

Tekst ukazał się w: M. Grewiński, A. Karwacki (red.), „Strategie w polityce społecznej” – Warszawa 2009

UWAGA

Wszelkie prawa autorskie zastrzeżone i prawnie chronione. Przedruk materiałów w części lub całości możliwy tylko i wyłącznie za zgodą autora. Cytowanie oraz wykorzystywanie fragmentów prac dozwolone tylko za podaniem źródła.

Copyright by Mirosław Grewiński (w niektórych przypadkach także poszczególne Wydawnictwa).

Plik pobrano z <http://www.mirek.grewinski.pl>

Strategia – istota, reguły i wyzwania implementacji ze środowiska biznesu do polityki społecznej

1. Wprowadzenie

Podjęcie strategiczne w polityce społecznej jest ciągle nowym tematem, który nie został w wyczerpujący sposób przeanalizowany naukowo. Polityka społeczna, jako nauka nie interesowała się podejściem strategicznym, gdyż do niedawna problematykę tą zajmowała się przede wszystkim teoria organizacji i zarządzania. Tymczasem wielu instytucjom publicznym, zajmującym się polityką społeczną i pracującym w nich praktykom odpowiedzialnym za przygotowywanie strategii społecznych, kreowanie długofalowych planów rozwoju przysparza wielu problemów, których nie są oni w stanie rozwiązać samodzielnie. Stąd też pomysł, aby w niniejszej publikacji zająć się strategiami społecznymi - zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej.

Wydaje się bowiem, że umiejętność kreowania strategii, jej zaplanowania, a następnie wdrożenia i monitoringu rezultatów jest niezwykle potrzebne współczesnej polityce społecznej. Tendencje do wprowadzania do polityki społecznej rozwiązań, które sprawdziły się w sektorze komercyjnym i biznesowym są obserwowane, co najmniej od trzech dekad w Europie Zachodniej, a od dekady także w Polsce. Rozwiązania w duchu nowego zarządzania publicznego, menedżeryzacja organizacji systemów polityki społecznej spowodowała wyraźne zainteresowanie

się polityki społecznej narzędziami wykorzystywanymi najpierw w wojskowości a potem w teorii i praktyce zarządzania. Ponadto procesy rekonstrukcji państwa opiekuńczego, krytyka racjonalności wydatków publicznych na cele społeczne, zbiurokratyzowane i operacyjne działanie instytucji publicznych, wymusiły działania, które zakończyły się większym urynkowaniem i uspołecznieniem usług społecznych, a nawet prywatyzacją niektórych segmentów. To z kolei spowodowało konieczność lepszego planowania i ewaluacji rezultatów przez państwo. Rezultaty te nie były osiągnięte już przez „zaufane” podmioty sektora publicznego, ale przez różnorodne instytucje z poszczególnych sektorów. Podejście strategiczne było więc z jednej strony konieczne z powodów narastającej potrzeby lepszej racjonalności i efektywności wydatków, z drugiej ze względu na pojawienie się nowych dostawców usług, których trzeba było lepiej monitorować.

Do profesjonalizacji podejścia strategicznego w polityce społecznej, oprócz poszukiwania nowych instrumentów i metod biznesowych, które mogłyby być zastosowane do lepszego planowania publicznej polityki społecznej, przyczyniła się także interdyscyplinarność i dyfuzja nauk społecznych. Podejście strategiczne spopularyzowała także Komisja Europejska, która już od co najmniej dwóch dekad przywiązuje niezwykłą wagę do strategicznego planowania zarówno w sferze polityki społecznej, ale także w polityce funduszy strukturalnych, polityce rozwoju obszarów wiejskich czy polityce zatrudnienia. Należy wyraźnie zaznaczyć, że wejście Polski do Unii Europejskiej wymusiło na naszym kraju kompleksowe przygotowanie długoterminnych strategii i planów, które w sposób bardziej spójny i przejrzysty wskazywałyby cele i priorytety rozwoju Polski, a także konieczne działania i rezultaty. Nie oznacza to oczywiście, że w Polsce przedakcesyjnej nie były przygotowywane plany, ale trzeba jednak podkreślić wyraźnie, że tak skoordynowane i spójne programowanie jak po naszej akcesji do Wspólnoty nie było w Polsce wcześniej znane. Tym bardziej w realizacji polityki społecznej.

Na wstępie należy podkreślić, że myślenie strategiczne rzeczywiście zrodziło się na gruncie teorii zarządzania, jeśli nie będziemy brać pod uwagę nauk o wojskowości, gdzie po raz pierwszy użyto terminu strategia (wojenna). Jednak to na gruncie teorii zarządzania odnajdujemy refleksję na temat zasad budowania, rekonstruowania i wykorzystywania strategii w trosce o skuteczną i efektywną działalność różnorodnych organizacji i instytucji. Teoria zarządzania w klasycznym ujęciu zajmowała się przede wszystkim sektorem rynkowym, biznesowym, dlatego można byłoby postawić kluczowe pytanie - **jak się ma biznes (postrzegany, jako skoncentrowany jedynie na pieniądzu) do polityki społecznej, która często występuje, jako system prewencji, alarmowania i interwencji wobec skutków ubocznych (dysfunkcji) wynikających z działalności biznesowych, wypełniających przestrzeń ekonomiczną**

państwa? Strategia w biznesie wykorzystuje przede wszystkim instrumentarium marketingu a ten apriorycznie odbierany jest, jako nie do końca uczciwy, oparty na manipulacji, pozbawiony wartości i emocji, oparty na sprzedaży produktów czy usług poprzez zaprzecanie „wyższych” idei. Tymczasem współczesna polityka społeczna – zwłaszcza ta spod szyldu *active social policy*, którą w Polsce staramy się intensywnie rozwijać od momentu naszej akcesji do struktur Unii Europejskiej – to polityka oparta na strategiach – generowanych przez podmioty międzynarodowe, państwowe, regionalne, czy lokalne. Na wszystkich tych poziomach powstają strategie polityki społecznej, które mają na celu diagnozować sytuację społeczną i wyznaczać długofalowe kierunki i priorytety działania. Przykładów strategii europejskich jest wiele – Strategia Lizbońska, Europejska Strategia Zatrudnienia, Europejska Strategia Integracji Społecznej, Europejska Strategia Kształcenia Ustawicznego, Strategia e-Europe i inne. Krajowe czy narodowe strategie dotyczą także różnorodnych zagadnień. Dla przykładu w Polsce w ostatnich latach przygotowano Narodową Strategię Spójności (NSS), Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO), Narodową Strategię Zatrudnienia na lata 2007-2013, Narodową Strategię Integracji Społecznej dla Polski. Na szczeblach regionalnych każde województwo ma przynajmniej kilka strategii – jedną ogólną strategię rozwoju województwa i strategie sektorowe, dotyczące m.in. polityki społecznej (np. Strategia Polityki Społecznej Województwa Śląskiego, czy Strategia Województwa Kujawsko-Pomorskiego w zakresie polityki społecznej). Nawet powiaty i gminy dysponują strategiami rozwoju lokalnego. W każdej gminie i powiecie jest ustawowy obowiązek przygotowania i realizacji gminnych i powiatowych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Przykłady te pokazują, że współcześnie istnieje olbrzymie zapotrzebowanie na strategiczne myślenie i działanie wykazywane przez instytucje UE, państwo i jego instytucje, jak i przez samorządy lokalne oraz samoorganizujących się obywateli. Wykazywane - nie znaczy rozumiane i realnie wykorzystywane, i to jest odpowiedź na stawiane pytanie na temat celu tej pracy. Wydaje się, że **dyrektywy związane z myśleniem i działaniem strategicznym płynące ze strony biznesu są potencjałem, a nie zagrożeniem dla podmiotów realizujących zadania z zakresu polityki społecznej w drodze do skutecznej i efektywnej praktyki.** Katya Andresen, pisząc o metodach marketingowych w działaniach prospołecznych prowadzonych przez sektor non-profit stwierdza, że: „(...) *marketing prowadzony w sposób profesjonalny i etyczny oznacza wpływanie na ludzi, a nie manipulowanie nimi. (...) Niemoralne jest marnowanie użytecznej wiedzy i stosowanie nieefektywnych metod do rozwiązywania kwestii społecznych. (...) Ci z nas, którzy pracują dla społecznego dobra, są moralnie zobowiązani do tego, by być efektywnymi i*

skutecznymi w docieraniu do tak dużej liczby ludzi, jak to tylko możliwe. Jeśli nie potrafimy przedstawić naszych racji w sposób, który skłoni ludzi do działania, oznacza to, że zawiedliśmy i straciliśmy cenny czas, a często pieniądze (...)” (Andresen 2007, s. 22-23). W pełni zgadzamy się, z tym stanowiskiem.

Przygotowanie strategii i ich implementacja to dwa odrębne procesy, które związane są z różnymi podejściami – teorią i ideą (powstanie strategii) oraz praktyką i działaniem (wdrożenie strategii). Ideę i misję strategii często wypracowują urzędnicy o różnych kompetencjach i zaangażowaniu, którzy korzystają lub nie z różnych grup wspomagających np. ze środowisk naukowych, firm consultingowych, narzędzi diagnostycznych i ewaluacyjnych. Jakość strategii w dużym stopniu zależy od ilości czasu na ich przygotowanie, nakładów, włączenia różnych środowisk do konsultacji, profesjonalizmu autorów. Za wdrażanie i realizację strategii odpowiedzialni są politycy i działacze oraz pracownicy różnych instytucji, często z różnych sektorów. To od nich w dużym stopniu zależy powodzenie realizacji strategii. I tu często napotykamy na problemy, gdyż strategie, które wyglądają na papierze bardzo profesjonalnie, często nie są wdrażane w życie. Można nawet powiedzieć, że w praktyce polityki społecznej ograniczyliśmy często strategie do obowiązkowych dokumentów, których wartość aplikacyjna jest często trudna do odczytania, a przez to niewyrażana w praktyce. Wykorzystujemy, zatem strategie, jako alibi w staraniach o racjonalną, konstruktywną i planową działalność, w praktyce jednak częściej oglądamy się za siebie, patrzymy wstecz, śledząc nasz dorobek, aniżeli identyfikujemy wskazane w strategiach cele, czy czerpiemy z wypracowanych w nich rozwiązań. Możemy postawić pytanie – dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwe i jednorodne. Z pewnością jedną z wielu przyczyn jest to, że w wielu strategiach nie ma konstruktywnych podstaw do dalszej działalności, które przybierają postać kluczowych dla strategii skutecznych planów działania (*Action Plans*). Nie odnajdujemy ich tam dlatego, że na gruncie polityki społecznej zaczerpnęliśmy termin „strategia”, ale konsekwentnie odrzucamy, bez próby zgłębienia, teorię myślenia i działania strategicznego. Tak, jak hasłami nie nakarmi się ludzi, tak bez wgłębienia się w istotę strategii nie doprowadzi się do jej efektywnego wykorzystania. Nie da się promować konkretnych postaw, dystrybuować deficytowych dóbr, usług, szans i możliwości bez strategii. Ale nie chodzi tu o konstruowane narzędzia schematycznie „odpisywane” od zaprzyjaźnionej gminy, powiatu, czy jakiejś instytucji społecznej. Należy mieć świadomość, że *„podobna strategia, dobrze zaplanowana i skutecznie wdrożona, może poprowadzić (...) zarówno do wielkiego sukcesu, jak i spektakularnej porażki”* (Raynor 2008, s. 13). Naszym zdaniem m.in. poprzez przybliżanie instrumentów, którymi posługują się instytucje biznesowe można

jednocześnie wykazać wielowymiarowe możliwości i wręcz potrzeby aplikacyjne, które pozwoliłyby budować a nie pozorować inicjatywy o charakterze strategii podejmowane przez podmioty odpowiedzialne za politykę społeczną.

