

ARTYKUŁ

Siedem najczęstszych błędów i ryzyk w procesie formułowania i wdrażania strategii rozwoju uczelni

*Mariusz Lorenc
Piotr Pokorny
Piotr Stec*

Lublin, 2021 r.

Spis treści

Wprowadzenie.....	3
1. Niewystarczająca komunikacja	3
2. Brak rzetelnej diagnozy strategicznej.....	4
3. Niewłaściwie przeprowadzona analiza SWOT.....	5
4. Zbyt krótka lub zbyt długa perspektywa strategiczna	7
5. Niejasna wizja rozwoju.....	8
6. Nieadekwatny sposób angażowania wspólnoty uczelni.....	9
7. Brak efektywnego systemu obserwacji i pomiaru postępów realizacji strategii.....	10
Podsumowanie	11
O Instytucie Rozwoju Szkolnictwa Wyższego (IRSW)	11

Wprowadzenie

Prawidłowe przygotowanie strategii rozwoju uczelni to długi i wymagający proces, angażujący wiele osób, czasu a nierzadko także środków finansowych. Koniecznością jest przeprowadzenie właściwej, głębokiej diagnozy strategicznej, dobranie i zaangażowanie zespołu do procesu planowania oraz właściwa komunikacja z interesariuszami.

Wśród tych działań zauważyć można szereg ryzyk, które pozostawione same sobie mogą znacząco utrudnić opracowanie, a następnie wdrażanie strategii. Dość powtarzalne są także pewne błędy organizacyjne i merytoryczne, których skutki mogą okazać się równie niekorzystne, dlatego też do tworzenia i wdrażania strategii rozwoju uczelni należy się odpowiednio przygotować.

Wieloletnie obserwacje ekspertów IRSW pozwoliły zidentyfikować typowe ryzyka i błędy popełniane przez uczelnie w procesie strategicznym, a następnie krótko omówić je w dalszej części niniejszego artykułu. Wierzmy, że pomoże to liderom uczelni w odpowiednim przygotowaniu się do prac nad strategią lub będzie pomocne przy ewaluacji przyjętych już strategii.

1. Niewystarczająca komunikacja

Komunikacja wewnętrzna w ramach uczelni, podobnie, jak w każdej innej organizacji, odgrywa bardzo ważną rolę. Bez sprawnej komunikacji, nie tylko z otoczeniem zewnętrznym (interesariusze zewnętrzni), ale także pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach, studentami i doktorantami, niemożliwe jest efektywne funkcjonowanie uczelni. Należy bowiem pamiętać, że odpowiednia komunikacja jest niezbędna dla szybkiego procesu przejścia od etapu świadomości (przyswojenie przez osobę jakiejś informacji), przez etap zrozumienia, aż do etapu rzeczywistego działania (przełożenie informacji na określone, pożądane czynności). Badania nad komunikacją wykazują, że pracownicy coraz silniej odczuwają potrzebę traktowania ich jako pełnoprawnych uczestników tego procesu, a nie tylko jako odbiorców jednostronnych komunikatów.

Nieefektywna komunikacja wewnętrzna lub wręcz czasami jej brak, stanowi jedną z największych słabości polskich uczelni, nie tylko w zakresie prac strategicznych. Utrudnia to prawidłowy przepływ ważnych informacji pomiędzy osobami lub podmiotami, przez co proces podejmowania decyzji czasami znacząco się wydłuża. Nie sprzyja to także budowie angażującej kultury organizacyjnej.

Niewystarczająca komunikacja (szczególnie wewnętrzna), w procesie formułowania i wdrażania strategii, prowadzi niestety często do sytuacji, w której strategia staje się bezużyteczna i niemożliwa do wdrożenia. Wynika to z faktu, że bez właściwej komunikacji członkowie wspólnoty uczelni nie mają rzetelnej wiedzy, dlaczego uczelnia potrzebuje strategii, w jaki sposób strategia pozytywnie wpływa na rozwój i zmiany w otoczeniu, czy też co wynika ze sformułowanej strategii. Nierzadko prowadzi to do obaw lub wręcz oporu przed „nowym”, które niesie strategia. Należy bowiem pamiętać, że brak informacji również jest dla kadry istotnym komunikatem, najczęściej interpretowanym jako postawa lekceważąca lub ochrona przed złymi informacjami. W praktyce prowadzi to najczęściej do zwiększenia wymiaru komunikacji nieformalnej, która sama w sobie nie jest negatywnym zjawiskiem, lecz pozostawiona bez kontroli prowadzi do chaosu informacyjnego, generowania niepotrzebnych domysłów i ogólnego obniżenia sprawności

działania w Uczelni¹.

