparcie do rządów krajów afrykańskich. Operator sieci telefonicznej

otrzymał zgodę na operacje finansowe w Kenii i Tanzanii, ponieważ wprowadzenie takiej metody płatności rozwiązało część problemów związanych z transferami finansowymi w tych krajach. **Rządy podjęły się patronowania rozwiązywaniu niektórych problemów technologicznych, prawnych i informatycznych** (związanych głównie z bazami danych) we współpracy ze zgłaszającą innowację firmą oraz bankami, których usługa przede wszystkim dotyczyła. Jednym z problemów było wykorzystanie baz danych przy pomocy sztucznej inteligencji.

Cel praktyki

Celem praktyki jest **współpraca jednostek administracji publicznej z przedstawicielami sektora finansowego**, po to by ustanowić przejrzyste i przyjazne regulacje dla obywateli oraz przedsiębiorstw.

Chodzi zatem o pewnego rodzaju **równowagę interesów**: w pierwszej kolejności interesy klientów, z drugiej zaś – instytucji finansowych, które zyskają możliwość przeprowadzania operacji na rzecz pomnażania powierzonych oszczędności czy gwarancji spełnienia żądań ubezpieczających się.

Wpłynie to pozytywnie na:

- budowanie **zaufania do organizacji** publicznej – ze strony regulowanego sektora oraz klientów instytucji finansowych;
- **rozwój technologiczny i wiedzy o technologiach w administracji publicznej**, w tym sztucznej inteligencji;
- **obniżenie kosztów** ustalania i wdrażania przepisów, większą ich trafność przy jednoczesnym braku nadmiernej, zbędnej (rozbudowanej, zagmatwanej) regulacji;
- **skrócenie czasu** poświęcanego na ustalanie przepisów – poprzez ich kooperacyjne przygotowanie, na zasadzie wspólnego rozwiązywania problemu, a nie jedynie ważenia interesów między administracją i regulowanym sektorem.

Na czym polega praktyka

Praktyka polega na współpracy z **przedstawicielami sektora finansowego** w celu **wypracowania regulacji, dobrych praktyk i standardów postępowania w sektorze fin-tech**. Kluczowe znaczenie ma zaangażowanie różnych grup interesariuszy, tj. – przedstawicieli:

- organizacji rządowych, w szczególności regulacyjnych oraz działających na rzecz ochrony klienta (instytucje nadzoru i kontroli, rzecznicy praw konsumenta itp.);
- banków;

- sektora fin-tech;
- firm z branży technologii informacyjnych i komunikacyjnych;
- obywateli – klienci firm działających w sektorze finansowym oraz ich przedstawicieli.

Udział zainteresowanych stron powinien być **dobrowolny**. Aby zaangażować ich więcej, powinno się umożliwić im współpracę **za pośrednictwem metod zdalnych**. Podczas wdrażania tej praktyki, w celu rozwiązywania problemów we współpracy z przedstawicielami sektora finansowego, zaleca się **stosowanie techniki *step ladder*** (drabiny schodkowej) – metody ułatwiającej skuteczne podejmowanie decyzji grupowych. Jej celem jest upewnienie się, że myśli i pomysły wszystkich członków danej społeczności (np. firm sektora finansowego, klientów) są dostępne dla grupy.

Technika ta składa się z następujących kroków:

1. Zidentyfikowanie wszystkich kluczowych interesariuszy np. poprzez wykorzystanie metod opisanych w praktyce „**Ekosystem interesariuszy**”.
2. Przedstawienie problemu regulacyjnego wszystkim interesariuszom i naświetlenie różnych jego aspektów. Może to być problem przyszły, który np. powstanie w wyniku zastosowania nowych technologii.
3. **Dialog z pierwszym interesariuszem** w celu ustalenia sposobów wspólnego rozwiązania problemu.
4. Dodanie drugiego interesariusza do rozmowy i ponowne wspólne ustalenie rozwiązania problemu.
5. **Następnie dołączenie do rozmowy kolejnych interesariuszy** i każdorazowo wspólne ustalenie rozwiązania.
6. Podjęcie decyzji o rozwiązaniu problemu.

Każdy **kolejny „szczebel” drabiny** (dołączanie kolejnych kluczowych interesariuszy) oznacza ponowne dyskusowanie problemu, uwzględniające ustalenia dokonane w poprzednim etapie.

Rola jednostki publicznej polega na **zarządzaniu procesem oraz gwarantowaniu tego, że kolejność dołączania nie będzie miała decydującego wpływu na badanie problemu z wielu perspektyw**. Regulator będzie nakłaniał do modyfikacji stanowiska pod wpływem nowych, dołączających interesariuszy, ale

jednocześnie pilnował tego, aby zidentyfikowane na poprzednim etapie problemy i rozwiązania były brane pod uwagę. Podczas współpracy międzyorganizacyjnej kluczowe jest **wskazanie** ze strony organizacji publicznych takich menedżerów, którzy stojąc na gruncie interesu publicznego i ochrony interesów obywateli oraz państwa, nie są jednocześnie przekonani o swojej dominującej roli i mają świadomość potrzeby pełnej kontroli nad opracowaniem przepisów z uwzględnieniem uwagi podmiotów sektora finansowego. Dzięki współpracy opartej na mapie środowiska (ekosystemu) wszystkie jednostki, firmy oraz **organizacje mają podobne znaczenie w projekcie, traktowane są równo i razem negocjują warunki wspólnego działania.**

Taka forma regulacji stanowi **formę „samozobowiązania”** wszystkich stron do określonego działania czy zachowania – ze względu na fakt, że zostały one wspólnie wypracowane. Stanowi to rodzaj **„umowy fair play”**, dla której przepisy stanowią jedynie formę prawną, a najważniejsze jest to, żeby problem był wspólnie rozwiązywany. Kluczem do powodzenia praktyki są:

- transparentność działań wszystkich uczestników;
- gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów i odpowiednie umiejętności (proces może być wspomagany przez moderatorów);
- równe traktowanie interesariuszy z uwzględnieniem ich roli;
- poświęcenie odpowiedniej ilości czasu na wspólne rozwiązywanie problemu (nie zaś na konfliktowy przetarg czy zakulisowy lobbying).



Efekty dla organizacji publicznej:

- nawiązanie współpracy pomiędzy administracją publiczną a interesariuszami;
- skrócony średni czas ustalania przepisów;
- obniżony średni koszt ustalania przepisów;
- większe zaangażowanie interesariuszy;
- wypracowanie regulacji przyjaznych przedstawicielom sektora finansowego i obywatelom;
- zwiększone zaufanie do organizacji publicznych;
- ułatwienie przyszłej współpracy między jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami przy kolejnych regulacjach czy rozwiązywaniu innych problemów.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów danej praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- **liczba współpracujących osób** – szczególnie ważna jest liczba interesariuszy;
- **proporcja (procent) średniego czasu ustalania regulacji** po wdrożeniu praktyki do średniego czasu ustalania regulacji przed wdrożeniem praktyki;
- **stosunek (procent) średniego kosztu ustalenia regulacyjnego** po zakończeniu praktyki do średniego kosztu ustalenia regulacyjnego przed praktyką;
- **poziom zadowolenia interesariuszy** ze współpracy mierzony badaniami.

Ryzyka i bariery

Kluczowe wyzwania/zagrożenia dla wdrażania dobrych praktyk w sektorze publicznym:

- **porozumienie** między zainteresowanymi stronami;
- **niechęć** którejkolwiek z grup interesariuszy **do wspólnej pracy** lub do którejś z innych grup;
- **nierówne traktowanie** interesariuszy i polityzacja procesu (kierowanie się kryteriami ściśle politycznymi);
- wybór **metody podejmowania decyzji** odpowiedni do liczby i doświadczenia interesariuszy;
- powstawanie **konfliktów między** interesariuszami.



Co dalej?

Własne pytania

Zadawaj sobie następujące pytania:

- Jakich cech, wiedzy, doświadczeń i postaw potrzebujesz aby współpracować z interesariuszami?
- Co warto wiedzieć o najważniejszych interesariuszach, ich interesach, historii, wartościach? Co jest dla nich ważne?
- Co może pójść źle, co zrobimy, gdy nie będzie nam szło?



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

Polska Izba Ubezpieczeń ze Związkiem Banków Polskich, w porozumieniu z Urzędem Komisji Nadzoru Finansowego, opracowują dobre praktyki w zakresie ubezpieczeń spłaty kredytu i pożyczki (CPI). Samoregulacja ma uzupełnić znowelizowaną Rekomendację U, nad którą pracuje UKNF.



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie



Czytaj więcej:

[Prawo.pl](#)

Specjalistyczny charakter regulacji nie wyklucza **współpracy i dialogu**. Złożone rzeczy rzadko kiedy zrozumie jeden człowiek czy jedna organizacja.

Współpracując, trochę ryzykujesz, ale w jeszcze większym stopniu **dzielisz się ryzykiem**.

W zmiennym świecie nigdy nie wiadomo z kim współpraca może być konieczna, kogo spotykamy i **kogo będziemy potrzebować**.



*Połączenie sił to początek. Trzymanie się razem to postęp. Wspólna praca to sukces - **Henry Ford***

Inspirujące
myśli

*Tylko silni mogą współpracować - **Dwight D. Eisenhower***

*Istnieje bardzo realne niebezpieczeństwo, że regulacje finansowe staną się wilkiem w owczej skórze - **Henry Paulson***



SYNERGIA - jednym zdaniem

*Praca zespołowa dzieli obowiązki
i wielokrotnie sukces - **autor nieznan***

Dokumentacja cyfrowa w instytucjach publicznych



PIGUŁKA WIEDZY

Cel praktyki	Celem wdrożenia jest zwiększenie wykorzystania IT w organizacjach publicznych poprzez digitalizację dokumentacji
Skąd praktyka?	Wykorzystanie ICT w sektorze publicznym
Kiedy stosować?	<ul style="list-style-type: none">• Ułatwienie dostępu do usług publicznych,• Umożliwienie realizacji usług w oderwaniu od miejsca świadczenia,• Skrócenie czasu na dostarczenie usług,• Wymagania no-wych pokoleń obywateli
Planowane rezultaty	Rozwój funkcjonalnych systemów IT organizacji
Nakłady, o których nie można zapomnieć	Infrastruktura informatyczna
Ryzyka, na które trzeba uważać	Cyberbezpieczeństwo i dane osobowe
Kluczowe działania	Wzmocnienie zespołu IT
Kluczowa miara sukcesu (nie jedyna)	Wzrost wydajności organizacji i osiągnięcie celów



**Stopień trudności
praktyki**

Umiarkowanie trudna



**Wymagane nakłady
finansowe**

- Koszty wynagrodzeń nowych członków zespołu IT;
- Koszty nowego oprogramowania i technologii;
- Koszt serwerów zewnętrznych usługodawcy - czyli przechowywania w „chmurze”.



**Wymagane zasoby
ludzkie do wdrożenia**

- Zespół IT odpowiedzialny za administrowanie danymi, zarządzanie dostępem do dokumentów, wdrażanie uprawnień w zakresie digitalizacji dokumentów;
- Administrator odpowiedzialny za ochronę danych osobowych;
- Liderzy zespołów lub pracownicy IT wspierający pracowników we wdrażaniu narzędzi do digitalizacji dokumentacji.



**Wymagane
istotne działania
organizacyjne**

- Ustalenie zakresu digitalizacji dokumentów i harmonogramu digitalizacji;
- Przeszkolenie pracowników.



**Wymagane zasoby
techniczne**

- Biuro zespołu IT wyposażone w komputery, sieć firmową, internet, serwery do przechowywania danych;
- Oprogramowanie i technologia oraz dobrej jakości skanery;
- Serwer zewnętrzny lub magazyn w chmurze.



Potrzebny czas

Wdrożenie praktyki powinno zająć około sześciu miesięcy.



**Wiedza
i doświadczenie**

Kadra IT będzie nadzorować digitalizację dokumentów i szkolić kadre z zakresu wykorzystania nowych technologii.



