

Gry strategiczne

Czwartek 4 marca, popołudnie. Przed zasypany śniegiem i pusty o tej porze ośrodek konferencyjny w Szklarskiej Porębie zajeżdża autokar ze znakami Politechniki. Wysypują się pasażerowie: starsi i młodszy, profesorowie i adiunkci, nie zabrakło asystentów i doktorantów. Nie zauważyłem dziekanów ani członków Senatu, rozpoznałem prodziekanów kilku wydziałów, trafił się aktualny dyrektor instytutu, dwóch byłych prorektorów, jeden był dziekan. Gości witał prof. Adam Grzech, prorektor ds. rozwoju, na którego przyjeździ patrzyli z wyczekiwaniem – to na jego zaproszenie pozostawili we Wrocławiu swoje ważne zajęcia, aby uczestniczyć w trzydniowym posiedzeniu zespołu, który miałby obradować nad strategią uczelni. Jak?! Wkrótce zjawił się Rektor i komplet prorektorów – goście zrozumieli, że sprawa będzie poważniejsza, niż mogli oczekiwać.

W przemówieniu wstępnym Rektora słowa o strategii uczelni brzmiały przekonująco – obecni pamiętali przecież, że problem myślenia strategicznego był wiodącym tematem podnoszonym przez niego w ostatnich wyborach. Zagadką dla zebranych była jednak ich rola w tej sprawie. Pełną odpo-

wiedź mieliśmy uzyskać dopiero w ostatniej fazie tego 50-godzinnego maratonu. Na początek Rektor przedstawił zebranych dwóch profesorów z Instytutu Organizacji i Zarządzania: Mieczysława Moszkowicza, kierownika Zakładu Zarządzania Strategicznego oraz Czesława Nosala, kierownika Za-

kładu Psychologii Zarządzania. Zabranym rozdano obszerne materiały robocze przygotowane przez zakład prof. Moszkowicza: (i) Formułowanie strategii przedsiębiorstwa; (ii) Formułowanie strategii rozwoju Politechniki Wrocławskiej. Prof. Nosal przedstawił swoją rolę jako animatora i koordynatora warsztatów, którymi miało stać się to spotkanie – no i zaczęło się...

Rozpoczęto od indywidualnej autoprezentacji uczestników – kim są i z jakimi oczekiwaniami przyjechali. Uczestnictwo rektora i prorektorów w tej wstępnej części warsztatów odbierało niektórym animusz w wygłaszaniu kwestii krytycznych, jednak powszechnie wyrażane były trzy postawy: (i) troska o sprawne działanie Politechniki w wielu szczegółowych obszarach dziś oraz w najbliższej przyszłości; (ii) nadzieja, że w obecnej dyskusji zarysujemy pociągającą wszystkich perspektywę rozwoju; (iii) obawa, że skończy się jak zwykle na gadaniu. Bardzo liczni przywoływali

reformatorskie doświadczenia Politechniki z lat siedemdziesiątych jako pozytywny przykład formułowania wizji rozwojowej oraz jej konsekwentnego wdrażania. Ciekawy był głos Magnificencji Rektora, który nam życzył nazywania po imieniu trudności, wspólnego dochodzenia do wniosków oraz dyskrecji – do czasu zakończenia pracy. Dowiedzieliśmy się, że kierownictwo Uczelni nie będzie uczestniczyło w warsztatach, a nieobecność dziekanów też nie jest przypadkowa.

