

PETER
F. DRUCKER

PIĘĆ
najważniejszych
PYTAŃ

JIM COLLINS • PHILIP KOTLER • JAMES KOUZES
JUDITH RODIN • V. KASTURI RANGAN
FRANCES HESSELBEIN



Oficyna

a Wolters Kluwer business

PETER
F. DRUCKER

PIĘĆ
najważniejszych
PYTAŃ

JIM COLLINS • PHILIP KOTLER • JAMES KOUZES
JUDITH RODIN • V. KASTURI RANGAN
FRANCES HESSELBEIN

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2013



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Tytuł oryginału
The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization

Przełożył
Maciej Jabłoński – *Quendi Language Services*

Redakcja
Małgorzata Onichimowska – *Quendi Language Services*

Korekta
Renata Pizior-Krymska – *Quendi Language Services*

Skład
Kamila Tomecka

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Copyright © 2008 by Leader to Leader Institute. All rights reserved.
This translation published under license.
www.leadertoleader.org
Published by Jossey-Bass, a Wiley Imprint
989 Market Street San Francisco, CA 94103-1741—www.josseybass.com

Copyright © for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2011
Copyright © for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska SA 2013
All rights reserved.

Dodatkowe źródła, pomocne narzędzia i informacje o książce znajdują się na stronie www.fivequestionsbook.com.

Wydanie II
Wydanie I ukazało się pod tytułem *Pięć najważniejszych pytań dotyczących twojej firmy*

ISBN 978-83-264-4526-2

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Przedmowa.....	7
Peter F. Drucker – sylwetka	13
Peter F. Drucker	
Po co nam samoocena?	17
Peter F. Drucker i Jim Collins	
Pytanie 1: Co jest naszą misją?	23
Peter F. Drucker i Philip Kotler	
Pytanie 2: Kim są nasi klienci?	35
Peter F. Drucker i Jim Kouzes	
Pytanie 3: Co cenią klienci?	47
Peter F. Drucker i Judith Rodin	
Pytanie 4: Jakie mamy wyniki?	57
Peter F. Drucker i V. Kasturi Rangan	
Pytanie 5: Jak wygląda nasz plan?	69
Frances Hesselbein	
Przywódstwo transformacyjne	83
Proces samooceny	89
Pytania do pracy własnej	91

Słowniczek	101
O autorach	103
O Leader to Leader Institute	105
Podziękowania.....	107
Dodatkowe źródła.....	109
Indeks	113

PRZEDMOWA

Często mówi się, że najtrudniej jest odpowiedzieć na proste pytania. Jak to możliwe? Czy logika nie podpowiada nam, że odpowiedzi na proste pytania również powinny być proste? Niestety. Proste pytania bywają bardzo wnikliwe, a odpowiedź na nie wymaga surowej, uczciwej i czasami bolesnej samooceny. Jeśli nie zadamy sobie tych pięciu prostych, a jednocześnie kluczowych pytań stawianych przez Petera F. Druckera, zaszkodzimy naszej organizacji – bez względu na to, czy działamy w sektorze non profit, biznesowym, czy publicznym – a także naszym klientom i sobie samym.

W pierwszym wydaniu *Pięciu najważniejszych pytań o twoją organizację non profit* Peter F. Drucker stwierdził, że „najważniejszym aspektem samooceny są stawiane przez nas pytania. Odpowiedzi także są ważne, bo nie można podjąć działania bez ich udzielenia, ale sprawą najważniejszą jest zadanie właściwych pytań”¹.

Ponad 15 lat temu Leader to Leader Institute rozpoczął swoją trwającą do dziś działalność. Misją instytutu noszącego wówczas nazwę Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit

¹ Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1993, s. 3.

Management była pomoc sektorowi społecznemu w osiągnięciu doskonałej wydajności i budowaniu odpowiedzialnego społeczeństwa. Najtrudniejsze pytanie, które usłyszeliśmy od klientów na początku naszej pracy, wymagające najpilniejszej odpowiedzi, brzmiało: „Twierdzicie, że powinniśmy dążyć do doskonałości. Skąd jednak będziemy wiedzieć, że już ją osiągnęliśmy?”. To pytanie było dla nas pierwszym krokiem na drodze do wypracowania, we współpracy z naszymi partnerami i klientami, strategicznego narzędzia samooceny w organizacji.

