

Najlepszą metodą przewidywania  
przyszłości jest jej

# tworzenie

Na pytania o pracę nad Strategią rozwoju Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu odpowiadają **Mariusz Lorenc** – ekspert Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego ds. strategicznych i kultury organizacyjnej oraz **Piotr Pokorny** – dyrektor generalny Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i ekspert ds. prawnych i strategicznych



### Może zacznijmy od trywialnego pytania: po co uczelni strategia?

Cytując klasyka wiedzy o zarządzaniu: „Najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie” (Peter F. Drucker). Strategia jest więc przede wszystkim sposobem określania przyszłości przez uczelnię jako instytucję i wspólnotę. W naszej pracy zawsze zaczynamy od potwierdzenia rozumienia misji oraz kluczowych wartości danego uniwersytetu – to one stanowią pewien kręgosłup, wokół którego ludzie się jednoczą i który niezauważalnie, ale bardzo silnie wpływa na sposób funkcjonowania organizacji. Następnie przyjmujemy określoną perspektywę czasową (np. 2025 lub 2030) i staramy się opisać, jak wtedy wygląda uczelnia, jak funkcjonuje w wersji optymalnej, nawet nieco wyidealizowanej. Taki „reportaż z przyszłości” akcentujący elementy, które chcemy dopiero stworzyć lub wdrożyć – uzupełniony o aktualne osiągnięcia, które pragniemy utrwalić – nazywamy wizją rozwoju.

Dopiero wokół wizji można uspołnić działania całej wspólnoty uniwersytetu. W ten sposób ujawnia się druga kluczowa funkcja strategii – integrująca. W tym procesie uczestniczą nie tylko władze uczelni, lecz także szeroka reprezentacja wszystkich grup interesariuszy. Choć powszechna zgoda byłaby najprostszą, to jednak naturalne jest, że poszczególne osoby mniej lub bardziej identyfikują się z różnymi elementami wizji. Zazwyczaj udaje nam się jednak wypracować kształt porozumienia. Ponieważ strategia to w swej istocie sztuka wyboru, ostatecznie decydują liderzy uniwersytetu, którzy biorą odpowiedzialność za obrany kierunek jego rozwoju, a później są z tego rozliczani. Ważne jest, żeby z całego wachlarza możliwości wybrać cele kluczowe – w założeniu pozwalające jak najdokładniej odwzorować przyjętą wizję – i koncentrować się na ich konsekwentnej realizacji. Strategia służy właśnie tak rozumianej priorytetyzacji.

Od tego momentu myślenie strategiczne skupia się na odpowiedzi na pytanie o sposób realizacji przyjętej wizji, o to, jakie muszą być główne kroki, a także jakie cele składowe oraz działania są konieczne i wystarczające.

Na zadane na wstępie pytanie „po co uczelni strategia?” warto odpowie-

dzieć, biorąc pod uwagę konsekwencje braku strategii. Mówiąc krótko – jeśli uniwersytet nie projektuje swojej przyszłości, z pewnością zrobią to inni, co może być dalece niesatysfakcjonujące! Jeśli instytucja tylko reaguje na zmiany otoczenia, jeśli działania nie są skoordynowane, to jej przyszły kształt będzie głównie wypadkową wektorów sił zewnętrznych. Oznaczałoby to również trudności z zapewnieniem uczelni odpowiedniej pozycji wobec innych tego typu podmiotów. Chodzi nie tylko o ewaluację i konsekwencje Ustawy 2.0, lecz przede wszystkim o tendencje globalne. Mamy tu na myśli zarówno zdolność konkurowania o najbardziej utalentowanych ludzi, jak i zdolność uczestniczenia w wymagających partnerstwach, w kraju i za granicą.

### Świat zmienia się błyskawicznie i w nieprzewidywalny sposób. Jak w takich warunkach skutecznie planować przyszłość? Czy tworzenie długoletnich planów nie jest przeżytkiem, jeśli i tak trzeba będzie je zmieniać? Może szkoda energii na tak dalekosiężne planowanie?

