

Strategia PTI czy zarządzanie strategiczne PTI? Głos w dyskusji

Uczestniczyłem ze zmienną aktywnością czynną w trwającej już dość długo dyskusji nad strategią PTI. Dwa razy byłem w Sulejowie, czytałem dokumenty związane z tym tematem, wypowiadałem się na Nadzwyczajnym Zjeździe, na którym ostatecznie materiału zaprezentowano jako strategia nie przyjęto.

W całej tej - z pewnego punktu widzenia i bez urazy dla dalej wymienionych - zabawie uczestniczyli wypowiadając się i biorąc udział w sesjach koledzy, których wypowiedzi zawsze zawierają cenny materiał: prof. Turski, dr Deminet, inż. Nowak, prof. Tadeusiewicz. Sesja warsztatowa w Sulejowie (2005 r.) zgromadziła szeroki aktyw. Zastosowano na nim dedykowaną metodykę, a skutek niestety był niezadowolający. Pewnym charakterystycznym faktem była moja obserwacja z posiedzenia ZG 3 czerwca br., na którym przewodniczący komisji ds. strategii, prof. Olejniczak otwarcie się twierdził, że nikt nie dyskutuje nad tą sprawą, i jak w tej sytuacji ma napisać strategię.

Aby nie wdawać się w dłuższe rozważania przedstawię tutaj moje wrażenia nt. przyczyn tej sytuacji.

1. Sprawa pojawiła się jako towarzysząca kwestii opracowania nowego statutu, i wprost, przez nazwę, w uchwale VIII Zjazdu z 2005 r. nie jest wymieniona
2. Zadanie - dziwne w naszym przypadku, ale wynikające z p. 1 - nie zostało dobrze zdefiniowane.
3. Dyskusja toczyła się zatem nie na jeden, ale niekiedy na różne tematy.
4. Zainteresowanie i zaangażowanie ZG w tę sprawą było określone przez powołanie Komisji ds. Opracowania Strategii PTI (uchwała nr 13 z 13 VI 2005 r.) prezentowanej według wyjaśnień interpretacyjnych jako (otwarta) komisja Towarzystwa, a nie ZG.
5. Przewodniczący komisji działał często ad hoc.
6. Materiał zaprezentowany na Nadzwyczajnym Zjeździe - myślę o jedynym istotnym slajdzie, czyli tzw. dekalogu - nawet w tej postaci pomijał szereg kluczowych elementów wymienionych w przedsulejowskich (2005 r.) esejach (dostępne na stronie <http://www.pti.org.pl/strategia.php>).

W związku z tym zacznę niejako ab ovo, czyli od uchwały zjazdowej.

Uchwała nr 7 VIII Zjazdu. VIII Zjazd Delegatów Polskiego Towarzystwa Informatycznego zobowiązuje Zarząd Główny [...] do kontynuowania prac nad nowelizacją Statutu Towarzystwa. **Dyskusja nad Statutem powinna zostać poprzedzona sformułowaniem dokumentu, w którym zostaną wyczerpująco przedstawione cele, jakie powinny przy jego pomocy zostać osiągnięte.** [...] Przyjęcie Statutu powinno nastąpić na Nadzwyczajnym Walnym Zjeździe Delegatów PTI w 2006 r.

Jak z tego wynika, uchwała definiuje „dokument wyczerpująco przedstawiający cele, jakie powinny być osiągnięte przy pomocy Statutu”. Taka definicja oznacza, że uchwała mówi o dokumencie studialnym, który miał być li tylko podstawą do stworzenia ściśle określonej części Statutu - celów, a w konsekwencji nie miał stanowić samoistnie sprawy, w której obradowałby Nadzwyczajny Zjazd. Z tego co wiem, to przypominał o tym kol. J. Nowak. Niestety, również i ja nie zwróciłem na to należytej uwagi.

Zatem jak należy uznać, słowo „strategia” i „strategiczny” pojawiło się dopiero w uchwale ZG, i to stanowiło poszerzającą interpretację zobowiązania zjazdowego. Dalej prace toczyły się w odniesieniu do takiego poszerzenia. Ponadto w zasadzie milcząco uznawano, że pracuje się w ramach tradycyjnego pojęcia terminu „strategia”, wywodzącego się ze sztuki wojennej, i do niej się odnoszącego. Taką definicję zresztą przywołał kol. Deminet. Budziło to mój niepokój i wewnętrzny opór, co zresztą częściowo wyraziłem też - zapewne niezbyt zrozumiale - na Nadzwyczajnym Zjeździe. Niestety, z różnych względów nie znalazłem czasu, aby sprawę przeanalizować tak, jak to zrobiłem obecnie.