Opracowanie i publikacja pierwszego wydania *Pięciu najważniejszych pytań* były zbiorowym wysiłkiem pełnych entuzjazmu ochotników, personelu, pomocników i organizacji, jednak fundamentem pozostała teoria zarządzania Petera F. Druckera. Jesteśmy przekonani, że gdyby Peter był teraz z wami w waszej organizacji, zadałby te same pytania co przed 15 laty:

1. Co jest naszą misją?
2. Kim są nasi klienci?
3. Co cenią klienci?
4. Jakie mamy wyniki?
5. Jak wygląda nasz plan?²

Te proste pytania, poruszające jednak złożone i skomplikowane zagadnienia, są dziś równie ważne i aktualne jak w momencie ich powstania. Stanowią unikatowe narzędzie samooceny i choć pierwotnie były przeznaczone dla sektora społecznego, można je z powodzeniem zastosować do dowolnej organizacji. Niniejsza książka powstała z myślą o strategicznej samoocenie organizacji, nie zaś o ocenie programu czy indywidualnej wydajności. Na początek zadajemy podstawowe pytanie: „Co jest naszą misją?”. Dotyczy ono przyczyny istnienia organizacji i jej celu – nie zaś tego, **jak** organizacja funkcjonuje. Misja to inspiracja. Jest tym, co powoduje, że wasza organizacja zostaje

² Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions*, s. VIII.

zapamiętana. Pytania w tej części pozwolą wam ocenić, jak dobrze sobie radzicie, i umożliwią opracowanie wymiernego, zorientowanego na wyniki strategicznego planu poszerzenia misji i osiągnięcia celów zgodnie z wizją organizacji.

Końcowymi beneficjentami tego prostego procesu są ludzie lub klienci stykający się z waszą organizacją i podobnymi instytucjami, które zdecydowały się odważnie spojrzeć w lustro, określić swoje mocne i słabe strony, wyjść naprzeciw zmianom, zadbać o innowacje, przyjmować i uwzględniać opinie klientów, badać trendy i szukać nowych możliwości rozwoju, porzucić błędne kierunki i założenia i osiągnąć wymierne wyniki. W przeszłości podstawą funkcjonowania niektórych organizacji były wyłącznie dobre uczynki. Przyszłość natomiast należy do tych, którzy odpowiadają na rzeczywiste potrzeby i funkcjonują w sposób zrównoważony, osiągając konkretne rezultaty.

Opisany tu model samooceny jest elastyczny i daje się dopasować do indywidualnej charakterystyki organizacji. Nadaje się do wszystkich sektorów – publicznego, prywatnego i społecznego. Nie ma znaczenia, czy organizacja jest międzynarodowym gigantem z listy 500 największych korporacji świata sporządzonej przez amerykański magazyn „Fortune”, kilkusobową firmą, kluczowym ministerstwem, agencją samorządową, miliardową fundacją non profit, czy schroniskiem dla bezdomnych. Największe znaczenie ma zaangażowanie w przyszłość, w klienta, w misję i w proces. Samopoznanie jest odważną podróżą w głąb siebie, która daje organizacjom i liderom energię i motywację do rozwoju.

Piętnaście lat temu *Pięć najważniejszych pytań* stanowiło potężne, niezbędne narzędzie dla organizacji zdeterminowanych, aby przetrwać i stać się częścią przyszłości. Peter Drucker i fundacja jego imienia przedstawili światu swoje narzędzie samooceny w najlepszym możliwym momencie, bezbłędnie trafiając w kontekst wczesnych lat 90.

W nowym wydaniu tej niezwyklej książki ponownie uwzględniliśmy specyfikę naszych czasów. Zbliżamy się do progu nowego 10-lecia, z nowymi kontekstami i tłem. *Pięć najważniejszych pytań* raz jeszcze okazuje się kluczowym narzędziem, odpowiadającym na potrzeby dzisiejszych liderów i organizacji. Raz jeszcze ojciec współczesnego zarządzania prowadzi nas ku przyszłości.