Rzeczywiście, tradycyjnie rozumiane wieloletnie planowanie i sztywne realizacja zapisów są całkowicie nieadekwatne do doświadczeń współczesności. Mielśmy tego świadomość na długo przed pandemią. Od ponad dekady zauważamy bowiem, że nasz świat stał się środowiskiem zmian szybkich, nieliniowych, o dużej skali, gdzie wyzwania są skomplikowane, wieloczynnikowe, gdzie panuje wieloznaczność i przeładowanie informacją, a w efekcie trudno o kompletne i pewne przesłanki decyzyjne.

Jak zatem przygotować liderów akademickich do kierowania uniwersytetem w takiej rzeczywistości? Przede wszystkim rekomendujemy przeniesienie nacisku z „nieomyślności” samego dokumentu Strategii, zawierającego ścisły plan na uzyskanie przez uczelnię kompetencji prowadzenia stałego procesu strategicznego. Wprowadzamy w ten sposób kilka elementów, które stanowią antidotum na wspomnianą nieprzewidywalność.

Po pierwsze, warto podkreślić, że w tych zmiennych warunkach

znaczenie posiadania takiej wspólnej w ramach wspólnoty wizji, a także wartości i podstawowych priorytetów jako podstawy orientacji i ukierunkowania działań nie tylko nie zmalało, ale nawet wzrosło! W jednej z metodyk zarządzania przywołuje się tutaj metaforę „gwiazdy polarnej” jako stałego punktu odniesienia.

Następnie główna potrzeba zachowania elastyczności pojawia się na poziomie operacyjnym, gdzie w odpowiedzi na zmienność konieczne jest zaprojektowanie sposobu monitorowania realizacji celów w krótkich cyklach, adekwatnych do szybkich zmian otoczenia. Uzupełnieniem strategii według naszych rekomendacji są takie plany wdrożenia, gdzie możemy mówić o zarządzaniu ryzykiem w perspektywie miesięcznej czy nawet dwutygodniowej.

Sugerujemy też, by osoby i jednostki organizacyjne bezpośrednio zaangażowane we wdrożenie miały znaczną swobodę doboru i bieżącej korekty działań. Integrujemy w ten sposób wiedzę i dorobek praktyk organizacyjnych ostatnich lat, takich jak nowe formy autonomii i samoorganizacji zespołów, metodyki „zwinne” itp. z wymogami dużej instytucji realizującej misję publiczną. W polskich uczelniach podejście to, oparte na otwartej kulturze organizacyjnej, wielokierunkowej komunikacji oraz budowaniu zaufania, jest jeszcze nowe.

Po trzecie wreszcie, jeśli to opisywane przed chwilą „przywództwo współdzielone” okazałoby się niewystarczające wobec wydarzeń tak nieprzewidywalnych jak pandemia COVID-19, przygotowaliśmy konkretny tryb wprowadzania zmian w samej strategii. Ten instrument ma jednak zabezpieczenia dotyczące czasu i uprawnień decyzyjnych, aby nie mógł być nadużywany. Pozwoli to zachować kontrolę nad procesem i w razie potrzeby adaptować się do nieprzewidywalnych zmian.

**W zeszłym roku na UPP realizowano badania społeczne, w których wzięła udział znaczna część społeczności akademickiej. Na podstawie tych**

**badan powstał ponad 140-stronowy raport stanu i funkcjonowania Uniwersytetu. Jakie są najważniejsze wnioski wynikające z tego dokumentu? Które obszary wymagają największej lub jak najszybszej zmiany? I jakie są na to pomysły oraz rekomendacje dotyczące koniecznych działań?**