Powyższe problemy i ryzyka mogą się pojawić na każdym etapie procesu strategicznego – począwszy od ogłoszenia prac nad nową strategią, przez proces diagnozy strategicznej, planowanie, konsultacje, aż do wdrożenia nowej strategii w ramach poszczególnych działań i projektów. Brak informacji lub ich niedostateczna ilość na każdym z tych etapów może spowodować powstawanie błędnych informacji i plotek, które wpłyną na obniżenie morale kadr, zmniejszenie zaangażowania członków wspólnoty akademickiej w tworzenie i wdrażanie nowej strategii, a nawet doprowadzą do jawnego konfliktu wewnątrz uczelni, co z pewnością nie sprzyja jej rozwojowi.

Chcąc uchronić się przed powyższym ryzykiem, należy przede wszystkim dokładnie zaplanować cały proces strategiczny (diagnoza – planowanie – wdrożenie) ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji pionowej (między władzami a podległymi jednostkami) oraz poziomej (pomiędzy jednostkami organizacyjnymi uczelni) na każdym z etapów. Trzeba pamiętać o właściwym celu takiej komunikacji - wyjaśnianiu potrzeby i korzyści płynących ze strategii (zarówno z perspektywy uczelni jak i konkretnych osób) budując tym samym pozytywny stosunek i zaangażowanie wspólnoty akademickiej, jak również redukowaniu pogłosek i mylnych informacji, ograniczając tym samym nieuzasadnione obawy i opór, wynikające z braku odpowiedniego zrozumienia całego procesu.

Warto klarownie określić zasady i formy komunikacji wewnętrznej, uwzględniając także proces konsultacji społecznych przed formalnym uchwaleniem strategii (bardzo cenne narzędzie na etapie planowania). Wartościowe mogą być cyklicznie organizowane spotkania, regularny newsletter strategiczny, strefa FAQ na stronie internetowej uczelni czy wyznaczenie osób odpowiedzialnych za komunikację.

2. Brak rzetelnej diagnozy strategicznej

Nadzwyczaj często spotykanym błędem popełnianym w procesie formułowania strategii uczelni jest niemal całkowite pominięcie etapu diagnozy strategicznej lub jej ograniczenie w stopniu, który uniemożliwia jasne ustalenie stanu faktycznego uczelni, a w konsekwencji prawidłowe określenie strategicznych postulatów rozwoju uczelni.

Dobra diagnoza stanowi fundament dobrej strategii. Dla prawidłowego zaplanowania przyszłości każdej organizacji niezbędne jest szersze spojrzenie nie tylko na jej działanie (diagnoza wewnętrzna funkcjonowania uczelni), ale także na czynniki zewnętrzne (analizy PEST, analizy interesariuszy, itp.). Tylko taka wiedza pozwoli podjąć rzetelną i podpartą danymi decyzję o dalszych kierunkach rozwoju. Obserwacje prac strategicznych różnych uczelni pokazują niestety, że etap diagnozy często traktowany jest bardzo zachowawczo lub wręcz jest całkowicie pomijany. Często może to prowadzić do szeregu dalszych konsekwencji, których skutki mogą pojawić się nawet po kilku latach. Pierwszym z negatywnych skutków nierzetelnej diagnozy może być błędna ocena rzeczywistości przez osoby formułujące strategię, np. rzeczywista sytuacja uczelni może być dużo gorsza niż w powszechnym mniemaniu lub niż jest to komunikowane (np. sytuacja finansowa), toteż decyzje strategiczne zakładające różne inwestycje mogą okazać się chybione i w konsekwencji niemożliwe do zrealizowania.

Często spotykane jest pominięcie w diagnozie określonych grup interesariuszy (np. studentów lub

¹ A. Haławin, Komunikacja wewnętrzna – perspektywa rynkowa na tle teorii komunikacji [w:] Projektowanie komunikacji vol. 2, M. Grech, A. Siemes, M. Wszótek (red.), Libron, Kraków 2019, s. 155 i n.

partnerów otoczenia społeczno-gospodarczego), co uniemożliwia poznanie wiarygodnej opinii o uczelni wszystkich grup interesariuszy i ich wzajemne porównanie. Tym samym, w procesie planowania mogą zostać pominięte szczególne potrzeby (np. partnerów zewnętrznych) lub mogą zostać przyjęte błędnie na podstawie fałszywych lub niejasnych przesłanek („wiemy czego oczekuje rynek pracy i nie musimy o to pytać”). W konsekwencji ucierpieć może m.in. wizerunek uczelni, której oferta dla partnerów społecznych lub gospodarczych będzie całkowicie nieadekwatna do ich potrzeb.