Na początek dostaliśmy korepetycję prof. Moszkowicza z nauk o zarządzaniu, wspartych doskonałym materiałem pisany na temat strategii współczesnego przedsiębiorstwa. Skrypt zawierał syntetyczne myśli otwierające oczy na cel naszego spotkania, w tym kilka świetnych cytatów. Zafrapował mnie ten z Seneki „*Jeśli żeglarz nie wie dokąd płynie, nigdy nie będzie miał pomysłów wiatrów*”. Zastanowiło mnie głęboko stwierdzenie, jaki jest najbardziej podstawowy cel współczesnego przedsiębiorstwa: przetrwanie! Dowiedziałem się, że bardziej szczegółowy cel powinien być formułowany jako syntetyczna misja firmy; ma ona kluczowe znaczenie dla przyszłych działań każdego przedsiębiorstwa. Nie dla aktualnego zarządu, lecz dla wielu ich generacji, nie dla jednego człowieka na szczycie, lecz dla każdego pracownika firmy. Misja to hasło, za którym wszyscy chętnie ruszymy. A strategia? Znow cytaty (Ansoff) „*Strategia nie jest problemem firmy, jest sposobem rozwiązywania jej problemów*”. A jaka w tym nasza rola? Tu niespodzianka! Strategia nie jest już domeną naczelnego wodza! Strategia współczesnej firmy jest wynikiem złożonego procesu obejmującego analizę filozofii działania firmy, jej swoistej kultury wewnętrznej, jej zasobów, wizerunku, reputacji. Wszystkie elementy tworzą złożony obraz firmy, który jest jej potencjałem do dalszych działań. Wartości te nie mogą być nazywane ponad głowami ludzi tworzących firmę, lecz muszą zostać odkryte przez nich samych – wśród nich. W tym miejscu zacząłem zwolna pojmować, dlaczego tu jestem. Jak przestroga zabrzmiała uwagi:

(i) Formułowanie i realizacja celu nie wystarcza do zapewnienia istnienia przedsiębiorstwa. Konieczna jest jego spójność wewnętrzna.

(ii) Tylko ok. 10% projektów strategii wykonywanych na zamówienie firm kończy się wdrożeniem proponowanych działań.

Zajęcia w podgrupach 4-5 osobowych uzgadniających własny pogląd na zadany temat były świetnie zorganizowane i prowadzone z błyskotliwym wdziękiem przez prof. Nosala. Charakterystyczny dla tej me-

tody był jeden z testów. Zadano nam ok. 20 szczegółowych problemów dotyczących działania Politechniki, które mieliśmy ocenić w skali 1 – 9. Były wśród nich zagadnienia „bezpieczne” (np. *image* Politechniki) i „ryzykowne” (np. jej sprawność zarządzania). Pozwolono nam do listy dopisać jeszcze kilka; więc po szerokiej dyskusji dodaliśmy około 10, wśród nich tak trudne jak wewnętrzne uregulowania statutowe. W małych grupach uzgadnialiśmy ocenę sytuacji w każdym obszarze. Oceny okazały się dalekie od politycznej poprawności – były głębokie i nie stroniły od skrajności. Zdumienie uczestniczących (lecz nie prowadzących) wywołała zgodność ocen między grupami, co dowodzi, że ta pozornie zabawa ujawniła nasz wspólny i zgodny pogląd na drażliwe sprawy uczelni. Pytań ani ocen na razie nie zdradzę.

Zapisane wyniki każdej z podobnych rund roboczych (a było ich wiele każdego dnia) były skrzętnie gromadzone przez cichą ekipę prof. Moszkowicza. Na koniec oczekiwaliśmy wniosków lub podsumowania – okazało się jednak, że to my sami mamy je wygłosić. Słuchałem uważnie, pamiętając niepewne i rozbieżne głosy w rundzie wstępnej. Teraz wypowiedzi były zaskakująco jednomyślne. Odnajdowałem w nich: (i) satysfakcję z udziału w warsztatach; (ii) zdumienie, jak łatwo udawało się nam sformułować wspólny pogląd w wielu tematach, w których oczekivalibyśmy raczej okazji do sporów; (iii) zdecydowaną wolę kontynuowania tej pracy. Jak? Kiedy? Prowadzący odkrył w końcu karty: to nie my będziemy tworzyć pisany dokument o strategii uczelni, tylko zespół fachowców. Nasze warsztaty dostarczyły im materiału, a wynik poznamy w maju. Nikt ze słuchaczy nie wydawał się ani zdziwiony, ani zmartwiony takim obrotem sprawy.