Współpraca

Współpraca członków zespołu IT z pozostałymi pracownikami jednostki i z firmą zewnętrzną, która dysponuje magazynem dokumentów w „chmurze” dla jednostki administracji publicznej.

Nigdy więcej błędnie cytowanych formularzy, zagubionych faktur, zbędnych wpisów, brakujących czeków lub opóźnień spowodowanych niekompletną dokumentacją

- BILL GATES

Wstęp

Digitalizacja dokumentacji to niezbędny krok do wdrożenia praktyk „elektronicznego” rządu i cyfrowej administracji. Ten trend wydaje się już **nieodwracalny**, pomimo określonych ryzyk (cyberprzestępstwa, inwigilacja) i wdrażanych (w całym świecie) zawodnych, publicznych projektów cyfryzacyjnych. Ocena stopnia z informatyzowania pracy administracji jest **elementem oceny sprawności współczesnych państw**, a digitalizacja, również administracji publicznej, świadczy o **konkurencyjności gospodarek**¹. Na przykład Komisja Europejska wydaje od kilku lat raport na temat **stanu digitalizacji w państwach europejskich pt. „Digital Public Administration factsheets”**². Omawia on zmiany, jakie zachodzą w administracji publicznej krajów europejskich w obszarze cyfrowej transformacji. Raport za 2022 r. przedstawia także, stosunkowo szeroko, stan tej transformacji w Polsce³. Odsetek osób korzystających z internetu w kontaktach z organami publicznymi w Polsce jest niższy niż średnia dla Unii Europejskiej, aczkolwiek **wskaźniki dla Polski wyraźnie rosną w ostatnich latach**. W 2022 r. odsetek ten wyniósł dla Polski 46%, a dla UE 57%, podczas gdy w 2014 r. wynosił 25% dla Polski i 47% dla UE. W przypadku wskaźnika odsetka osób korzystających z internetu w celu wysyłania wypełnionych formularzy do urzędów w Polsce – luka ta jest już mniejsza, tj. 40% do 45%⁴.

Dużą część **raportu Głównego Urzędu Statystycznego pt. „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 roku”** dotyczy administracji publicznej – zarówno wykorzystania elektronicznych narzędzi do zarządzania wewnątrz jej jednostek, jak i świadczenia usług obywatelom⁵.

¹ Na ten temat: A. Terlizzi, *The Digitalization of the Public Sector: A Systematic Literature Review*, (w:) „The Italian Journal of Public Policy”, 2021, nr 16(1), s. 5–38.

² <https://data.europa.eu/en/news-events/news/digital-public-administration-factsheet-2022-out>

³ Digital Public Administration factsheet 2022 Poland.

⁴ Digital Public Administration factsheet 2022 Poland, s. 4.

⁵ *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, grudzień 2022, s. 41–72.

W raporcie GUS można uzyskać **informacje na temat stosunkowo podstawowych przejawów digitalizacji polskiej administracji publicznej oraz tych bardziej zaawansowanych**. Do tych pierwszych należą np.:

- **dostęp do internetu** w jednostkach administracji publicznej;
- **wyposażenie pracowników** jednostek administracji publicznej w urządzenia mobilne;
- **wykorzystanie intranetu** w jednostkach administracji publicznej;
- **szkolenia ICT** w jednostkach administracji publicznej;
- elektroniczna skrzynka podawcza i wykorzystanie systemu **Elektronicznego Zarządzania Dokumentami** w jednostkach administracji publicznej.

Do bardziej zaawansowanych przejawów digitalizacji administracji w Polsce zaliczyć można np.:

- przyjęcie polityki lub strategii **udostępniania otwartych danych** publicznych, w tym z rejestrów publicznych;
- stosowanie narzędzi **business intelligence**⁶;
- udostępnianie **aplikacji do pobrania na urządzenia mobilne**,
- wykorzystanie **chmury obliczeniowej** w jednostkach administracji publicznej;
- umożliwienie obywatelom udziału w **głosowaniach i konsultacjach** społecznych online;
- umożliwienie obywatelom **załatwienia spraw** administracyjnych i dostępu do usług publicznych.

Niezależnie jednak od tego, czy mamy do czynienia z podstawowymi, czy zaawansowanymi zastosowaniami technologii informacyjnych w administracji publicznej, ich „**bazą**” jest **przejęcie z papierowej formy pracy urzędów na cyfrową**, czyli zastępowanie dokumentów papierowych elektronicznymi w różnej postaci.

Cel praktyki

Praktyka ma na celu zwiększenie wykorzystania IT w organizacjach publicznych poprzez **digitalizację dokumentacji**. Cyfrowe zarządzanie dokumentacją w instytucji publicznej jest efektem postępu technologicznego i warunkiem spełnienia wymagań obywateli. Ci zaś – pragnący szybszej i łatwiejszej obsługi – oczekują

⁶ Zgodnie z definicją *business intelligence* (BI), czyli analiza biznesowa, to proces polegający na przetwarzaniu dostępnych danych w informacje, a tak uzyskanych informacji – w wiedzę ułatwiającą działania.

Jakie działania obejmuje praktyka?

od jednostki administracji publicznej zdecydowanego **zwiększenia liczby formularzy on-line i innych dokumentów dostępnych** na portalach internetowych. Organizacje publiczne, chcąc sprostać tym wymaganiom, powinny **wdrożyć rozszerzoną digitalizację dokumentacji**.

Działania jednostek administracji publicznej wdrażających praktykę obejmującą:

- **digitalizację** dokumentów administracji publicznej;
- **wdrożenie technologii OCR** (*optical character recognition*) – pozwala ona na optyczne rozpoznawanie znaków znajdujących się na plikach graficznych, plikach drukowanych, a także pismach odręcznych⁷;
- **użycie hipertekstu** – jest to zasadniczo zwykły tekst, w którym niektóre słowa są specjalnie podkreślone i pokolorowane inaczej niż pozostałe znaki. Stanowią hiperłącza, czyli linki do innych dokumentów⁸;
- **wprowadzenie algorytmów uczenia maszynowego** – są to kody ułatwiające eksplorację, analizę i zrozumienie złożonych zbiorów danych. Każdy algorytm to skończony zestaw wyraźnych instrukcji krok po kroku, które komputer może wykonać, aby osiągnąć określony cel. Celem algorytmu uczenia maszynowego jest ustalenie lub znalezienie wzorców, które pracownicy mogą wykorzystać do przewidywania i kategoryzowania informacji⁹;
- **publikowanie formularzy** do wypełnienia – formularze PDF do wypełnienia, dostępne w programie Adobe Acrobat;
- **udostępnianie modułów baz danych** interesariuszom – **obywatele** będą mogli korzystać z baz danych w zakresie udostępnianym przez jednostkę;
- **powiększenie zespołu IT** – główne cele to m.in. zarządzanie dostępem do dokumentacji i usprawnienie digitalizacji dokumentacji.

Kluczową kwestią podczas realizacji praktyki jest **ochrona danych osobowych**. Część dokumentów dostępnych w bazie jednostki administracji publicznej będzie zawierała dane obywateli, dlatego baza powinna posiadać **uwierzytelnianie dwuetapowe**

⁷ <https://www.ironmountain.com/pl/resources/data-sheets-and-brochures/o/ocr-what-is-it>

⁸ <http://mumelab01.amu.edu.pl/Teoret/wstep.html>

⁹ <https://azure.microsoft.com/pl-pl/resources/cloud-computing-dictionary/what-are-machine-learning-algorithms/>

i pliki szyfrowane. Zadaniem jednostek administracji publicznej jest **utworzenie we własnych systemach zapory sieciowej** (firewall) chroniącej jednostkę przed cyberatakami.



Rezultat docelowy w organizacji publicznej

- **zdigitalizowane zasoby** dokumentów publicznych i łatwiejszy dostęp do dokumentów;
- mniejsze wykorzystanie dokumentów papierowych i ograniczenie powierzchni biurowej koniecznej do ich archiwizowania;
- większe **wykorzystanie technologii** informatycznych;
- **większe bezpieczeństwo** przed cyberatakami;
- wzrost **zadowolenia obywateli** z działalności jednostki administracji publicznej; dzięki dużej liczbie formularzy i dokumentacji dostępnych online;
- **powiększony zespół IT**;
- **nowe metody digitalizacji** dokumentów, tj. technologia OCR, hipertekst, algorytmy uczenia maszynowego, formularze do wypełniania.

Wskaźniki skuteczności praktyki

Aby mierzyć przybliżanie się do założonych celów praktyki oraz ich osiągnięcie, można zastosować poniższe miary, które nazwiemy wskaźnikami skuteczności praktyki:

- **wskaźnik pokazujący wzrost wykorzystania IT** w jednostce administracji publicznej – miarą może być np. liczba zdigitalizowanych procesów, liczba dokumentów udostępnianych w formie elektronicznej, liczba stanowisk wykonujących pracę za pomocą narzędzi IT;
- wskaźnik obrazujący **wyniki badań satysfakcji z usługi** jednostki przeprowadzonych wśród obywateli z nich korzystających po wdrożeniu praktyki.

Ryzyka i bariery

Kluczowe wyzwania/zagrożenia dla wdrożenia praktyki w sektorze publicznym to:

- dostęp do **funduszy**;
- **współpraca działu IT** z innymi pracownikami jednostki administracji publicznej;
- **bezpieczeństwo danych** osobowych i przestrzeganie zasad ich udostępniania;
- **jakość skanowanych dokumentów**;
- **opór wobec zmian** wśród pracowników i części klientów administracji publicznej;



Co dalej?

Własne pytania

- Czy **przygotowałem/przygotowałam pracowników** na digitalizację?
- Jak zmienić przyzwyczajenia?
- Czy **instrukcje wypełniania dokumentów elektronicznych** – np. zapisywania, zachowywania, edytowania, podpisywania – będą jasne dla obywateli?
- Czy na digitalizację wszyscy klienci zareagują tak samo? **Jak informować i zachęcać różne grupy?**
- Czy w przypadku ataków cybernetycznych mam **procedury zapewnienia ciągłości działania** w stosunku do zdigitalizowanych zasobów i usług?
- Co może pójść źle, co zrobimy, **gdymy nie będziemy nam szło?**



Ciekawe przykłady, wdrożenia i wskazówki

- Rekomendacje OECD dotyczące skutecznych strategii digitalizacji administracji publicznej („[Recommendation on Digital Government Strategies](#)”).
- **Podręcznik OECD dla e-liderów dotyczący zarządzania administracją cyfrowym** („[The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government 2021](#)”). Organizacja rekomenduje go w następujący sposób: „Niniejszy podręcznik przedstawia Ramy OECD dotyczące zarządzania cyfrową administracją, które zostały opracowane w oparciu o doświadczenia krajów członkowskich i partnerskich. W podręczniku określono aspekty, które należy uwzględnić przy opracowywaniu ram zarządzania publicznego na potrzeby administracji cyfrowej, w tym czynniki kontekstowe, modele instytucjonalne i dźwignie polityczne. Oparty na tych ramach podręcznik stanowi również praktyczny i łatwy w użyciu zestaw narzędzi dla decydentów dążących do poprawy dojrzałości cyfrowej administracji rządowej”.



SYNERGIA – jednym zdaniem

*Tempo, w jakim ludzie korzystają z technologii cyfrowej, przeczy naszym stereotypom dotyczącym wieku, wykształcenia, języka i dochodów –
Narendra Modi*



Administracja, pamiętaj!

Podsumowanie

Podstawa digitalizacji to stała komunikacja: z interesariuszami, użytkownikami, ekspertami IT.



Inspirujące myśli

Pomyśl o transformacji cyfrowej nie jako o projekcie technologicznym, który należy ukończyć, ale o stanie nieustannej zwinności, zawsze gotowej do ewolucji w zależności od tego, czego klient chce w przyszłości – Amit Zaverly

Automatyzacja zastosowana do nieefektywnej operacji zwiększy nieefektywność – Bill Gates



Dodatkowa literatura dla obszaru stosowanie technologii IT w sektorze publicznym i jego dobrych praktyk

Podstawowa

- D. Holmes, *Big data*, Łódź 2021.
- J. Surma, *Cyfryzacja życia w erze big data. Człowiek, biznes, państwo*, Warszawa 2017.
- S. Wawak, K. Woźniak, *Wspomaganie informatyczne zarządzania, (w:) Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, red. A. Stabryła, Kraków 2018.