Badania dotyczyły przede wszystkim organizacyjnej sfery funkcjono-

wania uniwersytetu. Dzięki dużemu zainteresowaniu i wysokiej stopie zwrotu udało się wyciągnąć bardzo interesujące wnioski, które już od kilku miesięcy służą władzom UPP we wprowadzaniu odpowiednich zmian. Warto podkreślić, że badania i analizy potwierdziły, jak ogromnym potencjałem może się pochwalić Wasz uniwersytet. Zaangażowanie wszystkich respondentów, w tym wielokrotnie

emocjonalne wypowiedzi pokazały, że ludziom zależy na swoim miejscu pracy lub studiowania. W odpowiedziach pojawiło się mnóstwo wartościowych postulatów, które znalazły odzwierciedlenie w rekomendacjach z raportu. Co budujące, dla większości (blisko 70%) studentów UPP był pierwszym wyborem w trakcie rekrutacji i – co ważniejsze – większość ponownie wybrałaby studia na Pań-

## REKTOR UNIWERSYTETU PRZYRODNICZEGO W POZNANIU, PROF. DR HAB. KRZYSZTOF SZOSZKIEWICZ – O STRATEGII



**P**race nad nową Strategią rozwoju Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu podjęte zostały jeszcze w poprzedniej kadencji. Dotychczasowa strategia, opracowana w 2016 r., stała się nieaktualna ze względu na uwarunkowania związane z wprowadzeniem nowej Ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce. Duże zmiany w funkcjonowaniu Naszej Uczelni związane były z uchwaleniem zupełnie nowego Statutu w 2019 r. i głębokimi zmianami struktury organizacyjnej Uczelni wprowadzonymi w 2020 r.

Prace nad nową Strategią od początku prowadzono w dużym tempie, gdyż środki na jej przygotowanie pozyskano w ramach programu zintegrowanego finansowanego z funduszy unijnych, które zostały wydatkowane na profesjonalne wsparcie doświadczonej jednostki zewnętrznej – Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego. W ramach projektu zlecono też gruntowną ocenę funkcjonowania Uczelni, bazującą na szerokich badaniach społecznych, które objęły wszystkie grupy naszej wspólnoty akademickiej.

Na podstawie przeprowadzonych analiz podjęto już wiele istotnych dla Naszej Uczelni decyzji, m.in. o całkowitym zreorganizowaniu obsługi prawnej przez wprowadzenie outsourcingu tych usług oraz wsparciu w realizacji projektów przez utworzenie dedykowanej tym działaniom jednostki (Dział Projektów). Podjęto bezprecedensową dotychczas decyzję o obniżeniu narzutów uczelnianych na prowadzone tematy umowne z podmiotami zewnętrznymi. Wiele zmian dotyczyło funkcjonowania naszych zakładów doświadczalnych, których osiągnięcia będą teraz w większym stopniu uwzględniane w zbliżającej

się ewaluacji. Dokonano zmian personalnych i obejmujących kluczowe stanowiska w administracji, w tym kanclerza i jednego z jego zastępców.

Doraźne decyzje były w moim przekonaniu bardzo potrzebne i wiele z nich być może już przynosi widoczne pozytywne efekty, a liczę, że wkrótce będą one jeszcze bardziej odczuwalne. Pomyślny rozwój tak dużej instytucji jak Nasz Uniwersytet, oprócz szybkiego i zdecydowanego rozwiązywania na bieżąco pojawiających się wyzwań, wymaga jednak przygotowania długoterminowego programu rozwoju. Należy postawić sobie dalekosiężne cele i wypracować sposoby ich osiągnięcia. Potrzebna jest powszechna dyskusja przy opracowywaniu misji i wizji Naszej Alma Mater.

Prace przygotowawcze nad nową Strategią prowadzone są inaczej niż dotychczas. Co prawda są w nie zaangażowani nauczyciele akademicy, pracownicy administracji i studenci, ale i przedstawiciele współpracujących z Uczelnią instytucji zewnętrznych. Decydujący głos mają członkowie naszej wspólnoty, jednak tempo i metodyka prac organizowane są przez wspomniany Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego.

