

**Anna Miodyńska**

Małopolski Instytut Kultury w Krakowie  
anna.miodynska@gmail.com

**Sebastian Wacęga**  <https://orcid.org/0000-0002-6165-7546>

Małopolski Instytut Kultury w Krakowie  
waciega@mik.krakow.pl

# Facylitacja zespołowego diagnozowania i planowania strategicznego w lokalnych organizacjach kultury

Abstract

## Facilitation of Team-based Strategic Diagnosis and Planning in Local Cultural Organisations

The goal of the paper is to describe the process of a team-based (participatory) strategic diagnosis and planning in a local cultural organisation. The team-based method involves the participation of as many organisation's staff members and stakeholders as possible in strategic diagnosis and planning. The scope of such participation principally covers the management; however, it can be expanded to include a workgroup of selected employees, all the employees, and representatives of the organisation's environment. The selection of the scope of participation in strategic diagnosis and planning is conditioned by the objectives set by the entity responsible for the organisation (e.g. the management or a supervisory body), the effectiveness of the planning process (decision-making dilemmas: participation – effectiveness), the needs of the local environment, and the selected model of the organisation. A crucial role in supporting the team-based (participatory) process of strategic diagnosis and planning is played by a facilitator. The facilitator's task is to create optimal teamwork conditions, so as to reveal various perspectives and use the participants' experiences, knowledge, and ideas in diagnostic and planning work. Preparing the organisation for change, so the process of strategic diagnosis and planning, should factor in the key forces in the organisation and the environment, as presented in the Kurt Lewin's field theory. These forces have an inhibiting or supporting impact on the strategic management process in the organisation. The

paper presents a preliminary analysis of these forces based on the perspectives of the organisation's management, local self-government (the most common supervisory body of a local cultural organisation), and the organisation's staff.

**Keywords:** diagnose, planning, strategy, team, facilitation

**Słowa kluczowe:** diagnoza, planowanie, strategia, zespół, facylitacja

## Wstęp

Planowanie strategiczne jest sposobem projektowania przyszłości organizacji, tj. ustalania jej długofalowych celów w oparciu o przeprowadzoną diagnozę stanu obecnego i przewidywane zmiany w jej środowisku. Celem artykułu jest opis wybranych aspektów procesu facylitacji pracy zespołów lokalnych organizacji kultury, którego efekt stanowią długofalowe plany rozwoju (strategie) organizacji<sup>1</sup>. Mowa tu o strategiach rozwoju budowanych metodą partycypacyjną (zespołową), czyli włączającą w proces diagnozowania i planowania możliwie najszerszego grona pracowników i współpracowników oraz różnych kręgów interesariuszy<sup>2</sup> lokalnych organizacji kultury, takich jak np. domy i ośrodki kultury, miejskie i gminne biblioteki. Strategie dla tych podmiotów powstają również jako efekt pracy ekspertów (kiedy dokument strategiczny opracowuje wykonawca zewnętrzny) lub gdy strategia jest efektem pracy liderów (autorską koncepcją dyrekcji/zarządu organizacji kultury).

W tych dwóch ostatnich przypadkach zespół i interesariusze dostarczają autorom strategii niezbędnych informacji, lecz nie uczestniczą bezpośrednio w opracowaniu diagnozy strategicznej oraz kierunków i celów rozwoju organizacji. Skuteczny proces planowania strategicznego, włączający możliwe szerokie grono uczestników, wymaga wsparcia, czyli facylitacji rozumianej jako „zarządzanie» dyskusją i pracą grupy, aby ułatwić uczestnikom osiągnięcie zaplanowanych celów” [Marszewska 2011: 81]. Facylitacja zespołowego planowania strategicznego jest zagadnieniem, które nie doczekało się w polskim piśmiennictwie szerszego opracowania, stąd poniższa próba opisu tego zjawiska.

Poniższe rozważania mają źródła w ponaddziesięcioletniej praktyce facylitowania przez autorów procesów zespołowego tworzenia dokumentów strategicznych w domach kultury, bibliotekach oraz innych instytucjach kultury o zasięgu lokalnym.

<sup>1</sup> Przedmiotem analizy nie są narzędzia analizy strategicznej, zawartość i struktura dokumentów strategicznych ani wdrażanie strategii, a wyłącznie proces zespołowego diagnozowania i planowania strategicznego wspierany przez zewnętrznych facylitatorów (osoby spoza organizacji, które pomagają osiągnąć najlepsze rezultaty w optymalnym czasie przy wykorzystaniu osób uczestniczących w spotkaniu).

<sup>2</sup> Jako interesariuszy (ang. *stakeholders*) rozumiemy wszelkie podmioty (osoby, grupy, organizacje), których potrzeby lub cele będą wywierać wpływ na organizację kultury w długofalowej (strategiczej) perspektywie [por. Modvar, Manuel-Navarrete].

Dopełnieniem tego doświadczenia jest wieloletnia współpraca z ogólnokrajowymi programami, których efektami były zespołowo wypracowane strategie dla bibliotek (Program Rozwoju Bibliotek, realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w latach 2009–2015) oraz domów kultury (Programu Dom Kultury+, realizowanego przez Narodowe Centrum Kultury w latach 2010–2011).

Badania do artykułu zostały przeprowadzone metodą jakościową [Denzin, Lincoln 2009: 21–23] obejmującą studia przypadków, osobiste doświadczenia, obserwacje jawne funkcjonowania organizacji, wywiady przeprowadzone z pracownikami, zarządami lokalnych organizacji kultury oraz przedstawicielami samorządów lokalnych w okresie 2008–2018, jak również analizy dokumentów zastanych: stron internetowych lokalnych organizacji kultury, miejscowości i gmin objętych ich działaniem oraz raportów, analiz (m.in. diagnoz lokalnych, map zasobów i potrzeb) i strategii rozwoju lokalnego (gmin, miejscowości), kilkuletnich planów rozwoju oraz planów i sprawozdań rocznych lokalnych organizacji kultury. Istotne znaczenie miała obserwacja zachowań w diagnozowanych instytucjach prowadzonych podczas współpracy z lokalnymi organizacjami kultury, analizy wypracowywanych wspólnie z zespołami treści (oraz ich interpretacja), roboczych notatek służbowych sporządzanych zasadniczo podczas spotkań roboczych – sesji diagnostycznych i planistycznych z zespołami organizacji oraz ich interesariuszami, wywiadów z przedstawicielami dyrekcji tych organizacji oraz wielogodzinnych dyskusji autorów dotyczących sposobu rozumienia i interpretacji uzyskiwanych z powyższych źródeł danych. Poniższy tekst ma źródła „przedtekstowe” w rozumieniu Tomasza Rakowskiego, tj. treści wywodzące się z „logiki działania i udziału”, doprowadziły do poniższej „logiki opartej na tekście” [Rakowski 2018: 17]. Bliskie jest bowiem autorom ujęcie, w którym przedtekstowość to „aktywne, ucieleśnione kształtowanie wiedzy, formujące się w postaci ciągu rozpoznań, wypełniające doświadczenie zdobywania wiedzy terenowej” oraz kierowanie się metodologiczną samoświadomością rozumianą jako „proces budowania wiedzy za pomocą specyficznego, wytwarzanego w ciągu pracy narzędzia percepcyjnego (i w konsekwencji – ekspresyjnego), które pozostaje czynne i aktywne długo po zakończeniu samych prac terenowych” [*ibidem*].

Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza jest poświęcona specyficie planowania długofalowego w lokalnych instytucjach kultury z uwzględnieniem trzech perspektyw: dyrekcji organizacji kultury<sup>3</sup>, jej zespołu pracowniczego oraz samorządu

---

<sup>3</sup> „Jest to zarówno pierwsza głowa, która spada w razie nieprawidłowości w instytucji bądź niespełnienia przez nią funkcji, do których została powołana, jak i pierwsza głowa, w której rodzi się całościowa koncepcja funkcjonowania instytucji” [Wróbel 2011: 93].

lokalnego jako najczęściej występującego lokalnie podmiotu odpowiedzialnego za jej funkcjonowanie<sup>4</sup>.