Polska i sektor publiczny

- *Administracja uczelni wobec nowych wyzwań. Cyfryzacja procesów, profesjonalizacja obsługi studenta*, red. K. Górak-Sosnowska, R. Pajewska-Kwaśny, Warszawa 2019.
- A. Lewandowska, D. Szymańska, M. Korolko, *Cyfryzacja w miastach. Idea, koncepcje i wdrożenia*, Toruń 2020.
- G. Rydlewski, *Rządzenie w epoce informacji, cyfryzacji i sztucznej inteligencji*, Warszawa 2021.

Poradniki

- R. Nafkha, *Informatyczne systemy zarządzania w praktyce*, Warszawa 2014.
- B. Wachnik, *Wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie*, Warszawa 2016.

Specjalistyczna

- W. Bartkiewicz, A. Pamuła, P. Czerwonka, *Współczesne narzędzia cyfryzacji organizacji*, Łódź 2020.
- *Cyfryzacja a przedsiębiorstwo*, red. M. Poniatońska-Jaksch, R. Sobiecki, Warszawa 2020.
- *Cyfryzacja w zarządzaniu*, red. A. Laskowska-Rutkowska, Warszawa 2020.
- J. Gołuchowski, *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Katowice 2017.
- J. Janczak, E. Szczepaniuk, W. Krzemiński, *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie w organizacjach*, Warszawa 2019.
- J. Kisielnicki, *Systemy informatyczne zarządzania*, Warszawa 2013.

- *Technologie informatyczne w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji*, red. M. Smolarek, Katowice 2017.

Anglojęzyczna

- J.S. Green, S. Daniels, *Digital Governance: Leading and Thriving in a World of Fast-Changing Technologies*, Routledge 2019.
- Y. Che Chen, *Managing Digital Governance: Issues, Challenges, and Solutions*, Routledge 2017.

3

Dobre praktyki - rozwiązywanie problemów i wdrażanie





Poznanie dobrej praktyki to dopiero pierwszy krok...

Zaprezentowane w *Minipodręczniku* praktyki stanowią właściwie **gotowe metody podnoszenia jakości pracy organizacji**. Jednak **zapoznanie się z nimi i decyzja o ich zastosowaniu to dopiero początek drogi**. Ich wdrożenie w konkretnej organizacji i w odpowiedzi na konkretny problem to proces wymagający zaangażowania ludzi oraz zasobów. Ma on charakter **projektu albo problemu do rozwiązania oraz zmiany organizacyjnej**. Podejmując decyzję o wdrożeniu praktyki, musimy się liczyć też z **koniecznością rozwiązywania różnych problemów**.

Dotyczą one wielu aspektów działania organizacji, np. komunikowania dobrej praktyki, jej wpływu na dotychczasowe cele organizacji czy zarządzania ludźmi. **Znaczna część zaprezentowanych w tej publikacji praktyk może służyć również lepszemu wdrażaniu** (np. rozwiązywanie problemów – metoda 6 kroków czy narracja strategiczna).

W tym rozdziale skupimy się na **dwóch zagadnieniach**:

1. Praktycznych zaleceniach dotyczących **wdrażania nowych rozwiązań czy praktyk w organizacji**.
2. Analizowaniu i **rozwiązywaniu problemów, jakie mogą się pojawić w procesie wdrażania** praktyk – od momentu zaznajomienia się z nimi po pełne wdrożenie w codziennej pracy organizacji.

Poniżej w syntetyczny sposób przedstawione zostaną **wybrane zalecenia oraz narzędzia wdrażania zmiany w administracji i rozwiązywania pojawiających się w jej trakcie różnych problemów**.

Wdrożenie każdego przedsięwzięcia po to, aby zakończyło się sukcesem, musi brać pod uwagę kilka podstawowych przesłanek. Po pierwsze, istnieje zjawisko tzw. **luki implementacji** oznaczające, że pomiędzy dobrym pomysłem na zmianę a jej urzeczywistnieniem jest spora przestrzeń działań, których pominięcie prowadzi do tego, że pomysł najczęściej pozostaje na papierze, a nieudane próby jego wprowadzenia poprzez demotywujący przykład utrudniają próby kolejnych udoskonaleń w przyszłości. Po drugie, **wdrożenie jest z reguły zmianą** – a więc **wymaga zarządzania nią**. Po trzecie, **poparcie w organizacji na rzecz planowanej zmiany nie jest oczywiste** i potrzeba zabiegów

Wdrożenie dobrej praktyki w życie¹

¹ W tej części wykorzystano m.in. literaturę dotyczącą implementacji i zarządzania zmianą – patrz bibliografia dla tego rozdziału.

po stronie proponującego, tj. **budowania koalicji popierającej zmianę**.

Kluczowe jest **koncentrowanie się na wdrożeniu praktyki od pierwszego momentu**, kiedy w organizacji zaczynamy o tym myśleć, a **nie dopiero na samym końcu albo co gorsza, już w trakcie zmian**, gdy pojawią się trudności. Wdrażanie zmiany i zarządzanie nią **musi być tak samo istotnym składnikiem projektu jak pozostałe elementy**: rodzaj praktyki, zasoby czy komunikacja. Jest zresztą z nimi ściśle powiązany.

Podstawową częścią zarządzania zmianą jest **radzenie sobie z obawami lub oporem wobec niej wśród ludzi**. Generalnie najlepsza strategia to **komunikacja, partycypacja, zachęcanie i wsparcie**². Skuteczność wdrożenia zmian organizacyjnych w równym stopniu **zależy od sensowności praktyki/idei/projektu, które chcemy wdrożyć, jak i strategii (metody) dokonania tej zmiany**. Zarządzanie zmianą (zmianami) jest **zbiorem technik zarządzania, które umożliwiają przeprowadzenie grupy docelowej (np. organizacji) przez proces zmian**. Zarządzanie zmianą koncentruje się na **planowaniu i przeprowadzeniu zmian**.

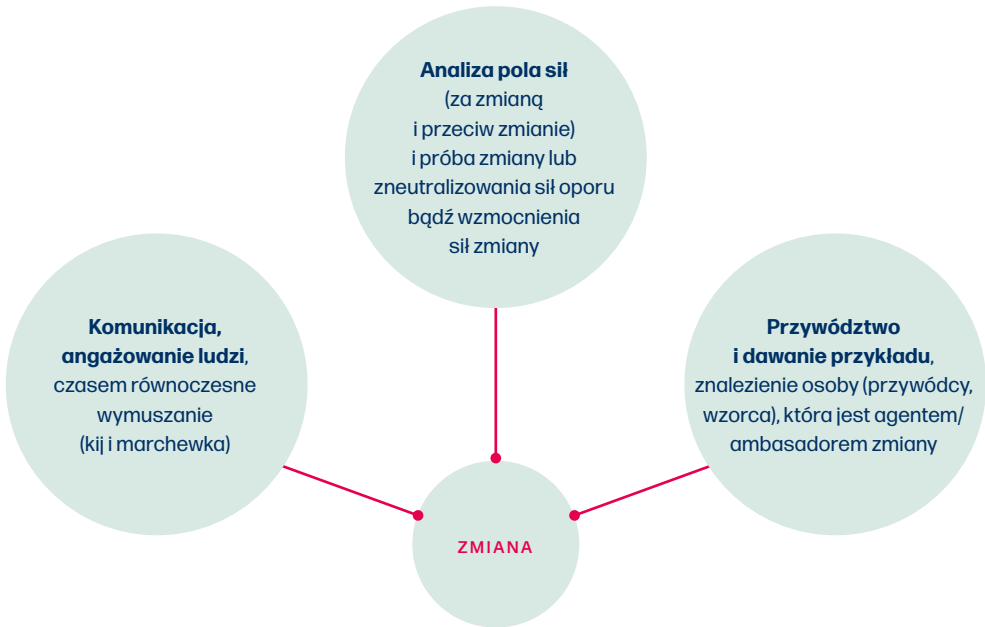
Zarządzanie zmianą jest ściśle **powiązane z takimi obszarami zarządzania, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami, komunikacja czy zarządzanie ludźmi i przywództwo**. Na przykład zarządzanie strategiami czy projektami korzysta z technik zarządzania zmianą, a ono samo z kolei – z technik zarządzania ludźmi czy komunikacji. Powodami oporu wobec zmiany są m.in. brak wiedzy i kompetencji, utrata pozycji, brak zasobów, specyficzna kultura czy dostrzegane ryzyka. Techniki zarządzania zmianą to m.in.³:

² *Oxford Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press 2016, s. 108.

³ Patrz szerzej: R.E. Quin, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie, rozdział Funkcja innowatora. Zarządzanie zmianą*, Warszawa 2007.



Narzędzia zmiany⁴



Podręczników czy poradników dotyczących wdrażania projektów oraz zarządzania zmianą w związku z takimi projektami jest wiele. W tym miejscu wykorzystamy zalecenia odnośnie do wdrażania projektów i zmian w administracji brytyjskiego autora **Benjamina Barbera**. Był on głównym doradcą sekretarza stanu ds. edukacji w zakresie standardów szkolnych podczas pierwszej kadencji brytyjskiego premiera Tony'ego Blaira od 1997 do 2001 r. Podczas drugiej kadencji Blaira, w latach 2001-2005, **Barber był głównym doradcą ds. realizacji programów rządowych, podlegając bezpośrednio premierowi**. Odpowiadał za współpracę z agencjami rządowymi w celu zapewnienia skutecznej realizacji programów priorytetowych premiera, w tym **z zakresu zdrowia, edukacji, transportu, policji, wymiaru sprawiedliwości, imigracji**. Napisał książkę o swoim doświadczeniu: *Instruction to*

⁴ Te i inne narzędzia zmiany wymienia się np. w: *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Harvard Business Essentials, Warszawa 2003.



Czytaj dalej:

B. Barber, *How to Run a Government so That Citizens Benefits and Taxpayers Don't Go Crazy*.

Deliver: Fighting to Reform British Public Services (2008), która została opisana przez „Financial Times” jako „jedna z najlepszych księzek o rządzie brytyjskim od wielu lat”. **W kolejnej książce: *How to Run a Government. So that Citizens Benefit and Taxpayers Do Not Go Crazy*** (Penguin Books 2015), podaje 57 reguł wdrażania projektów rządowych. Nie przytoczymy ich tu wszystkich, ale wskażemy na **najistotniejsze obszary wdrożenia** oraz te zalecenia, które wydają się szczególnie przydatne dla wdrażania dobrych, nowych praktyk w administracji publicznej. Mają one przede wszystkim tę wartość, że **dotyczą administracji publicznej** i wynikają z praktycznych rządowych doświadczeń wdrażania zmiany i zarządzania nią.

Za **kluczowe obszary wdrożenia** B. Barber uznaje:

1. Inteligentne planowanie zmiany.
2. Posiadanie jasnych priorytetów.
3. Posiadanie przemyślanej strategii wdrożenia.
4. Dobrą organizację i przygotowanie procedury zmiany.
5. Kreatywne rozwiązywanie problemów w trakcie wdrażania.
6. Zadbanie o nieodwracalność zmian, na których nam zależy.

Ciekawe zalecenia odnośnie do wdrażania projektów i zmian można także znaleźć we wspomnianej już w rozdziale pierwszym książce Marciala Boo i Alexandra Stevensona *The public sector fox*⁵, wskazując na kluczowe umiejętności dla skutecznego wdrożenia projektów w sektorze publicznym. „**Lis sektora publicznego**” powinien posiadać spośród wielu umiejętności tę dotyczącą planowania, **czyli „przekształcania swojej strategii w coś praktycznego i osiągalnego”**.