Kolejnym, częstym błędem jest oparcie diagnozy wyłącznie na jednym rodzaju danych – np. na opiniach członków wspólnoty uczelni albo tylko na twardych danych. Taki brak całościowego spojrzenia na sytuację uczelni i jej otoczenia może również prowadzić do szeregu błędnych decyzji szczególnie w przypadku, gdy z dokumentów i innych informacji wewnętrznych wynika, iż uczelnia funkcjonuje bardzo sprawnie i efektywnie, w rzeczywistości zaś kadra ocenia środowisko pracy jako toksyczne, a w opinii studentów poziom obsługi jest bardzo niski. Bez perspektywy poszerzonej o opinie i punkt widzenia interesariuszy trudno będzie właściwie zaplanować dalszy rozwój. Opisana sytuacja może dodatkowo wiązać się z dużym oporem i niechęcią wspólnoty uczelni do wdrażania strategii. Na przecwległym biegunie znajduje się sytuacja, w której liderzy utożsamiają wypowiedzi ankietowe z badań strategicznych ze stanem faktycznym uczelni. Takie podejście również może prowadzić do błędnego postrzegania rzeczywistości, a tym samym do podjęcia niewłaściwych decyzji strategicznych. Badania tego typu nie są bowiem testem wiedzy o uczelni, lecz służą przede wszystkim zebraniu opinii respondentów oraz informacji na temat ich postrzegania określonych zjawisk zachodzących w uczelni lub w jej otoczeniu. Nie wszystkie takie informacje muszą mieć pokrycie w rzeczywistości i dlatego tak ważna jest konfrontacja wyników badań z danymi „twardymi”.

Można jednoznacznie stwierdzić, że dla prawidłowego przeprowadzenia procesu strategicznego konieczna jest dobra diagnoza strategiczna, która powinna obejmować analizy danych zastanych (sprawozdania, statystyki, obiektywne dane, itp.) w kluczowych obszarach działania uczelni takich, jak: nauka, kształcenie (na poziomie studiów wyższych i w innych formach), relacje z otoczeniem, kadry, umiędzynarodowienie, organizacja i zarządzanie, itp. Jednocześnie, powinna także uwzględniać badania społeczne wśród szerokiego grona interesariuszy. Szczególnie wartościowe jest włączenie w proces badań: nauczycieli akademickich, kadry wspierającej, studentów, doktorantów, partnerów gospodarczych, partnerów społecznych, absolwentów i społeczności lokalnej.

3. Niewłaściwie przeprowadzona analiza SWOT

Jednym z najczęściej spotykanych błędów finalizujących I etap prac strategicznych, a więc analizy i diagnozy, jest niewłaściwie przeprowadzona analiza SWOT. W przypadku tego etapu SWOT powinien być niczym innym, jak agregacją kluczowych wniosków oraz jasno prowadzić uczelnię do wyboru właściwej strategii normatywnej, czyli modelu planowania strategicznego rozwoju szkoły wyższej. Aby było to możliwe, w poszczególnych ćwiartkach SWOT powinno znaleźć się po 5-8 kluczowych czynników. Ich liczba w każdej z ćwiartek powinna być taka sama (ewentualnie może różnić się o 1 czynnik). Tymczasem w ogromnej większości przypadków strategii, nie tylko uczelnianych, bo ten błąd jest nagminnie popełniany przez instytucje różnych sektorów, w analizie SWOT mamy do czynienia z wylistowaniem bardzo dużej liczby czynników, które dodatkowo często dzielone są na różne obszary, np. dydaktyka, nauka, zarządzanie, umiędzynarodowienie czy otoczenie społeczno-gospodarcze. Prowadzi to do sytuacji, kiedy w macierzy SWOT mamy często do czynienia z ponad 100 różnymi czynnikami i nie wiemy, które

z nich są szczególnie ważne i stanowią wyzwania strategiczne dla instytucji, a które są mniej istotne i mają na przykład charakter operacyjny.

Trudno podać jedną główną przyczynę popełniania błędów w analizie SWOT. W naszych rozmowach z uczelniami często podkreślany jest fakt, że wpisanie do diagramu dużej liczby czynników jest związane z tym, że pracujący na analizą nie chcą niczego pominąć, a rozbudowany SWOT obrazuje w ich odczuciu rzetelnie przeprowadzony etap diagnostyczny. Takie błędne podejście do analizy SWOT skutkuje tym, że ważne atuty i wyzwania mieszają się z mało istotnymi, a to, co kluczowe, umyka w natłoku danych. Co więcej, bardzo często analiza SWOT kończy się na wypisaniu dużej liczby czynników, a następnie przechodzi się do wyznaczania celów. W takim wypadku nie występuje żadna naturalna, logiczna ciągłość pomiędzy analizą SWOT, wnioskami z niej płynącymi a wyznaczonymi celami i ich konstrukcją – czyli planem strategicznym rozwoju uczelni. Tymczasem pomiędzy SWOT a wyznaczanymi celami powinna istnieć sieć zrozumiałych korelacji. Aby strategia rozwoju uczelni opierała się na jej potencjale, przynosiła odpowiedź na kluczowe problemy i wyzwania - cele strategiczne powinny wskazywać drogę do realizacji wizji z uwzględnieniem wniosków z analizy SWOT. Metoda, znana jako SWOT-TOWS, wskazuje czy uczelnia w strategii powinna przede wszystkim skupić się na rozwoju swoich atutów (silne strony przeważają nad słabymi), rozwiązywaniu problemów (słabości mają większe znaczenie niż atuty), wykorzystaniu szans płynących z otoczenia (przewaga szans nad zagrożeniami) lub ograniczeniu skutków zagrożeń zewnętrznych (zagrożenia dominują nad szansami). Ten rodzaj postulatu strategicznego, polegający na doborze właściwej tzw. „strategii normatywnej” pomaga nadać odpowiednie priorytety przy formułowaniu celów strategicznych a następnie operacyjnych.