2. Strategie – przegląd definicyjny

2.1. Strategie w ujęciu makro i mikro

Polityka społeczna, jak każda działalność praktyczna potrzebuje użytecznych strategii. Bezsporne jest, że celem makropolityki społecznej jest kształtowanie ładu społecznego bez nieuzasadnionych nierówności, bez zbędnego ryzyka, bez chaosu w prawach i możliwościach w sferze socjalnej z upodmiotowionymi obywatelami, którzy ze swoich uprawnień umieją i mogą korzystać dla zaspakajania własnych potrzeb. Ten cel nadrzędny, szczególnie w modelu aktywnej polityki społecznej, który to model staramy się w Polsce rozwijać, można sprowadzić do kreowania odpowiedzialnego, zaktywizowanego społeczeństwa, które wie jak to robić i korzysta z dobrodziejstw rynku i demokracji¹. Jest to, więc identyfikowanie tych, którzy wykazują większe niż inni problemy z dostosowaniem się do obowiązujących reguł, promowanie postaw, ale i redystrybucja wsparcia pod postacią środków finansowych, wiedzy, kwalifikacji. Celem mikropolityki społecznej w tym względzie jest organizowanie instytucjonalnych, ale i obywatelskich podstaw, ku możliwości osiągnięcia celów makro, zarówno w kwestii identyfikacji problemów, jak i w fazach promowania idei oraz wzmocnienia (tworzenia warunków dla jednostek i grup) w drodze do ich wdrożenia. Nie sposób jest prowadzić tak szeroko zakrojonej działalności bez przygotowanych wcześniej strategii – dotyczy to zarówno sfery promocji idei, postaw, jak i budowania podstaw organizacyjnych do ich zaistnienia. Dlatego też, w tych dwóch wymiarach, kreując politykę społeczną, musimy odwołać się do reguł, które pozwalają robić to skutecznie, efektywnie a przede wszystkim realnie (a nie pozornie).

2.2. Definicje, czyli co z nich wynika dla polityki społecznej?

Wskazywanie wyzwań, czy realnych możliwości płynących z budowania strategii warto rozpocząć od przeglądu definicyjnego. Dorobek teorii organizacji i zarządzania w tym zakresie pozwala na identyfikację wytycznych w kontekście tego, czym mają być strategie na gruncie

¹ Czytaj w: Grewiński, Tyrowicz, red. 2007.

polityki społecznej z możliwością autorskiej oceny czynionej *ad hoc*, czy rzeczywiście ma to miejsce.

W oryginalnym znaczeniu słowo strategia pochodzi od greckiego wyrazu *strategom*, który pierwotnie był terminem bezpośrednio łączonym z działalnością wojskową (por. von Clausewitz 1958). Za jego pomocą opisywano sztukę, jaką wykazywali się generałowie w walce z siłami nieprzyjaciela. Faktem było, że spontaniczność w tym względzie nie prowadziła do oczekiwanych sukcesów, co powodowało konieczność budowania misternych, przemyślanych planów działania i umiejętnego manewrowania swoimi oddziałami na rzecz ich realizacji. Skłonni bylibyśmy współcześnie również uwzględniać „wojskowy dryl” obecny w stosowaniu strategii pod postacią determinacji w jej realizacji oraz jej wagi dla tych, którzy strategię wdrażają – po to, aby wygrać „bitwę” o coś ważnego społecznie.

Współcześnie w literaturze odnajdujemy duże spektrum definicji, które nie są przeciwstawne, ale kładą nacisk na różne aspekty modelowej strategii. Zdaniem Alfreda D. Chandlera (1962) „*strategia to wyrażone w niej długoterminowe cele i misja instytucji*”. Nie sposób jest, zatem działać, jeśli nie jesteśmy pewni, co w konsekwencji chcemy osiągnąć i jakie jest nasze powołanie. Konstruując instrument do realnego działania w postaci strategii nie możemy wykazywać niezdecydowania, maskować braku wiedzy o rzeczywistych celach lub pod wpisanymi w strategię hasłami liczyć na realizację zupełnie innych interesów. Tej samej kwestii dotyka Richard Luecke, stwierdzając, że „*strategia oznacza konieczność zrozumienia tego, co robisz, co chcesz osiągnąć i – najważniejsze – w jaki sposób chcesz to osiągnąć. Z drugiej strony, strategia musi brać pod uwagę również to, czego nie robisz – innymi słowy, strategia wyznacza granice zainteresowania (...)*” (Luecke 2007, s. 13). W innym przypadku mamy do czynienia z antystrategią, którą można interpretować w kategoriach instytucjonalnego lub obywatelskiego sabotażu. Rozsądna strategia bowiem, jeśli jest umiejętnie zastosowana, określa cele i wyznacza kierunek realnych działań kierowników i pracowników na wszystkich szczeblach instytucji, co pozwala im zdefiniować swoją pracę i stwarza szanse na sukces (por. tamże).

Z kolei Kenneth R. Andrews w głośnym dziele pt. „*The Concept of Corporate Strategy*” postrzega strategię, jako „*wzorce decyzji, w których wyraża się pozycja i tożsamość podmiotu, który strategię kreuje*” (Andrews 1971). A zatem, biorąc do ręki każdy dokument o charakterze strategii, po jego lekturze nie powinniśmy mieć wątpliwości, jakie wartości uosabia instytucja (podmiot), która się nią posługuje. Powinna pozwalać na odczytanie pozycji (względnie sytuacji) właściwej podmiotom, które strategię konstruują, względnie wykorzystują lub jej potrzebują. Andrews zwraca uwagę na strukturę strategii, odwołując się do tego, co organizacja może zrobić

(silne i słabe strony) oraz możliwości stojące przed nią (zewnętrzne środowisko szans i zagrożeń). Bez tych kluczowych analiz i ustaleń nie sposób jest wyznaczać ramy praktycznego działania. Kwestie te wyznaczają kluczowe obszary analizy procesu budowania strategii i podkreślają jej niezastępowalne podstawy. W podobnym tonie Kenichi Ohmae każe postrzegać strategię, jako „*planowe zintegrowanie mocnych stron i wykorzystanie potencjału*” (Ohmae 1982). Aby to uczynić i w strategii uwzględnić powyższe kwestie, oczywiście niezbędna jest drobiazgowa analiza silnych i słabych stron przedsiębiorstwa czy instytucji. Wątkom zarysowanym przez Andrews’a i Ohmae poświęcimy uwagę w dalszej części opracowania. Aspekt dostosowania do potrzeb tych, którzy otaczają podmiot ustanawiający strategię uwzględniony jest w definicji Fredericka W. Glucka. Uznaje on strategię „*za plan zbudowany z uwzględnieniem oczekiwań i wyzwań otoczenia*” (por. Gluck 1980). Gluck wskazuje nam, że należy postrzegać strategię w kategoriach drobiazgowego planu, który realnie pozwala dawać ludziom to, czego potrzebują. A zatem konstruując strategię nie możemy tracić z oczu odbiorców towaru, usługi, pomocy, rady, czy po prostu sugestii lub wzoru. To oni – „grupa targetowa” - ich problemy, potrzeby, deficyty i zasoby powinny stanowić ognisko planu działania. Planu, który jak twierdzi Ricky Griffin, powinien zawierać precyzyjnie zdefiniowane cztery elementy, a zarazem czynniki gwarantujące jego powodzenie:

1. Zasięg.
2. Zasoby podlegające dystrybucji.
3. Kompetencje realizatorów.
4. Podstawy zaistnienia synergii w postaci instytucjonalnego dopełnienia i zależności (por. Griffin 1996).

A zatem biorąc do ręki dokument zatytułowany „Strategia...” powinno się w nim odnaleźć precyzyjną informację o grupie adresatów planowanych działań, precyzyjne definicje przedmiotu dokonywanej dystrybucji, jasno określone walory, kwalifikacje i możliwości tych, którzy mają strategię zrealizować. I na koniec – co jest niezwykle ważne – strategia powinna wyznaczać pola współpracy i jasno angażować konkretne podmioty (instytucje) do działania na rzecz realizacji naczelných celów.

Bardzo ważnym wątkiem, który należy uwzględniać w definicjach strategii, jest kwestia konkurencji i konkurencyjności. Michael Porter, wybitny profesor Harvardu, zdefiniował strategię, jako „*szeroką formułę opisującą, w jaki sposób firma ma zamiar konkurować*” (Porter 2006). Wiąże się to bezpośrednio z kluczową funkcją strategii, jaką jest budowanie przewag konkurencyjnych, które pozwalają organizacji zająć lepszą pozycję niż jej konkurentom w celu

utworzenia wartości ekonomicznej dla klienta. Bruce Henderson pisał w tym kontekście, że *„strategia jest świadomym poszukiwaniem takiego planu działania, który przede wszystkim pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i powiększenie jej”* (por. Henderson 1989). Możliwe jest to przede wszystkim w momencie, jeśli w swojej ofercie posiadać będziemy produkty lub usługi wyróżniające się w stosunku do innych podmiotów. Przywołany już Michael Porter stwierdza, że *„Strategia konkurencyjności opiera się na byciu innym. Oznacza to rozmyślnie wybieranie wyróżniającego się zbioru czynności w celu dostarczenia unikatowej wartości”* (por. Porter 2006). W obszarze polityki społecznej (w jej aktywnym modelu opartym na programach, grantach etc.) istnieje potrzeba i pełne spektrum możliwości zarysowania własnej (instytucjonalnej) tożsamości. Aktywność w działaniu, pozyskiwanie środków, wysokie kompetencje pracowników, to tylko wybrane płaszczyzny zarysowania własnej tożsamości. Wyróżniani już w definicjach realizatorzy strategii są szczególnie istotni, kiedy uzmysłowimy sobie, że każda strategia nie jest czymś skończonym, zamkniętym, niewymagającym korekt i uzupełnień. Każda udana strategia musi koncentrować się wokół spójnego i wzmacniającego ją zbioru pomocniczych praktyk i struktur, musi być przestrzenią działań dążących do harmonii, co wiąże się z koniecznością dopasowania strategii do aktualnych warunków, możliwości, zmieniającego się otoczenia (por. Luecke 2007).