⁵ Marcial Boo zajmował wysokie stanowiska w brytyjskim sektorze publicznym, wdrożył m.in. strategię rządową *Skills for life*, kierował programami ograniczania przestępczości i terroryzmu, był dyrektorem ds. strategii i komunikacji w brytyjskim National Audit Office and Audit Commission. Z kolei Alexander Stevenson jest doradcą konsultingowym w zakresie sektora publicznego dla władz lokalnych i rządowych w Wielkiej Brytanii, a także dziennikarzem – napisał m.in. książkę *Public Sector: Managing the unmanageable* (Sektor publiczny: zarządzanie niezarządzalnym, 2013), w której zawarło doświadczenia zarządcze 50 czołowych menedżerów sektora publicznego w Wielkiej Brytanii. W książce zajęli się wyzwaniem, przed którymi codziennie stoją menedżerowie sektora publicznego, oraz skupili się na umiejętnościach potrzebnych do ich przezwyciężenia, korzystając z doświadczenia w pracy w kilkunastu ministerstwach i setkach samorządów, szkół, uczelni, uniwersytetów, urzędów pracy, organów regulacyjnych, inspektoratów, sił policyjnych, więzień, w wojsku i kontrwywiadzie MI5.



Zalecenia dot. wdrażania projektów w sektorze publicznym⁶:

Określenie, dokąd się zmierza (jasny cel i etap).

- Podziel **wyzwanie na zadania, te zaś na rzeczy do zrobienia**, uporządkuj je w logicznej kolejności, kierując się takimi kryteriami jak ich wpływ na ostateczny cel, trudność realizacji, pewność, że przyczynią się do realizacji zadania.
- Zaplanuj **terminy dla tych celów, etapów i działań, uwzględniając wzajemne powiązanie zadań między sobą** (kolejność). Terminy powinny być realistyczne i zawierać pewien „luz” czasowy. Jeśli trzeba, to negocjuj je, a także zaplanuj czas na testy i próby oraz pamiętaj o nieprzewidzianych wydarzeniach.
- Zaplanuj **scenariusze dla niespodziewanych wydarzeń**, jakie mogą zaistnieć. Zaplanuj ryzyka, czyli rzeczy, które mogą pójść inaczej, niż sobie życzysz; oceń znaczenie każdego ryzyka.

Finanse: czy stać mnie na to?

- Realizacja **celu musi być przystępna cenowo** dla twojej organizacji, a cena projektu powinna być atrakcyjna wobec oczekiwanych rezultatów (wartość do ceny). Koszt powinien być ogólny oraz odniesiony do każdego z ważniejszych zadań. Projekt musi być też **realistyczny kosztowo**. Jeśli koszty są większe, niż się wydawało, trzeba **wybrać priorytety, znaleźć oszczędności lub inne źródła finansowania**. Warto zaplanować rezerwę np. w wysokości 10%.
- Ludzie: kogo potrzebuję, aby zrealizować projekt.
- Przede wszystkim pomyśl o **swoim najbliższym zespole**, wszystkich osobach, które są blisko ciebie – o ich koniecznych **kompetencjach i ich kombinacji** w całym zespole. Jeśli brakuje jakichś kompetencji, postaraj się o ich uzupełnienie.
- Zidentyfikuj **kluczowych aktorów**, których znaczenie dla powodzenia projektu jest kluczowe. Zdecyduje, kto może być sponsorem twojego projektu (minister, kluczowy dyrektor) i jak ta osoba może ci pomóc. Pamiętaj o interesariuszach – innych organizacjach, klientach, dostawcach usług,

⁶ Czytelników zachęcamy także do skorzystania z zaleceń dotyczących wdrażania projektów w sektorze publicznym autora Michaela Barbera, doradcy rządów brytyjskich, zawartych w książce *How to Run a Government. So that Citizens Benefit and Taxpayers Do Not Go Crazy* (Penguin Books 2015). Podaje on tam 57 reguł wdrażania projektów rządowych.

partnerach społecznych. Zbuduj z nimi silne relacje i postaw na otwartość.

- Możesz rozważyć powołanie **rady doradczej projektu** złożonej z tych, którzy pomogą ci jego w powodzeniu.
- Pomyśl o „**advokacie diabła**” w projekcie (*challenger*) – może to być np. audytor wewnętrzny.
- Staraj się **delegować i powierzać odpowiedzialność** innym.

Zadania: kto co zrobi.

- Poprzydzielaj wszystkie **zadania właściwym osobom, przypisując im odpowiedzialność**. Każdy powinien rozumieć swoje obowiązki. Osoby, które nie są twoimi podwładnymi, współpracownikami czy partnerami formalnymi, staraj się **skłonić do współpracy i pomocy, przekonując**, że w ich interesie jest współpraca z tobą. Z wszystkimi tymi osobami komunikuj się intensywnie.

Monitorowanie: skąd będę wiedzieć, że jestem na prawidłowym kursie.

- Określ **sposób mierzenia postępów w projekcie**. Monitoruj założone wskaźniki. **Raporty powinny być krótkie i praktyczne** oraz zawierać takie informacje, jak cele i podcele, ważne dane finansowe, co zostało osiągnięte w okresie sprawozdawczym i o czym poinformujesz ważne osoby i partnerów, jakie „**kamienie milowe**” są do osiągnięcia w najbliższym czasie, ryzyka i problemy, których ważne osoby w projekcie powinny być świadome. Dokumentuj najważniejsze ustalenia. Możesz używać programów do zarządzania projektami, a także porównywać się z innymi organizacjami realizującymi podobne projekty.



B. Barber – Jak kierować rządem. Tak żeby obywatele skorzystali, a podatnicy nie zwariowali – zalecenia wdrażania zmian w sektorze publicznym

OBSZAR WDROŻENIA

I ZMIANY W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

ZALECENIA I DZIAŁANIA

Cele

- Zrozum dobrze potencjalne czynniki wywołujące pożądaną zmiany.
- Ustal niewielką liczbę dobrze zaprojektowanych celów i skoncentruj się na nich.

Interesariusze zmiany

- Konsultuj się z innymi bez rezygnacji z ambicji zmian.
- Utwórz kierującą wdrożeniem „koalicję” sprzymierzeńców.

Zasoby

- Zbuduj potencjał, aby zrealizować swój cel.
- Zrób przegląd zdolności organizacji do realizacji uzgodnionych celów.
- Inwestuj zdecydowanie w umiejętności ludzi.

Organizacja wdrożenia

- Przygotuj plan wdrożenia.
- Wzmocnij „łańcuch wdrożenia”, tj. wszystkie jego ogniwa – instytucje, komórki organizacyjne i ludzi, od których zależą kolejne kroki wdrażania.
- Kontroluj to, co można kontrolować.
- „Dryfowanie” jest najgorszym wrogiem wdrożenia.

Monitorowanie

- Rutynowe spotkania lub „inwentaryzacje” stanu wdrożenia kreują fałszywe terminy.
- Zbieraj dane, zadawaj pytania – dane sprawiają, że praca jest wykonywana.
- Wykonaj pełny przegląd wdrożenia raz w roku.
- Ucz się, aktywnie korzystając z doświadczenia.

Problemy

- Sprawdź przewrotne lub niezamierzone konsekwencje projektu.
- Przewiduj kłopoty etapu wdrożenia.
- Dokładnie diagnozuj i kategoryzuj problemy według ich intensywności.

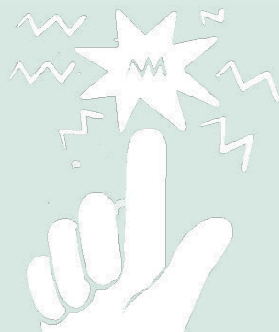
Przywódtwo

- Nic nie zastąpi zdyscyplinowanego przywództwa politycznego.
- Przygotowuj informacje dla lidera.

Dla B. Barbera istotne jest także **psychologiczne nastawienie**, które gdy jest właściwe, **ułatwia dokonywanie zmian**. I tak, zwracając się do czytelników, podkreśla następujące, „**mentalne**” **czynniki sukcesu** w zmianie. Mówi wprost:

1. Zrozum **przepaść** między twoimi **aspiracjami** a nielakierowaną **rzeczywistością**.
2. Usuń wszystkie **wymówki** „ze stołu”.
3. Zrozum „**drzewa i las**” w zmianie.
4. **Trwaj przy zmianie!**

Rozwiązywanie problemów w trakcie wdrażania dobrych praktyk



Niniejszy, krótki punkt ma na celu zasygnalizowanie **metod rozwiązywania problemów** na każdym etapie wdrażania praktyk – od tych prostszych po bardziej złożone. Metody są tu tylko wskazane – na ich szczegółowy opis nie ma miejsca, ale odsyłamy do istniejącej literatury oraz do licznych źródeł internetowych, gdzie są one przedstawione w sposób metodyczny.

Problemy, jakie mogą pojawić się w związku z decyzją o wdrożeniu praktyki, mogą być mniej lub bardziej złożone i mieć różny charakter (ludzki, zasoby, informacje, kultura organizacji, czas). Schemat prostego podejścia może być jednak stosunkowo uniwersalny i taka metoda sprawdzi się w większości sytuacji. **Kluczowe elementy radzenia sobie z problemami** obejmują¹:

1. Angażowanie koniecznych osób w rozwiązywanie problemów.
2. Zrozumienie sytuacji.
3. Zidentyfikowanie źródła problemu.
4. Podejmowanie decyzji, czy i kiedy działać.
5. Opracowanie rozwiązania i planu skutecznego działania.
6. Wykonywanie planu działania, aż problem zostanie pokonany.

Z powodzeniem **można zastosować** przedstawioną w rozdziale II **metodę 6 kroków** (rozpoznanie problemu, zdefiniowanie problemu, różnica między sytuacją obecną a pożądaną, cel, analiza problemu, możliwe rozwiązania i kryteria ich wyboru).

Problemy, jakie pojawiają się najczęściej przy podjęciu jakiegось działania mającego na celu zmianę dotychczasowej sytuacji, generalnie dotyczą:

¹ Tak np. M. Stevens, *Rozwiązywanie problemów*, Warszawa 2000.

1. **Błędnego postrzegania** sytuacji problemowej (stereotypy, pochopne wnioski, etykietowanie).
2. **Emocji** (unikanie ryzyka, nadmierne ryzyko, odrzucanie innowacji, nadmiar lub brak krytycyzmu).
3. **Intelektu** (brak wiedzy i informacji, brak metodyczności w analizie i działaniu, brak kreatywności, błędna interpretacja).
4. **Umiejętności rozwiązywania problemów** i wdrażania rozwiązań².

A. Smalley dzieli problemy zarządcze na **4 kategorie**:

1. Usuwanie usterek.
2. Eliminowanie odchylenia od standardu.
3. **Osiągnięcie nowego stanu docelowego.**
4. **Wprowadzenie innowacji**³.

W przypadku 1 i 2 **rozwiązania mają najczęściej charakter reaktywny i krótkookresowy**, są reakcją na bieżącą sytuację i dotyczą istniejących procedur czy systemów zarządzania. Te rozwiązania nie mają na celu zmian organizacyjnych czy innowacji, lecz jedynie **przywrócenie stanu**, jaki został wcześniej w organizacji ustalony jako **obowiązujący standard** (wyniki, procedury). W przypadku **sytuacji 3 i 4**, a z takimi mamy do czynienia przy wprowadzaniu do organizacji nowej praktyki / nowego sposobu zarządzania, rozwiązanie problemu powinno mieć charakter **aktywny i kreatywny**.

W takiej sytuacji istotne jest – oprócz 6 kroków – określenie tła (kontekstu), czyli ukazanie istotnych informacji oraz metod kontroli rezultatów, które pozwolą określić to, czy organizacja jest na właściwej drodze ku zmianie.

Organizacja powinna zastanowić się nad tym, czy istniejące procesy, sposoby działania, praktyki itp. należy np. **usunąć, połączyć, przebudować, uprościć, odwrócić, pomniejszyć, czy powiększyć, zaadaptować, wykorzystać do innych celów, aby uzyskać nowy stan**. Można także stosować do tego **poddej-**

² Szerzej ibidem, s. 19–29.

³ A. Smalley, *Cztery typy problemów i sposoby ich rozwiązywania*, Wrocław 2018, s. 1–35.