Jak więc powinna wyglądać prawidłowo przeprowadzona analiza SWOT? Po pierwsze, macierz powinna zawierać tylko te czynniki, które mają kluczowe znaczenie dla rozwoju uczelni i nie należy umieszczać ich więcej niż 8 w poszczególnych ćwiartkach. W każdej z ćwiartek powinna być taka sama liczba czynników, bowiem w innym wypadku przeprowadzona analiza SWOT/TOWS może dostarczyć błędnych informacji.

Jeżeli podczas analizy zdefiniowano zbyt dużo potencjalnych silnych i słabych stron, można pogrupować je z wykorzystaniem narzędzia, jakim jest diagram pokrewieństwa (*affinity diagram*). Pozwoli on określić grupy głównych atutów i słabości, które następnie idealnie będą nadawały się do wpisania do macierzy SWOT. Po zdefiniowaniu kluczowych czynników należy przeprowadzić wartościowanie każdego z nich, zgodnie z przyjętą skalą ocen, np. 1-6 lub 0-10 oraz ich wagowanie przez niezależnych ekspertów (suma wag w każdej z ćwiartek powinna równać się 1 lub 100). Otrzymana ocena ważona (*ocena x waga eksperta*) jest niezwykle ważna dla przeprowadzenia analizy SWOT/TOWS. Umożliwia ona wybór właściwej strategii normatywnej.

Aby zweryfikować wnioski płynące z SWOT/TOWS, rekomendujemy przeprowadzenie dodatkowych analiz np. analizy M-M czy wariantowości sytuacji strategicznej uczelni. Dzięki temu, za pomocą różnych metod, uzyskamy potwierdzenie, jaki model planowania strategicznego jest właściwy dla uczelni, co pozwoli na uniknięcie błędnego definiowania celów, a tym samym opracowania strategii, która niewiele zmieni w budowaniu pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej.

4. Zbyt krótka lub zbyt długa perspektywa strategiczna

Zarządzanie strategiczne w polskim szkolnictwie wyższym nie ma długich tradycji. Z tego też powodu strategię rozwoju uczelni nie odgrywały do tej pory większej roli w działaniach uczelni. Z przymrużeniem oka można wręcz ocenić, że wiele rodzimych uczelni osiągnęło sukcesy pomimo swoich dotychczasowych strategii. Obecnie jednak, zauważalna jest zmiana podejścia i duże nadzieje pokładane są w odpowiednim zarządzaniu uczelnią, opartym na dobrym planie działania. Stworzenie takiego planu wymaga jednak na wstępie rozstrzygnięcia, jaką perspektywę czasową ma uwzględniać. Idea zarządzania opartego na strategii rozwoju jest najczęściej utożsamiana z perspektywą kilku lat. Wśród uczelni spotyka się najczęściej strategię opracowywaną na okres 5 lat, choć obecnie daje się dostrzec także strategię 10-letnią. Rzadziej, ale wciąż spotykane, są także strategię krótkookresowe – roczne, 2 i 3-letnie. O ile strategia 3-letnia wydaje się być akceptowalna, tak w przypadku wariantów rocznych lub dwuletnich należałoby je raczej traktować jako pewne plany operacyjne niż strategiczne.

Każda z przyjętych perspektyw czasowych ma swoje wady i zalety, oraz szczególne ryzyka. W przypadku przyjęcia długiej perspektywy 10 lat, kluczowym zagrożeniem jest niestabilność otoczenia uczelni. Wejście w życie Ustawy 2.0, zmiana zasad finansowania uczelni, czy choćby epidemia COVID-19 to tylko przykładowe czynniki, które drastycznie zmieniły obraz całego sektora nauki i szkolnictwa wyższego w ciągu niecałych 3 lat. Duża dynamika zmian w otoczeniu uczelni powoduje, że planowanie w bardzo długiej perspektywie może okazać się nierealne i wymagać będzie częstych korekt lub znaczących zmian w strategii. Alternatywą mogłoby być bardzo ogólne i elastyczne sformułowanie strategii tak, aby była adaptowalna do różnych zmian zewnętrznych, jednakże taki kształt strategii może uczynić ją niejasną, rozmytą i niezdatną do wdrożenia.