Druga część przedstawia refleksje i wnioski autorów wynikające z ponad ośmioletniego „procesu budowania wiedzy” na temat diagnozowania i planowania strategicznego metodą pracy zespołowej wraz z omówieniem roli facylitatora.

## Sily i relacje jako przedmiot analizy strategicznej w sektorze kultury

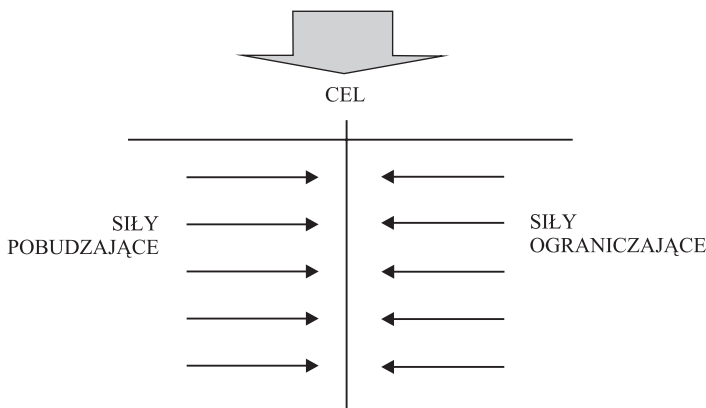
Planowanie strategiczne rozumiane jako „proces tworzenia strategii”<sup>5</sup> ma rodowód związany ze sztuką prowadzenia działań wojennych. Greckie słowo *stratós* oznacza armię rozłożoną obozem, natomiast *agein* oznacza przywództwo [Obłój 1998: 13]. W sektorze kultury bardziej użyteczne jest jednak rozumienie strategii jako sposobu realizacji misji organizacji poprzez długofalowe kształtowanie relacji z otoczeniem. Lokalne organizacje kultury wyróżnia bowiem działanie na rzecz społeczności. Działanie to odbywa się w sieciach relacji z interesariuszami organizacji, czyli różnymi podmiotami w otoczeniu, które mogą na nią wywierać wpływ (np. władzami lokalnymi, obecnymi lub potencjalnymi partnerami oraz odbiorcami-okolicznymi mieszkańcami). Ich oczekiwania i wartości mogą wywierać istotny wpływ na możliwości działania i strategiczne decyzje lokalnej organizacji kultury. Dlatego punktem wyjścia do analizy oraz główną inspiracją do strategicznego myślenia o lokalnej organizacji kultury jest teoria pola sił Kurta Lewina, która opisuje zależności między jednostką a środowiskiem, w którym ona funkcjonuje<sup>6</sup>. W myśl tej teorii kluczowymi wyznacznikami zachowania są siły stanowiące potrzeby jednostki oraz

<sup>4</sup> „(...) instytucje kultury z założenia spełniają zadania prospołeczne, są – przynajmniej częściowo – finansowane z budżetu państwa, a na ich działalność znaczny wpływ mają interesy i decyzje polityczne podejmowane przez władze państwowe na szczeblu lokalnym, regionalnym i centralnym” [Śliwa 2011: 16].

<sup>5</sup> Według Rudolfa Grüniga i Richarda Kuhna proces ten charakteryzuje sześć cech: (1) systematyczność; (2) długoterminowa orientacja; (3) całościowe podejście do organizacji; (4) skoncentrowanie się na potencjałach organizacji, które posłużą osiągnięciu sukcesu w realizacji planowanych działań i celów; (5) zaangażowanie zespołu zarządzającego [w niniejszym tekście kładziony jest nacisk na pracę zespołową, czyli możliwie szeroką partycypację w procesie planowania strategicznego – przyp. A.M., S.W.]; (6) prowadzenie procesu planowania strategicznego w taki sposób, by wniósł on istotny wkład w „długoterminową realizację celów i wartości firmy” [Varbanova 2015: 92].

<sup>6</sup> Inspiracją modelem Lewina uwzględniającym oddziaływanie pola siłowego w otoczeniu analizowanego podmiotu jest bliska podejściu R.E. Freemana, autora teorii interesariuszy i książki pt. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), który akcentował konieczność uwzględniania interesariuszy w planowaniu strategicznym, traktowanym jako proces, który cechuje się ciągłością oraz balansowaniem między potrzebami, wartościami i celami zróżnicowanych interesariuszy w otoczeniu organizacji. Planowanie strategiczne z uwzględnieniem oddziaływania sił interesariuszy to w pewnym sensie podejmowanie decyzji, których skutkiem jest „tworzenie przyszłego środowiska” w otoczeniu organizacji [zob. Stanny 2011; Freeman, McVea 2001].

siły działające w jej polu (środowisku zewnętrznym, otoczeniu). Obserwowane zachowania są wynikiem oddziaływania pola siłowego, wypadkową oddziaływania sił znajdujących się w tym polu. Według Lewina pole to „ogół współlistniejących faktów, które są pojmowane jako wzajemnie uzależnione od siebie” [Hall, Lindzey 1994: 357]. Przeniesienie tych rozważań z zakresu psychologii na grunt zarządzania zaowocowało znanym modelem służącym do analizy czynników pobudzających i hamujących zmiany w organizacjach. Według teorii pola sił Lewina „zachowanie się jest rezultatem wpływu zarówno sił napierających na zmiany, jak i hamujących je” [Machaczka 1998: 24].



Rysunek 1. Diagram analizy pola sił pobudzających i ograniczających zmiany w organizacji

Źródło: [Szpara, Kwiecień, *Analiza...*].

Strategia określa cele organizacji do zrealizowania w długofalowej (minimum trzyletniej) perspektywie czasowej. Ponieważ realizacja celów wymaga podjęcia działań, które prowadzą do określonej zmiany (np. sposobu działania zespołu, dystrybucji finansów czy wykorzystania zasobów), ich zdefiniowanie powoduje ujawnienie sił w organizacji, które sprzyjają realizacji tych zmian (siły wspomagające, pobudzające – ang. *helping forces*) lub są im przeciwnie (siły hamujące, ograniczające – ang. *hindering forces*). Wśród uczestników diagnozowania i planowania pojawiają się ci, którzy wnoszą do procesu energię i nowe pomysły, oraz ci którzy z różnych powodów walczą o zachowanie *status quo*, widząc w zmianach zagrożenie dla instytucji lub swojego stanowiska pracy. Wnioski diagnostyczne i długofalowe decyzje planistyczne mogą bowiem oznaczać nową alokację zasobów i skupienie działań w określonych obszarach, kosztem niewybrania innych. Diagnoza oraz wypracowana na jej podstawie strategia organizacji „to w pierwszej kolejności decyzja odnośnie tego, co jest naprawdę ważne, i skoncentrowanie zasobów i działań na

osiągnięciu tego celu. Trudność polega na tym, że skoncentrowanie się na jednym pomysle oznacza rezygnację z pozostałych koncepcji” [Rumelt 2013: 110].

Planowanie strategiczne uwzględnia zarówno siły zewnętrzne oddziałujące na organizację (władze, partnerzy, odbiorcy, dostawcy, media), jak i siły oraz czynniki wewnętrzne (struktura, infrastruktura i kultura organizacji). Dzięki kompleksowej analizie „pola siłowego” możliwe jest przeprowadzenie realnej diagnozy, wytyczenie możliwych do realizacji celów strategicznych i określenie skutecznych sposobów działania. Rozpoznanie „pola siłowego organizacji” ma „istotny wpływ na sukces lub porażkę, wzrost albo kryzys” [Machaczka 1998: 7, 10].