ście projektowe (potrzeby i realne doświadczenia użytkownika, prototypy, testowanie)⁴. Zastosowanie dobrych praktyk opisanych w tym podręczniku powinno brać pod uwagę ten aspekt usprawniania czy wdrażania innowacji.

Rozwiązywanie problemów dotyczących wdrożenia dobrych praktyk może dotyczyć różnych etapów realizacji tego przedsięwzięcia – od momentu planowania wdrożenia udoskonalień za pomocą praktyki poprzez analizę danych i problemu aż po etap praktycznego wdrożenia.

W poniższej tabeli zaprezentowano **najczęściej stosowane i polecane metody radzenia sobie z różnymi problemami** na poszczególnych etapach działań związanych z wdrażaniem dobrych praktyk.

ETAP ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	METODA	DO CZEGO SŁUŻĄ
Zbieranie danych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arkusze danych i arkusze kontrolne, wykresy, diagramy macierzowe ▪ Mapy procesów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustalanie faktów dotyczących problemów, wyłapywanie odchyleń, korelacje, powiązania i zależności między danymi ▪ Zrozumienie procesów i planowanie ich udoskonalania
Analiza problemu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza przyczyn i skutków ▪ 5 pytań dlaczego ▪ Analiza Pareto ▪ Analiza SWOT / analiza pola sił ▪ Diagram zależności - diagramy macierzowe, diagramy pokrewieństwa ▪ Drzewo logiczne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pogłębiona analiza przyczyn problemu ▪ Poszukiwanie problemu źródłowego ▪ Identyfikowanie głównych problemów ▪ Przedstawienie wszystkich istotnych czynników oddziałujących na problem ▪ Przyczyny problemu ▪ Analiza problemu, szukanie przyczyn ▪ Identyfikacja źródeł problemu
Tworzenie rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burza mózgów ▪ Analiza pola sił ▪ Mapy myślowe ▪ Metoda sześciu kapeluszy myślowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tworzenie nowych idei i pomysłów ▪ Analiza sił wspierających i zmianę i jej przeciwnych ▪ Generowanie pomysłów ▪ Myślenie twórcze i poszukiwanie rozwiązań

⁴ Szerzej ibidem, s. 91-142.

ETAP ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	METODA	DO CZEGO SŁUŻĄ
Podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osiąganie konsensusu ▪ Porównywanie parami ▪ Arkusz decyzyjny ▪ Siatka priorytetów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozyskiwanie akceptacji dla rozwiązań ▪ Ustalanie priorytetów działania ▪ Ocena rozwiązań alternatywnych w celu podjęcia decyzji
Planowanie wdrożenia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza ścieżki krytycznej ▪ Wykres Gantta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaplanowanie i monitorowanie sprawnego przebiegu działań ▪ Planowanie i monitorowanie postępów działania
Doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PDCA (plan - do - check - act) ▪ PIPM (process improvement priority matrix) ▪ SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozwiązywanie problemów i wdrażanie ▪ Identyfikacja najsłabszych procesów, ustalenie priorytetów działania ▪ Ustalanie wartościowych celów

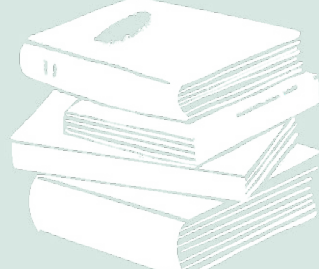


Tabelę opracowano na podstawie:

S. Smith, *Techniki pokonywania problemów*, Gliwice 2004.

Warto także skorzystać z: T. Proctor, *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, Gdańsk 2002.

K. Watanabe, *Problem - rozwiązanie. Proste metody na trudne problemy*, Flashbook 2010.



Dodatkowa literatura do rozdziału 3

Podstawowa:

- R.E. Quin, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, Warszawa 2007.
- A. Smalley, *Cztery typy problemów i sposoby ich rozwiązywania*, Wrocław 2018.

Polska i sektor publiczny:

- M. Zawicki, *Koncepcje teoretyczne implementacji polityki publicznej*, Kraków 2016.

Poradniki:

- S. Belsky, *Realizacja genialnych pomysłów*, Gliwice 2011.
- K. Duncan, *Od myślenia do olśnienia. 60 diagramów: jak wizualnie rozwiązywać problemy*, Warszawa 2019.
- K. Duncan, *Eureka! 60 sposobów na dobre pomysły*, Warszawa 2019.
- S. Smith, *Techniki pokonywania problemów*, Gliwice 2004.
- M. Stevens, *Rozwiązywanie problemów*, Warszawa 2000.
- M. Tymowicz, *Metody rozwiązywania problemów biznesowych z przykładami*, Krosno 2022.
- K. Watanabe, *Problem - rozwiązanie. Proste metody na trudne problemy*, Flashbook 2010.

Specjalistyczna:

- H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik, *Techniki kreatywnego myślenia*, Katowice 2013.
- D. Cox, *Kreatywne myślenie dla bystrzaków*, Warszawa 2015.
- M. Ćwiklicki, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Warszawa 2009.
- R.S. Kaplan, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2010.
- *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, red. A. Kosieradzka, Kraków-Warszawa 2013.
- M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, Warszawa 2010.
- G. Noga, *Implementacja strategii zarządzania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2020.

- T. Proctor, *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, Gdańsk 2000.
- B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Warszawa 2012.
- K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, techniki, narzędzia*, Warszaw 2015.
- K.J. Szmidt, *Trening kreatywności*, Gliwice 2013.

Anglojęzyczna:

- D.J. Bland, A. Osterwalder, *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*, Wiley 2019.
- D.L. Fixsen, Karen A. Blase, Melissa K. Van Dyke, *Implementation Practice and Science*, Active Implementation Research Network 2019.

O SYNERGII, zarządzaniu i przywództwie na zakończenie raz jeszcze



Synergia według *Słownika języka polskiego* to **współdziałanie kilku czynników**, np. leków, mięśni, **potęgujące działanie**. Synonimy *synergii* to praca zespołowa, współdziałanie czy harmonia. Padają też określenia takie jak sojusz, symbioza, jedność oraz zwroty: wspólny wysiłek, wysiłek zespołowy, efekt synergiczny.

Celem niniejszego podręcznika jest zaproponowanie dobrych **praktyk do wdrożenia** w urzędach administracji publicznej oraz **wskazanie konkretnych narzędzi i dalszych inspiracji** do myślenia o doskonaleniu organizacji publicznych w poszczególnych obszarach zarządzania. Wykorzystując przykłady, inspiracje i przede wszystkim praktyczny dorobek uczestników projektu SYNERGIA, wykazano, że **praktyki zarządcze mają charakter uniwersalny**, choć jednocześnie konieczne jest myślenie o ich **specyfice w administracji publicznej**.

Nestor amerykańskich politologów profesor **Graham Allison** z J. F. Kennedy School of Government Uniwersytetu Harvarda, autor tak ważnych publikacji jak: *Destined For War: Can America and China Escape Thucydides's Trap?* (2017) czy wnikliwej analizy kubańskiego kryzysu rakietowego w 1962 r. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (1971), zapytany o różnice między zarządzaniem w sektorze prywatnym a publicznym, powiedział kiedyś:



Zarządzanie w biznesie i administracji jest tym samym. We wszystkich nieistotnych aspektach.

Nawet jeżeli jest to pewne uproszczenie, a rozwój zarządzania w administracji doprowadził do zbliżenia wielu praktyk zarządzania, to rozpoczynając lekturę tej publikacji, poświęconej transferom praktyk zarządzania do administracji, w tym często z sektora biznesu, **warto w tym miejscu menedżerom sektora publicznego przypomnieć o istotnych różnicach pomiędzy zarządzaniem w obu sektorach**.

Po pierwsze, zarządzanie w administracji publicznej to **zarządzanie w burzliwym, politycznym otoczeniu. Interesariusze są tu bardzo liczni i zróżnicowani, z natury „polityczni”**, a polityka rządzi się odmiennymi prawami niż „czyste” zarządzanie. Władza publiczna jest czasem rozjemcą tych interesów, a czasem ich stroną. Po drugie, w sektorze publicznym **kluczowe są**

wartość publiczna, interesy grup społecznych, interes publiczny, cele społeczne czy prawne ramy działania np. w postaci reguł i zasad konstytucyjnych. Po trzecie, ocena efektów zarządzania musi brać pod uwagę często **kryteria ocen** drugorzędnych lub mniej istotnych w sektorze prywatnym, jak np. równość wobec prawa czy sprawiedliwość społeczna czy etyka życia publicznego. Występują tu zatem **odmienne miary** sukcesu niż te typowe dla firm, jak np. zysk czy wartość akcji. Większość celów strategii publicznych ma **niefinansowy charakter**.

Ostatecznie zarządzanie w sektorze publicznym to **bardzo szeroki zakres działania – całe branże, regiony, grupy obywateli, państwo, organizacje międzynarodowe czy integracyjne, a nawet cały świat**.

Skupmy się jednak na tym, **co warto „brać” z sektora prywatnego, pracując w administracji publicznej**. To przede wszystkim **innowacyjność i nastawienie na efekty**, nie zaś wyłącznie procedury. To **poszanowanie zasobów finansowych i nastawienie na klienta** (odbiorców usług). To wreszcie nieustanny proces obiegu i transferu praktyk zarządzania, nowych idei i podejmowanych prób doskonalenia organizacji. **Łączenie wartości publicznych z nastawieniem na innowacje i transfer dobrych praktyk przynieść może społecznie istotne korzyści**.

Okres realizacji projektu SYNERGIA, czyli wrzesień 2019 r. – grudzień 2023 r. – to szczególny czas kryzysów, które dotknęły sektor publiczny wszystkich państw, w tym tych uczestniczących w projekcie. Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, wojna w Izraelu, kryzys ekonomiczny, inflacja, zaostrzające się problemy klimatyczne, rosnąca rola sztucznej inteligencji i związane z tym szanse oraz zagrożenia – to „nowa rzeczywistość”, wobec której stają menedżerowie publiczni. W książce *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape* (2020) poświęconej zarządzaniu kryzysowemu autorzy – William R. Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan podkreślają, że zarządzający sektorem publicznym i współczesnymi państwami konfrontowani są ze zjawiskiem nazwanym przez byłego premiera Wielkiej Brytanii Gordona Browna „**permacrisis**”, czyli **kryzysem stale towarzyszącym rządzącym**. Ich zdaniem składają się na to terroryzm i dotychczas znane kryzysy przyrodnicze, a jednocześnie gwałtownie wzmagają się te nowe – klimatyczne. Kryzysy mają ponadnarodowy charakter, a media i internet intensyfikują takie

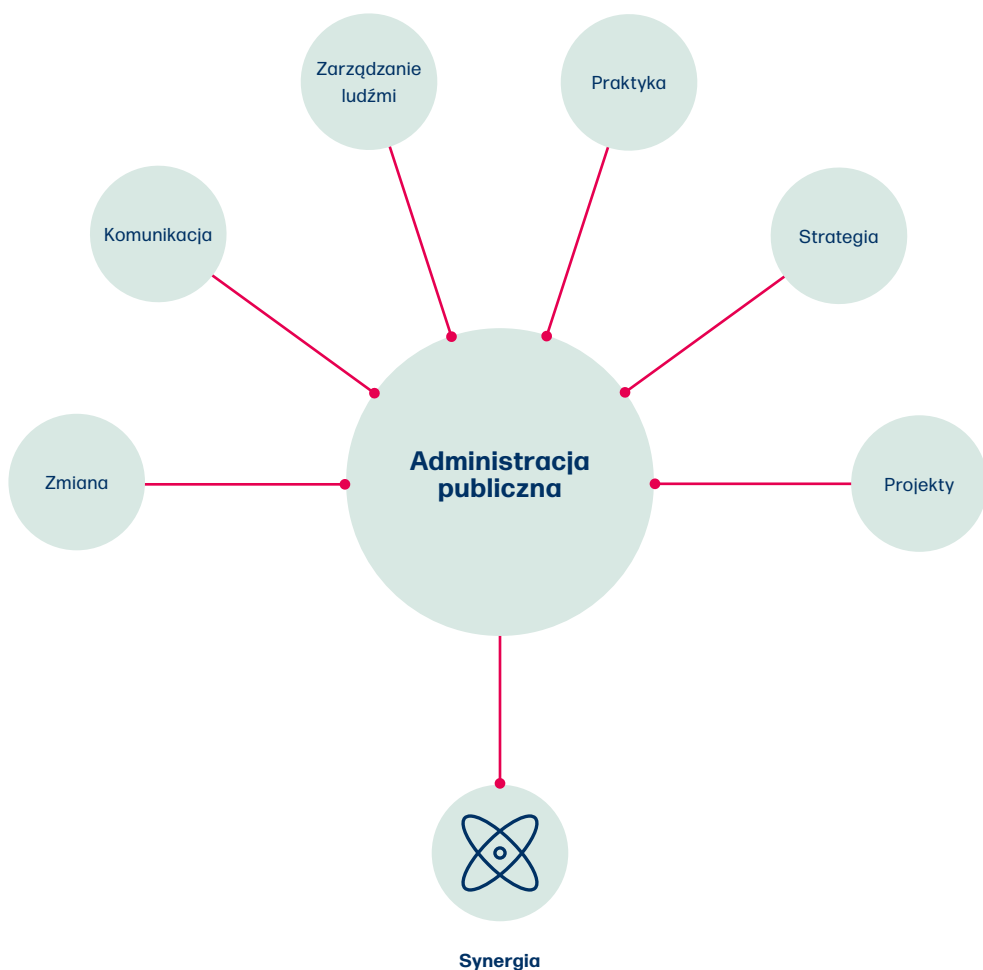
poczucie. Globalizacja zwiększa przy tym prawdopodobieństwo przenoszenia ryzyk i kryzysów między krajami, gospodarkami i społeczeństwami.