Chciałbym bardzo podziękować szerokiemu gronu naszej wspólnoty akademickiej za dotychczasowe zaangażowanie w przygotowanie Strategii. Głęboka debata jest bowiem podstawą wypracowania rozwiązań, które potem będą z przekonaniem realizowane przez naszych pracowników. Jest to podstawowy warunek, aby założone cele nie zostały zarzucone, a opracowana Strategia nie stała się kolejnym dokumentem, który po pewnym czasie będzie odstawiony na półkę.

stwa uczelni. To wyraz zaufania, który trzeba wykorzystać do dalszego doskonalenia, by przekonać pozostałe 30%! Jeśli chodzi o pracowników, oni również doceniają stabilność uniwersytetu oraz szczególną różnorodność obowiązków. Dobrym prognostykiem jest też duża otwartość i entuzjizm wobec wprowadzania zmian na uczelni.

Odnosząc się do obszarów deficytowych, szczególnie zwróciliśmy uwagę na ważny obszar komunikacji wewnętrznej. Członkowie wspólnoty uniwersytetu zdecydowanie podkreślili, że potrzebne jest udroźnienie komunikacji zarówno pionowej (między władzami a poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi i osobami) oraz

niejsze – kompletna i na bieżąco aktualizowana.

Kolejnym z elementów wymagających poprawy organizacyjnej jest proceduralna sfera działania administracji uniwersyteckiej. Potwierdzono, że przyjęte procedury wewnętrzne wymagają gruntownej rewizji, uporządkowania i być może także zdecydowanego uproszczenia. Część z nich jest niejasna dla osób postronnych, które według procedury muszą np. rozliczyć zakup jakichś rzeczy w ramach projektu naukowego itp. Poza weryfikację konieczności poszczególnych działań w procedurach zaleciliśmy także zwrócenie szczególnej uwagi na osoby, które nie są fachowcami w danej

nia się te zmiany, mówiąc, że są błędne, ponieważ dają rektorom zbyt szeroki zakres uprawnień. Zapomina się jednak o tym, że to właśnie rektor bierze na swoje barki odpowiedzialność za całą uczelnię, odpowiada prawnie za jej funkcjonowanie, odpowiada za dyscyplinę finansów publicznych itd. Musi zatem mieć narzędzia (w tym możliwość podejmowania ostatecznie kluczowych decyzji), które pozwolą mu skutecznie dbać o uczelnię i wywiązywać ze swoich – bardzo szeroko zakreślonych – zadań. W obecnych czasach uczelnię można porównać do szybko jadącego samochodu – w praktyce zawsze to kierowca odpowiada za wszystkich. Trudno zatem wyobrazić sobie sytuację, w której bez-

## W ŚWIECIE, GDZIE JESTEŚMY BOMBARDOWANI SETKAMI INFORMACJI, ZACHOWANIE ODPOWIEDNIEGO I SZYBKIEGO PRZEPŁYWU KLUCZOWYCH INFORMACJI JEST NIEZBĘDNE DO PRAWIDŁOWEGO DZIAŁANIA I WZMACNIANIA WSPÓLNOTOWYCH WIĘZI NA UCZELNI

poziomej (między poszczególnymi jednostkami). W świecie, gdzie jesteśmy bombardowani setkami informacji, zachowanie odpowiedniego i szybkiego przepływu kluczowych informacji jest niezbędne do prawidłowego działania i wzmocnienia wspólnotowych więzi na uczelni. Jednym z pomysłów na zmiany są częstsze spotkania z władzami, podczas których możliwa będzie bezpośrednia rozmowa i wzajemne przekazywanie szczególnie ważnych informacji. Kolejno zalekowaliśmy przemodelowanie systemu wewnętrznej komunikacji mailowej. Ważne będzie tu wprowadzenie mechanizmów dokładnego filtrowania adresatów, co ograniczy przypadki wysyłania wiadomości do osób, których dana wiadomość nie dotyczy. Część informacji może też być agregowana w okresowo wysyłany newsletter (np. kluczowe zmiany przepisów, w tym wewnętrznych itp.), co ograniczy „ruch” w skrzynkach mailowych. W szerszym wymiarze komunikacji zdecydowanie trzeba będzie zadbać także o spójną identyfikację wizualną i stronę internetową UPP, która jako wizytówka musi być bardziej przejrzysta, a co waż-