W tym miejscu chcielibyśmy wyrazić nasze gorące podziękowania za udział w tym projekcie pięciorgu najbardziej szanowanym i podziwianym liderom naszych czasów:

- Jimowi Collinsowi, który opisuje, w jaki sposób misja organizacji odzwierciedla fundamentalny konflikt pomiędzy trwałością a zmianą, oraz odkrywa, skąd organizacje, które najlepiej radzą sobie ze zmianami, wiedzą, czego nie należy zmieniać.
- Philipowi Kotlerowi, który przekonuje nas do większego wysiłku przy określaniu naszych docelowych klientów i do zapewnienia pełnej satysfakcji tej konkretnej grupie, zamiast powierzchownego zadowolenia wszystkich.
- Jimowi Kouzesowi, który uważa, że najlepsi liderzy zajmują się przede wszystkim tworzeniem wartości dla swoich klientów.
- Judith Rodin, która dowodzi, że za zakończony – i zadowalający – może uchodzić jedynie plan dający wymierne wyniki i oferujący mechanizmy do korygowania kursu w zależności od rezultatów.
- V. Kasturi Raganowi, który opisuje cechy dobrego planu oraz rolę, jaką odgrywają kontrola jego wykonania i nakreślenie pętli przyczynowo-skutkowej dla kolejnego cyklu planowania.

Ich wkład będzie dla was inspiracją i pokaże wam właściwy kierunek. Jesteśmy przekonani, że docenicie ich hojny dar mądrości, doświadczenia i energii intelektualnej w takim samym stopniu jak my. Pierwsza wersja *Pięciu najważniejszych pytań*

czepała z mądrości Petera Druckera. Dziś ponownie dzielimy się z wami jego wiedzą i wzbogacamy ją o przemyślenia pięciu wielkich liderów. Dziękujemy wam, naszym czytelnikom i sympatykom, naszym towarzyszom na drodze do organizacyjnego samopoznania.

Frances Hesselbein
prezes i założyciel
Leader to Leader Institute
Nowy Jork

PETER F. DRUCKER

— SYLWETKA

Peter F. Drucker (1909–2005) jest powszechnie uważany za najważniejszego w historii pioniera teorii zarządzania. W trakcie trwającej niemal 75 lat kariery był pisarzem, nauczycielem i konsultantem, specjalizującym się w strategii i polityce dla firm oraz organizacji sektora społecznego. Jego przełomowa praca przekształciła nowoczesną teorię zarządzania w poważną dyscyplinę. Osobiście opracował niemal wszystkie jej zagadnienia lub miał wpływ na ich stworzenie, zajmował się m.in. decentralizacją, prywatyzacją, koncepcją *empowerment* (czyli angażowaniem pracowników w zarządzanie firmą) i zagadnieniem „pracownika wiedzy”. Wydał 31 książek przetłumaczonych na ponad 20 języków. Trzynaście jego publikacji traktuje o społeczeństwie, ekonomii i polityce, 15 poświęcił zarządzaniu. Peter Drucker napisał również dwie powieści, autobiografię i był współautorem przewodnika po malarstwie japońskim. Nakręcił cztery serie filmów edukacyjnych na podstawie swoich książek. Prowadził stałą rubrykę w „Wall Street Journal” i regularnie publikował w „Harvard Business Review” oraz innych czasopismach.

Peter Drucker urodził się w 1909 r. w Wiedniu, kształcił się w Austrii i w Anglii. Obronił doktorat z prawa publicznej

go i międzynarodowego, pracując w tym samym czasie jako reporter w niemieckim Frankfurcie. Następnie pracował jako ekonomista dla międzynarodowego banku w Londynie, dokąd ostatecznie przeprowadził się w 1933 r. po opuszczeniu hitlerowskich Niemiec; podjął tam wtedy pracę jako analityk papierów wartościowych dla towarzystwa ubezpieczeniowego. Cztery lata później ożenił się z Doris Schmitz i wyjechał do Stanów Zjednoczonych.