W przypadku przyjęcia krótszej perspektywy czasowej, np. 3-letniej, problematyczny może być brak właściwej dla strategicznego podejścia, stabilności. W przypadku krótkofalowego planowania trudno brać pod uwagę duże projekty wymagające znaczących nakładów, dłuższego czasu realizacji, itp. Może to doprowadzić do sytuacji, w której strategia będzie niemożliwa do zrealizowania (przy próbie zmieszczenia szeroko zakrojonych zmian i działań w krótkiej perspektywie czasu) albo będzie bardzo zachowawcza (ze względu na ograniczoną perspektywę czasową, przyjęte w niej działania będą skromne lub mało ambitne). Krótka perspektywa obowiązywania strategii powoduje, że zespół uczelni będzie musiał częściej poświęcać swój czas na ewaluację i opracowywanie nowej strategii (przy odpowiednim zbiegu terminów może istnieć konieczność opracowania strategii dwukrotnie w trakcie jednej kadencji władz). Za każdym razem może to budzić coraz większe obawy i wręcz opór członków wspólnoty przed kolejnymi zmianami (dłuższa perspektywa stabilizuje kluczowe kierunki zmian i pozwala na dłużej skupić się na konkretnych, zaplanowanych działaniach).

Mając na względzie powyższe, koniecznością z punktu widzenia liderów uczelni jest jak najszybsze określenie perspektywy czasowej, w ramach której umiejscowiona będzie nowa strategia rozwoju uczelni. Decyzja ta powinna zapaść przed rozpoczęciem diagnozy strategicznej, bowiem w zależności od przyjętego okresu, pewne działania predykcyjne w ramach diagnozy trzeba będzie odpowiednio dostosować. Biorąc pod uwagę ryzyka związane z krótką lub bardzo długą perspektywą strategiczną, optymalnym dla strategii wydaje się być okres 5 lat. Gwarantuje on właściwą stabilizację przy zachowaniu odpowiedniej elastyczności. Wykracza także poza nominalny okres kadencji władz uczelni, co pozwala na zapewnienie odpowiedniej kontynuacji wizji strategicznej. Warto tu także nadmienić, że choć strategia może być opracowywana pod

kątem perspektywy 5-letniej, to elementy wizji rozwoju mogą śmiało poza tę perspektywę wykraczać, co dodatkowo ułatwi zrozumienie całej koncepcji.

5. Niejasna wizja rozwoju

Strategia jest sposobem, w jaki uczelnia jako instytucja i wspólnota określa swoją przyszłość, dlatego wizja uczelni, czyli wyobrażenie jej stanu, statusu i funkcjonowania w danej perspektywie czasowej, jest dla strategii konstytutywna. Jeśli uczelnia nie projektuje swojej przyszłości - z pewnością zrobią to inni, co może okazać się dalece niesatysfakcjonujące! Jeśli instytucja tylko reaguje na zmiany otoczenia, a jej działania nie są skoordynowane, to przyszły kształt będzie głównie wypadkową wektorów sił zewnętrznych. Oznaczałoby to również trudności w zapewnieniu odpowiedniej pozycji wobec innych uczelni. Chodzi nie tylko o ewaluację i konsekwencje Ustawy 2.0, lecz przede wszystkim o tendencje globalne - zdolność do zabiegania (konkurowania) o najbardziej utalentowanych pracowników i studentów, zdolność do uczestniczenia w wymagających partnerstwach, w kraju i za granicą etc.

Niektóre strategie rozwoju uczelni zawierają syntetyczny zapis wizji, ograniczający się w niektórych przypadkach nawet do pojedynczego zdania złożonego. Możemy założyć, że ten skrót stworzony jest dla potrzeb uproszczonej komunikacji, propagowania poprzez stronę www, etc. Często jednak, władze lub zespoły strategiczne nie wykonują dostatecznej pracy, aby osiągnąć jasność wizji w poszczególnych obszarach. Zauważyć można też zatarcie granic między wizją a podstawowymi misjami uczelni, a zapis wizji jest po prostu deklaracją dążenia do doskonałości operacyjnej, np. „podnoszenie jakości działalności naukowej”. W jaki sposób? Poprzez „transfery” międzynarodowych „gwiazd” nauki, czy raczej poprzez interdyscyplinarną synergię aktualnych zasobów badawczych dzięki zreformowaniu współpracy wydziałów? Jaka jest wizja w tym zakresie, w określonej perspektywie czasowej? Jak można wyobrazić sobie i opisać „model docelowy” i funkcjonowanie danej uczelni w wersji optymalnej, nawet nieco wyidealizowanej?