## Zespołowe planowanie strategiczne w organizacjach kultury

Według klasycznej definicji sformułowanej przez Alfreda D. Chandlera strategia to: „ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów” [Freeman, Gilbert, Stoner 2011: 267]. W myśl tej koncepcji szczegółowe działania służą realizacji długofalowych celów<sup>7</sup>. Wyzwaniem dla autorów strategii stają się:

- proces poszukiwania i wypracowania długofalowej koncepcji działania organizacji, która wykracza poza rutynową kontynuację dotychczasowych działań;
- wyznaczenie kierunku działania, który doprowadzi do realizacji celów długofalowych (strategiczných);
- rozdysponowanie (alokacja) zasobów koniecznych do realizacji wyznaczonych celów strategicznych, co oznacza ich mniejsze zaangażowanie w obszarach, które nie mają znaczenia strategicznego [*ibidem*].

Powyższa definicja pokazuje podstawową różnicę między strategią rozwoju, która jest sposobem planowania celów organizacji, a prowadzonym w instytucjach planowaniem rocznym, który jest spisem działań w czasie. Mówiąc najkrócej: plan roczny to lista działań do realizacji, podczas gdy strategia rozwoju stanowi listę celów do realizacji. Dla zespołu pracowników oraz interesariuszy organizacji kultury jest to wyzwanie, któremu muszą sprostać, bowiem powszechną praktyką jest planowanie konkretnych działań, a nie kierunków rozwoju i celów, których realizacji podporządkowane są później wybrane działania. Z perspektywy strategicznej konkretne działania organizacji są podporządkowane celom instytucji, a organizacja przed podjęciem działania stawia pytanie: Jaki cel lub cele realizuje to działanie oraz w jaki obszar (kierunek) rozwoju organizacji określone działanie się wpisuje?

Z doświadczenia autorów wynika, że określenie kierunków (obszarów) rozwoju instytucji – na podstawie diagnozy otoczenia i diagnozy samej organizacji – jest

<sup>7</sup> Przyjmujemy roboczą definicję celu jako pewnej oczekiwanej zmiany, która ma być rezultatem realizacji zaplanowanych działań.

kamieniem milowym w pracy facylitatora z zespołem. Jest to brzemienna w skutki zespołowa decyzja, precyzująca obszar działania, który od tej pory ma być w organizacji traktowany priorytetowo. Oznacza to, że siły i środki skierujemy w pierwszej kolejności na działania przebiegające w tym obszarze. Tu zadaniem facylitatora jest doprowadzanie do konsensusu: wybrane kierunki rozwoju powinny być uznane za istotne (strategiczne) przez wszystkich uczestników procesu.

W pracy z zespołami planującymi autorzy używają metafory żaglowca, który ma wytyczony kurs (tu: misję lub cel strategiczny oraz wizję, czyli ambitny obraz przedstawiający idealny stan po spełnieniu misji), jednak sam przebieg marszruty jest wypadkową działań załogi (sił wewnętrznych) i oddziaływania otoczenia (sił zewnętrznych). Dzięki świadomości położenia, w którym znajduje się organizacja (żaglowiec), wiedzy o jej możliwościach (załoga z określonymi kompetencjami, struktura organizacyjna i posiadane zasoby) oraz znajomości sił oddziałujących na niego (pływy, prądy i wiatry, czyli uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczne), możliwe jest skuteczne dążenie do wytyczonego w długofalowej perspektywie celu. Świadomość własnych celów, znajomość swojego potencjału i rozumienie natury sił oddziałujących na organizację to warunki skutecznego planowania strategicznego.

Igor Ansoff (uważany za ojca pojęcia „strategii firmy”) podkreślał wpływ zmieniającego się otoczenia na strategię organizacji. Według niego strategia to „zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu” [Lewandowski 2013: 13]. Planowanie strategiczne jest zatem sztuką wyboru kierunku i sposobu działania organizacji ze względu na zmiany występujące poza organizacją. Jego wdrażanie w lokalnej organizacji kultury oznacza rozwiązywanie dylematów decyzyjnych na co przeznaczyć ograniczone zasoby:

- budżetowe (np. duży koncert w wykonaniu gwiazdy estrady czy rozszerzenie działań edukacyjnych?),
- ludzkie (np. stworzenie nowych stanowisk czy rozszerzenie zakresu obowiązków pracowników?),
- infrastrukturalne (np. oddanie pomieszczeń dla oddolnych inicjatyw mieszkańców czy wykorzystanie ich na programowe działania kulturalne?).

Rozstrzygnięcie tych dylematów jest możliwe dzięki diagnozie strategicznej, która zwiększa świadomość dostępnych zasobów oraz sił w otoczeniu, wpływających na organizację<sup>8</sup>. Po przeprowadzeniu diagnozy i wyciągnięciu wniosków następuje

---

<sup>8</sup> Lokalne organizacje kultury zasadniczo są świadome wagi diagnozy w procesie tworzenia strategii rozwoju. Wielu znany jest program Narodowego Centrum Kultury pod tytułem „Dom Kultury+. Inicjatywy Lokalne” i związane z nim publikacje [zob. Narodowe Centrum Kultury, *Dom Kultury+*], gdzie diagnoza potrzeb i zasobów lokalnych w sferze kultury jest kluczowa. Jednak częstym problemem, z którym autorzy spotykali się w lokalnych organizacjach kultury, jest brak umiejętności adaptowania do swoich potrzeb wiedzy zdobytej dzięki szkoleniom i publikacjom. Z tej bariery wynika potrzeba zewnętrznego wsparcia w zakresie diagnozowania i planowania strategicznego. Dzięki wspomnianemu wyżej programowi domy kultury otrzymują (w ramach uzyskanego grantu) środki na

zespołowe zdefiniowanie głównych obszarów działania i celów strategicznych, które w konsekwencji prowadzi do decyzji o przesunięciu (alokacji) zasobów organizacji w strategicznym kierunku. „Dobra strategia umożliwi koncentrację energii i zasobów na jednym lub zaledwie kilku istotnych celach, które zapewniają rozliczne korzystne skutki i efekty. Jednym z najczęściej popełnianych błędów jest próba osiągnięcia wielu rzeczy – otrzymujemy prawdziwy groch z kapustą” [Rumelt 2013: 67]. Bez określenia kierunku rozwoju oraz celów organizacja jest jak dryfujący żaglowiec ulegający licznym siłom działającym w otoczeniu. Strategia jest narzędziem nawigacyjnym, które pomaga uniknąć dryfu poprzez wyznaczenie generalnego kierunku (misji lub wizji organizacji) oraz celów strategicznych. Umożliwia ona dotarcie do celu, w niej brane jest pod uwagę oddziaływanie sił w otoczeniu, które będą wpływać na ostateczny przebieg marszruty. W metodzie pracy partycypacyjnej praca diagnostyczna i częściowo praca planistyczna jest wykonywana przez zespół, zasadniczo bez udziału dyrekcji organizacji (ułatwia to m.in. komunikację w zespole oraz analizę słabych stron organizacji). Po wypracowaniu propozycji kierunków (obszarów rozwoju) oraz celów strategicznych ich propozycje są prezentowane na spotkaniu z dyrekcją. Wówczas zarząd lokalnej organizacji komentuje pomysły zespołu: zgadzając się na nie albo podając warunki i modyfikacje, jakim musiałyby podlegać te pomysły, by były możliwe do realizacji, albo też odrzucając część propozycji z uzasadnieniem (np. niemożność realizacji ze względów politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych).

## Uczestnictwo członków/pracowników organizacji kultury oraz jej interesariuszy w diagnozowaniu i planowaniu strategicznym

Według Grażyny Gierszewskiej planowanie strategiczne jest składnikiem procesu zarządzania strategicznego<sup>9</sup>, który to proces można podzielić na trzy etapy:

- etap analizy (przeprowadzenie diagnozy strategicznej: zbieranie danych na temat istotnych zasobów i sił w organizacji oraz otoczeniu, interpretacja danych, określenie strategicznego położenia organizacji i wyciągnięcie wniosków z uzyskanych informacji);
- etap planowania (określanie obszarów rozwoju, formułowanie celów i sposobów działania w odniesieniu do zdiagnozowanego i przewidywanego układu zasobów i sił w organizacji oraz jej otoczeniu; redagowanie dokumentu strategicznego);

takie wsparcie. Dotyczy to jednak wyłącznie grona beneficjentów programu. Inne lokalne organizacje radzą sobie z diagnozą samodzielnie, w ramach posiadanych kompetencji i środków budżetowych.