W 1939 r. dostał pracę na pół etatu jako wykładowca w Sarah Lawrence College w Nowym Jorku. W 1942 r. został profesorem nauk politycznych i filozofii w Bennington College w amerykańskim stanie Vermont. Rok później zawiesił karierę akademicką i spędził kolejne dwa lata, badając strukturę zarządzania koncernu General Motors. To doświadczenie zaowocowało książką *Concept of the Corporation*, która natychmiast stała się bestsellerem w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Peter Drucker udowadniał w niej, że wielkie firmy mogą uchodzić za jedno z najszlachetniejszych wynalazków ludzkości. Przez ponad 20 lat był profesorem zarządzania w Graduate Business School na Uniwersytecie Nowojorskim. Otrzymał Presidential Citation, najwyższą nagrodę uczelni.

W 1971 r. Peter Drucker przeniósł się do Kalifornii, gdzie na Claremont Graduate University (wówczas noszącego nazwę Claremont Graduate School) odegrał kluczową rolę w opracowywaniu pierwszego w USA programu studiów MBA dla pracujących. W 1987 r. wydział zarządzania uniwersytetu otrzymał na jego cześć nazwę Peter F. Drucker Graduate School of Management. Peter Drucker poprowadził tam ostatnie wykłady wiosną 2002 r. Jego zajęcia cieszyły się największą popularnością spośród wszystkich kursów oferowanych przez uniwersytet.

Jako konsultant Peter Drucker specjalizował się w opracowywaniu strategii i polityki dla rządów, firm i organizacji non profit. W swojej pracy skupiał się szczególnie na zagadnieniach organizacji i pracy wyższego kierownictwa. Współpracował nie

tylko z największymi korporacjami świata, ale także z małymi przedsiębiorstwami. W późniejszych latach podjął szeroką współpracę z organizacjami publicznymi, w tym uniwersytetami, szpitalami i kościołami. Był konsultantem kilku agencji rządowych w USA, doradzał rządowi Kanady, Japonii, Meksyku i innych krajów.

Peter Drucker cieszył się w USA i na całym świecie sławą wielkiego myśliciela, pioniera innowacji, pisarza i wykładowcy zagadnień współczesnej organizacji. Jego prace miały zasadniczy wpływ na organizacje i ich przywódców w ciągu ostatnich 60 lat. Ceniono go za trafne spostrzeżenia i umiejętność przekazywania swoich pomysłów prostym językiem. Często to on wyznaczał kierunki myślenia w świecie zarządzania. Podstawą jego filozofii był pogląd, że to ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji, a zadaniem menedżera jest ich przygotowanie i pozwolenie im na wykorzystanie swojego potencjału. W 1997 r. Peter Drucker znalazł się na okładce magazynu „Forbes”, z podpisem: „Wciąż najmłodszy umysłem”. „Business Week” nazwał go „najwybitniejszym teoretykiem zarządzania naszych czasów”.

21 lipca 2002 r. Peter Drucker, autor *Menedżera skutecznego* i *Management Challenges for the 21st Century*, otrzymał z rąk prezydenta George’a W. Busha Medal Wolności.

Peter F. Drucker otrzymał tytuł doktora honoris causa wielu uczelni na całym świecie, m.in. w Stanach Zjednoczonych, Belgii, Czechosłowacji, Wielkiej Brytanii, Japonii, Hiszpanii i Szwajcarii. Sprawował funkcję honorowego prezesa Leader to Leader Institute. Zmarł 11 listopada 2005 r. w wieku 95 lat.

PO CO NAM SAMOOCENA?

PETER F. DRUCKER

Dziewięćdziesiąt pięć milionów wolontariuszy działających dla instytucji non profit – największego pracodawcy w USA – ucieleśnia amerykańskie zaangażowanie w budowę odpowiedzialnego społeczeństwa obywatelskiego. Organizacje non profit odgrywają kluczową rolę w budowaniu jakości życia w USA i stanowią najbardziej charakterystyczną cechę Ameryki¹.