kwestii – np. w zamówieniach publicznych. Dla takich osób powinny zostać stworzone proste i komunikatywne wersje procedur, które w jasny sposób wyjaśnią krok po kroku, co i gdzie należy zrobić, by załatwić jakąś sprawę. Szczególnie ważna będzie tu zmiana podejścia części jednostek administracyjnych, które zamiast irytować się na interesantów za nieznaną procedurę, mogą przyjąć rolę bardziej wspierającą i cierpliwie edukować, wyjaśniać oraz pomagać. Zyska na tym nie tylko każdy pracownik, ale pośrednio także cała Uczelnia.

**UPP przez wiele lat funkcjonował w strukturze federacyjnej, a Ustawa 2.0 wymusiła istotne zmiany, powstał więc de facto centralistyczny model zarządzania. W jakim kierunku powinny iść zmiany struktury Uczelni?**

Choć może się wydawać inaczej, sama ustawa nie wprowadza centralizacji zarządzania. Porządkuje jednak kluczowe procesy na uczelni, przenosząc ostateczną decyzyjność na organy centralne – szczególnie rektora i senat. W dyskusjach często mylnie oce-

piecznie przejedziemy długą trasę, jeśli wszyscy będą łąpać za kierownicę i – nawet przy najlepszych intencjach – skręcać w różne strony.

Trzeba pamiętać, że uczelniom pozostawiono także bardzo dużą swobodę regulacyjną, co pozwala autonomicznie kształtować wewnętrzną strukturę organizacyjno-zarządczą i swoje procedury. To od uczelni zależy zatem, czy będzie miały model zdecentralizowany czy scentralizowany i w czym te modele będą się przejawiać. Trzeba też wyraźnie oddzielić sferę zarządzania uczelnią jako jednostką organizacyjną w rozumieniu gospo-

darczo-finansowym (uczelnia musi pozyskiwać środki finansowe na działalność, opłacać odpowiednio pracowników, dokonywać inwestycji w nieruchomości i sprzęt itp.) od zarządzania w sferze merytorycznej (szczególnie w zakresie treści kształcenia czy kierunków prowadzenia działalności naukowej). O ile w sferze zarządzania organizacyjnego i zarządzania zmianą jesteśmy zwolennikami modelu opartego na silnych liderach i jasno określonych zasadach podejmowania decyzji oraz brania za nie odpo-

wiedzialności, o tyle w wymiarze merytorycznym sprawa nie jest tak prosta. Wprowadzanie w tym obszarze odgórnych decyzji, np. o konkretnych tematach badawczych dla poszczególnych naukowców, byłoby dużym błędem i dla uczelni mogłoby skończyć się katastrofą. W wymiarze nauki i kształcenia akademicy powinni mieć bardzo szeroką swobodę decydowania o tematach, jakie chcą podejmować (zakładając jednak, że mają one rzeczywiście charakter akademicki itd.). Nie oznacza to jednak, że uczelnia nie powinna świadomie kreować swojej polityki kształcenia czy polityki naukowej. Takie dokumenty, wskazujące pewne kierunki rozwoju, porządkują funkcjonowanie i pozwalają kumulować potencjał, aby później uzyskiwać lepsze wyniki.