Warto w tym miejscu zauważyć, że dla wielu organizacji, osób, struktur, strategia może oznaczać różnorodne przestrzenie i ramy działania. Można np. myśląc o strategii w rzeczywistości myśleć o programach lub projektach, pomimo, że nie są to identyczne procesy i zagadnienia. Wielu z nas ma trudności w definiowaniu następujących procesów, skorelowanych ze strategiami: diagnozowanie, prognozowanie, programowanie, planowanie, projektowanie, aplikowanie, realizacja, monitoring, ewaluacja, ocena efektywności i skuteczności działań. W związku z tym, że wiele powyższych procesów i działań jest związanych z podejściem strategicznym, a trudno jest jednoznacznie zdefiniować powyższe terminy, to w zależności od przyjętych metodologii i rozwiązań definicyjnych na różny sposób możemy rozumieć podejście strategiczne. Także na różnych etapach możemy uruchamiać powyżej wymienione procesy. W celu lepszej wizualizacji rozumienia podstawowych terminów w poniższej tabeli zaproponowaliśmy takie podejście do myślenia strategicznego, które jest najbliższe naszemu myśleniu o strategiach w kontekście realizowanej polityki społecznej.

Tabela 1. Procesy związane z przygotowaniem i realizacją strategii społecznych

Proces wg chronologii podejmowanych prac	Definicja	Przykład	Instrumenty kontrolne (występujące na każdym etapie przygotowania i realizacji strategii)
Diagnozowanie (etap 1)	Określenie stanu faktycznego jak jest, a nie jak nam się wydaje, że jest (etap analizy, badań)	Diagnoza Społeczna Diagnoza Społeczno-Gospodarcza	Monitoring Ewaluacja <i>ex ante</i> Kontrola Audyty
Prognozowanie (etap 2)	Stworzenie długofalowej strategii działania zakładającej w sposób ogólny główne kierunki i cele rozwoju oraz zmiany (planowanie prognostyczne)	Narodowa Strategia Zatrudnienia, Narodowa Strategia Integracji Społecznej	Monitoring Ewaluacja Kontrola Audyty
Programowanie (etap 3a)	Operacjonalizacja strategii na bardziej szczegółowe priorytety i działania, w tym typy operacji (zadań), które trzeba podjąć	Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich Program Operacyjny Kapitał Ludzki Regionalne Programy Operacyjne	Monitoring Ewaluacja <i>on going, In term</i> Kontrola Audyty
Wdrażanie (etap 3b)	Stworzenie i/lub wykorzystanie istniejącego systemu instytucjonalnego i organizacyjnego w celu implementacji strategii (wypracowanie norm, zasad, procedur i kanałów wdrażania, w tym Planów Działania)	Instytucje realizujące strategię np. MPiPS, CRZL, wojewódzkie urzędy pracy, urzędy marszałkowskie, ROPS-y	
Projektowanie (etap 4)	Zaplanowanie najmniejszych dających się wyodrębnić kompleksowych przedsięwzięć w celu realizacji poszczególnych działań strategii	Projekty składane w ramach EFS czy FIO Projekty składane w ramach grantów rządowych i samorządowych	
Realizacja projektów (etap 5)	Realizacja projektów, które przyczynią się do osiągnięcia zakładanych celów i rezultatów strategii	Realizacja projektów EQUAL, Realizacja projektów PO KL, FIO, PFRON, itd	
Ocena skuteczności i efektywności projektów w kontekście możliwości / założeń całego Programu lub Strategii (etap 6)	Końcowa ocena jakości osiągniętych rezultatów w kontekście osiągnięcia zaplanowanej zmiany	Ewaluacja <i>ex-post</i>	

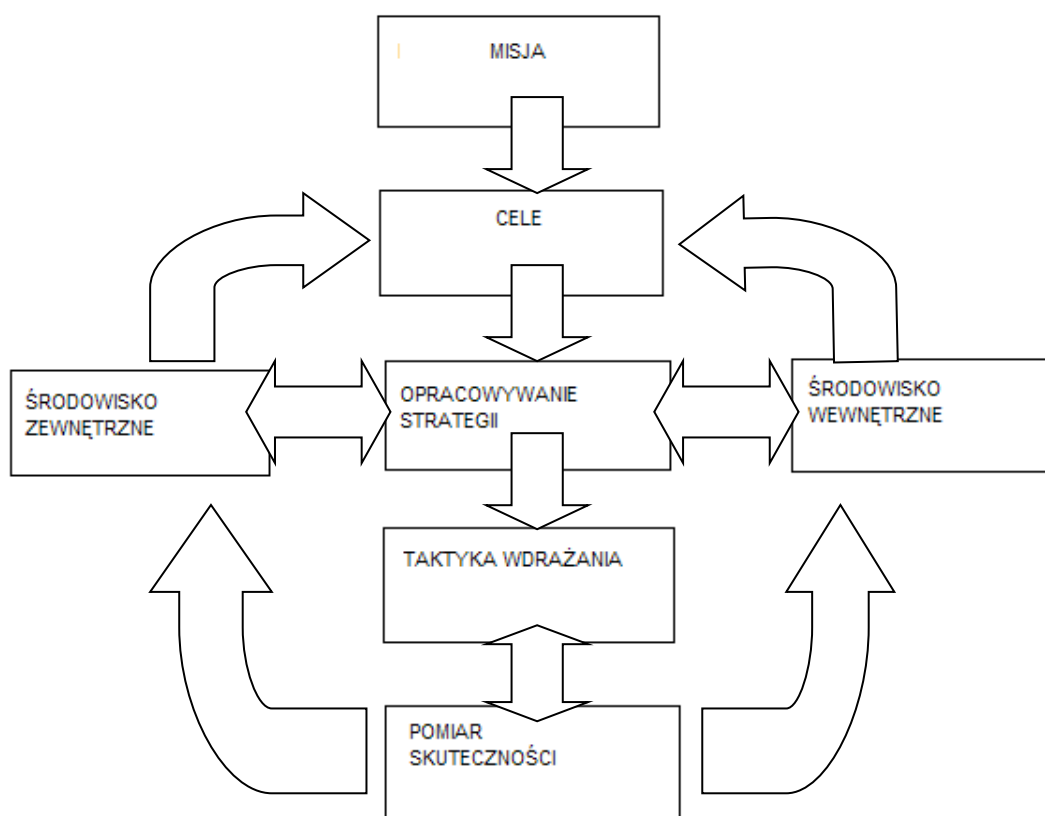
3. Procesualny charakter strategii, jako wyzwanie dla polityki społecznej

Podstawową kwestią, jaką powinniśmy przyjąć, myśląc o strategiach jest uzmysłowienie sobie ich procesualnego charakteru. Już analiza zaproponowanych powyżej definicji skłania do traktowania ich, jako „**planu działania**” i zarazem „**planu w działaniu**”. Nie przez przypadek, zatem na koniec naszych rozważań wokół definicji zaprezentowaliśmy ujęcie Richarda Luecke z podkreśleniem dynamiki w przekładzie strategii na realne działania. Jak twierdzą Gary L. Nelson, Karla L. Martin oraz Elizabeth Powers, *„najlepsze strategie pozostaną tylko i wyłącznie kompetentnymi narzędziami a jedynie solidne wdrażanie gwarantuje sukces w postaci realizacji celów”* (por. Nelson, Martin, Powers 2008, s. 61). Wydaje się, że dotykamy tu kluczowej kwestii na gruncie polityki społecznej a zarazem obszaru zaniedbania. Prognozowanie, dostosowanie, elastyczność, to niewątpliwie kluczowe kwestie w kontekście kształtowania społecznego ładu. Tymczasem nawet pobieżna analiza praktyki polskiej polityki społecznej w różnych obszarach (polityka ludnościowa, polityka rynku pracy, sfera zabezpieczenia społecznego, polityka migracyjna) wskazuje na sytuację, w której istniejące strategie, kreowane są na co najmniej kilka lat, a że i na początku i na końcu tego okresu są w ten sam sposób mechanicznie, często bezrefleksyjnie wdrażane. Jako, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszelkich zmian warunków, z którymi przychodzi nam się mierzyć, w konsekwencji nawet najlepiej przygotowane strategie wymagają stałej, aktywnej uwagi, rzadko całkowitej zmiany, czasami gruntownej rekonstrukcji, w innym przypadku (najczęściej) kosmetycznych modyfikacji. Ten wymóg procesualnego ujęcia strategii a zarazem uzupełnienie definicyjnych rozważań wokół jej istoty ilustruje poniżej zaprezentowany wykres.

Jak widzimy na Wykresie 1 kluczowym aspektem interpretacji procesualnego charakteru strategii jest postrzeganie jej nie jako dokumentu, skończonego aktu, ale jako działania. Strategia jest twórcza i rozłożona w czasie - to droga od konkretnego wyznaczonego punktu (decyzja o jej przygotowaniu), aż do realizacji. Procesualny charakter strategii wymaga konsekwencji i determinacji – nie można ulegać chwilowym wahaniom, rezygnacjom ze szczegółowych inicjatyw w warunkach chwilowych zawirowań (np. pod wpływem ograniczeń wywołanych chęcią osiągnięcia celów krótkoterminowych). Strategia jest rozłożona w czasie – to długoterminowe działania, które rzadko przynoszą natychmiastowe rezultaty. Niestety ta prawda nie zawsze jest powszechnie

stosowana. „Podobnie jak w gospodarce gorszy pieniądz wypiera lepszy, tak w pracy kierownictwa dyskusje nad słabymi wynikami operacyjnymi wypierają dyskusje nad skutecznym wdrażaniem strategii. Kiedy organizacje i instytucje wpadają w tę pułapkę, szybko gubią rytm – realizują kwartalne cele w 100% lub prawie w 100%, ale nigdy nie zastanawiają się nad tym, jak zmodyfikować swoje strategie, by wypracować lepsze możliwości wzrostu, ani jak przełamać stały trend w postaci krótkookresowych niedoborów finansowych (Kaplan, Norton 2008, s. 114).