Czterdzieści lat temu wyraz „zarządzanie” był dla organizacji non profit słowem tabu. Zarządzanie oznaczało *biznes*, a *biznes* był akurat tym, czym organizacje te zdecydowanie się nie zajmowały. Dziś jednak rozumiemy, że zarządzanie jest im bardzo potrzebne, ponieważ w ich przypadku nie ma zastosowania koncepcja końcowego wyniku. Obecnie organizacje non profit muszą się nauczyć, jak korzystać z nauki o zarządzaniu, aby móc skupić się na swojej misji. Brakuje jednak narzędzi, które odpowiadałyby szczególnej naturze i potrzebom licznych organizacji non profit w USA².

¹ Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1993, s. 2.

² Ibid.

Choć nie znam ani jednej firmy, która byłaby zarządzana równie dobrze jak niektóre organizacje non profit, większość z nich w szkolnej skali zasługuje najwyżej na ocenę dostateczną. Nie ma to nic wspólnego z lenistwem, ponieważ większość z nich pracuje bardzo ciężko. Przyczyną jest brak koncentracji i umiejętności posługiwania się narzędziami. Przewiduję jednak, że to się zmieni. W ramach Drucker Foundation (obecnie Leader to Leader Institute) staramy się wprowadzić pozytywne zmiany przede wszystkim na tych dwóch obszarach – koncentracji i korzystania z narzędzi³.

Przez wiele lat w organizacjach non profit uważaliśmy, że wystarczy dobre chęci. Dziś wiemy jednak, że ze względu na brak sprecyzowanego wyniku końcowego musimy zarządzać nimi **lepiej** niż firmami. Potrzebujemy dyscypliny wywodzącej się wprost z naszej misji. Musimy zarządzać ograniczonymi zasobami ludzkimi i finansowymi z maksymalną skutecznością. Musimy także bardzo dokładnie przemyśleć, jakie rezultaty ma przynosić nasza organizacja⁴.

PIĘĆ NAJWAŻNIEJSZYCH PYTAŃ

Proces samooceny jest metodą badania tego, co robimy i dlaczego oraz co musimy uczynić, aby poprawić wydajność naszej organizacji. Składa się z pięciu kluczowych pytań: „Co jest naszą misją?”, „Kim są nasi klienci?”, „Co cenią klienci?”, „Jakie mamy wyniki?” oraz „Jak wygląda nasz plan?”. Samoocena jest motorem działań, bez których traci sens. Aby sprostać rosnącym potrzebom i odnieść sukces w burzliwym i wymagającym środowisku, organizacje sektora społecznego

³ Ibid.

⁴ Ibid.

muszą się skupić na misji, udowodnić swoją wiarygodność i osiągać wyniki⁵.

Narzędzie samooceny zmusza organizację do skupienia się na misji. Mniej więcej osiem na dziesięć organizacji non profit w Ameryce to niewielkie instytucje, których liderzy nie potrafią odmawiać, gdy ktoś zwraca się do nich w szlachetnej sprawie. Doradziłem kiedyś bliskim przyjaciołom, którzy działają w lokalnej radzie kościelnej, żeby zrezygnowali z połowy swoich działań – nie dlatego, że są one nieistotne, ale dlatego, że nie są potrzebne. Powiedziałem im, że mogą się nimi zająć inni ludzie i robić to równie dobrze. Kilka lat temu zapewne dobrym pomysłem była pomoc w uruchomieniu lokalnego targu rolnego, ponieważ wietnamscy rolnicy z okolicy potrzebowali rynku dla swoich produktów. Dziś jednak targ działa bez zarzutu i nie ma potrzeby, żeby to oni wciąż się nim zajmowali. Nadszedł czas na tzw. planowe wycofanie⁶.