UPP jest uczelnią złożoną w swojej specyfice, historii i strukturze. Naszym zdaniem szczególnie ważne będzie tu opracowanie tzw. modeli kompetencyjnych, które w sposób jasny i transparentny określają oczekiwania uczelni co do kompetencji pracowników pełniących określone funkcje. Takie modele opisują kwalifikacje podstawowe, poziom oczekiwany od doświadczonych pracowników oraz poziom wybitny, ponadstandardowy w odniesieniu do danego stanowiska (lub grupy stanowisk).

**Patrząc na przykłady uniwersytetów, które dynamicznie się rozwijają i mogą stanowić wzór do naśladowania, przeprowadzono tam głębokie zmiany. Polegały one nie tylko na zmianie struktury, ale często dotyczyły także zaplecza osobowego. Jak oceniają Panowie możliwość przeprowadzenia tak znaczących zmian na Naszym Uniwersytecie?**

Naszym zdaniem zmiany dotyczące kadr są koniecznością i obejmuje to w zasadzie wszystkie szkoły wyższe

w Polsce. Choć nie brzmi to korporacyjnie, kadry są najważniejszym zasobem każdego uniwersytetu i kropka! Tworzą je ludzie i bez nich uniwersytetu nie będzie. Niezależnie od najnowszych technologii to naukowcy generują nową wiedzę w wyniku prowadzenia działalności naukowej, to ludzie w administracji zapewniają, że każdy dostaje pensję na czas, to ludzie w obsłudze sprawiają, że w budynkach jest czysto, a zepsute sprzęty są naprawiane. A to tylko kilka przykładów spośród dziesiątek ważnych zadań, jakie muszą być realizowane.

Jak każda uczelnia, UPP musi zastanowić się nad modelem zarządzania swoimi kadrami i jasno określić kierunek, dostrzegając szczególną specyfikę poszczególnych grup – naukowców, dydaktyków, pracowników administracji, obsługi itp. – oraz wprowadzając odpowiednie rozwiązania. To dzieje się już teraz – w czasie prac nad nową strategią, w której obszar kadrowy ma szczególne znaczenie.

Odnosząc się do konkretnych rozwiązań na przyszłość, przydatne będą opracowanie tzw. modeli kompetencyjnych, które w sposób jasny i transparentny określają oczekiwania uczelni co do kompetencji pracowników pełniących określone funkcje. Takie modele opisują kwalifikacje podstawowe, poziom oczekiwany od doświadczonych pracowników oraz poziom wybitny, ponadstandardowy w odniesieniu do danego stanowiska (lub grupy stanowisk).

Model kompetencyjny i odpowiednie profile kompetencyjne mogą później stanowić podstawę do stworzenia indywidualnych programów rozwoju poszczególnych pracowników, udoskonalenia rozwiązań motywacyjnych itp. Będzie to szczególnie istotne w odniesieniu do pracowników wspierających (ustawowo: pracowników niebędących nauczycielami akademickimi), gdzie do tej pory brakuje odpowiednich mechanizmów. Szczególne wymagania w zakresie rozwoju stawiamy też osobom zarządzającym, bo ich wpływ na kulturę organizacyjną jest odpowiednio większy.

Niezależnie jednak od formalnych narzędzi związanych z obszarem kadrowym, kluczowy jest rozwój przyjaznej, wspierającej i zgodnej z aspiracjami UPP kultury organizacyjnej. Taka ewolucja zachowań i postaw

oznacza uczenie się poprzez częsty bezpośredni kontakt liderów ze swoimi zespołami. Szczególnie ważna jest tu komunikacja wewnętrzna, która w UPP miała swoje mankamenty. Tym bardziej cieszy nas zatem postawa władz rektorskich, które stawiają na otwartość i regularny kontakt z ludźmi. Organizowane otwarte spotkania są świetną okazją do jasnego określenia wizji i oczekiwań wobec pracowników, ale także doskonałym sposobem uzyskiwania od pracowników informacji zwrotnej o ich problemach, pomysłach i oczekiwaniach. Pozwala to nie tylko motywować ludzi i na bieżąco informować o tym, co się dzieje, ale także stopniowo dokonywać zmian w podejściu do pracy i swojej roli w uczelni. Szczególnie wartościowe będzie doprowadzenie do takiego stanu, w którym każdy pracownik UPP mający pomysł lub dostrzegający możliwość poprawienia czegoś w swoim uczelnianym otoczeniu będzie takie postulaty chętnie zgłaszał, a następnie będą one każdorazowo analizowane i odpowiednio przekładane na ewentualne działania. Taki model działania organizacji, w którym każdy czuje się odpowiedzialny za swoje miejsce pracy – jako współgospodarz – daje szansę na realizację nawet najbardziej śmiałych zamierzeń i strategii!