Wykres 1. Strategia jako proces



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Luecke 2007, s. 18.

Te zmiany nie muszą być gruntowne. Gwałtowne zmiany, duże rekonstrukcje to oczekiwanie zrealizowania doraźnych celów. Problem nie leży jednak przede wszystkim w złej strukturze strategii, ale w komunikacji realizatorów, konkretnych decyzjach i motywacji (por. Nelson, Martin, Powers 2007, s. 62).

3.1. Budowa strategii, jako dążenie do celu

Punkt startu wyznaczany jest poprzez odwołanie się do precyzyjnie zdefiniowanej misji podmiotu wykazującego zapotrzebowanie na strategię. Z tej misji wprost rodzą się cele, które

podmiot chce zrealizować. **Budowa strategii jest dążeniem do celu!** Cele muszą być konkretne, mierzalne, kwantyfikowalne, precyzyjne i realne oraz łatwo odczytywalne przez potencjalnych realizatorów strategii. Ważne jest także podzielenie (uzgadnianie) wspomnianych kierunków działania przez zespół (względnie zespoły) realizatorów – jeżeli nie wszyscy akceptują konkretne cele, nie sposób jest uzyskać zakładanych rezultatów. Cele nie mogą być mylone z priorytetami, działaniami czy rezultatami, a niestety często tak się zdarza w praktyce społecznej. Cele mogą być bezpośrednie i pośrednie, długoterminowe i krótkoterminowe, trwałe i okresowe. Wszystko zależy od rodzaju strategii i jej specyfiki.

3.2. Analiza zewnętrzna i wewnętrzna

Cele, które poprzez strategię chcemy zrealizować warunkowane są rezultatami drobiazgowej analizy środowiska zewnętrznego (klienci, beneficjenci, konkurenci, pomocnicy, procesy i zjawiska sprzyjające, obojętne, niesprzyjające). W obszarze strategii biznesowych analiza ta powinna uwzględniać rozpoznanie: klientów, ograniczeń cenowych, konkurencji, kwestii dystrybucji, zagadnień technologicznych, makroekonomii, regulacji prawnych, trendów dotyczących stylów pracy, głównych obszarów niepewności, dostawców i potencjalnych partnerów (por. Luecke 2007, s. 25). Naturalnie skrupulatna analiza powinna uwzględniać zarówno zagrożenia i możliwości w tym zakresie. Eksponując kwestie istotne z perspektywy polityki społecznej, powyższa analiza powinna uwzględniać przewidywania dotyczące (zmieniającego się) ustawodawstwa w kluczowych kwestiach dla zaistnienia strategii, zmian technologicznych, które mogą sprzyjać lub przeszkadzać. Ważniejsza jest jednak ocena trendów w zakresie stylu pracy i życia grup społecznych, które wykazują zapotrzebowanie na konkretne działania. Często sprowadza się to do elementarnych pytań: kim są ludzie, którzy czekają na nasze działania (wiek, płeć, lokalizacja, dochody, wzorce zachowania), jakie wykazują potrzeby?, jak można do nich dotrzeć?, w jaki sposób (w jakim zakresie) obecnie korzystają z konkretnych produktów i usług, jakie ich potrzeby nie są obecnie w ogóle zaspokajane?, jakie są ich dotychczasowe związki z instytucjami zaangażowanymi w realizację strategii?, czy wymagają jednorazowego wsparcia, czy też długotrwałych relacji? W kontekście analiz zewnętrznych ważna jest także kwestia oceny obszarów konkurencyjności. Problem ten jest szczególnie istotny dla organizacji pozarządowych w kontekście oceny, w jakim obszarze aktywności są one w stanie konkurować z innymi, jakie potrzeby grup społecznych nie spotykają się z istniejącą już ofertą. Z perspektywy analiz zewnętrznych (kluczowej dla polityki społecznej) ważna jest zatem ocena czynników, które rządzą konkurencyjnością na rynku, który świadczy konkretne usługi społeczne, prowadzi konkretną

działalność w otoczeniu społecznym. Wszelkie działanie i jego rezultaty zależą, bowiem nie tylko od nas, ale od naszego otoczenia i tego, co się w nim dzieje. Parafrazując Michaela Portera (por. Porter 1979, 1996, 2008) należy stwierdzić, że ważne jest tu określenie: groźby nowych wejść (ocena innych podmiotów, które mogą zaangażować się w podobną działalność), siłę przetargową dostawców (np. uzależnienie od środków z funduszy centralnych, organów zwierzchnich), rywalizacji między istniejącymi firmami (na ile dublowanie się w podejmowanych działaniach z innymi podmiotami może nam szkodzić?), siła przetargowa nabywców (kwestia odpowiedzi na pytanie: na ile w powodzeniu swoich działań jesteśmy uzależnieni od aktywności, współpracy, konkretnych pożądaných form reakcji od ludzi, do których adresowane są konkretne działania w ramach strategii) oraz groźba substytucyjnych produktów lub usług (na ile nasi klienci mogą podlegać działaniom przekazu, sił alternatywnych do naszej oferty, naszych wartości, naszych produktów i usług). Wydaje się, że ta analiza jest wciąż powszechnie zaniedbywaną sferą działalności. I wreszcie ostatnia kwestia warta podkreślenia w obszarze analiz zewnętrznych, to tzw. zdolność wywiadu, jako szczególna forma gromadzenia informacji, płynących z różnych źródeł, które mogą stanowić inspirację do działania konkretnego podmiotu. W sferze biznesu sprowadza się do powoływania zespołów ludzi prowadzących badania lub do zlecenia takich badań, analizy źródeł prasowych i w ten sposób poszukiwania danych i inspiracji w kontekście konkretnych rozwiązań. W obszarze polityki społecznej, to przede wszystkim potrzeba gruntownej diagnozy. Wartościowa diagnoza: wynika z jakichś przesłanek a przede wszystkim zainteresowania odkryciem realnych problemów, oparta jest na dokonanej ocenie dolegliwości potencjalnych stanów (względnie procesów), a przede wszystkim w oparciu o ocenę moralną hierarchizuje problemy. Diagnoza problemów społecznych – co nie jest oczywiste dla przedstawicieli „zrutynizowanych instytucji” w Polsce – rozpoczyna realizację konkretnych „socjalnych” przedsięwzięć, a nie legitymizuje podjęte wcześniej kroki. Diagnoza w praktyce funkcjonowania instytucji musi dotyczyć najbliższego otoczenia terytorialnego instytucji a zatem lokować się na odpowiednim poziomie szczegółowości. Diagnoza ma wreszcie to do siebie, że potrzebuje weryfikacji w postaci kolejnej diagnozy. „Problemy społeczne nie ‘stoją w miejscu’ i nie są ‘zdyscyplinowane’, stąd znaczenie, jakie się przywiązuje do określenia ‘stadium rozwoju problemu’”, co niewątpliwie wymaga cyklicznego „(...) oszacowania rodzaju i wielkości grup dotkniętych obserwowanymi dolegliwościami oraz identyfikacji grup uwikłanych w próby interwencji” (Kubin 1998, s. 135). Zarysowana powyżej wartościowa analiza wywiadowcza (zarówno w uproszczonej formie, jak związanej z diagnozowaniem) powinna nie tylko uwzględniać

wielowymiarową analizę odbiorców działań i ich uwarunkowań, ale także poszukiwanie środków finansowych oraz możliwości (np. partnerstw) w drodze do poszerzania zdolności do działania.

Warto zwrócić uwagę, że często przy okazji analizy środowiska zewnętrznego stosuje się technikę - analizę interesariuszy. Polega ona na przeanalizowaniu, które środowiska, podmioty instytucjonalne i organizacyjne oraz potencjalne grupy docelowe będą zainteresowane realizacją strategii, które pozostaną obojętne, a które mogą być przeciwne wdrażaniu strategii, gdyż może być ona niezgodna z ich interesami, misją, systemem wartości, czy jeszcze innymi elementami. Analiza interesariuszy określa, z kim możemy współpracować przy realizacji strategii, z kim możemy działać partnersko, a kto nie będzie zainteresowany jej implementacją. Świadomość tego, kto (w rozumieniu podmiotów instytucjonalnych) będzie strategię realizował wymaga zaangażowania wszystkich tych podmiotów w jej konstruowaniu. Niedopuszczalne są bowiem popularne praktyki, gdzie na terenie gminy strategia rozwiązywania problemów społecznych powstaje przy udziale pracowników jednego tylko podmiotu (np. OPS), a z założenia ma być wdrażana także przy aktywnym udziale władz gminnych, czy organizacji pozarządowych.

W przygotowaniu strategii działaniami niezbędnymi są wyniki dokonanej analizy środowiska wewnętrznego (realizatorzy w aspekcie ich kompetencji oraz przewidywane zmiany w tym zakresie, zasoby finansowe, organizacyjne i infrastruktura pozostająca w dyspozycji, procesy sprzyjające, obojętne i niesprzyjające w obrębie podmiotu(ów) realizującego(cych). W sferze biznesu analizy wewnętrzne, to przede wszystkim ocena silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w bieżącej działalności, siły marki, struktury kosztów, aktualnego portfela produktów, dotychczasowej działalności badawczo-rozwojowej, poziomu zaawansowania technologicznego, umiejętności pracowników oraz kultury organizacyjnej (por. Luecke 2007, s. 44-57). Dla polityki społecznej warto wyeksponować kilka kwestii szczególnie istotnych w tym aspekcie. Ważną przestrzenią, którą powinni rozpoznać politycy społeczni jest zgodność celów z aktualną kulturą organizacyjną, poprzez odpowiedź na prosto ustanowione pytania: czy jesteśmy gotowi i zdolni do zmiany, do nowych działań, do intensyfikacji starań na rzecz realizacji konkretnych celów. Postawione powyżej pytanie (a raczej brak tej aktywności) o instytucjonalną gotowość do zmian, to niestety kluczowy problem wielu przedsięwzięć społecznych (por. np. Poertner, Rapp 2007). Możemy w tym względzie uszczegółwić zakres dociekać i zapytać: czy osoby kierujący konkretnymi podmiotami, odgrywającymi ważną rolę w realizacji strategii są szanowani i efektywni?, czy poszczególni ludzie – potencjalni realizatorzy odczuwają osobistą motywację do zmian, jaki charakter ma organizacja podmiotów wytypowanych do działania (kwestia hierarchiczności), czy potencjalni realizatorzy, bądź podmioty, które oni reprezentują

przyzwyczajeni są do współpracy, czy istnieje kultura sprzyjająca przyjmowaniu odpowiedzialności za rezultaty i wreszcie, czy dobra wydajność jest nagradzana? (por. tamże, s. 53). Należy sobie uświadomić, że realizacja strategii jest efektem wielu codziennych decyzji podejmowanych w oparciu o informacje o szansach na realizację prywatnych celów (interesów) (por. Nelson, Martin, Powers 2007, s. 62). Konkretnie odpowiedzi na powyższe kluczowe pytania uwiarygodniają szanse na pozytywne rezultaty działań strategicznych. Powstaje niewiadoma, czy w obszarze polityki społecznej na powyższe pytania padną odpowiedzi sprzyjające powodzeniu w tym zakresie?