Nie da się właściwie określić oczekiwanych wyników bez konsultacji z klientami – pamiętajcie tylko, żeby nie wdawać się w zbędne dyskusje nad definicją „klienta”. W biznesie klient to osoba, którą mamy zadowolić. Jeśli tego nie zrobimy, nie osiągniemy wyników, a w krótkim czasie będziemy musieli zwinąć interes. W organizacji non profit, bez względu na to, czy klientem nazywamy ucznia, pacjenta, członka organizacji, uczestnika, wolontariusza, darczyńcę, czy jeszcze kogoś innego, musimy skupić się na wartościach istotnych dla tych osób i grup – na spełnianiu ich potrzeb, oczekiwań i aspiracji⁷.

⁵ Gary J. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 1999, s. 4.

⁶ Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1993, s. 3.

⁷ Gary J. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 1999, s. 4.

Niebezpieczeństwo polega na podejmowaniu działań, które w **naszej** opinii zadowolą klienta, a to nieuchronnie prowadzi do błędnych założeń. Przywództwo w żadnym razie nie powinno polegać na zgadywaniu odpowiedzi, ale na systematycznym ich uzyskiwaniu od klientów. W procesie samooceny musimy skonsultować się z zarządem, personelem i klientami, a następnie uwzględnić wszystkie trzy perspektywy w prowadzonych dyskusjach i podejmowaniu decyzji⁸.

PLANOWANIE NIE JEST ZDARZENIEM JEDNORAZOWYM

Po zakończeniu procesu samooceny będziemy mieli sformułowany plan. Planowanie często jest błędnie rozumiane jako podejmowanie przyszłych decyzji. Decyzje istnieją wyłącznie w teraźniejszości. Potrzebujemy ogólnych celów, które zbudują naszą wizję przyszłości. Najważniejsze pytanie, na które musi odpowiedzieć sobie organizacja, nie brzmi: „Co zrobimy jutro?”, ale „Co musimy zrobić **dzisiaj**, żeby osiągnąć wyniki?”. Planowanie nie jest zdarzeniem jednorazowym. To ciągły proces wzmacniania silnych stron i rezygnacji ze słabych, podejmowania ryzykownych decyzji na podstawie najlepszej możliwej wiedzy o ich potencjalnych konsekwencjach, ustalania celów, oceny wydajności i wyników przez systematyczne zbieranie opinii klientów oraz dokonywanie ciągłych korekt w miarę zmiany warunków⁹.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

PROMOWANIE KONSTRUKTYWNEJ KRYTYKI

Wszystkie osoby podejmujące najważniejsze decyzje, które mia-
łem okazję obserwować, kierowały się bardzo prostą zasadą: Jeśli
szybko osiągasz porozumienie w ważnej sprawie, nie podejmuj
decyzji. Jednogłośnie aprobatą oznacza, że nikt nie odrobił pracy
domowej. Decyzje zapadające w organizacji są ważne i ryzykow-
ne i powinny budzić kontrowersje. Jest takie stare powiedzenie,
wywodzące się z czasów Arystotelesa, które później stało się jed-
nym z aksjomatów wczesnego chrześcijaństwa: Jedność w spra-
wach najważniejszych, wolność w działaniu, zaufanie we wszyst-
kim. Zaufanie wymaga, aby krytykę wygłaszać otwarcie¹⁰.

Institucje non profit potrzebują zdrowej, krytycznej atmo-
sfery, jeśli chcą budować innowacyjność i zaangażowanie. Mu-
szą zachęcać do szczerej i konstruktywnej krytyki właśnie dlate-
go, że wszyscy członkowie organizacji angażują się w szlachet-
ny cel. Starcie dwóch opinii jest tu właściwie równoznaczne ze
starciem dwóch światopoglądów. Ludzie pozbawieni odpowied-
niej zachęty mają tendencję do unikania trudnych, ale istotnych
dyskusji bądź zmieniają je w wojnę podjazdową¹¹.

Innym argumentem za zachęcaniem do konstruktywnej
krytyki jest to, że każda organizacja potrzebuje swojego non-
konformisty. Osoba, która nie powie: „Istnieje właściwa dro-
ga, niewłaściwa droga – i nasza droga”, ale raczej zapyta, jaka
jest właściwa droga do przyszłości, i będzie gotowa do zmian.
Zresztą w otwartej dyskusji ujawniają się zastrzeżenia. Jeśli stro-
ny są naprawdę zaangażowane, decyzji nie trzeba podejmować
na zasadzie transakcji. Propozycje zostają uwzględnione, za-
strzeżenia wyjaśnione, a sama decyzja staje się zobowiązaniem
do działania¹².