Wracając do Wrocławia przeżuwałem nową dla mnie materię. Nie do końca jestem przekonany, czy wszystkie teoretyczne zasady zarządzania można zastosować wprost do uczelni, której reguły działania są na pozór różne od funkcjonowania firm produkcyjnych. Po namyśle sądzę jednak, że podstawową różnicę można zredukować do poziomu misji: uczelnia, inaczej niż przedsiębiorstwo, nie ma swobody zmiany obszarów i kierunków działania (produkt, klienci, rynek), skazana jest więc na poszukiwanie oszczędności w ramach dotychczasowych działań (struktur), co w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa ma, jak się dowiedzieliśmy, drugorzędne znaczenie. Nie mam wątpliwości, że pomimo tych ograniczeń elastyczności, inne zasady nowoczesnego zarządzania można i trzeba z pożytkiem wykorzystać w formułowaniu

strategii naszego działania na najbliższe lata. Oto wybór cytatów, które do mnie przemawiają szczególnie (z materiałów):

- „Współcześnie mamy do czynienia z wyraźną dewaluacją znaczenia zasobów materialnych, na rzecz wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych, szczególnie wiedzy. Przyjmuje się bowiem, że umiejętność pozyskania i sprawnego wykorzystania zasobów jest ważniejsza od samych zasobów.”

- „Klient nie kupuje tego, czego potrzebuje, lecz kupuje to czego chce” oraz „...szerszy zakres zaspokojonych potrzeb... to jednocześnie większa liczba potrzeb niezaspokojonych.”

- „Na współczesnym rynku wcale nie funkcjonują lepsi konkurenci, lecz bardziej skuteczni.”

- „Współczesne przedsiębiorstwa stanęły przed wyzwaniem nie tylko ekonomicznym, ale cywilizacyjnym.”

Chyba będę się musiał zgodzić, że Politechnika działa jak firma, której efektywność jest mierzalna, a produkty podlegają bezlitosnej weryfikacji przez popyt na rynku. Naszym produktem są usługi edukacyjne oraz naukowe, naszymi klientami – studenci oraz firmy, naszym rynkiem – dziś Dolny Śląsk, jutro może kawałek Europy (który?), konkurentami – europejskie uczelnie techniczne, naszym kluczowym zasobem – wiedza i talenty pracowników, lecz i położenie uczelni, jej tradycja. Nie wiem, czy wystarczy nam wyobraźni i odwagi, aby akceptować ten rynkowy schemat myślenia, który każe dostosowywać działania do zmieniających się czasów już dziś, gdy popyt na nasze produkty edukacyjne jest jeszcze znaczny. Czy potrafimy przewidywać przyszłość, szczególnie jej zagrożenia? Czy dopuszczamy myśl, że od pewnego dnia możemy stracić studentów, oraz dochody, jakie uzyskujemy z MEN tytułem ich kształcenia? Żadna administracyjna decyzja nam ich nie zwróci, gdy zechcą studiować gdzie indziej, podobnie jak daremne pozostają nasze wołania o większe środki na badania naukowe, gdy nikt nie potrzebuje naszych wyników.

Dyskusja o strategii to nie spór o to, co robić, lecz raczej o to, czy podejmować wysiłek, aby się adaptować do zmieniających warunków, czy może raczej przeczekać – dziś zdaje się na faskę losu, a zmartwienia zostawić tym, którzy przyjdą po nas. Lekcja zarządzania w Szklarskiej Porębie nie pozostawia wątpliwości, że nasze przyszłe miejsce wśród wielu firm-uczelni, nasz materialny byt zależy od naszych działań, a nie od naszych życzeń i poglądów. O losie beczynnych zadecydują działania innych. Bo przyszłość nie jest nam dana. Tworzymy ją sami. (ljk)