Zazwyczaj rozumie się, że przedstawienie wizji, pomysłu na rozwój każdego z obszarów funkcjonowania uczelni jest zadaniem liderów akademickich. Warto jednak podkreślić, że to zdolność zaprezentowania przemyślanej, spójnej i atrakcyjnej wizji warunkuje jakiegokolwiek realne przywództwo jej autorów! Kształtowanie wizji odbywać się powinno w nawiązaniu do misji oraz w zgodzie z wartościami danej uczelni - zauważmy jednak, że w ramach ogólnej misji np. „kształcenia na najwyższym poziomie” możliwe będzie rozwinięcie wielu zróżnicowanych wizji dydaktyki, niekiedy bardzo odległych w swym kształcie. Wizja opisuje zatem, jaką uczelnią chcemy się stać, a pośrednio także – jaką być nie chcemy. Wyjątkowo dosadnie wyraża to np. aktualna wizja jednej z polskich uczelni²: „być wiodącym w regionie (...) ośrodkiem naukowym w dziedzinie szeroko pojętych nauk rolniczych (...). Nie możemy stać się wyższą szkołą zawodową!”.

Kształtując wizję uczelni, warto odejść od wyliczania i powtarzania oczywistości z zakresu działalności każdej uczelni na rzecz śmiałego definiowania takiego obrazu naszej uczelni, do której społeczności każdy chciałby należeć! Warto też zrezygnować ze skrajnie abstrakcyjnego języka na rzecz formuły „reportażu z przyszłości”, akcentując elementy, które chcemy dopiero stworzyć lub wdrożyć, uzupełnione o aktualne osiągnięcia, które pragniemy utrwalić.

² Wizja i strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie na lata 2020-2024.

Logika planowania strategicznego jest zawsze oparta na postulatcie realizacji wizji (przy aktualnym stanie organizacji oraz w danych warunkach zewnętrznych) i nie polega jedynie na rozwiązywaniu aktualnych problemów. Bez wartościowej wizji rozwoju, klarownej i spójnej, a dzięki temu zrozumiałej, cele strategiczne i operacyjne mogą być albo arbitralnie dobrane albo znaczeniowo powielać oczywiste funkcje uczelni. Kiedy brakuje wizji – nikomu nie jest potrzebna strategia.

6. Nieadekwatny sposób angażowania wspólnoty uczelni

Analiza wielu przykładów konstruowania strategii oraz podejścia do ich implementacji w polskich uczelniach w latach 2010 – 2020 wskazuje na bardzo niski stopień zaangażowania społeczności akademickiej w proces strategiczny. W wielu przypadkach, szczególnie w uczelniach publicznych, strategia została opracowana pro forma, dla spełnienia obowiązku ustawowego, a następnie odłożona „do szuflady” i nie posłużyła jako katalog najważniejszych inicjatyw, niekiedy nie była nawet szerzej komunikowana.

Badania wewnętrzne pokazują ponadto, że także kadra kierownicza niejednokrotnie bardzo słabo rozumiała powiązanie między strategią a decyzjami, jakie na co dzień podejmuje dany kierownik komórki administracyjnej, dyrektorka biblioteki czy też prodziekan. Brak operacjonalizacji strategii do poziomu konkretnych projektów i zadań nie pozwalał na włączenie innych osób do świadomego współdziałania w zakresie ich kompetencji i odpowiedzialności. Rozmyta odpowiedzialność stanowi kolejne źródło braku zaangażowania. Zapisy wielu strategii wymieniają całe grupy ról (np. prorektora, władze administracyjne, osoby odpowiedzialne za IT, osoby kierujące wszystkimi komórkami administracji, etc.) „odpowiadające” wspólnie za osiągnięcie danego celu operacyjnego. Jeśli właściwe działania nie zostały podjęte, trudno było ustalić faktycznego „właściciela” danego celu. W efekcie społeczność uczelni traktowała każdą kolejną strategię jako „rytualną” deklarację instytucji, która rozwija badania, kształcenie, oddziałuje społecznie i pomimo przeciwności śmiało kroczy w przyszłość.

Błędne jest zatem założenie, że ludzie wdrożą strategiczne zmiany, ponieważ zostały one określone administracyjnie przyjęciem stosownego dokumentu. Pomimo, że kadra uczelni jest zobowiązana do realizacji zadań wskazanych przez przełożonych, to sukces wdrożenia wymaga jakości działania wykraczającej poza zakres podstawowego obowiązku świadczenia pracy. Zaangażowanie, dobra współpraca czy też kreatywność w przekraczaniu ujawniających się barier i poszukiwaniu rozwiązań, to wartości zachowań i postaw, krytyczne dla powodzenia wdrożenia, których nie da się po prostu nakazać!