Nie sposób jest realizować strategii bez znajomości kluczowych kompetencji realizatorów. W tym kontekście ważne jest z jednej strony dokonanie oceny: w czym jesteśmy profesjonalni, jakie umiejętności możemy położyć na szalę projektu(ów), co możemy wykorzystać?, ale także dokonanie analizy podobnych działań podejmowanych przez inne podmioty (państwa, regiony, instytucje) w konkretnych obszarach. Jeśli chodzi o kompetencje to ważne są tu m. in.: ich trwałość (ciągłość) oraz stosowność (adekwatność).

W obszarze analiz wewnętrznych kluczową kwestię stanowi poszukiwanie i wskazanie funduszy wewnątrz podmiotów, które mają strategię realizować. Jest to obszar wymagający pewnych decyzji – w innym przypadku mimo najszczerzych chęci może okazać się, że strategia nie może zostać zrealizowana. Kondycja finansowa, to nic innego jak siła organizacji, która decyduje się na budowę i realizację strategii, bądź jest włączona w poczet realizatorów strategii. Ocena w tym zakresie powinna dotyczyć: przepływów pieniężnych (na ile dotychczas posiadane środki umożliwiają nowe formy aktywności?), dostępu do nowych środków (realność finansowania z zewnątrz podmiotów podejmujących konkretne działania), innych planów wydatków (czy działalność w obrębie strategii nie koliduje z innymi, wcześniej planowanymi a kosztownymi działaniami), poziomu zwrotu (korzyści dla podmiotów z realizacji strategii) (por. Luecke 2007, s. 50-51). Tymczasem na gruncie polityki społecznej rzadko mówi się o rentowności różnych inicjatyw, tłumacząc się stwierdzeniami, że np. „polityka aktywizacji musi kosztować”, „samymi tanimi szkoleniami nic nie zrobimy”. W ten sposób kwestia racjonalności ekonomicznej „zamiatana jest pod dywan”. Prowadzi to do wielu negatywnych procesów, np. zniechęcenia realizatorów strategii w sytuacji, kiedy nie otrzymują oni żadnych (np. poza moralnymi) dodatkowych gratyfikacji za realizację „nowych tematów”, za inicjatywę do nowych pomysłów i ich realizacji.

Powyżej zaprezentowane działania analityczne mają doprowadzić do wykrystalizowania szczegółowych planów działania – zbioru konkretnych kierunków aktywności, które mają zagwarantować realizację celów. Jak twierdzi Cynthia A. Montgomery „strategią nie jest to, co

było lub to, co mogło być” (Montgomery 2007, s. 54). Jest to, zatem swego rodzaju taktyka na przyszłość – terażniejsze i przyszłe wdrażanie zamierzeń i planów. Niezbędnym uzupełnieniem powyżej zaprezentowanych działań jest konstrukcja systemu pomiaru rezultatów, który będzie umożliwiał kontrolę nad naszymi poczynaniami.

Podsumowując powyższe rozważania Robert S. Kaplan oraz David P. Horton sprowadzają je do zamkniętego cyklu, w którym naszą działalność operacyjną rozpoczyna budowa strategii (zdefiniowanie misji, wizji i wartości, przeprowadzanie analiz strategicznych). Następnym krokiem jest przełożenie strategii na działania operacyjne w postaci definicji celów i wątków strategicznych, wyboru mierników i celów ilościowych oraz selekcji inicjatyw strategicznych. Dalej nasze działania powinny ogniskować się wokół budowy planu operacyjnego w postaci usprawnienia kluczowych procesów, sporządzenia planu sprzedaży (względnie dystrybucji dóbr i usług), konstrukcji planu zapotrzebowania na nasze zasoby oraz opracowania budżetu. Po tym etapie następuje realizacja procesów i inicjatyw, która wymaga twórczego monitoringu (organizacja przeglądów strategicznych i operacyjnych) a następnie testowania i dostosowania strategii w postaci analiz zyskowności, korelacji między miernikami strategicznymi oraz testów pomysłów na zmiany w strategii (por. Kaplan, Norton 2008, s. 115). Strategia powinna być także poddana ewaluacji. Ewaluacja *ex-ante* to ocena dokonana przed uruchomieniem strategii. Jest to narzędzie samokontroli czy zaplanowane założenia są realne i wykonalne. Ewaluacja *in term* lub *on going* to ocena wdrażania strategii w trakcie jej realizacji. Powinna służyć do wprowadzenia ewentualnych korekt w brzmieniu i działaniach strategii. Ewaluacja *ex-post* to ocena po zakończeniu realizacji strategii weryfikująca czy osiągnięte rezultaty spełniają zakładane założenia.

4. Typy strategii biznesowych a polityka społeczna, czyli programowanie oczekiwań

Jednym z kluczowych problemów polityki społecznej, dostosowującej się do wyzwań aktywnej polityki społecznej, jest poszukiwanie instytucjonalnej tożsamości, odnajdywanie własnego miejsca pośród innych podmiotów (dotyczy to głównie organizacji pozarządowych i podmiotów tzw. gospodarki społecznej i prywatnych firm). Mamy tu do czynienia z wątpliwościami, które przybierają postać konkretnych pytań: czy poradzimy sobie ze stojącymi przed nami zadaniami, sprostamy konkurencji, czy jesteśmy w stanie materializować nasze ambicje, oczekiwania, czy np. role, które przypadły nam zgodnie ze strategicznymi ustaleniami? W procesie wypracowywania odpowiedzi na powyższe pytania mogą być użyteczne strategie stosowane w biznesie, pozwalające na redukcję powyższych niepewności w obrębie

ekonomicznych aktywności w warunkach rynkowych. Cztery podstawowe strategie, które zostaną pokrótce poniżej zarysowane, to potencjalne narzędzia, które pozwalają spojrzeć na instytucje, jednostki terytorialne z innej perspektywy, umożliwiając odkrycie szans na skuteczne działanie.

4.1. Strategia niskich kosztów

Siłą podmiotów, oferujących towary lub usługi może być dążenie do obniżenia kosztów własnego funkcjonowania, redukcja nakładów na proces ich wytwarzania. W praktyce nasze działania w obrębie tej strategii możemy sprowadzić do ciągłej poprawy skuteczności operacyjnej, do nieustannego ulepszania wewnętrznych procesów (por. Luecke 2007, s. 64). Naturalnie takie działania wymagają konsekwencji w przekładzie zbieranych doświadczeń na konkretne zadania. Pytanie, które nasuwa się tutaj w kontekście polityki społecznej jest takie - ile powinny/mogą kosztować strategie społeczne? Czy da się zrealizować wiele priorytetów społecznych uwzględniając bardzo restrykcyjne zasady i wskaźniki racjonalizacji wydatków lub dokonywania pomiarów efektywności i skuteczności strategii?

4.2. Strategia różnicowania produktów/usług

Jeśli wykazujemy problemy z konkurencją z innymi podmiotami w sferze kosztów prowadzonej działalności, możemy starać się wykazać jakościowe różnice naszego asortymentu względem innych. Odbywa się to poprzez wskazanie unikalności naszych produktów lub usług, ich wyjątkowości poprzez wyeksponowanie tego, co nas wyróżnia. Realizacja tej strategii często sprowadza się do stworzenia niszy – podkreślenia potrzeb (cech, wartości) klientów, które zostaną zaspokojone dzięki naszej działalności. Mamy, zatem w tym względzie do czynienia z próbami zaistnienia – zaznaczenia swojej pozycji wśród istniejących produktów masowych – różnice w obsłudze, wieloaspektowe lub skoncentrowane formy wsparcia, to tylko niektóre możliwości w tym zakresie. Naturalnie takie działania o tyle mają sens, o ile przeprowadzone przez nas analizy zewnętrzne doprowadzą nas do przekonania, że nasi klienci przywiązują wagę do różnicy w kontekście naszej działalności, która stać się ma naszym udziałem. Strategie różnorodności w polityce społecznej przyjmowane są coraz częściej, co widać wyraźnie po wzroście rozwiązań praktycznych i teoretycznych związanych z modelem *welfare mix/pluralism*.

4.3. Strategia relacji z klientem

Jedną z ważnych prawd związanych z funkcjonowaniem wolnorynkowych podmiotów gospodarczych jest przekonanie o potrzebie osobistego kontaktu z właścicielami, pracownikami firm. *„Te relacje mogą przyjmować różne formy: jednym wystarczy, że kupują zawsze u osoby, której twarz znają; dla innych liczy się fakt, że sprzedawca zna swoich klientów i ich potrzeby, ma czas, aby cierpliwie objaśnić klientowi działanie i cechy produktu, a także doradzić w ostatecznym wyborze”* (Luecke 2007, s. 71). Ta relacja z kluczowym klientem oznacza konieczność maksymalnego dostosowania się do jego potrzeb, umiejętnego dotarcia do niego. Możemy być zupełnie nieznanymi wśród otaczających nas ludzi – grunt żeby ci, do których adresujemy swoje działania identyfikowali się z nami i z łatwością odbierali nasz przekaz. Działania, które wynikają z zastosowania tej strategii przybierają postać dążenia do uproszczenia życia lub pracy naszych konkretnych klientów, bezpośredniego dostarczania im aktualnych informacji o naszej ofercie, maksymalizacji w personalizowaniu usługi, zacieśnianie kontaktu osobistego i kultywowanie realnej chęci poznawania potrzeb naszego klienta. Personalne podejście do klienta można wykorzystać do jego czynnego udziału w konstrukcji naszych kolejnych inicjatyw. Klient „oswojony”, który się z nami identyfikuje jest w stanie pomóc nam w dostosowaniu naszej oferty do innych – jemu podobnych. Rezultaty takiej działalności bywają znakomite – silne poczucie lojalności.