¹⁰ Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, Jossey-Bass, San Francisco 1999, s. 5.

¹¹ Ibid., s. 6.

¹² Ibid.

BUDOWANIE SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO PRZYSZŁOŚCI

Wasze zaangażowanie w samoocenę jest jednocześnie zaangażowaniem w rozwój was samych i waszej organizacji jako lidera. Będziecie w stanie rozbudować swoją wizję, słuchając klientów, zachęcając do konstruktywnej krytyki, obserwując gwałtowne zmiany zachodzące w społeczeństwie. Przed wami kluczowe decyzje: czy zmienić misję, czy porzucić programy, które się zdezaktualizowały, i skupić się na innych zagadnieniach, jak dopasować kompetencje i zaangażowanie do pojawiających się możliwości, jak budować społeczeństwo i zmieniać świat. Samoocena to pierwszy niezbędny krok na drodze do przywództwa – nieustające poszukiwanie właściwej drogi, orientowanie na nowo, dążenie do jeszcze wyższego poziomu. Najlepszy czas na samoocenę przychodzi wraz z sukcesem. Jeśli będziecie czekać, aż wasza sytuacja się pogorszy, wówczas samoocena stanie się bardzo trudna¹³.

Społeczeństwo obywatelskie przyszłości powstaje dzięki sektorowi społecznemu, dzięki waszej organizacji non profit. W społeczeństwie tym każdy jest liderem, każdy ponosi odpowiedzialność i każdy podejmuje działania. Misja i przywództwo nie są zatem tylko hasłami, o których można czytać lub za którymi trzeba podążać. Wymagają one od nas, abyśmy działali. Samoocena może – i powinna – przekształcić dobre chęci i wiedzę w skuteczne działanie – nie w przyszłym roku, tylko jutro rano¹⁴.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

PYTANIE 1

CO JEST NASZĄ
MISJĄ?

PYTANIE 1

CO JEST NASZĄ MISJĄ?

PETER F. DRUCKER

- Jaką obecnie mamy misję?
- Jakie wyzwania stoją przed nami?
- Jakie mamy szanse?
- Czy konieczna jest ewentualna zmiana misji?

Zasadniczym założeniem wszystkich instytucji sektora społecznego jest doprowadzenie do istotnych zmian w życiu pojedynczych osób i całego społeczeństwa. Wprowadzanie zmian jest misją – celem i sensem istnienia organizacji. Każda z ponad miliona instytucji non profit w Stanach Zjednoczonych ma swoją własną misję, ale punktem wyjścia i ostatecznym celem jest zawsze **zmienianie życia na lepsze**. Misja nie może być bezosobowa – musi mieć głęboki sens, musi być czymś, w co wierzycie i wiecie, że tak trzeba. Podstawowym obowiązkiem przywództwa jest zapewnienie, żeby wszyscy znali misję organizacji, rozumieli ją i byli gotowi się jej poświęcić.

Wiele lat temu omawiałem z administracją dużego szpitala zagadnienie misji izby przyjęć. Podobnie jak większość kierownictwa zaczęli od stwierdzenia, że ich misją jest ochrona zdrowia. To zła definicja. Zadaniem szpitala nie jest ochrona zdrowia, tylko zwalczanie chorób. Dużo czasu zajęło nam wymyślenie bardzo prostej i (w opinii większości ludzi) zbyt oczywistej deklaracji, że izba przyjęć służy podnoszeniu na duchu potrzebujących. Aby dobrze wykonywać swoją pracę, trzeba wiedzieć, co naprawdę się dzieje. Ku zaskoczeniu lekarzy i pielęgniarek w opinii ośmiu na dziesięciu przedstawicieli miejscowej społeczności funkcją dobrej izby przyjęć było zapewnienie, że nie dzieje się nic, czemu nie zaradziłby dobry sen. „Przeżyłeś wstrząs albo dziecko ma gripę – owszem, ma dreszcze, ale nie dolega mu nic poważnego”. Obecność personelu medycznego uspokajała pacjentów.