Nieskuteczne okazały się także próby „wymuszania” zaangażowania poprzez „mechaniczne” przenoszenie wzorców funkcjonujących w organizacjach o charakterze komercyjnym, gdzie system menedżerski (funkcyjny lub projektowy) zapewnia egzekucję wyników³. Również w organizacjach biznesowych wiadomo, że w ten sposób (używając powiązanych z efektywnością wynagrodzeń i benefitów) stymuluje się zadania proste, lecz nie kieruje się tak złożoną zmianą, jaką wnosi strategia. Posługiwanie się wskaźnikami w celu negatywnie rozumianego rozliczania i „dyscyplinowania” kadr, czy też niezdarne próby wzbudzania motywacji wewnętrznej danych osób poprzez wywieranie na nie presji, nie zapewnią identyfikacji

z wizją strategiczną i wsparcia społeczności dla jej wdrożenia.

Zamiast podejścia nakazowego lub życzeniowego warto budować motywację i skuteczność

³ Niekiedy praktyki te uzasadniano przesadnie interpretując idee *New Public Management* związane z orientacją zarządzania uczelniami na projektowanie i osiąganie celów.

wdrożenia poprzez mechanizmy wspólnoty celów, partycypacji i efektywnej komunikacji⁴. Jeśli uczelnia działa w ten sposób, to osoby odpowiedzialne za koordynację poszczególnych celów i działań operacyjnych mają wpływ na sposób ich realizacji oraz ustalenie rezultatów, a cała społeczność na bieżąco śledzić może stopień realizacji wszystkich kluczowych inicjatyw. Zamiast jedynie „odbiorców” lub „ofiary” strategicznych zmian, kształtujemy podmiotowość ich uczestników.

7. Brak efektywnego systemu obserwacji i pomiaru postępów realizacji strategii

Nawet najlepiej opracowana strategia, pozostaje tylko intencją i planem, dopóki nie zostanie wdrożona. Powinniśmy więc monitorować przebieg wdrożenia, rejestrując efekty wprowadzanych zmian. Dlatego brak zasad obserwacji postępów realizacji strategii oraz brak zestawu odpowiednio dobranych mierników i wskaźników, przypisanych do celów strategii jest zasadniczym błędem, odbierającym uczelni możliwość kontroli procesu strategicznego. Na szczęście tak radykalne zaniechanie zdarza się coraz rzadziej i dotyczy niektórych tylko uczelni, mających generalny problem z myśleniem strategicznym.

Zdarza się jednak, że władze uczelni, przygotowując zestaw wskaźników, wykonują w istocie działania pozorne, polegające na ustaleniu takich wartości docelowych kluczowych wskaźników, aby w sposób pewny, bez specjalnego wysiłku zostały osiągnięte. Jest to typowa, ludzka reakcja psychologiczna na stres związany z perspektywą oceny i rozliczania z realizacji planu strategicznego. Dla uczelni, taka praktyka stanowi jednak ogromne ryzyko marnowania potencjału i szans rozwoju, a także okazji dokonania rzeczywistej, wymiernej oceny poszczególnych kompetencji organizacji.

Opomiarowanie realizacji celów strategicznych oraz celów operacyjnych pozwala śledzić trendy zmian mierzonych wartości, w zakresie funkcjonowania całej uczelni, jej jednostek, zespołów lub przebiegu określonych procesów, w danym okresie czasu. W ten sposób istotnie ograniczamy ryzyko subiektywizmu i innych zniekształceń poznawczych związanych z oceną wdrożenia. Zależnie od odczytanych wartości - możemy wnioskować o trafności zaplanowanych w ramach strategii działań lub przeciwnie (wykluczając istotne zmiany zewnętrznych warunków wdrożenia), wnioskować o potrzebie skorygowania dotychczasowego doboru celów strategicznych lub operacyjnych.

Ograniczeniem tej standardowej formy mierzenia osiągnięć jest fakt, że niektóre ważne efekty strategii będą obserwowane dopiero po dłuższym czasie lub jako wynik wielu powiązanych działań. Dlatego wskaźniki przypisane do celów dadzą obraz tendencji zmiany, nie zawsze jednak wskażą prosty związek przyczynowo - skutkowy w odniesieniu do wykonanych działań. Doświadczenia przebiegu strategicznych zmian w organizacjach wykazują ponadto, że wprowadzanie bardzo złożonych metryk i mnożenie wskaźników nie usuwa tej trudności. Dodatkowym, niepożądanym skutkiem ubocznym jest nadmierne przesunięcie uwagi osób zarządzających na wskaźniki, traktowane jako cel sam w sobie. Dlatego też błędem jest bezpośrednie powiązanie wskaźników przypisanych do celów z oceną indywidualną (szczególnie negatywną) osób, odpowiedzialnych za realizację poszczególnych składowych strategii.

Inną nieprawidłowością jest utożsamianie pomiaru strategicznego z pomiarem efektywności w ramach względnie stabilnych, aktualnych procesów w organizacji (tzw. wskaźniki KPI - *Key Performance Indicators*). Jeśli uczelnia nie prowadziła dotychczas regularnych, powtarzalnych działań marketingowych, a

⁴ W IRSW, autorzy niniejszego opracowania rozwijają tę koncepcję pod nazwą „społecznościowego modelu wdrożenia strategii”.

wprowadza je w ramach strategii, to uczelnia ta nie posiada historii wartości takich pomiarów, a odpowiedni miernik strategiczny należy dopiero zaprojektować.