Analizując ww. problemy, autorzy podkreślają również, że **błędy spowodowane przez człowieka leżą u źródeł większości kryzysów**. To zaś oznacza, że nauki społeczne i zarządzanie mogą szukać rozwiązań, które będą redukować prawdopodobieństwo lub chociaż skutki tych błędów. **Także i w tym przypadku nowe, dobre praktyki zarządzania mają przed sobą przyszłość.**

Wiedza przekazana przez konsultantów i ekspertów projektu oraz liczne inspiracje wskazują na to, że te i zbliżone praktyki są **stosowane w sektorach publicznych wielu państw**. Jednocześnie projekt SYNERGIA i podręcznik zwracają uwagę na **współzależność poszczególnych praktyk i obszarów zarządzania**. Organizacja – czy to publiczna, czy prywatna – powinna być **całością, a nie luźną federacją obszarów działania lub – co gorsza – „silosów”**. To, co się dzieje w jednej jej części, wpływa na inną. Na szczęście **dotyczy to** nie tylko negatywnych zjawisk zarządczych, ale i **dobrych praktyk**. Rolą takich praktyk jest – poza konkretnym zadaniem w danym miejscu w organizacji – **„zasiewanie” przekonania, że „się da zrobić” i że realny przykład o tym świadczy**. Misją menedżera i lidera jest to rozumieć i wykorzystać w działaniach mających na celu przekonanie organizacji, że warto zmieniać i da się to robić, korzystając m.in. z dorobku innych osób, dostępnej na ten temat wiedzy oraz wskazówek.

Synergia (z gr. συνεργία, współpraca) jest słowem raczej znanym i chętnie używanym (choć nie można też stwierdzić, że nadużywanym) w zarządzaniu. Pojawia się wtedy, gdy mówi się o **działaniu wielu jednostek, grup, zespołów czy firm**. Czy jest jednak **synergia** właściwie rozumiana, czy też stanowi **słowo „ozdobnik”**, jakich mamy wiele **w zarządzaniu** (np. efektywnie, skutecznie, innowacyjnie), mimo że nie zawsze niosą one konkretną treść, a czasem mają cele bardziej wiwerunkowe niż wymierne?

Nie rozstrzygając tego w tym miejscu, warto – na zakończenie – poświęcić kilka słów **podstawom pojęcia synergia** w kontekście nazwy projektu łączącego dobre praktyki zarządzania, rekomendowane do wykorzystania w administracji publicznej. Te kilka zdań (także zawierających ostrzeżenie) ma na celu **zachęcanie**



do działania wspólnego: wzajemnie synergicznych praktyk zarządzania, synergicznie działających zespołów w administracji i instytucji publicznych w państwie.

W psychologii społecznej synergia to „współdziałanie różnych czynników, którego **efekt jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych działań**”. Pojęcie to oznacza: „wspólne działanie dające **większe lub nowe efekty**; działania uzupełniają się poprzez kooperację (współpracę) i synchronizację. Efekt zorganizowanej pracy zespołowej, który jest większy niż suma efektów działań indywidualnych. W wyniku synergii powstaje **efekt organizacyjny będący przeciętną nadwyżką korzyści**

przypadającą na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi osobami, w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym”.

W zarządzaniu z kolei **synergia** ma miejsce wtedy, gdy „(...) **Efekty są nieproporcjonalnie większe w porównaniu z sytuacją, gdy każdy z podmiotów działa oddzielnie**. W biznesie mamy do czynienia z synergią, gdy kilka firm lub grup **pracuje razem i osiąga większy sukces niż pracując osobno**”. Jest to też sytuacja, kiedy „(...) realizacja kilku projektów równocześnie daje organizacji większe zyski (lub częściej niższe koszty operacyjne) niż realizacją tych projektów oddzielnie. Spowodowane to jest możliwością wspólnego zamawiania zasobów do projektów, wynajmu maszyn, wykorzystania wiedzy ekspertów dla **kilku zbieżnych ze sobą przedsięwzięć realizowanych w tym samym czasie**”.

W naukach ścisłych, np. w chemii, synergia to „wzajemne **wzmocnienie działania** kilku substancji, gdy występują one razem w danym środowisku”, w farmakologii twierdzono, że „dwa (czasem kilka) słabo działające na pacjenta leki **po zaaplikowaniu ich razem dają silniejszy efekt**”.

W technice synergia występuje wtedy, gdy „**kilka oderwanych informacji dotyczących pewnego zdarzenia pojedynczo zawiera niewiele merytorycznej treści**. Odpowiednie **informacje połączone razem, pozwalają zrozumieć całe zdarzenie** poprzez logiczne powiązanie faktów, a nawet odtworzyć brakujące informacje”.

Internetowa Encyklopedia Zarządzania, omawiając synergię w naukach o zarządzaniu, stwierdza, że: „Pojęcie to wykorzystywane jest głównie w kręgach menedżerskich w odniesieniu do przedsiębiorstw, jak i jednostek działających w ich wnętrzu. To powoduje **możliwość zwiększenia sukcesu i korzystnego rezultatu swojej pracy**, tym samym podwyższa poziom wiedzy w przedsiębiorstwie”, i dalej: „współpraca, kooperacja, współdziałanie są **formami synergii**, wskazują na zalety wspólnego działania wyrażone w zwiększonych efektach, a także dają **możliwość zmniejszenia kosztów działalności**”. To także efekt, w którym: „Połączenie zasobów organizacyjnych, zachowań organizacyjnych, a także zalet i wad **prowadzą do efektów synergicznych**”.



Administracja, pamiętaj!

Czy można do tego, co zacytowano wyżej, coś sensownego dodać z punktu widzenia zarządzania w administracji publicznej? Chyba przede wszystkim to, że: **synergia** działań jednostek administracji publicznej przynosi korzyść interesowi publicznemu i dobrobytowi społecznemu, a więc nie jest to jedynie **efekt synergii** działania kilku jednostek publicznych dla nich samych, ale **przekłada się na „korzyści zewnętrzne” – synergiją społeczną.**



I jeszcze ważne ostrzeżenie

Encyklopedia Zarządzania jednocześnie **ostrzega przed „ujemną synergiją”** – „w której efekt generowany przez zespół jest mniejszy niż suma efektów wygenerowanych przez jednostki ($2+2=3$)”. **Pojęcie „ujemnej synergii”** to ostrzeżenie, aby pamiętać, że podstawowe założenie **synergii**, jakim jest współpraca, połączenie wielu czynników, o ile nie jest dobrze zarządzane, może stać się swoim przeciwieństwem.

To kluczowe zadanie kierownicze menedżera dobrych praktyk. Samo dobre zarządzanie może czasem jednak nie wystarczyć – zwłaszcza w większych, złożonych organizacjach. Powinno być uzupełnione **skutecznym przywództwem** lidera kierującego wdrożeniem praktyki lub mu sprzyjającego. Umiejętności i zachowania przywódcze oraz menedżerskie **przenikają się**, niemniej w tym miejscu schematycznie wskazano, jakie zachowania i działania z obu obszarów kierowania organizacją mogą skutecznie wspierać osiągnięcie celu, jakim jest wdrożenie praktyki.



Wdrażanie zmian/projektów/strategii/praktyk – kluczowe role kierownicze

Poniżej jeszcze kilka różnych ujęć ról kierowniczych, menedżerskich i przywódczych we wprowadzaniu zmian i innowacji. Mamy nadzieję, że każdy znajdzie tu coś dla siebie!



Kluczowe role menedżera¹

ZARZĄDZANIE

- Posiadanie strategii osiągnięcia celów.
- Kontrola kierunku działania.
- Wpływanie na kluczowe procesy w organizacji prowadzące do osiągnięcia celu.
- Podejmowanie szybkich decyzji.
- Działanie, aktywność, zmiana.
- Koncentracja na kluczowych czynnikach.
- Ustalanie standardów działania.
- Dbanie o zasoby i umiejętności.
- Koncentrowanie zasobów na celach.
- Pozbywanie się zbędnych projektów, procedur, obciążeń.
- Budowanie zespołów, współpraca i współdziałanie ludzi.
- Szybkie pierwsze rezultaty (*quick wins*).
- Zapewnianie zasobów i umiejętności, wsparcie i oczekiwanie wyników.
- Budowa systemu informacji zarządczej.

PRZYWÓDZTWO

- Stworzenie wysokiego poziomu energii do działania w organizacji.
- Presja na zmiany.
- Pamiętanie o dłuższej perspektywie w działaniach bieżących.
- Zaangażowanie się – dawanie przykładu, osobisty wkład, pozyskiwanie zwolenników, relacje.
- Tworzenie poczucia wspólnoty w organizacji.
- Koncentracja na wartościach istotnych dla kluczowych interesariuszy.
- Odpowiedzialność za projekt.
- Konsekwencja w działaniu.
- Podejmowanie trudnych decyzji.
- Motywowanie i cel motywacyjny, tworzenie wizji, symbolizowanie zmiany.
- Komunikowanie się i słuchanie innych.

¹ Opracowano przy wykorzystaniu: M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Warszawa 2009.



Kluczowe role i umiejętności menedżera²

ZARZĄDZANIE LUDŹMI

- Sprawiedliwe traktowanie.
- Motywowanie i angażowanie ludzi.
- Zarządzanie efektywnością pracowników.
- Radzenie sobie z trudnymi ludźmi.
- Przekazywanie informacji zwrotnych.
- Doskonalenie się w kierowaniu.
- Dbłość o rozwój pracowników.

UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKIE

- Sprawowanie kontroli i koordynowanie.
- Planowanie, ustalanie priorytetów i delegowanie.
- Wywieranie skutecznego wpływu, umiejętność perswazji i negocjowania.
- Budowanie relacji ze swoim przełożonym i postępowanie z politykami (w organizacji).
- Zarządzanie zmianą, ryzykiem, konfliktem i w sytuacji kryzysowej.
- Zarządzanie projektami, czasem i stresem.
- Budowanie organizacji.
- Przewodniczenie zebraniom i udział w nich.

KOMPETENCJE OSOBITE

- Osiąganie postępów, ocenianie własnej efektywności i wprowadzania innowacji.
- Rozwijanie inteligencji emocjonalnej, asertywności i działania w sieci.
- Rozwijanie umiejętności strategicznych, racjonalnego myślenia, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.
- Umiejętność słuchania i komunikowania.
- Umiejętność pokonywania porażek i skutków niekompetencji.
- Umiejętność udziału w rozmowie kwalifikacyjnej jako kandydat i rekrutujący.