Przykład realizacji tego typu strategii w polityce społecznej to np. stosowanie zasady *empowerment*, gdzie w sposób podmiotowy i partnerski podchodzi się do klienta usług polityki społecznej. Zmiana orientacji z klienta w partnera / beneficjenta jest widoczna nie tylko w nazewnictwie, ale i w metodach pracy z grupami docelowymi wsparcia.

4.4. Strategia efektu sieciowego

Zjawisko efektu sieciowego to przede wszystkim umiejętność skupienia pod własnym szyldem działań innych podmiotów, to nawiązanie współpracy z innymi podmiotami, tworząc wspólną sieć, która jest atrakcyjna dla klienta – w jednym miejscu mogą mieć ofertę wielu podmiotów i jestem w stanie zaspokoić więcej potrzeb. Budowanie sieci i liderowanie sieciom to duży potencjał w kontekście zysków i pozyskiwania klientów. Przykładem namiastki takiej strategii w obszarze polityki społecznej są angielskie *One Step Shops* – gdzie w jednym budynku mieszczą się urzędy zatrudnienia, pomocy społecznej a swoją siedzibę mają organizacje pozarządowe. Budujemy w ten sposób sieci – instytucje ułatwiają sobie współpracę, przepływ informacji, wielostronnie zajmują się klientem, oferując mu kompleksowe usługi. Redukcja

kosztów własnych klienta oraz zakres usług (kompetencje wynikające ze współpracy i wiedzy o sobie nawzajem) pozwalają na sukces instytucjonalny. Przykład *One Step Shops* to przykład zintegrowanego systemu usług, w którym klient może otrzymać kompleksową usługę w jednym okienku. Jest to chyba w tej chwili najbardziej zaawansowany system dostarczania profesjonalnych usług socjalnych w sposób zintegrowany, do którego będziemy w Polsce stopniowo zmierzać². W polityce społecznej (także polskiej) obserwujemy od kilkunastu lat zwiększenie roli i znaczenia partnerstw międzysektorowych, integrowania poszczególnych systemów usług mających przyczynić się do takich efektów sieciowych jak generowanie wartości dodanej, efektów synergii, multiplikacji i innowacyjności.

Przedstawione powyżej cztery strategie w praktyce stanowią szansę na budowę nowego potencjału instytucjonalnego. Naturalnie odpowiedź na pytanie: która(e) ze strategii jest(sa) dla instytucji najlepsza(e) – to problem do rozstrzygnięcia. Pomocne w udzielaniu odpowiedzi na to pytanie jest odwołanie się do misji i celów instytucji, stanowiących podstawy w budowaniu strategii (o czym już była mowa), a także analizy środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Konkluzje z nich płynące pozwalają ocenić możliwości instytucjonalne oraz wskazać kierunki dalszego działania. Bardzo często efektem tych dociekań stawać się może wykorzystanie potencjału płynącego z kilku (a nie tylko jednej konkretnej) strategii. W ten właśnie sposób może dokonywać się programowanie naszych oczekiwań oraz potrzeb naszych klientów.

5. Rzecz o systemowym wdrażaniu strategii

Kluczową kwestią w działaniach skoncentrowanych na przełożeniu opracowanej strategii na praktyki wpisane w jej wdrażanie jest skoncentrowanie się na podmiotach instytucjonalnych (struktura, zasoby) – aktorach w realizacji strategii. *„Każda udana strategia musi koncentrować się wokół spójnego i wzmacniającego ją zbioru pomocniczych praktyk i struktur. Wiele osób nazywa to harmonizacją (dopasowaniem). Pojęcie to opisuje sytuację, w której struktury organizacyjne firmy, systemy wsparcia, procesy, umiejętności pracowników, zasoby i systemy motywacyjne są zgodne ze strategicznymi celami”* (Luecke 2007, s. 105). Nie sposób jest osiągać profitów ze zbudowanej strategii, jeśli jest ona oderwana od niuansów funkcjonowania podmiotów instytucjonalnych (o czym już wspominaliśmy), które mają ją wdrażać. Wdrażanej strategii sukces może zapewnić wykorzystanie modelu „Siedmiu S” - strategia (*strategy*), struktura (*structure*), systemy (*systems*), styl (*style*), pracownicy (*staff*), umiejętności (*skills*), cele nadrzędne (*superordinate goals*) (por. Pascale 1990). Po pierwsze, proces wdrażania strategii musi opierać się na odpowiedniej (elastycznej – dostosowanej do założeń) strukturze organizacyjnej (układ

² Na ten temat czytaj szerzej w: Grewiński 2009.

pozycji, hierarchii, przywództwa, zespołów kompetencyjnych, odpowiedniej liczebności realizatorów w obrębie poszczególnych zadań cząstkowych). Realizowane plany działania wpisane w strategię powinny stanowić wewnętrzne systemy – nie zbiory chaotycznych, doraźnych czynności, ale układ wzajemnie powiązanych ze sobą działań z wbudowanymi w nie mechanizmami kontrolnymi prowadzącymi do ewentualnego zastosowania jednej z przygotowanych opcji rekonstruujących strategię. Jeśli rzeczywiście oparliśmy strategię na przemyślanym systemie działań wówczas i w sytuacji zdiagnozowania zjawisk lub procesów niepożądanych nie następuje zmiana, bądź podważenie samej strategii, ale płynne skorzystanie z przygotowanych alternatywnych wariantów – gotowych rozwiązań. Takie zorganizowanie wpisane w działania strategiczne wyraża styl, który stanowi przyjęty sposób działania (myślenia o strategii i obserwowalne formy jej realizacji). W narzucaniu, egzekwowaniu stylu działania istotną rolę odgrywają „przywódcy” – liderzy, którzy dbają o przestrzeganie konkretnych, pożądanых procedur i minimalizują groźby występowania zachowań niezgodnych z przyjętymi regułami (terminowość, efektywność działania, dominujący zbiór wartości). Aby inicjatywa miała szanse na powodzenie niezbędny jest, zatem potencjał kadrowy – ludzie, którzy będą działać na rzecz realizacji strategii. Dotyczy to zarówno liderów, jak i pracowników o mniejszym zakresie kompetencji. Najważniejsze jest jednak żeby zespół charakteryzował się uzgodnionym poziomem odpowiedzialności, w którym nie ma miejsca na niskie zaangażowanie i postawę braku identyfikacji z rezultatami działań własnych i zespołu. W realizacji strategii odpowiedzialność jest jedna – bez uzmysłowienia sobie tej prawdy nie sposób jest skutecznie działać i współdziałać. Podobnie nie może zaistnieć sytuacja, w której zespół realizatorów dzieli się na tych, którzy planują i tych, którzy wdrażają. Strategię buduje i realizuje zespół. Gwarantem szans na odnalezienie się w wyzwaniach inicjatywy strategicznej, jest posiadanie przez poszczególnych członków zespołu adekwatnych kompetencji do powierzonych zadań. Nie można oczekiwać od osoby, która 15 lat spędziła na wydawaniu zaświadczeń, że z dnia na dzień stanie się kluczowym kreatorem innowacyjnych rozwiązań strategicznych. Przegląd kadr, umiejętne rozdysponowanie zadań zgodnie z predyspozycjami i kwalifikacjami, to jedno z ważniejszych działań w obrębie strategii. A zatem należy pamiętać, że strategia może wymuszać konieczność zatrudnienia nowych pracowników, zorganizowanie szkoleń dla tych, którymi już dysponujemy, wymusza dysponowanie ludźmi o pozytywnym nastawieniu, a także to konieczność zagwarantowania wykonawcom zasobów, które są niezbędne, aby mogli właściwie wykonywać swoje zadania (por. Luecke 2007, s. 108). Może się to przekładać na konieczność zbudowania lub przebudowania systemu motywacyjnego w postaci nowych bodźców „przekonujących”, że warto podjąć nowe wyzwanie. Jeśli w firmie każdy

dział i pracownik wie, za co konkretnie odpowiada i jakie profity wiążą się z realizacją zadań, chętniej podejmie on oczekiwane wysiłki. Dlatego też każda osoba biegła w teorii organizacji i znająca meandry myślenia i działania strategicznego, patrząc na dokument wyrażający strategię zapyta o rolę wykonawców w realizacji strategii, o jej znajomość, o programy motywacyjne i ich zgodność z celami, które chcemy osiągnąć, o systemy rekrutacji do zadań i obsadę przewidzianych ról. Dotyczy to ewidentnie strategii generowanych na gruncie polityki społecznej.

Zamknięciem modelu jest nieustająca kontrola podejmowanych działań z celami nadrzędnymi i odpowiedź na pytanie: czy wciąż podążamy w zakładanym kierunku? Służyć tu mogą liczne narzędzia monitoringu i ewaluacji, które powinny być stosowane w realizacji strategii jako instrumenty wewnętrznego controllingu. Pomimo to, może się okazać, że w praktyce przyjęta strategia działania jest realizowana, ale z konkretnych celów strategicznych zostały już tylko czynności, które nie prowadzą do założonych wcześniej celów. Model „Siedmiu S” to niewątpliwie użyteczne narzędzie pracy ze strategią i w obrębie strategii - jednocześnie szansa na „strategiczną samoświadomość”.