Obserwując proces wdrożenia, nie możemy ryzykować niepowodzenia, czekając na koniec czy choćby połowę wieloletniego okresu wdrożenia. Przyjmując strategię opieramy się bowiem na założeniu, że kluczowe działania zostały dobrane starannie i trafnie, a zatem ich realizacja będzie tożsama z osiągnięciem poszczególnych celów operacyjnych i strategicznych. Dlatego też nie wolno pomijać wskaźników określających wykonanie zaplanowanych działań. Produkty cząstkowe, „kamienie milowe” i inne rezultaty można oceniać już we względnie krótkiej (np. miesięcznej) perspektywie, co pozwala szybko reagować na opóźnienia lub trudności, dostarczając potrzebnego wsparcia.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej typowe błędy i ryzyka związane z procesem strategicznym w uczelni nie wyczerpują oczywiście całego katalogu, jednakże wskazują na pojawiające się najczęściej. Świadomość ich występowania może uchronić uczelnię przed opracowaniem, przyjęciem i wdrażaniem strategii rozwoju, która już w podstawowych założeniach będzie wadliwa i niemożliwa do prawidłowego wdrożenia. Można tym samym zaoszczędzić czas i środki finansowe, jak również doprowadzić do wdrożenia takiej strategii, która pozytywnie wpłynie na dynamiczny rozwój uczelni.

Omówionym zagadnieniom warto przyrzeć się także w przypadku, gdy strategia została już przez uczelnię przyjęta. Być może pozwoli to na zidentyfikowanie pewnych błędów lub potencjalnych problemów, zanim zdążą wywołać niekorzystne dla uczelni konsekwencje – można wówczas dokonać wcześniej odpowiednich korekt i uzupełnień.

Na koniec warto wspomnieć, że proces tworzenia, wdrażania, ewaluowania i modyfikowania strategii nie zawsze musi być prowadzony siłami wyłącznie uczelni. Szczególnie wartościowe może być w tym przypadku skorzystanie z wiedzy, umiejętności i metod specjalistów, którzy posiadają doświadczenia przede wszystkim w tworzeniu strategii rozwoju szkół wyższych. Takie wsparcie pozwala znacząco odciążyć zespół uczelniany oraz zapewnić bezpieczeństwo w podejmowanych działaniach związanych ze strategią. Jednocześnie, umożliwia to uczelni bezpośrednie uczenie się od zewnętrznych doradców, w jaki sposób w przyszłości postępować ze strategią rozwoju uczelni.

O Instytucie Rozwoju Szkolnictwa Wyższego (IRSW)

Jesteśmy pierwszą w Polsce organizacją, która kompleksowo pomaga polskim uczelniom rozwijać ich potencjał. Od 2014 r. realizujemy projekty, których celem jest doskonalenie funkcjonowania uczelni w kluczowych obszarach, tj.: zarządzania, kształcenia oraz nauki. Z naszymi Partnerami pracujemy procesowo w oparciu o pogłębione badania i analizy, a wszyscy nasi konsultanci posiadają wieloletnie, praktyczne doświadczenie w realizacji projektów rozwojowych w szkolnictwie wyższym. Zaufało nam już ponad 100 uczelni publicznych oraz niepublicznych, a najczęściej wybiera nas do współpracy kadra zarządzająca szkół wyższych stawiających na rozwój, m.in. takich jak UMK w Toruniu, UAM w Poznaniu, SGGW w Warszawie, Politechnika Świętokrzyska, ASP w Krakowie, Uniwersytet SWPS w

Warszawie oraz Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej. Ponadto współpracujemy z wiodącymi organizacjami z obszaru szkolnictwa wyższego, m.in.: z Konferencją Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), Parlamentem Studentów Rzeczypospolitej Polskiej (PSRP), Krajową Reprezentacją Doktorantów (KRD), Forum Uczelni Technicznych (FUT) oraz Stowarzyszeniem Forum Dziekanatów. Obecnie pomagamy polskim uczelniom, oferując im usługi w obszarze doradztwa strategicznego i operacyjnego (bieżącego), realizując audyty i ewaluacje funkcjonowania uczelni oraz podnosząc kompetencje kadr akademickich w ramach warsztatów konsultacyjnych i szkoleń dedykowanych. Całość uzupełniamy profesjonalnym wsparciem w zakresie prawa nauki i szkolnictwa wyższego, realizowanym przez czołowych prawników specjalizujących się w tym zakresie.

Kontakt i więcej informacji:

dr Adam Szot, Prezes Zarządu IRSW

a.szot@irsw.pl

+48 698 618 133

www.irsw.pl