Sądzę, że mamy tutaj kwestię pewnego quid pro quo. Potocznie używa się pojęcia „strategia” zarówno w odniesieniu do spraw czysto wojskowych lub właściwie wojennych, jak i do wszelkiego typu organizacji, ale w tym ostatnim przypadku bardziej precyzyjne jest określenie „zarządzanie strategiczne” lub „planowanie strategiczne”. Posłużę się tutaj definicją też encyklopedyczną, choć z encyklopedii często nie tak jeszcze poważanej, jak wydania tradycyjne, czyli z polskiej Wikipedii (http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie_strategiczne):

Zarządzanie strategiczne (prof. Obłój) - to proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach przedsiębiorstwa, o jego powstaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego. Zarządzanie strategiczne (prof. Moszkowicz) - jest całościową koncepcją zarządzania, która w obliczu burzliwości otoczenia zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznej przewagi konkurencyjnej zapewniającej przetrwanie i realizację celów przedsiębiorstwa. Organizacje powoływane na czas nieokreślony mają własny cel, niezależny od misji bądź celów, dla których zostały powołane - przetrwać jak najdłużej w zmiennym środowisku. Z punktu widzenia tego celu organizację postrzega się jako podmiot tworzący wartości dla jej kontrahentów społecznych (interesariuszy) oraz wymieniający z nimi te wartości na inne wartości (np. zasoby, akceptację społeczną) niezbędne jej do przetrwania i rozwoju. Ponadto większość organizacji gospodarczych i wiele organizacji społecznych na otwartym rynku konkuruje z innymi podmiotami.

Zapewnienie długoterminowego przetrwania organizacji jest zadaniem zarządzania strategicznego.

Z kolei z edycji angielskiej warto przytoczyć jedno zdanie o trzech krokach (http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management):

This three-step strategy [strategic management] formulation process is sometimes referred to as determining [1] where you are now, determining [2] where you want to go, and then determining [3] how to get there.

Biorąc to pod uwagę sądzę, że można stwierdzić co następuje.

Zadaniem postawionym przez Zjazd było wykonanie przeglądu celów Towarzystwa i wypracowanie propozycji do nowego Statutu. Organizacyjnie miało to mieć określone ramy i chronologię - ramy komisji ds. celów i ds. statutu, a chronologię - wyniki pracy komisji ds. celów miały być wejściem (materiałem źródłowym) dla komisji ds. statutu. Wprowadzie prace potoczyły się w poszerzającym kluczu, ale sądzę, że wyniki prac jak najbardziej zawierają wskazanie celów, i obecnie należy tylko wyselekcjonować je i przekazać komisji ds. statutu. Jest to sprawa chyba trywialna i do sprawnego wykonania. Jej związek ze strategią czy planowaniem strategicznym jest odległy, choć oczywiście istnieje.

Natomiast kwestię podjętą w rozumieniu poszerzającym należy rozważyć przede wszystkim formalnie - czy wobec spełnienia zobowiązania zjazdowego należy się nią zajmować. Osobiście uważam, że zdecydowanie należy. Ale cały czas mając na uwadze, że:

1. Po pierwsze - należy sobie uświadomić, choć bez wpisywania do statutu, że PTI ma - jak każda inna dowolna organizacja powołana na czas nieokreślony - jeden (oczywiście nie jedyny) cel wskazany w ww. definicji z Wikipedii: trwanie.
2. Po drugie - PTI będąc stowarzyszeniem z co najmniej dwoma tworamiz biznesowymi (ECDL i IRz) czy bez nich ma swoich interesariuszy i wymienia z nimi wartości.
3. Po trzecie - biorąc pod uwagę powyższe PTI może funkcjonować na zasadzie zarządzania przez zdarzenia (czyli ad hoc), ale też możliwe jest, i prawdopodobnie będzie korzystne zastosowanie zarządzania i planowania strategicznego.
4. Po czwarte - PTI jest i musi być w głównej lub wyłącznej mierze organizacją pracy społecznej, wynagradzanej prestiżem i wpływami aktywnych jego członków.
5. Po piąte - z uwagi zwłaszcza na p. 4 ww. zarządzania i planowanie w sensie dokumentacyjnym powinno być na ile się da związane i realne.