<sup>9</sup> Według Grażyny Gierszewskiej zarządzanie strategiczne jest to „proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako realizacja opracowanej strategii” [Gierszewska 2000: 5; Gierszewska, Romanowska 2017: 11].



- etap zarządzania (realizacja strategii, czyli wdrożenie zaplanowanych rozwiązań i działań prowadzących do osiągnięcia celów, monitorowanie odchyień od założonych terminów i wskaźników realizacji, wprowadzanie korekt w strategii, a następnie ewaluacja zrealizowanego cyklu strategicznego).

Na każdym z tych etapów<sup>10</sup> zarządzający instytucjami mogą decydować o zasięgu uczestnictwa<sup>11</sup> w procesie zarządzania strategicznego, czyli odpowiedzieć na pytanie, kto i w jaki sposób będzie brał w nim udział. Uczestnictwo to może obejmować ścisły zarząd instytucji, zespół wybranych pracowników, cały zespół pracowniczy, jak również wybrane podmioty z otoczenia instytucji. Wśród nich szczególną rolę mogą odgrywać tzw. przyjaciele organizacji, czyli przychylnie podmioty zaangażowane w jej działalność oraz zainteresowane funkcjonowaniem lokalnego sektora kultury. Wnoszą one bowiem spojrzenie z zewnątrz oraz konstruktywną krytykę, dzięki której rośnie szansa na wprowadzenie strategicznej zmiany w planowanym funkcjonowaniu organizacji.

Partycypacja w procesie planowania strategicznego może mieć różny zasięg (rysunek 2): od planowania jednoosobowego, autorskiego, prowadzonego przez lidera-wizjonera, aż po szeroki zakres uczestnictwa obejmujący nie tylko zespół instytucji, ale również podmioty zewnętrzne (interesariuszy), np. obecnych i potencjalnych odbiorców, lokalnych aktywistów, przedstawicieli środowisk zaangażowanych w działalność instytucji. Szczególnym przypadkiem jest powoływanie grupy planowania strategicznego współpracującej z instytucją, złożonej z zespołu pracowniczego i zaangażowanych podmiotów zewnętrznych. Jest to sposób partycypacji stosowany w małych instytucjach lokalnych (np. liczących jednego–dwóch pracowników).

Warto uwzględnić następujące kryteria przy ustalaniu zasięgu uczestnictwa w planowaniu strategicznym:

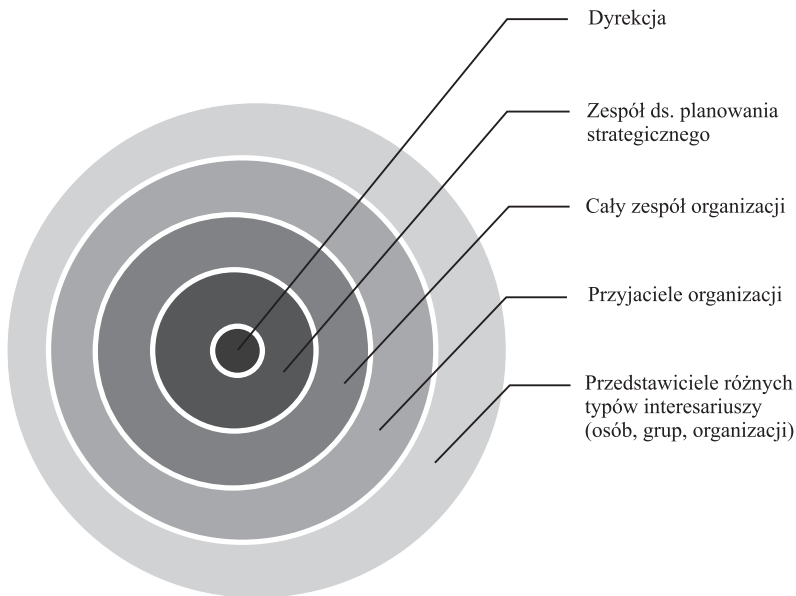
- cel stratega (zarządu instytucji, organu władzy odpowiedzialnego za instytucję);
- efektywność procesu planowania przy założonym zakresie partycypacji (zbyt szeroka partycypacja może oznaczać trudność lub wręcz niemożność ustaleń diagnostycznych czy planistycznych);

---

<sup>10</sup> Autorzy swoją pracą facylitacyjną z zespołami instytucji kultury wspierali etap analizy i planowania w lokalnych organizacjach kultury.

<sup>11</sup> Na określenie podmiotowego obszaru partycypacji (kto uczestniczy, partycypuje w procesie planowania strategicznego?) używamy słowa „zasięg partycypacji”, które według *Słownika Języka Polskiego PWN* oznacza „obszar występowania lub działania jakiegoś zjawiska albo czyjegoś wpływu” [*Zasięg*]. Właśnie ten aspekt słowa „zasięg”, który odnosi się do oddziaływania i wpływu, dobrze oddaje istotę partycypacyjnego planowania strategicznego – oddelegowania części wpływu na przyszłe działania organizacji kultury w ręce podmiotów uczestniczących w procesie planowania strategicznego. Zbliżonym określeniem jest „zakres planowania strategicznego”, czyli „granica zasięgu jakiegoś zjawiska, działania, faktu; też: dziedzina, sfera objęta tymi granicami” [*Zakres*], który wydaje się również właściwym sformułowaniem odnoszącym się do planowania partycypacyjnego. Dlatego autorzy stosują oba te pojęcia: „zasięg” i „zakres” wymiennie, jako równoznaczne.

- potrzeby środowiska lokalnego (włączenie do procesu diagnozowania i planowania podmiotów z otoczenia organizacji kultury przyczynia się do zwiększenia zaangażowania i zainteresowania jej przyszłymi działaniami);
- zakładany model funkcjonowania instytucji kultury (przykładowe modele organizacji kultury: (1) społecznościowy, animacyjny, w którym organizacja działa zasadniczo w oparciu o zaangażowanie i wkład podmiotów z otoczenia; (2) edukacyjny, w którym organizacja świadczy przede wszystkim usługi z zakresu edukacji kulturalnej i artystycznej; (3) impresaryjny, nastawiony na organizację wydarzeń artystycznych).



Rysunek 2. Zasięg (zakres) uczestnictwa w procesie planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Zakres (zasięg) uczestnictwa jest ustalany przez inicjatora procesu tworzenia strategii (zwykle jest to zarząd organizacji lub podmiot będący odpowiedzialny za tę organizację (np. samorząd lokalny, fundator). Jeżeli celem inicjatora planowania strategicznego będzie np. zwiększenie zaangażowania społeczności lokalnej w działania instytucji lub wzmocnienie współpracy między instytucjami i organizacjami, to może on postulować rozszerzenie kręgu partycypujących. Taka decyzja powinna jednak uwzględniać oczekiwaną, wymaganą efektywność pracy zespołowej: włączenie wielu interesariuszy do współpracy wydłuża jej czas i może powodować problemy z komunikacją w grupie diagnozującej i planującej. Rozwiązaniem optymalnym jest

w tym wypadku powołanie niewielkiego (kilkuosobowego) zespołu ds. planowania strategicznego oraz punktowe włączanie różnych interesariuszy zapraszanych na spotkania robocze, które mogą obejmować różny zakres prac:

- sesje diagnostyczne – służące określeniu potencjału organizacji oraz istotnych czynników (zasobów, potrzeb, sił) w jej otoczeniu;
- sesje planistyczne – służące uporządkowaniu pozyskanych informacji na temat wyłonionych wyzwań strategicznych oraz sformułowania celów i spisanie wybranych, podporządkowanych im działań;
- sesje kreatywne – służące wypracowaniu nowych pomysłów na działania, projekty lub programy służące realizacji postawionych celów.