KOMPETENCJE ZARZĄDCZE

- Umiejętność postępowania w sposób ekonomicznie racjonalny, przygotowania planów finansowych obniżania kosztów.
- Umiejętność przygotowania uzasadnień projektów.
- Umiejętność przygotowania planów, programów, projektów i sprawozdań.
- Umiejętność analizowania bilansów i wskaźników (w tym finansowych).

Andrew Turnbull o przywództwie

Andrew Turnbull (ur. 1945) jest brytyjskim politykiem i urzędnikiem państwowym, który pełnił funkcję szefa Służby Cywilnej Jej Królewskiej Mości i Sekretarza Gabinetu Jej Królewskiej Mości w latach 2002–2005. Obecnie zasiada w Izbie Lordów.

² Opracowano przy wykorzystaniu: M. Armstrong, *Vademeccum jeszcze lepszego menedżera. Kluczowe techniki i umiejętności menedżerskie od A do Z*, Poznań 2017, s. 13–358.



Czego oczekujemy od przywódców publicznych?

Przywództwo polega na umożliwieniu wszystkim w instytucji lub w sieci instytucji wnoszenia wkładu. Istotą przywództwa na wszystkich poziomach jest nadawanie kierunku, a następnie angażowanie, inspirowanie i motywowanie innych. (...) lider nie ma innego wyboru, jak tylko działać poprzez zaangażowanie innych na różnych poziomach i w coraz bardziej zróżnicowanych sieciach. (...) przywództwo w sektorze publicznym w ogóle, a w szczególności w służbie cywilnej, jest bardzo złożone, a rozwój przywództwa musi uwzględniać tę złożoność. (...) Określenie, osiągnięcie i pomiar wyników ma zatem kluczowe znaczenie dla roli wszystkich liderów publicznych. (...) Urzędnicy wnoszą profesjonalizm, wiedzę i długoterminową perspektywę; ministrowie wnoszą pilną potrzebę i najcenniejszą ze wszystkich legitymacji politycznych oraz kontakt z obywatelami, które nigdy nie powinny być wywracane do góry nogami ani uzurpowane. Warunkiem wstępnym rozwoju przywództwa publicznego musi być uznanie, że wymagane są różne formy przywództwa (...).



Patrz szerzej:

The New Public Leadership Challenge,
red. S. Brookes, K. Grint, Palgrave
MacMillan 2010, Chapter 8,
Lord Turnbull: *What Do We Expect of
Public Leaders?*, s. 121.

Kluczowe działania na najwyższym szczeblu przywództwa publicznego obejmują:

- **Zachęcanie do innowacji** poprzez przywództwo w **przedsiębiorczości**.
- **Opracowanie ram kontroli**, które wspierają ocenę ryzyka i zarządzanie nim.
- Ustalenie **celów strategicznych**, które są jasne dla wszystkich, istotne w całym sektorze publicznym i osiągalne.
- Wspieranie osiągnięcia celów poprzez **zapewnienie odpowiednich zasobów** finansowych i ludzkich.
- **Przegląd wyników** jako środek uczenia się organizacyjnego.
- **Ustalanie wartości i standardów** organizacji przy zaangażowaniu ludzi na wszystkich poziomach.
- Zapewnienie, że jej **zobowiązania wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy są zarówno rozumiane, jak i spełniane**.

Wdrażając przedstawione w publikacji praktyki, menedżer w administracji publicznej staje przed **wyboresm działań spośród wielu, które codziennie podejmuje, po to aby zwiększać prawdopodobieństwo powodzenia projektu**, jakim jest wdrożenie dobrej praktyki. **Kluczowe jest umiejętne łączenie przywództwa z zarządzaniem.**

Tego oraz odwagi i rozważli w zmienianiu służby cywilnej i jej urzędów za pomocą dobrych praktyk administracji publicznej zespół projektu SYNERGIA w KSAP i autor podręcznika serdecznie życzą.

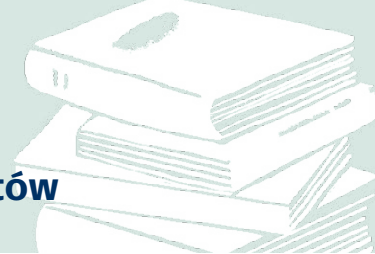


Inspiracja na koniec

- [WHAT IS SYNERGY, and How Can It Help My Management?](#) By Jennifer Bridges

Scott Belsky, *Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles between Vision and Reality*:

- Oddziel działania od e-maili.
- „Bezpańskie działanie” nigdy nie zostanie zrealizowane.
- Nie warto sporządzać obszernych notatek.



Lista autorów wykorzystanych cytatów

- **Russell Lincoln Ackoff** (1919–2009) – amerykański teoretyk organizacji, profesor nauk o zarządzaniu, konsultant na Uniwersytecie Pensylwanii.
- **Ryūnosuke Akutagawa** (1892–1927) – japoński pisarz i poeta.
- **David Allen** (ur. 1945) – amerykański specjalista do spraw produktywności i twórca *Getting Things Done* – metody zarządzania czasem.
- **Michał Anioł** (1457–1564) – włoski rzeźbiarz, malarz, poeta i architekt epoki odrodzenia.
- **Marek Aureliusz** (121–180) – w latach 161–180 cesarz rzymski, pisarz i filozof.
- **Isaac Asimov** (1920–1992) – amerykański pisarz i filozof science fiction, profesor biochemii pochodzenia rosyjsko-żydowskiego.
- **Warren G. Bennis** (1925–2014) – amerykański psycholog i uznany teoretyk przywództwa.
- **Joshua Becker** – autor bestsellerów „Wall Street Journal” i „USA Today”.
- **James Belasco** – amerykański teoretyk zarządzania, autor bestsellerów biznesowych.
- **Joe Biden** (1942) – amerykański polityk, 46. prezydent Stanów Zjednoczonych.
- **Ambrose Gwinett Bierce** (1842–1913) – dziennikarz, satyryk i nowelista amerykański, aforysta i filozof sceptyk.
- **Robert T. (Bob) Bennett** (1939–2014) – amerykański prawnik i polityk, był przewodniczącym Partii Republikańskiej Ohio.
- **Brittany Burgunder** – certyfikowany profesjonalny „life coach” specjalizujący się w zaburzeniach odżywiania.
- **Chris Burkmenn** – amerykański specjalista ds. mediów społecznościowych, twórca show internetowych i menedżer.
- **James Francis Byrnes** (1879–1972) – amerykański polityk, członek Partii Demokratycznej, gubernator Karoliny Południowej, sekretarz stanu.
- **Tony Buzan** (1942–2019) – brytyjski pisarz i konsultant w dziedzinie edukacji i kreatywnego myślenia.
- **Karol Capek** (1890–1938) – czeski pisarz, prozaik i dramaturg tworzący w XX w.
- **Gilbert Keith Chesterton** (1874–1936) – brytyjski pisarz.
- **Winston Leonard Spencer Churchill** (1874–1965) – brytyjski polityk, mąż stanu, mówca, strateg, pisarz i historyk, malarz, dwukrotny premier Zjednoczonego Królestwa, laureat literackiej Nagrody Nobla.
- **Kyle Martin Fitzgerald Chandler** (ur. 1965) – amerykański aktor, producent filmowy i reżyser.

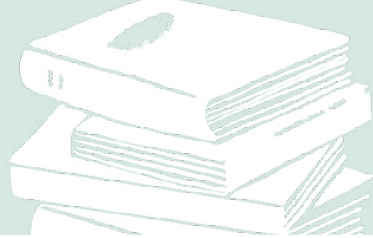
- **Thomas Crum** – autor i prezenter w dziedzinie harmonii umysłu i ciała, rozwiązywania konfliktów i zarządzania stresem.
- **Ronald Harry Coase** (1910–2013) – brytyjski ekonomista, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1991 r.
- **Feliks Chwalibóg** (1866–1930) – polski literat, publicysta i aforysta.
- **Cycceron** (106–43 p.n.e.) – pisarz, mówca, polityk, dowódca wojskowy, filozof, prawnik i kapłan rzymski.
- **Antoni Pawłowicz Czechow** (1860–1904) – rosyjski nowelista i dramatopisarz. Klasyk literatury rosyjskiej.
- **Peter Ferdinand Drucker** (1909–2005) – ekspert ds. zarządzania, wykładowca akademicki.
- **Joe Dumars** (ur. 1963) – amerykański koszykarz, dwukrotny mistrz NBA z drużyną Detroit Pistons, mistrz świata z 1994 r.
- **William Edwards Deming** (1900–1993) – amerykański statystyk i teoretyk zarządzania jakością.
- **Albert Einstein** (1879–1955) – fizyk i laureat Nagrody Nobla w dziedzinie fizyki.
- **Ralph Waldo Emerson** (1803–1882) – amerykański poeta i eseista.
- **D. Esty** (ur. 1959) – profesor prawa i polityki ochrony środowiska na Uniwersytecie Yale i dyrektor Centrum Prawa i Polityki Środowiskowej Yale w New Haven.
- **Eurypides** (ok. 480–406 p.n.e.) – jeden z najwybitniejszych dramaturgów starożytnej Grecji.
- **Henry Ford** (1863–1947) – amerykański przemysławiec, inżynier oraz założyciel Ford Motor Company.
- **William „Bill” Henry Gates III** (ur. 1955) – amerykański informatyk, przedsiębiorca, filantrop oraz współzałożyciel i były prezes zarządu korporacji Microsoft.
- **André Gide** (1869–1951) – francuski prozaik, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie literatury (1947).
- **Seth Godin** (ur. 1960) – amerykański autor książek z zakresu marketingu, bloger, popularny mówca.
- **Mahatma Gandhi** (1869–1948) – indyjski prawnik, filozof, polityk i mąż stanu, jeden z twórców współczesnych Indii.
- **Mikołaj Gogol** (1809–1852) – rosyjski pisarz, poeta, dramaturg i publicysta pochodzenia ukraińskiego.
- **Peter Guber** (ur. 1942) – amerykański menedżer, przedsiębiorca, pedagog i autor.
- **John Kenneth Galbraith** (1908–2006) – amerykańsko-kanadyjski ekonomista, zwolennik keynesizmu i interwencjonizmu.
- **David Hockney** (ur. 1937) – angielski malarz, rysownik, grafik.
- **Robert Higgs** (ur. 1944) – amerykański historyk ekonomii, przedstawiciel szkoły austriackiej oraz anarchokapitalizmu.

- **Russel L. Honoré** (ur. 1947) – emerytowany generał porucznik, który służył jako 33. generał dowódca 1. Armii USA.
- **Elbert Green Hubbard** (1856–1915) – amerykański pisarz, wydawca, artysta i filozof.
- **Sherlock Holmes** – postać fikcyjna, bohater powieści i opowiadań kryminalnych sir Arthura Conana Doyle’a.
- **Clive Robert Humby** (ur. 1955) – brytyjski matematyk i przedsiębiorca w dziedzinie analizy danych i strategii biznesowych.
- **Aldous Huxley** (1894–1963) – angielski powieściopisarz, nowelista, eseista, poeta.
- **Herminia Ibarra** – profesor zachowań organizacyjnych w London Business School.
- **Mieczysław Jastrun** (1903–1983) – polski poeta prezentujący lirykę refleksyjno-filozoficzną i moralistyczną, tłumacz poezji francuskiej, rosyjskiej i niemieckiej.
- **Michael Jordan** (ur. 1963) – amerykański koszykarz występujący na pozycji rzucającego obrońcy, sześciokrotny mistrz NBA, dwukrotny złoty medalista olimpijski.
- **William James** (1842–1910) – amerykański filozof, psycholog, psychofizjolog, psycholog religii, prekursor psychologii humanistycznej i fenomenologii.
- **Steven Paul Jobs** (1955–2011) – jeden z trzech założycieli, były prezes i przewodniczący rady dyrektorów Apple Inc.
- **Henry Kissinger** (ur. 1923) – amerykański polityk i dyplomata, profesor nauk politycznych Uniwersytetu Harvarda.
- **Konfucjusz** (551–479 p.n.e.) – chiński filozof, twórca konfucjanizmu.
- **Michał M. KostECKI** (ur. 1946) – profesor ekonomii, założyciel i dyrektor Instytutu Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytetu w Neuchâtel w Szwajcarii i profesor tego uniwersytetu.
- **John Fitzgerald Kennedy** (1917–1963) – amerykański polityk, 35. prezydent Stanów Zjednoczonych.
- **Józef Ignacy Kraszewski** (1812–1887) – polski pisarz, publicysta, wydawca, historyk, encyklopedysta, działacz społeczny i polityczny.
- **Laozi** (według tradycji ok. VI w. p.n.e.) – półlegendarny chiński filozof, twórca taoizmu.
- **Stanisław J. Lec** (1909–1966) – polski poeta, satyryk i aforysta.
- **Bruce Lee** (1940–1973) – amerykański aktor, reżyser, mistrz i instruktor sztuk walki, filozof pochodzenia chińskiego.
- **Patrick Lencioni** – amerykański publicysta, pisarz, autor poradników biznesowych.
- **Klaus Leopold** – informatyk i autor książki *Rethinking Agile*.
- **George Ch. Lichtenberg** (1742–1799) – niemiecki profesor fizyki, myśliciel, autor ateistycznych i wolnomyślnych aforyzmów.