5.1. Poprawa skuteczności operacyjnej, jako jedno z wyzwań wdrażania strategii – plan działania i współpraca

Czym w praktyce jest strategia? Nie sposób jest mówić o wdrażaniu strategii bez odniesienia do tzw. „skuteczności operacyjnej”. Strategia jest po to, by zmienić to, co było – ulepszyć, uzupełnić, zastąpić. Dlatego też konstrukcja systemu strategicznego ma z założenia stanowić nową szansę na wzrost skuteczności, na stworzenie sobie nowych szans. Nasz plan działania ma za zadanie wywoływać pożądane zmiany instytucji, które umożliwią osiągnięcie nadrzędnych celów. *„Mówiąc o systemie zarządzania w ramach strategii mamy na myśli zintegrowany zestaw procesów i narzędzi używanych przez instytucję do wypracowania strategii, przełożenia jej na działania operacyjne oraz monitorowania i podnoszenia efektywności obu tych elementów”* (Kaplan, Norton 2008, s. 114). Takie ujęcie (strategia, jako plan działania zmieniający podmioty instytucjonalne do wytworzenia w nich zdolności realizacji postawionych celów) wskazuje na problem, który nie zawsze jest uświadamiany. Warto zapytać: jak często powstają strategie, które chcemy realizować w obrębie „odziedziczonej” kultury organizacyjnej, poprzez zastany zespół ludzi z „zahibernowanym” zbiorem kompetencji i za pomocą utrwalonych systemów motywacyjnych, czy stałych zasobów? Wydaje się, że zbyt często. Dlatego każdy akt o znaczeniu strategicznym, to konieczność przebudowy instytucjonalnej i aktywnych działań dostosowawczych. To racjonalne doprecyzowanie planu działania poprzez wykazanie, że w sferze zasobów ludzkich, technologii, wsparcia ze strony innych, czasu, budżetu, przestrzeni

infrastrukturalnej, partnerstwa strategicznego oraz możliwości szkoleniowych jesteśmy w stanie umieść cele strategii. Ważna jest tu prostota planu (czytelność), oparcie w pomysłach ludzi, którzy mają plan wdrażać, realizm, precyzyjność ustanowienia ról i obowiązków i względna elastyczność, która pozwala stosować przygotowane alternatywne rozwiązania.

Niewątpliwie krokiem, który zwiększa skuteczność operacyjną jest nawiązywanie współpracy. Wątek ten poruszaliśmy już w prezentacji strategii efektu sieciowego. Warto jednak jeszcze raz podkreślić, że partnerstwa budowane na rzecz realizacji strategii umożliwiają przepływy kompetencji, zasobów, kapitałów, budowanie systemów asekuracji, umożliwiają także podziały kompetencji, oceny „z zewnątrz” konkretnych przedsięwzięć, wymianę doświadczeń i redukcję kosztów. Kreując podstawy do współpracy należy precyzyjnie wskazać „punkty kontaktu”, określić zadania i role w konkretnych obszarach działania. Punkty kontaktu to ludzie i role, działy, czyli podsystemy instytucjonalne, które wykazują potrzebę współpracy w drodze do skutecznego działania. Ważne jest żeby cały czas mieć świadomość, że współpraca strategiczna, to pomoc oferowana i przyjmowana, to gra, w której żaden z podmiotów nie może być przedmiotem pasożytniczej działalności. Oczywiście trzeba mieć świadomość, że dążenie i kreowanie współpracy niesie ze sobą szereg zagrożeń i niejednoznaczności. Klasycznym dylematem związanym z budowaniem partnerstw jest rozproszenie odpowiedzialności za konkretne działania oraz spory dotyczące zakresu kontroli (władzy) w podejmowanych inicjatywach. Brak nadzoru, nieczytelność odpowiedzialności stanowi istotny problem wielu inicjatyw i nieuchronnie prowadzi do nieporozumień i zaniedbań w realizacji planów. Dlatego też kwestia ta powinna zostać precyzyjnie zdefiniowana przy aktywnym udziale przedstawicieli potencjalnych partnerów tak, aby w trakcie wdrażania strategii nie dochodziło do nieporozumień. Niekonkretne ustalenia mogą prowadzić do sytuacji, w której deklaracje jednego z podmiotów w działaniach strategicznych, w fazie realnych prac, mogą być nieaktualne. Mimo chęci pomocy padają wówczas wyrazy ubolewania, ale podmiot w danym momencie nie jest w stanie wyasygnować środków, zasobów ludzkich i wesprzeć działań. Taki brak konkretów i wywiązywania się z zobowiązań niechybnie stanowi zagrożenie dla strategii i jej rezultatów. Dlatego w każdym momencie ważna jest komunikacja i sygnalizowanie problemów, zmian sytuacji wewnątrz podmiotów. Należy mieć bowiem świadomość, że od zaniedbań w jednym małym ogniwie może zależeć powodzenie całego przedsięwzięcia.

6. Czy ze strategii ktoś nas rozlicza? Kontrola i zagrożenia

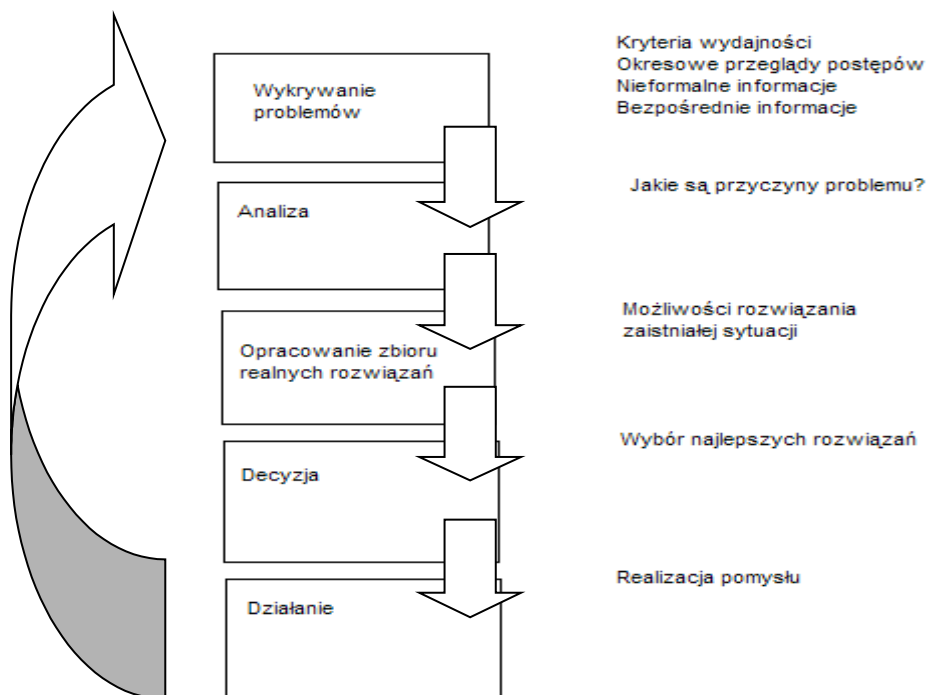
Budując każdą strategię należy mieć na uwadze, że jest to zobowiązanie. Zarówno w fazie kreowania inicjatywy, jak i w czasie jej realizacji powinniśmy mieć do czynienia z realną presją, że zostaniemy rozliczeni z podjętych działań. Wydaje się, że z tej perspektywy najgorszy scenariusz, to taki, w którym traktujemy strategię, jako plan działania, który „robimy przy okazji”, z którym nie wiążemy dużego prawdopodobieństwa sukcesu. Ten brak determinacji a w konsekwencji brak należytej uwagi, kontroli nie sprzyja zmianom (np. poprawie skuteczności operacyjnej), co stanowi zaprzeczenie działań strategicznych. Dlatego też, każda strategia powinna przechodzić przez szczelne sito kontroli, prowadzącej do wyszukiwania problemów, celem ich neutralizacji.

6.1. Wykrywanie i rozwiązywanie problemów związanych z wdrożeniem

W analizach kontrolnych podejmowanych w ramach strategii działań niezwykle ważna jest określona metodyka, systematyczność i umiejętność przekładu rezultatów podjętych weryfikacji na spójne sugestie odnośnie niezbędnych zmian. Nie zawsze wynika to z błędnie przyjętych kierunków działania, z niewłaściwie przeprowadzonej diagnozy sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej. Sygnalizowaliśmy już, że w toku realizacji strategii mogą następować zmiany, które każą nam uwzględnić ich efekty w dalszych działaniach. Konsekwentna kontrola podejmowana w ramach projektu pozwala na uniknięcie problemów, które niewątpliwie przybierają postać niezrealizowanych celów. Poniżej prezentujemy użyteczny model (Wykres 2), w kontekście wykrywania i rozwiązywania realnych problemów w działaniach strategicznych.

Zgodnie z tym modelem realna chęć odkrycia problemów i samokontroli wyraża się poprzez odwołanie do kryteriów wydajności, jako szablonu pozwalającego ocenić profity płynące z wdrażanej strategii. Działaniom kontrolnym służą także okresowe przeglądy informacji, gromadzenie ich różnymi kanałami – nieformalnie i w drodze bezpośrednich badań. Te działania można sprowadzić do próby udzielenia odpowiedzi na pytanie: co się dzieje w kontekście realizacji naszej strategii? Efektem powyższych działań jest podjęcie drobiazgowej analizy, która pozwala wskazać przyczyny problemów, jakie mogły stać się naszym udziałem. Kolejnym krokiem, który powinniśmy podjąć jest opracowanie rozwiązań, których wdrożenie może zneutralizować dysfunkcyjne procesy lub (co jest rozwiązaniem modelowym) skorzystanie z wcześniej przygotowanych scenariuszy (np. instrumentów).

Wykres 2. Wykrywanie i rozwiązywanie problemów związanych z wdrożeniem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Luecke 2007, s. 148.

Decyzje dotyczące wyboru tych pomysłów, które uznajemy w danych warunkach za najlepsze znajdują wreszcie zwińczenie w postaci konkretnego działania, które zgodnie z modelem prowadzić powinno do uskutecznienia naszej strategii. Powyższy schemat można stosować w polityce w obrębie działań monitorujących i ewaluacyjnych. Monitoring stanowi próbę odpowiedzi na pytania dotyczące prawidłowości wydawania środków finansowych (zgodnie z celami), dopełnienia wymaganych procedur, zgodności z harmonogramem, zgodności z nadrzędnymi celami. Konkluzje płynące z monitoringu pozwalają nam odpowiedzieć na pytanie: czy istnieją zagrożenia dla realizacji projektu a jeśli tak, to jakie? Odpowiedź lokuje nas na drugim stopniu naszego schematu. Działania ewaluacyjne to zarówno ocena inicjatywy, jej założeń, doboru celów i priorytetów, planów realizacyjnych zarówno tuż przed startem działań, w trakcie, jak i po ich realizacji (por. Głębicka, Grewiński 2006, s. 52-56). Ewidentna jest zatem w tych działaniach użyteczność powyższego schematu.