Zasięg kręgu uczestniczących, czyli włączanie do tego procesu różnych podmiotów, może również wynikać ze specyfiki lokalnego środowiska, np. chęci uczestnictwa w tym procesie podmiotów z otoczenia organizacji lub pojawiania się potencjalnych partnerów do przyszłych wspólnych działań.

## Siły ograniczające i trudności w partycypacyjnej diagnozie strategicznej

Z obserwacji autorów przeprowadzonych przy okazji współpracy z lokalnymi organizacjami kultury wynika, że główne siły hamujące w partycypacyjnym planowaniu strategicznym to:

- brak przekonania o potrzebie diagnozy w zespole organizacji kultury,
- brak potrzebnych kompetencji lub czasu pracowników do samodzielnego przeprowadzania diagnozy strategicznej,
- brak środków finansowych na przeprowadzanie diagnozy przez zewnętrznych badaczy lub na wsparcie facylitatorów zespołowej diagnozy i planowania,
- obawa przed konsekwencjami diagnozy (potencjalne zmiany w organizacji: jej celów, sposobów działania i alokacji zasobów).

## Siły ograniczające i trudności w partycypacyjnym planowaniu strategicznym

Na etapie planowania strategicznego ujawniają się w organizacji siły ograniczające skuteczne planowanie. Są to przede wszystkim:

**Nieznajomość działania całej instytucji / trudność analizy pracy całej instytucji ze względu za osobistą odpowiedzialność za węższy zakres obowiązków**

W trakcie pracy nad strategią często okazuje się, że pracownicy nie wiedzą wiele o tym, jaka jest specyfika i uwarunkowania pracy ich kolegów i koleżanek zajmujących inne stanowiska pracy. Skupienie się w codziennej pracy na obowiązkach w ramach swojego stanowiska pracy jest przyczyną trudności w analizowaniu instytucji jako całości.

### **Ujawnienie i wzmocnienie istniejących już w zespole konfliktów**

Bywa, że w ramach procesu planowania do głosu dochodzą dawne, „uśpione” konflikty lub powstają nowe. Uruchomienie partycypacyjnego planowania oznacza otwarcie forum, na którym zespół podejmuje dyskusje na tematy istotne dla organizacji, lecz niekoniecznie związane bezpośrednio z planowaniem strategicznym. Zdarza się również, że zespół traktuje planowanie partycypacyjne jako możliwość zgłoszenia dyrekcji swoich niewyrażonych wcześniej potrzeb lub nawet postulatów i żądań.

### **Niechęć do mówienia o słabych stronach (obawa przed krytyką)**

Szczególnie trudnym elementem może być obawa przed poruszaniem tematu słabych stron organizacji oraz planowaniem nowych działań w odniesieniu do zidentyfikowanych słabych stron. Obawa ta wiąże się m.in. z lękiem przed negatywną oceną czyjejś pracy oraz zmianami, które mogą być konsekwencją decyzji reorganizacyjnych zaplanowanych w związku ze zdiagnozowanymi słabymi stronami organizacji.

### **Trudność w uzgodnieniu priorytetów**

Podczas etapu planowania jednym z zadań jest określenie kluczowych (priorytetowych, strategicznych) obszarów rozwoju organizacji. Uznanie określonego obszaru działania za strategicznie ważny oznacza zmniejszenie rangi lub wręcz rezygnację z innych zakresów działania organizacji. Każdy wybór niesie ze sobą określone konsekwencje w postaci alokacji zasobów – czasu pracy zespołu, infrastruktury oraz budżetu. Trudność polega także na niechęci do rezygnacji z pewnych obszarów działania, ze względu m.in. na osobiste przywiązanie pracowników do określonych sposobów pracy (siły wewnętrzne). Siłą hamującą wybór priorytetów jest również obawa przed rezygnacją z określonych działań ze względu na negatywną reakcję lokalnych władz lub partnerów oraz innych interesariuszy organizacji (siły zewnętrzne).

### **Rozczarowanie, że nie wszystkie pomysły i postulaty wypracowane przez grupę planującą znajdują się w dokumencie strategicznym**

Zespół (w składzie zwykle węższym niż ogół planujących, zawsze pod kierunkiem zarządu organizacji), który po zakończeniu diagnozy i po ustaleniu obszarów rozwoju, celów i działań, redaguje dokument strategii pod nadzorem dyrekcji, może w trakcie pisania dojść do wniosku o konieczności skorygowania i urealnienia planów. Na przykład: redukcji liczby zaplanowanych na sesjach planistycznych celów, skorygowania wskaźników itp. Może to skutkować rozczarowaniem osób, które uczestniczyły we wcześniejszych roboczych spotkaniach diagnostycznych i planistycznych.

### **Zjawisko podwójnej agendy, które polega na tym, że proces współdecydowania jest zasłoną dla już wcześniej podjętych przez zarządzających decyzji**

Dla potrzeb grantodawcy lub dla uzasadnienia własnego pomysłu lidera na działalność organizacji prowadzi się pozorne działania formalnie przypominające zespołowe

planowanie strategiczne, jednak jego wyniki są z góry przesądzone. Zjawisko to podważa wiarygodność i znaczenie pracy facylitatorów oraz zaufanie i poczucie sprawczości zespołu tworzącego diagnozę i plan strategiczny.

### Sily pobudzające partycypacyjną diagnozę strategiczną w organizacji

- możliwość i potrzeba spotkania się i rozmowy z członkami grupy (zespołu);
- potrzeba wyrażenia swoich opinii oraz emocji na forum (np. wyżalenie się, wyrażenie dumy z osiągnięć i pochwalenie się nimi);
- potrzeba zmiany w organizacji (spowodowana np. chęcią usprawnienia organizacji, poprawy funkcjonowania swojego stanowiska pracy w powiązaniu z innymi stanowiskami);
- zaciekawienie samym procesem zespołowego diagnozowania (traktowanego początkowo jak szkolenie lub cykl szkoleń);
- ciekawość obecnego stanu rzeczy w organizacji i jej otoczeniu (ciekawość opinii innych członków zespołu);
- potrzeba integracji zespołu.

### Sily pobudzające partycypacyjne planowanie strategiczne

- sprawczość wynikająca z poczucia wpływu na przyszłe funkcjonowanie organizacji;
- szansa nadania mocy swoim pomysłom, dzięki ich ujawnieniu podczas pracy zespołowej i zakomunikowaniu zarządzającym;
- poczucie bezpieczeństwa, dzięki udziałowi w ustalaniu priorytetów organizacji;
- poczucie odpowiedzialności zespołu za rozwój organizacji.

### Analiza trzech wymiarów (3D) planowania strategicznego w organizacji kultury

Analizę planowania strategicznego (jego zalet i ryzyk z nim związanych) w lokalnej organizacji kultury warto rozważyć z trzech perspektyw. Autorzy, nawiązując do przywołanej wcześniej metafory żaglowca, proponują następujące perspektywy:

- dykcji organizacji kultury („kapitana”),
- zespołu („marynarzy”),
- samorządu lokalnego („armatora”).

Świadomość trzech powyższych perspektyw może ułatwić decyzję o wprowadzeniu planowania strategicznego i jego zasięgu. W przypadku dylematu decyzyjnego, czy organizacja potrzebuje, czy też nie partycypacyjnego (zespołowego) planowania

strategicznego, przydatne może być przeprowadzenie analizy korzyści oraz ryzyk z trzech zaproponowanych perspektyw.