- **Abraham Lincoln** (1809–1865) – amerykański polityk, 16. prezydent Stanów Zjednoczonych.
- **H.E. Luccock** (1885–1960) – amerykański pastor metodystów i profesor na Uniwersytecie Yale.
- **John C. Maxwell** (ur. 1947) – mówca, coach, trener i autor w dziedzinie przywództwa.
- **Angela Merkel** (ur. 1954) – niemiecka fizyk, polityk, w latach 2000–2018 przewodnicząca Unii Chrześcijańsko-Demokratycznej, od 2005 do 2021 r. kanclerz Niemiec.
- **Nelson Rolihlahla Mandela** (1918–2013) – południowoafrykański polityk, prezydent Republiki Południowej Afryki w latach 1994–1999, jeden z przywódców ruchu przeciw apartheidowi, laureat Pokojowej Nagrody Nobla.
- **Niccolò Machiavelli** (1469–1527) – prawnik, filozof, pisarz polityczny, historyk i dyplomata florencki, jeden z najwybitniejszych przedstawicieli renesansowej myśli politycznej.
- **Monteskiusz** (1689–1755) – filozof, prawnik, wolnomularz i pisarz doby oświecenia we Francji.
- **Horace Mann** (1796–1859) – amerykański pedagog i polityk, reformator edukacji, pierwszy wielki orędownik edukacji publicznej w USA.
- **Jawaharlal Nehru** (1889–1964) – przywódca socjalistycznego skrzydła Indyjskiego Kongresu Narodowego w okresie walki o niepodległość przeciwko dominacji brytyjskiej, premier Indii.
- **Ronald Harold Nessen** (ur. 1934) – sekretarz prasowy Białego Domu za prezydentury Geralda Forda.
- **Michael Novak** (1933–2017) – amerykański politolog, ekonomista, teolog, ambasador USA, bliski współpracownik Ronalda Reagana.
- **Blaise Pascal** (1623–1662) – francuski matematyk, fizyk i filozof religii.
- **Jan Paweł II** (1920–2005) – polski duchowny rzymskokatolicki, papież w latach 1978–2005. Święty Kościoła katolickiego.
- **Jared Polis** (ur. 1975) – amerykański polityk Partii Demokratycznej.
- **Louis Pasteur** (1822–1895) – francuski chemik i prekursor mikrobiologii.
- **Bob Proctor** (1934–2022) – kanadyjski autor poradników psychologicznych i wykładowca.
- **Beth Ramsay** – założycielka The Brilliant Women Community – organizacji networkingowej kobiet, menedżerka i mówczyni motywacyjna.
- **Franklin Delano Roosevelt** (1882–1945) – amerykański polityk, 32. prezydent Stanów Zjednoczonych.
- **Donald Henry Rumsfeld** (1932–2021) – amerykański polityk Partii Republikańskiej, sekretarz obrony USA w gabinecie prezydenta George'a W. Busha.
- **Emanuel James Rohn** (1930–2009) – amerykański przedsiębiorca, autor i mówca motywacyjny.

- **R. Rushing** – dyrektor ds. polityki regulacyjnej i informacyjnej w Centrum Postępu Amerykańskiego w Waszyngtonie.
- **A. de Saint-Exupéry** (1900-1944) – francuski pilot, pisarz i poeta. Autor *Małego księcia*.
- **Seneka** (4 p.n.e. – 65 n.e.) – retor, pisarz, poeta, filozof rzymski – stoik.
- **Alan Stern** (ur. 1957) – amerykański inżynier i planetolog.
- **Michele Jeanne Sison** (ur. 1959) – dyplomata amerykański.
- **Charles „Charlie” W. Scharf** (ur. 1965) – amerykański bankier inwestycyjny, menedżer.
- **Thomas Sowell** (ur. 1930) – amerykański ekonomista, profesor w Instytucie Hoovera na Uniwersytecie Stanforda w Kalifornii.
- **Ralph Stayer** – dyrektor generalny Johnsonville Foods, Inc. oraz partner zarządzający Leadership Dynamics, grupy konsultingowej specjalizującej się w zmianach.
- **Tacyt** (ok. 55 – ok. 120) – historyk rzymski.
- **Lew Nikolajewicz Tolstoj** (1828-1910) – rosyjski powieściopisarz, dramaturg, krytyk literacki, myśliciel, pedagog.
- **Mark Twain** (1835-1910) – amerykański pisarz pochodzenia szkockiego, satyryk, humorysta.
- **Nassim Nicholas Taleb** (ur. ok. 1960) – amerykański ekonomista, filozof i trader pochodzenia libańskiego. Magister nauk przyrodniczych i doktor zarządzania.
- **Melchior Wańkowicz** (1892-1974) – polski pisarz, dziennikarz, reportażysta i publicysta.
- **William Arthur Ward** (1921-1994) – amerykański pisarz motywacyjny.
- **Andy Warhol** (1928-1987) – amerykański artysta, jeden z głównych przedstawicieli pop-artu.
- **Jack Welch** (1935-2020) – amerykański przedsiębiorca, menedżer General Electric, zwany „menedżerem XX w.”.
- **Oskar Wilde** (1854-1900) – irlandzki poeta, prozaik, dramatopisarz i filolog klasyczny.
- **James Harold Wilson** (1916-1995) – polityk brytyjskiej Partii Pracy, dwukrotny premier Wielkiej Brytanii.
- **William Butler Yeats** (1865-1939) – irlandzki poeta, dramaturg i filozof.
- **Hilary Hinton „Zig” Ziglar** (1926-2012) – amerykański pisarz, sprzedawca oraz chrześcijański mówca motywacyjny.
- **Maja Angelou** (1928-2014) – afroamerykańska pisarka, poetka i aktorka.
- **Arystoteles** (384-322 p.n.e.) – filozof grecki.
- **Narendra Modi** (ur. 1950) – polityk, od 2014 r. premier Indii.
- **Dawid J. Schwartz** (1927-1987) – amerykański pisarz motywacyjny i trener rozwoju osobistego.
- **Marilyn Suttle** (ur. 1960) – menedżerka i autorka książek biznesowych.
- **Amit Zavery** (ur. 1971) – inżynier, informatyk, szef platformy Google Cloud.

Źródła cytatów



- *Aforyzmy chińskie*, wybrał, przeł. z chiń. i wstępem opatrzył M.J. Künstler, Warszawa 1977.
- *1001 aforyzmów o mądrości i głupocie*, wybór i opracowanie W. i M. Kamieńscy, Katowice 1998.
- *1001 aforyzmów o polityce, pieniądzach i Kościele*, wybór i opracowanie W. i M. Kamieńscy, Katowice 1999.
- *1001 aforyzmów polskich*, wybór i oprac. Joanna Bałazy, Katowice 1999.
- *Aforyzmy optymisty*, Kraków 2007.
- *Aforyzmy świata*, wybór i opracowanie Tomasz Illg, Chorzów 2005.
- www.brainyquote.com.
- *Dicta: zbiór łacińskich sentencji, przysłów, zwrotów, powiedzeń z indeksem osobowym i tematycznym*, zebrał, opracował i zredagował Cz. Michalunio, Kraków 2006.
- *Fraszki z rządem. Od Reja do Sztudyngera*, wybór: E. Grabosz, Warszawa 1996.
- T. Gadacz, *Uniwersalne prawdy i prawa życia. Dla mądrych ludzi na trudne czasy*, Kraków 2020.
- T. Gadacz, *O bezprawiu i przyzwoitości. Wady i zalety moralne dla mądrych ludzi na trudne czasy*, Warszawa 2020.
- J. Konopko, *Mała księga cytatów*, część III, Białystok 2002.
- E. Korzeniecka, *Mała księga cytatów*, część III, Białystok 2003.
- *Księga aforyzmów świata*, wybór i oprac. D. i W. Masłowsky, Kęty 2000.
- *Kuchnia polityczna. Aforyzmy i wskazania dla polityków i nie tylko...*, zebrali i opracowali: J. Glensk, W. Stradomski, Poznań 2001.
- D. Machale, *Nasze życie w cytatach*, Łódź 2013.
- *Myślę, więc jestem... : aforyzmy, maksymy, sentencje*, zebr. i oprac. Cz. Glensk, J. Glensk, Komorów 1991.
- W. Powszek, *Lapidaria prawnicze*, Warszawa 2020.
- *Słownik cytatów łacińskich: wyrażenia, sentencje, przysłowia*, oprac. Z. Landowski, K. Woś, Kraków 2002.
- www.brainyquote.com.
- www.capriconsulting.co.uk.
- www.greatest-quotations.com.
- www.quotationspage.com.
- www.greatest-inspirational-quotes.com
- www.thinkexist.com.
- K. Zeidler, *Mądrość chińskich aforyzmów. O państwie, prawie, polityce i władzy*, Gdańsk 2020.
- *Złote myśli. Część I-IV*, zebrał: ks. Antoni Kajzerek, Katowice 2004-2005.



Dagmir Długosz

(ur. 1968 r.), urzędnik służby cywilnej, menedżer w administracji rządowej, współpracuje z sektorem edukacyjnym, pozarządowym i konsultingowym.

Aktualnie pracuje w Zespole Analiz Struktur Państwa Departamentu Analiz Rządowego Centrum Analiz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. W przeszłości pełnił funkcje kierownicze, doradcze i eksperckie m.in. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej i Ministerstwie Gospodarki i Pracy. Reprezentował Polskę w Komitecie Zarządzania Publicznego OECD oraz w Europejskiej Sieci Administracji Publicznej EUPAN. W latach 2008–2014 był m.in. odpowiedzialny za projekty modernizacyjne w służbie cywilnej i pełnił funkcję redaktora naczelnego „Przeglądu Służby Cywilnej”. Jest członkiem rady programowej kwartalnika „Zarządzanie Publiczne”.

Interesuje się zarządzaniem publicznym i politykami publicznymi, systemami politycznymi i administracyjnymi, lobbieniem, rozwiązywaniem konfliktów i partycypacją społeczną – a także publikuje w tych tematach. Współautor *Encyklopedia of Public Administration*. ed. J. Itrich-Drabarek, Warszawa 2019.

Absolwent nauk politycznych Uniwersytetu Śląskiego, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, zarządzania miastem i polityki miejskiej w Szkole Głównej Handlowej oraz integracji europejskiej Uniwersytetu Warszawskiego.

Z Krajową Szkołą Administracji Publicznej współpracuje od wielu lat jako ekspert i wykładowca, wcześniej koordynator bloku administracja publiczna i prawo. Był prezesem Stowarzyszenia Absolwentów KSAP.

Udział w projekcie SYNERGIA jest dla niego wyzwaniem, przyjemnością i okazją do własnego rozwoju.