Przyjęcie takiego podejścia oczywiście pozwoli wykorzystać znaczną część do tej pory stworzonych przez komisję ds. strategii materiałów. Tym niemniej należy dodatkowo chociażby zdefiniować interesariuszy oraz wartości wymieniane z nimi. Są to kwestie kluczowe pozwalające wypracować ww. trzeci krok.

Wspominając już opracowane materiały uważam, że bardzo ważnymi są wymieniane eseje, a zwłaszcza esej prof. Turskiego, a także powtarzające wiele tez z eseju jego list do Nadzwyczajnego Zjazdu - zresztą nie dawał mi on spokoju do dzisiaj. Ważne są ze względu na ich dużą zbieżność z tym, co jest wymagane dla zarządzania i planowania strategicznego - czyli zdefiniowania trzech kroków, a co niestety zostało w sporej części zagubione m.in. w wyniku warsztatów. Sądzę, np. eseje dały bogaty wybór dla zdefiniowania drugiego kroku, a są to takie pomysły czy cele, które przytaczam nieoszlifowane, i bez względu na ich ważność:

1. różne kategorie członkostwa - otwarcie PTI
2. ścieżki członkowskie
3. obozy informatyczne dla młodzieży
4. kluby PTI
5. stopnie zawodowe

6. akredytowanie studiów i kursów IT - PTI autorytetem w zakresie nauczania
7. Kodeks Etyczny
8. wzmocnienie więzi z biznesem
9. sekcje
10. konferencje sponsorowane przez biznes
11. prowokowanie biznesu do fundowania stypendiów i katedr
12. biuletyn
13. inspirowanie dziennikarzy (w tym tych stowarzyszonych)
14. znaczące zniżki dla członków
15. liczebność 2 do 3 tys. Członków
16. opiniotwórcza rola PTI
17. odzyskanie roli w środowisku naukowym
18. najlepsze konferencje w kraju
19. ECDL
20. IRz
21. forum wymiany informacji zawodowej dla profesjonalistów
22. przekształcenie ZG w organ strategiczny

Wykaz ten można uzupełnić na podstawie pozostałych dokumentów.

Oczywiście jest to tylko część tego, co należy wykonać - w szczególności określić to, czego wymaga krok pierwszy i trzeci, aby otrzymać - po starannej i często trudnej selekcji - wspomniany związły, może tylko dwu-trzy stronicowy, i realny, plan strategiczny.

Na zakończenie tych uwag kilka słów na temat formuły pracy. Zastosowana formuła warsztatowa wprawdzie pozwoliła wypracować sporo tekstów, ale jednocześnie doprowadziła do ugrzęźnięcia w oczekiwaniach, że duża grupa sporo, szybko i sensownie coś zrobi. Uważam, że teraz konieczne jest utworzenie kilkusobowej grupy zadaniowej, wyłonionej w drodze ogłoszenia, zaproszenia lub jeszcze inaczej. Oczywiście wiem, że wiecznym problemem PTI jest gasnące zaangażowanie, ale wydaje się, że zaproszenie personalne i sprawne, krótkie trwanie powołanego ciała jest dość skuteczne. Działanie zresztą może być praktycznie tylko zdalne, z jednym zamykającym posiedzeniem w realu. Można się jeszcze tylko zastanowić, czy ustalony materiał poddać kolejnej weryfikacji (uważam, że nie - w sensie jego modyfikowania, ale tak - w sensie upublicznienia i zbierania uwag do kolejnej wersji), oraz czy kierować go do zatwierdzenia przez Zjazd (tu też uważam, że nie - powinien to być dokument ZG, okresowo przeglądany i zmieniany).

I jeszcze jedna drobna rzecz - pracując nad tym dokumentem korzystałem z tekstów esejów ze strony www PTI umieszczonych tam w formacie .pdf, do czego jako do formatu nie mam uwag. Natomiast z niewiadomych przyczyn nie mogłem z tych dokumentów wykopiować fragmentów tekstu, co było trochę irytujące.