(1D)

Tabela 1. Wymiar pierwszy: Planowanie strategiczne z perspektywy dyirekcji organizacji („kapitana”)

korzyści	ryzyka
zatwierdzona przez władze lokalne formalna koncepcja działania organizacji	zmniejszenie elastyczności rozumianej jako korzystanie z pojawiających się okazji i dostosowanie organizacji do zmiennych wymogów zewnętrznych
sformalizowane narzędzie zarządzania instytucją (m.in. podstawa do rozmów z kierownikami działów/pracownikami)	konieczność powoływania się na zapisy w strategii przy podejmowaniu decyzji o realizacji (lub wstrzymaniu) określonych inicjatyw
dokładne określenie „wyporności” organizacji (maksymalnego zakresu pracy w danym okresie) stanowi rzeczowy argument chroniący organizację przed przeciążeniem	ryzyko utraty legitymacji i nieuznawania strategii związane z cyklem wyborczym, gdy polaryzacja lokalnych sił władzy przeważa nad myśleniem strategicznym

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wymiar drugi: Planowanie strategiczne z perspektywy członków zespołu („marynarzy”)

korzyści	ryzyka
wzrost wpływu zespołu na organizację, co przekłada się na zwiększenie komfortu pracy i poczucia odpowiedzialności za organizację	konflikty i trudności wdrożeniowe, gdy kompetencje i predyspozycje w zespole nie pokrywają się z kierunkiem rozwoju i celami strategicznymi organizacji
planowanie własnego rozwoju zawodowego zgodnie z priorytetami organizacji	ryzyko likwidacji lub ograniczenia punktu programu organizacji, za który był odpowiedzialny dany pracownik

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wymiar trzeci: Planowanie strategiczne z perspektywy jednostki samorządu terytorialnego („armatora”)

korzyści	ryzyka
strategia dostarcza uporządkowanej wiedzy o tym, czym się zajmuje i co planuje podległa placówka	konieczność współodpowiedzialności za przyjęcie strategii (poprzez formalne zatwierdzenie dokumentu strategicznego organizacji)
strategia to formalna podstawa do rozliczania zarządu organizacji kultury z powierzonych jej zadań	ograniczone możliwości zlecania organizacji nowych, niewpisujących się w cele działań, wynikających z nowych potrzeb „armatora”

korzyści	ryzyka
strategia jest wizytówką organizacji wobec odbiorców oferty oraz partnerów; funkcjonuje również jako załącznik i źródło treści do wniosków o zewnętrzne dofinansowanie jej działań	oczekiwanie ze strony autorów strategii organizacji, że zawarte w niej cele zostaną priorytetowo potraktowane przy planowaniu strategii wyższego rzędu (lokalnej strategii rozwoju kultury lub edukacji albo strategii rozwoju gminy, powiatu, regionu) oraz przy rozdziale środków budżetowych

Źródło: opracowanie własne.

## Studium przypadku: reorganizacja Biblioteki Miejskiej (BM)

Biblioteka w mieście powiatowym (do 30 tys. mieszkańców) została poddana reorganizacji: w jej struktury składające się z kilku filii rozproszonych w mieście włączono miejski ośrodek kultury. W tym samym okresie BM otrzymała od lokalnych władz samorządowych nową, atrakcyjną siedzibę w centrum miasta. Istotne zmiany w strukturze i zasobach organizacji (połączenie zespołów i funkcji biblioteki z domem kultury oraz nowa siedziba w centrum miasta) spowodowały konieczność podjęcia refleksji nad przyszłymi funkcjami, celami i sposobem działania instytucji w mieście oraz w gminie. Dyrekcja BM postanowiła w tej sytuacji rozpocząć pracę nad nową strategią instytucji i zaangażować do niej cały (około 30 osób) zespół pracowników.

Wszyscy pracownicy BM zostali włączeni w proces diagnozy strategicznej (usystematyzowania wiedzy na temat zasobów instytucji, jej nowych możliwości działania), jak również w proces planowania (opracowania propozycji strategicznych obszarów rozwoju oraz propozycji celów strategicznych i operacyjnych). Pierwszym zadaniem facylitatorów było zapoznanie zespołu z pojęciem strategii rozwoju oraz metodyką pracy nad tym dokumentem. W procesie diagnozowania strategicznego wykorzystano istniejące już źródła oraz wyniki badań i analiz wykonane wcześniej przez badaczy zewnętrznych, jak również bieżące obserwacje i opinie pracowników. Istotne miejsce w tym procesie zajmowała autodiagnoza przeprowadzona przez zespół pracowniczy BM, która obejmowała określanie kompetencji, aspiracji i potrzeb członków zespołu oraz analizę silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń dla całej organizacji. W oparciu o dane z przeprowadzonej diagnozy podjęto proces planistyczny polegający na określeniu kluczowych obszarów rozwoju, celów strategicznych i służących ich realizacji celów operacyjnych do realizacji w założonym pięcioletnim horyzoncie czasowym. Na etapie autodiagnozy oraz planowania strategicznego (zakończonego powstaniem dokumentu: strategii rozwoju biblioteki na lata 2018–2022) dyrekcja BM zaangażowała autorów do roli facylitatorów wspierających zespołową pracę i ułatwiających pracownikom wyrażenie swoich opinii. Facylitatorzy zachęcali do stosowania „komunikatu ja”, czyli wypowiedzania się podczas spotkań roboczych z pozycji własnych oczekiwań i potrzeb oraz dbali o to, by podczas spotkań była również zachowana perspektywa wspólna – strategicznie istotna dla całej organizacji. Aby komunikacja była

swobodniejsza, dyrekcja nie uczestniczyła bezpośrednio w pracach zespołu. Jej rolą była informacja zwrotna dla zespołu po tym, jak ten przedstawił uzgodnione w swoim gronie wnioski i propozycje. W ten sposób dyrekcja nadawała spotkaniom roboczym właściwą rangę, nie ingerując w sam proces. Od momentu przyjęcia wszystkich propozycji zespołu dyrekcja przejęła tworzenie dokumentu strategicznego. Facylitatorzy wspierali ją na tym etapie jako „zewewnętrzne oko” – czytelnicy i zewnętrzni recenzenci tego dokumentu. Autorzy nie badali procesu wdrażania strategii ani nie uczestniczyli w monitorowaniu jej realizacji.

### **Analiza 3D – reorganizacja biblioteki miejskiej (BM) z trzech perspektyw:**

**Wymiar pierwszy: planowanie strategiczne z perspektywy dyrekcji BM („kapitana”)**  
Włączenie zespołu BM w proces diagnozowania i planowania strategicznego stwarza warunki do integracji zespołu, wymiany wiedzy między pracownikami oraz skłania ich do podejmowania odpowiedzialności za całą instytucję, co ułatwi w przyszłości zarządzanie operacyjne w organizacji.

**Wymiar drugi: planowanie strategiczne z perspektywy członków zespołu BM („marynarzy”)**

Dwie grupy ludzi, którzy wcześniej nie pracowali razem w sposób stały, integrują się, budują wzajemne zaufanie. Spotkania zespołu są okazją do rozmowy, wymiany doświadczeń, ale zabierają czas, który mógłby być przeznaczony na wykonywanie bieżących obowiązków.

**Wymiar trzeci: planowanie strategiczne z perspektywy Urzędu Miejskiego („armatora”)**

Połączenie podlegających Urzędowi Miejskiemu dwóch lokalnych instytucji kultury w jedną poszerzy tradycyjne role biblioteki i ośrodka kultury o nowe działania oraz pozwoli lepiej wykorzystać potencjał infrastruktury instytucji kultury w mieście. Dzięki połączeniu instytucji zmniejszą się również koszty funkcjonowania połączonych instytucji (zarządzanie, administracja).

**Podczas pracy z zespołem BM zaobserwowano następujące siły pobudzające na etapie diagnozy:**

- możliwość i potrzeba spotkania: nigdy wcześniej nie było okazji, aby wszyscy mogli się wypowiedzieć przed całym zespołem;
- ciekawość obecnego stanu rzeczy w organizacji: instytucja znajduje się w fazie reorganizacji, pracownicy są ciekawi tego procesu.