**Jak zagwarantować, żeby opracowana Strategia nie stała się kolejnym dokumentem, który po pewnym czasie zostanie odstawiony na półkę? Jak w związku z tym budować zaangażowanie pracowników w realizację Strategii i jakie parametry zostaną wykorzystane do oceny postępu zmian oraz potwierdzenia osiągnięcia poszczególnych kamieni milowych transformacji?**

W ostatnich latach analizowaliśmy wiele przykładów konstruowania strategii oraz podejścia do ich implementacji w polskich uczelniach. W wielu przypadkach, szczególnie uczelni publicznych, strategia została opracowana pro forma, dla spełnienia obowiązku ustawowego, a następnie odłożona

„do szuflady”. Nie posłużyła jako katalog najważniejszych inicjatyw, niekiedy nie była nawet szerzej komunikowana. Jak więc można zaangażować pracowników w realizację zamierzeń, których nie znają?

Badania wewnętrzne, lub prowadzone przez nas na zlecenie uczelni, pokazują, że często także kadra kierownicza bardzo słabo rozumie powiązanie między strategią a decyzjami podejmowanymi przez przykładowego kierownika komórki administracyjnej czy prodziekana. Niekiedy można odnieść wrażenie, że uczelnia rozwinęła się nie dzięki, lecz „pomimo” sformułowania strategii.

Obserwujemy więc wiele nieporozumień wokół tworzenia strategii i jej celów. Wiele z tych dokumentów wskazuje w zasadzie na podstawowe misje i funkcje uczelni, stawiając sobie za cel czynienie tego „na najwyższym poziomie”. Przypomina się anegdota o stonodze, która przez problemy ze splątaniem licznych nóg nie mogła nigdzie dotrzeć. Udała się więc do sowy – leśnego stratega. Zobacz – mówi sowa – taka żaba, ma dwie nogi, a skacze daleko i swobodnie! Musisz się zmienić w żabę i problem rozwiązany! Genialne! – pomyślała stonoga – ale zaraz... jak mam się zmienić w żabę? A nie wiem! – mówi sowa. – Ja jestem od strategii, a wdrożenie to nie moja sprawa! Na podobnej zasadzie opracowania, które nie zawierają pomysłu na przeprowadzenie zmian, nie dokonują wyborów, nie precyzują drogi do celu w powiązaniu z rzetelną analizą uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych – nikogo nie zmotywują!

Opowiadając w kategoriach pozytywnych – pracując z zespołem strategicznym uniwersytetu nad sformułowaniem celów, zmieniamy język tych zapisów z abstrakcyjnego na taki, który wprost sugeruje podjęcie określonych działań. Operacyjnie otrzymujemy zatem portfolio konkretnych inicjatyw, projektów itp. Jeśli zadanie brzmi na przykład: „Stworzyć elektroniczny katalog aparatury badawczej i jej dostępności”, to łatwo stwierdzić, czy już powstał, czy jesteśmy

w połowie realizacji (np. zebrano dane, ale jeszcze pracujemy nad interfejsem

użytkownika itp.). Takie zadanie ma w naszym modelu konkretnego opiekuna. To jedna osoba, a nie abstrakcyjnie przypisany w dokumencie nadzór kilku ról lub ciał zarządczych uczelni.