6.2. Co może nam przeszkadzać we wdrażaniu strategii?

W staraniach podejmowanych na rzecz realizacji strategii przeszkadzać nam może wiele czynników. Spośród nich warto zwrócić uwagę na te najistotniejsze. Przede wszystkim niezwykle

niebezpieczne są wszelkie zmiany w obrębie celów, a w rezultacie planów działania. Równie niebezpieczne jest w tym względzie rozszerzanie i zawężanie planów działania. Zwiększenie zakresu czynności może napotkać opory w postaci deficytów zasobów, zaniedbań w poszczególnych elementach strategii. Z kolei zawężanie planów motywowane redukcją kosztów, obawami przed sprostaniem zakresowi działań może doprowadzić do braku szans na realizację strategicznych celów. Taka sytuacja podważa samą strategię, która jak wskazywaliśmy jest przekładaniem celów na działania operacyjne, które to cele stanowią motyw przewodni naszej inicjatywy. Kolejną barierą może być deficyt zasobów. Takie zasoby to nie tylko środki finansowe, ale także np. czas, który możemy poświęcić na realizację inicjatywy, czy też sprzęt, infrastruktura pozostająca w naszej dyspozycji. Kolejne zagrożenie to brak lub niewłaściwa współpraca, co zostało już zasygnalizowane. Współpraca między podmiotami, działami w ich obrębie, to kluczowa sprawność w realizacji strategii i w tej sytuacji takie zjawiska, jak problemy komunikacyjne, brak koordynacji celów lub priorytetów, antagonizmy między realizatorami, różne (odmienne style pracy), czy brak zachęt do współpracy, oznaczają realne zagrożenie. Ostatnim z głównych problemów, który może napotkać w trakcie budowy i realizacji strategii jest opór przed zmianami. Jak już zostało zaznaczone, nie ma strategii bez zmian i przeobrażeń – niedostosowanie do tych zmian, lęk i protesty, w których te postawy mogą się ujawniać blokują wiele ciekawych pomysłów. Dlatego też niezbędne jest tu precyzyjne określenie i wyjaśnienie korzyści i ewentualnych strat indywidualnych w wyniku planowanych zmian, pomoc w odnalezieniu nowych ról, wsparcie oferowane tym, którzy zmian się obawiają najbardziej poprzez dowartościowujące uaktywnienie. Redukcja powyższych zagrożeń sprzyja harmonijnemu rozwijaniu strategii.

Na koniec warto zasygnalizować jak ważnym elementem działań w obrębie strategii jest przygotowywanie rzetelnej sprawozdawczości. Celowo podejmujemy wątek sprawozdawczości, ponieważ często mamy do czynienia z zaniedbaniami w tym zakresie. Realizując konkretne działania często nie zdajemy sobie sprawy, jak ważne są okresowe raporty, opisy podjętych kroków w odniesieniu do postawionych celów. W działaniach biznesowych służy temu okresowe analizowanie nakładów (kosztów) w kontekście osiągniętych zysków, ale także analizy warunków prowadzenia działań (rynek, pracownicy). Sprawozdawczość pozwala na uwiecznienie doświadczeń, które zarówno w biznesie, jak i w innych formach działalności pozwalają na kultywowanie pozytywnych praktyk lub unikanie tych, które są dysfunkcyjne. Właśnie uwiecznione dobre praktyki stwarzają szanse na rozwój – niezależnie czy w sferze przedsiębiorczości, czy np. w działalności pomocowej.

W celu osiągnięcia rezultatów i celów strategii warto dokonywać stałego monitoringu i okresowych badań ewaluacyjnych. Warto także dokonać audytu czy koszty i organizacja finansowa w realizacji strategii ma charakter racjonalny i wysoko efektywny. Dobrze jest także dokonywać wewnętrznych kontroli jakości oraz otworzyć się na kontrolę zewnętrzną, która może być nie tylko weryfikująca, ale także inspirująca. Strategia powinna być także konsultowana społecznie (co już wskazywaliśmy powyżej), tak by jej kształt i działania były akceptowane przez środowisko, któremu ma ona służyć.

7. Podsumowanie

Jak twierdzi Michael E. Raynor, nie da się prowadzić działań bez niepewności. Niepewność, wątpliwości i ryzyko wpisane są w każdą działalność, która poprzez zmianę ma doprowadzić do sukcesu. Zarządzanie „strategiczną niepewnością” w praktyce polegać ma na antycypacji (budowaniu scenariuszy przyszłości), formułowaniu (tworzeniu optymalnych strategii), akumulacji (wyborze korzystnych opcji strategicznych) i zarządzaniu (skutecznym korzystaniu z opcji strategicznych). Przeciętność nie sprzyja sukcesom, więc aby osiągać przełomowe cele trzeba podjąć ryzyko i przelamać niepewność. Szansa i wyzwanie leży w praktyce rozdzielania zarządzania strategiami, polegającego na obciążeniu jednych pracowników instytucji odpowiedzialnością za osiągnięcie wyników w realizacji wcześniej już zdefiniowanych celów strategicznych (gotowe strategie), a innych pracowników zadaniem poszukiwania nowych obszarów działania, czy zapewnienia możliwości wykorzystania dobrze zapowiadających się okazji (np. w sferze pozyskiwania środków, konstrukcji i realizacji nowych projektów)” (por. także, s. 28). Jest to, zatem upraktyczniona polityka budowania nowej strategii. Ta ważna prawda często wymyka się realizatorom wielu przedsięwzięć o charakterze strategicznym i w rezultacie cały potencjał podmiotów wykorzystywany jest do realizacji celów z przeszłości bez otwartości na teraźniejszość i przyszłość. Problem ten i wyzwanie dotyczy zarówno biznesu, jak i podmiotów polityki społecznej.

Polska polityka społeczna, aby można było mówić o niwelowaniu dysfunkcyjnych konsekwencji społecznej zmiany, potrzebuje niewątpliwie wielu spontanicznych inicjatyw oddolnych, w których działanie wynika z doświadczanego niezadowolenia z aktualnej sytuacji, z potrzeby, którą ma szansę zaspokoić obywatelska, nieskrępowana aktywność. Polska polityka społeczna potrzebuje jednak także (a może przede wszystkim) dobrych strategii. Jest to wyzwanie w celu bardziej profesjonalnego programowania i wdrażania działań na szczeblu krajowym, regionalnym czy lokalnym. Także poszczególne instytucje społeczne powinny dysponować swoimi

strategiami działania. Doświadczenia naszego kraju z ostatnich lat pokazują, że zwiększa się świadomość decydentów, urzędników i działaczy społecznych na temat roli i znaczenia strategii w rozwoju społecznym. Liczne strategie powstają, ale brakuje umiejętności ich wdrażania, realizacji w praktyce. Politycy społeczni powinni korzystać z dorobku nauk o zarządzaniu i organizacji w celu lepszego zrozumienia jak powstają i na czym polegają strategie. Powinni też wykorzystywać sprawdzone dobre praktyki z biznesu. Wiele dobrych strategii jest implementowanych przez korporacje. Niestety często nie potrafimy przenosić modelowych rozwiązań ze sfery biznesu do działań publicznych. Nie znajdujemy a strategiach biznesowych punktów odniesienia dla naszej aktywności społecznej. Wydaje się jednak, że poszukiwanie sprawdzonych modelowych rozwiązań w podejściu strategicznym w różnych obszarach jest konieczne w duchu rozwijania nowego zarządzania publicznego (por. np. Colling 1995; Jackson, Palmer 1993; Jervis, Richards 1996) opartego w dużej mierze na sprawdzonych w biznesie narzędziach i instrumentach. Podejście strategiczne może wymuszać na teoretykach i praktykach polityki społecznej bardziej profesjonalną, skoordynowaną i efektywną działalność, dlatego w poszczególnych rozdziałach tej książki uwaga autorów skupia się zarówno na metodach przygotowania strategii, problemach w ich realizacji oraz potencjale w nich drzemącym, w kontekście wielu poziomów realizacji polityki społecznej przez podmioty różnych sektorów.

Literatura:

- Andresen K., *Marketing Robin Hooda, Wykorzystywanie metod marketingowych sektora komercyjnego przez organizacje non-profit*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, Homewood 1971.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Clausewitz C., *O wojnie*, Warszawa 1958.
- Colling T., *From Hierarchy to Contract? Subcontracting and Employment in the Service Economy*, Warwick Papers in Industrial Relations, No. 52, 1995.
- Głąbicka K., Grewiński M., *Zasady europejskiej polityki regionalnej*, w: M. Grewiński (red.), *Europejski Fundusz Społeczny i Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Od teorii do praktyki*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa, 2006.
- Grewiński, M., *Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, WSP TWP, Warszawa 2009.
- Grewiński M., Kamiński S., *Obywatelska polityka społeczna*, WSP TWP, PTPS, Warszawa 2007.

- Grewiński, M., Tyrowicz J. (red.), *Aktywizacja, Partnerstwo, Partycypacja - o odpowiedzialnej polityce społecznej*, MCPS, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Jackson P. M., Palmer A., *Developing Performance Monitoring in Public Service Organizations*, University of Leicester, Leicester 1993.
- Jervis P., Richards S., *Three deficits of Public Management*. University of Birmingham, Birmingham 1996.
- Kaplan R., Norton D. P., *Jak osiągnąć mistrzostwo w stosowaniu systemu zarządzania*, Harvard Business Review lipiec-sierpień, 2008.
- Kubin J., *Hasło: Diagnoza społeczna*, w: *Encyklopedia Socjologii*, t. 1, 1998.
- Luecke R., *Strategia*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Montgomery, Cynthia A., *Putting Leadership Back into Strategy*. Harvard Business Review, January 2008.
- Narodowa Strategia Spójności 2007-2013*, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia. Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, maj 2007.
- Neilson G. L., Martin K. L., Powers E., *The Secrets to Successful Strategy Execution*, Harvard Business Review, June 2008.
- Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, McGraw Hill, New York 1982.
- Pascale R. T., *Managing on the Edge: Companies That Use Conflict to Stay Ahead*, Simon&Schuster, New York 1990.
- Poertner J., Rapp Ch., *Textbook of Social Administration. The Consumer-Centered Approach*, The Haworth Press, New York 2007.
- Porter M. E., *Pięć sił konkurencyjnych kształtujących strategię*. Harvard Business Review, lipiec-sierpień 2008.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Porter M. E., *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, listopad-grudzień 1996.
- Porter M. E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, 1979.
- Raynor M. E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.

UWAGA

Wszelkie prawa autorskie zastrzeżone i prawnie chronione. Przedruk materiałów w części lub całości możliwy tylko i wyłącznie za zgodą autora. Cytowanie oraz wykorzystywanie fragmentów prac dozwolone tylko za podaniem źródła.

Copyright by Mirosław Grewiński (w niektórych przypadkach także poszczególne Wydawnictwa).

Plik pobrano z <http://www.mirek.grewinski.pl>