**Główne siły hamujące na etapie diagnozy:**

- niechęć do mówienia o słabych stronach organizacji: wskazanie słabych stron dla wielu osób jest równoznaczne z oceną pracy kolegów lub siebie, co budzi obawy;
- brak przekonania o potrzebie diagnozy; widoczne są tu dwie postawy: przekonanie, że do realizowania badań powinni być wyznaczani zewnętrzni profesjonalści, a autodiagnoza jest obarczona z założenia błędem oraz że analizą i oceną pracy zespołu powinna zajmować się dyrekcja BM.

**Główna siła pobudzająca na etapie planowania:**

- szansa nadania mocy swoim pomysłom: wiele osób w zespole ma przemyślenia, refleksje i propozycje istotne dla działania całej organizacji, których jednak dotychczas nie mieli okazji wyrazić oraz przedyskutować.

**Główna siła hamująca na etapie planowania:**

- trudność w uzgodnieniu priorytetów: wybór długofalowych priorytetów organizacji dla wielu pracowników oznaczał gwarancję, że jeśli będą one związane z ich stanowiskiem pracy, to pozycja zawodowa będzie bezpieczna, jeśli nie, to ich stanowisko może być zagrożone.

## Rola facylitatora w procesie zespołowego planowania strategicznego

Niektóre w wymienionych wyżej sił hamujących mogą być do pewnego stopnia zmniejszone, dzięki współpracy z facylitatorem pracy zespołowej. „Facylitacja to takie oddziaływanie na pracę grupy, które pomaga osiągnąć najlepsze rezultaty w optymalnym czasie przy wykorzystaniu potencjału osób uczestniczących w spotkaniu. Facylitator proponuje sposoby pracy i określa etapy, dzięki którym najłatwiej dojść do zaplanowanego rezultatu spotkania, angażuje uczestników i pomaga korzystać z różnorodnych perspektyw” [Szkola Facylitatorów 2018]. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmujemy, że facylitatorzy to osoby wspierające proces diagnozowania i planowania strategicznego w organizacji kultury. Przygotowują oni scenariusze spotkań poświęconych tej tematyce oraz moderują ich przebieg. Na bazie informacji uzyskanych na temat organizacji współuczestniczą w ustalaniu optymalnego zasięgu (zakresu) partycypacji (skład zespołu strategicznego na różnych etapach pracy) oraz w tworzeniu warunków, w jakich odbywają się spotkania (czas i miejsce pracy oraz metody i narzędzia pracy zespołu). Facylitatorzy starają się przewidzieć ryzyka związane z zespołowym planowaniem strategicznym w danej organizacji. W szczególności zadania facylitatorów to:

### **„Buforowanie” relacji w zespole (dbanie o bezpieczeństwo i zaufanie w grupie)**

W procesie zespołowego planowania strategicznego ujawniają się napięcia i konflikty w zespole, jak również między przedstawicielami zespołu i dyrekcją odpowiedzialną za przyjęcie i wdrożenie strategii. Facylitator ma za zadanie dbać o bezpieczeństwo emocjonalne uczestników spotkań, stwarza forum dla komunikacji opartej na ustalonych zasadach.

### **Dbłość o zebranie wszystkich opinii uczestników procesu planowania**

Istotną rolą facylitatora jest dostrzeganie różnych perspektyw w zespole i ujawnianie wszelkich stanowisk w grupie związanych z danym tematem, tak by każda opinia mogła zostać wyrażona. Aby do tego doszło, konieczny jest stosowny dobór metod i narzędzi.

### **Świadomość etapów procesu zarządzania strategicznego**

Dzięki facylitatorskiej świadomości etapów procesu zarządzania strategicznego zespół biorący udział w diagnozowaniu i planowaniu nie ulega myślowemu rozproszeniu i skupia się na zadaniach kluczowych dla danego etapu pracy.

### **Świadomość psychologii procesu grupowego**

Każdy zespół (grupa) składa się z osób, które pełnią różne funkcje w grupie w zmieniających się relacjach<sup>12</sup>. Proces grupowy można rozumieć roboczo jako charakterystykę zmieniających się relacji między uczestnikami planowania strategicznego oraz ich relacji z facylitorem, które to relacje wywierają wpływ na efektywność tego procesu [por. Krupa 2012: 24]. Świadomość zmian tych relacji w ramach procesu grupowego umożliwia facylitatorowi dobranie właściwych metod i narzędzi wspierania pracy zespołu.

### **Znajomość metod i narzędzi partycypacji**

Facylitator dysponuje różnymi narzędziami wsparcia pracy grupy na każdym etapie diagnozowania i planowania strategicznego, które dobiera ze względu na etap procesu grupowego oraz potrzeby merytoryczne związane z planowaniem strategicznym.

### **Dbanie o przestrzeganie reguł procesu**

Początkiem pracy facylitatora z grupą jest ustalenie zestawu zasad, według których będzie przebiegać praca grupy planującej. W czasie całego procesu facylitator stoi na straży tych zasad.

---

<sup>12</sup> Popularnym modelem do analizy przemian w grupie jest model Tuckmana, w którym występują następujące fazy: tworzenia grupy (ang. *forming*), burzy (ang. *storming*), stabilizacji norm (ang. *norming*), skutecznego działania (ang. *performing*), a następnie jej zawieszenie lub rozpad (ang. *adjourning*) [Grzesiak-Feldman].

### Perspektywa „oka zewnętrznego”

Facylitatorzy wnoszą do zespołów perspektywę „oka zewnętrznego”, czyli kogoś nowego w grupie. Dzięki tej zewnętrznej perspektywie łatwiejsze jest stawianie pytań o fundamentalne kwestie w organizacji, których zwykle nie podejmuje się w bieżącym działaniu organizacji (przykładowe pytania: Po co istnieje nasza organizacja? Jaki jest jej nadrzędny cel? Co ma robić, a czego nie robić organizacja w długofalowej perspektywie? itd.).

Facylitator powinien być świadom ograniczeń, które wpływają na jakość pracy z zespołem. Są to zwykle:

- ograniczenia czasowe i budżetowe: z góry musimy założyć czas i koszt dla procesu zespołowego planowania, które mogą okazać się w praktyce niewystarczające ze względu na wydłużające się tempo pracy, ujawnienie się w pracy zespołowej nowych wątków istotnych dla organizacji oraz wpływ tych czynników na przebieg procesu grupowego;
- kompetencje i doświadczenie zespołu planującego: współpraca jest w różnym stopniu praktykowana w organizacjach kultury i w społecznościach, w których one działają, w oczywisty sposób proces planowania przybiega sprawniej tam, gdzie jego uczestnicy mają doświadczenie współpracy i współdecydowania;
- dostępny facylitatorowi zasób wiedzy metod i narzędzi pracy: w praktyce osoby pełniące funkcję facylitatorów odgrywają również inne istotne, uzupełniające role, które wykraczają poza klasyczną facylitację, tj. proponują pewne rozwiązania organizacyjne i programowe, dostarczają zespołowi organizacji inspiracji: przykładów i pomysłów; wchodzą również okresowo w rolę ekspertów, dostarczając uzasadnień i formułując wnioski diagnostyczne oraz rekomendacje dla organizacji; te role i działania powinny pełnić jednak funkcję pomocniczą dla wiodącej roli facylitatora, który wspiera grupę w pracy, stwarzając jej optymalne warunki, ale nie bierze odpowiedzialności za wypracowane treści, których autorstwo przypada grupie. W procesie grupowym mogą się pojawić także hamujące lub uniemożliwiające pracę zespołową sytuacje natury psychologicznej (np. wysoki poziom konfliktu w zespole, sytuacje mobbingu lub brak przekonania większości zespołu do sensowności planowania zespołowego), wobec których facylitator nie ma kompetencji do skutecznego wspierania procesu zespołowego diagnozowania i planowania strategicznego.