Jeśli wdrożenie danego działania się nie rozpoczęło, wiemy o tym nie po pięciu latach, ale najdalej po miesiącu. Koordynator strategii oraz odpowiedni przedmiotowo decydent reagują, aby pomóc przywrócić działanie lub je zmodyfikować. Monitorujemy takie konkretne rezultaty, a nie tylko wskaźniki odnoszące się do celów operacyjnych lub strategicznych. Śledzenie kluczowych wskaźników związanych z ogólnymi wynikami uniwersytetu oraz przebiegiem procesów jest ważne i potrzebne, ale nie należy ich mnożyć. Nie wierzymy we „wskaźnikozę” ani ocenianie ludzi jedynie przez pryzmat wskaźników. Ludzie dobrze poinformowani, rozumiejący sens poszczególnych działań, którzy wiedzą konkretnie, jak włączyć się w realizację strategii w zakresie ich kompetencji, w ich jednostce, w ich projekcie itd. – będą się angażować.

Rekomendujemy mechanizmy społecznościowe – co dwa tygodnie w odpowiednich zespołach informujemy się o postępach prac, wspieramy i otrzymujemy wsparcie, cieszymy się z kolejnych małych sukcesów. Nasze przekonanie o przewadze takiego podejścia opieramy na wieloletnim doświadczeniu w przeprowadzaniu tego rodzaju zmian w różnego rodzaju instytucjach i organizacjach.

#### Po jakim czasie zaproponowane zmiany powinny być odczuwalne? Czy powstanie plan działań w przypadku nieosiągnięcia określonych w strategii celów?

To oczywiście zależy od tego, jakie cele weźmiemy pod uwagę. Pamiętajmy, że strategia określa perspektywę co najmniej kilku lat. Jeśli na przykład celem jest wypromowanie uniwersytetu i oczekujemy trwałego wzrostu zainteresowania ekspertyzą i komercjalizacją, projektami o dużej skali, międzynarodowymi itd., to zbudowanie odpowiedniej masy krytycznej zmian może zająć kilka lat. Natomiast na drodze do osiągnięcia tego celu powinny być widoczne czy odczuwalne zmiany składowe lub kolejne ich etapy. Możemy sobie wyobrazić,

że po osiemnastu miesiącach zaczyna funkcjonować portal dedykowany relacjom z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a może już po pół roku właściwy zespół podsumowuje przegląd i uporządkowanie oferty uniwersytetu skierowanej do OSG, która będzie następnie wspierana cyfrowo przez budowaną stronę www?

Trzeba spojrzeć na wdrożenie strategii nie tylko z perspektywy „odbiorcy” zmian, lecz także z perspektywy uczestnika i podmiotu tych zmian. Wiem, że uczelnia się rozwija, bo w tym uczestniczę, potrafię wskazać swój wkład, rozmawiamy o tym, spieramy się czasem o najlepsze pomysły. Ten proces może być częścią życia wspólnoty uniwersytetu.

Jeśli zaś pyta Pani o tzw. Plan B, to jeszcze raz podkreśliłam wagę bieżącego monitorowania wdrożenia. To jest taki „system szybkiego reagowania”. Zaznaczmy, że to władze i pracownicy uniwersytetu, a nie eksperci czy doradcy decydują o podjętych inicjatywach. Podobnie zdecydowały o modyfikacjach lub zdecydowały, np. po dwóch latach, że w dynamicznie zmienionych warunkach potrzebna jest inna odpowiedź uczelni. To właśnie na początku rozmowy określiliśmy mianem „kompetencji uniwersytetu do stałego prowadzenia procesu strategicznego”. Osiągnięcia będą, może się jednak okazać, że zrealizowane w nieco inny sposób, niż teraz zakładamy. Życzymy więc Państwu wytrwałości i kreatywności w realizowaniu wizji UPP 2025.

ROZMAWIAŁA Iwona Cieślak