## Wnioski

Przy założeniu, że kluczowe znaczenie w działalności lokalnej organizacji kultury mają jej relacje z otoczeniem, staranna, ukazująca powiązania z otoczeniem i ułatwiająca zrozumienie znaczenia faktów diagnoza<sup>13</sup> oraz strategia rozumiana jako narzędzie planowania i komunikacji są niezbędnymi narzędziami projektowania rozwoju organizacji. Poszerzanie zasięgu partycypacji na etapie analizy (diagnozy strategicznej) zwiększa orientację względem sił w otoczeniu wpływających na organizację, aktualizuje „dziennik pokładowy” o dane na temat istotnych czynników w otoczeniu oraz w organizacji. Wpływa również na komunikację z interesariuszami, czyniąc planowanie długofalowe w większym stopniu sprawą społeczną i tworząc środowisko, w którego funkcjonowanie mogą angażować się lokalni interesariusze. Zwiększanie zasięgu partycypacji powinno mieć jednak również na uwadze efektywność procesu diagnozowania i planowania strategicznego, gdyż nadmierna partycypacja może wręcz sparaliżować pracę. Dylemat partycypacja–efektywność jest do każdorazowego rozstrzygnięcia przez zarząd organizacji kultury oraz jej podmiot nadzorczy (np. organizatora, fundatora).

Planowanie strategiczne jest planowaniem długofalowej zmiany, która wymaga również ustalenia kluczowych sił sprzyjających zmianie, jak również ją hamujących. Z dotychczasowej współpracy autorów z lokalnymi organizacjami kultury wynika, że koniecznymi siłami dla partycypacyjnego zarządzania strategicznego jest przekonanie dyrekcji organizacji do potrzeby wprowadzenia zmian oraz istnienie w zespole „ambasadorów” zmiany. Bez tych dwóch czynników długofalowe planowanie i realizacja strategii wydają się niewykonalne. Oprócz przekonania (albo jego braku) na temat projektowanej na podstawie diagnozy zmiany, drugim kluczowym czynnikiem wpływającym na zespołowe diagnozowanie i planowanie strategiczne są konflikty w zespole. Jeśli ich nasilenie uniemożliwia współpracę i wspólne podejmowanie decyzji, wówczas zespołowe diagnozowanie, planowanie, a w rezultacie i wdrożenie strategii nie jest możliwe bez uprzedniego „przepracowania” konfliktów.

Z dotychczasowych doświadczeń autorów wynika, że partycypacja zespołu w diagnozowaniu i planowaniu rozwoju organizacji ma fundamentalne znaczenie. Dla rozwoju lokalnej instytucji kultury kluczowe są kompetencje pracowników. Prawie każda z analiz SWOT, wypracowana przez zespoły domów kultury i bibliotek uczestniczących we wspomnianych wyżej programach, jako główny zasób (mocną stroną) wskazywała właśnie kompetencje zespołu. Nasze doświadczenie także wskazuje na to, że kompetencje, zainteresowania i przekonania (wartości) członków zespołu w największym stopniu determinują kierunki rozwoju organizacji. Dopiero

---

<sup>13</sup> „Dobra diagnoza upraszcza obraz rzeczywistości – pozwala zrozumieć często przytłaczającą złożoność problemu poprzez wskazanie wybranych, najistotniejszych aspektów danej sytuacji” [Rumelt 2013: 95]; „diagnoza to ocena znaczenia faktów” [*ibidem*: 99].

potem brane są pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne: zasoby, potrzeby i potencjał społeczności, dla której pracuje np. dom kultury lub biblioteka. To kompetencje członków zespołów i prezentowane przez nich wartości przekładają się na realne działania na rzecz społeczności, dla których pracują.

Kluczowy wpływ na opracowanie strategii i szansę realizacji planów ma analiza sił i potencjałów, które tkwią w zespole oraz w otoczeniu organizacji. Pomoc w zebraniu danych do tej analizy drogą pracy zespołowej oraz ich interpretacji należy do facylitatorów procesu diagnozowania i planowania strategicznego. Umiejętne zestawienie tych potencjałów oraz korzystanie z zewnętrznych sił w otoczeniu lokalnej organizacji kultury jest warunkiem realizacji obranego długofalowo kursu. *Navigare necesse est.*

## Bibliografia

- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.) (2009), *Metody badań jakościowych*, tłum. K. Podemski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Freeman R.E., Gilbert jr. D.R., Stoner J.A. (2011), *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Freeman R.E., McVea J. (2001), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> [odczyt: 20 października 2018].
- Gierszewska G. (2000), *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grzesiak-Feldman M., *Grupy oraz procesy grupowe*, Psychologia Społeczna. Wykład w ramach Studiów Podyplomowych, SWPS, [dok. elektr.], dostęp online: [https://portal.swps.edu.pl/documents/427136/0/PPS\\_materia%C5%82\\_dla\\_s%C5%82uchaczy\\_3.pdf/4494f42d-124c-4c5c-aa19-dc149a2cb99c](https://portal.swps.edu.pl/documents/427136/0/PPS_materia%C5%82_dla_s%C5%82uchaczy_3.pdf/4494f42d-124c-4c5c-aa19-dc149a2cb99c) [odczyt: 10 marca 2018].
- Hall C.S., Lindzey G. (1994), *Teorie osobowości*, tłum. J. Kowalczevska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupa A. (2012), *Bardziej wykwalifikowany trener. Zastosowania wiedzy o procesie grupowym*, „Know How. Pismo Wszechnicy UJ”, nr 8.
- Lewandowski M. (2013), *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Katowice: Con Arte.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marszewska J. (2011), *Ułatwić porozumienie, nie zmarnować czasu. Facylitator*, „Lepszy Biznes”, nr 2(43).
- Modvar C., Manuel-Navarrete D., *Stakeholder. Organizational Element*, [w:] *The Encyclopædia Britannica*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://www.britannica.com/topic/stakeholder> [odczyt: 21 stycznia 2018].

- Narodowe Centrum Kultury (2018), *Dom kultury+*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck/dom-kultury/aktualnosci/dom-kultury-inicjatywy-lokalne-2018> [odczyt: 17 lipca 2018].
- Obłój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rakowski T. (2018), *Etnografia przedtekstowa. Fenomenologiczne korzenie interpretacji antropologicznej*, „Teksty Drugie”, nr 1.
- Rumelt R.P. (2013), *Dobra strategia, zła strategia. Czym się różnią i jakie to ma znaczenie?*, tłum. M. Kowalczyk, Warszawa: MT Biznes.
- Stanny D. (2011), *Teoria interesariuszy wczesnego Freemana – nie tylko etyka*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/teoria-interesariuszy-wczesnego-freemana-nie-tylko-etyka/#2> [odczyt: 20 października 2018].
- Szkoła Facylitatorów. Wszechnica UJ, [dok. elektr.], dostęp online: [www.wszechnica.uj.pl/pl/facylitator/czym\\_jest\\_facylitacja](http://www.wszechnica.uj.pl/pl/facylitator/czym_jest_facylitacja) [odczyt: 23 stycznia 2018].
- Szpara W., Kwiecień E., *Analiza pola sił*, [w:] *Encyklopedia Zarządzania*, [dok. elektr.], dostęp online: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza\\_pola\\_si%C5%82](https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_pola_si%C5%82) [odczyt: 10 stycznia 2018].
- Śliwa M. (2011), *Zarządzanie strategiczne organizacją*, [w:] Śliwa M. (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Varbanova, L. (2015), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, tłum. T. Piwowarczyk, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Wróbel M. (2011), *Pokerzysta i strateg – dyrektor jako lider instytucji kultury. Przykład: Instytucja kultury jak wojenny okręt podwodny*, [w:] Śliwa M. (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Zakres*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, dostęp online: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/zakres.html> [odczyt: 10 marca 2018].
- Zasięg*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, dostęp online: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/zasi%C4%99g.html> [odczyt: 10 marca 2018].