W ten sposób powstała deklaracja misji. Być może była na zbyt oczywista, ale w praktyce oznaczała, że wykwalifikowany personel zajmował się pacjentem po niecałej minucie od jego przybycia na izbę przyjęć. Najważniejszym założeniem było natychmiastowe otoczenie każdego opieką – bo tylko w ten sposób można było podnieść pacjentów na duchu.

MISJA POWINNA SIĘ MIEŚCIĆ NA KOSZULCE

Skuteczna deklaracja misji jest krótka i rzeczowa. Powinna zmieścić się na koszulce. Misja informuje o tym, **dlaczego** robimy to, co robimy, a nie – **w jaki sposób**. Ma szeroki zakres, w pewnym sensie jest wręcz nieograniczona, a jednocześnie kieruje nas na właściwe tory dziś i w przyszłości, tak aby każdy członek organizacji mógł powiedzieć, że jego praca przyczynia się do realizacji celu. Misja musi być zatem jasna i inspirująca. Każdy członek zarządu, wolontariusz i pracownik, patrząc na deklarację misji, powinien móc sobie powiedzieć: „Tak. To jest coś, za co chcę zostać zapamiętany”.

Skuteczna misja to wypadkowa możliwości, kompetencji i zaangażowania. Dobra deklaracja misji odzwierciedla te trzy aspekty. Najpierw przyglądamy się otoczeniu. Organizacja, która zajmuje się najpierw sobą, a dopiero potem szuka miejsc, gdzie może wykorzystać swoje zasoby, szybko roztrwoni własny potencjał. Przede wszystkim zaś organizacja taka nie zauważa, że świat, demografia i potrzeby się zmieniają. Należy skupić się na faktach dokonanych, czyli tym, co już się wydarzyło, a co dla waszej organizacji jest wyzwaniem i szansą. Przywództwo wymaga przewidywania i kształtowania przyszłości, należy jednak pamiętać o tym, że ci, którzy płyną na fali przyływu, wypadną z gry, gdy fala się cofnie. Jako zwykli śmiertelnicy jesteśmy skazani na zgadywanie, niemniej musimy sami ocenić, gdzie szukać naszych szans. Bóg nam w tym nie pomoże.

Przyjrzyjcie się sytuacji, zmieniającym się warunkom, konkurencji, możliwościom finansowania, lukom, które należy zapełnić. Szpital nie będzie sprzedawał butów ani prowadził działalności edukacyjnej na dużą skalę. Będzie zajmował się chorymi. Poszczególne cele mogą jednak ulegać zmianom. To, co jest priorytetem dziś, już wkrótce może stać się kwestią drugorzędną lub w ogóle nieistotną. Biorąc pod uwagę ograniczone zasoby – i nie mam tu na myśli wyłącznie personelu lub funduszy, ale również kompetencje – zastanówcie się, gdzie możecie zmienić coś na lepsze. Gdzie możecie ustanowić nowe standardy wydajności? Co jest rzeczywistą inspiracją dla waszego zaangażowania?

DECYZJE A ZASADY

Słowo przestrogi: **Nigdy nie poświęcajcie misji dla większych pieniędzy.** Jeżeli pojawi się szansa, która jednak zagraża uczciwości organizacji, należy zdecydowanie odmówić. W prze-

Philip Kotler to postać przez wielu menedżerów i marketerów uważana za guru i prekursora nowoczesnego marketingu i zarządzania. To on jako jeden z pierwszych wskazał na konieczność przeniesienia punktu ciężkości komunikacji marketingowej i zarządzania markami z produktu na klienta oraz wyjaśnił, jak to zrobić.

W tej publikacji stara się wraz z innymi autorytetami z dziedziny marketingu i zarządzania odpowiedzieć na 5 najważniejszych pytań dotyczących istoty działania każdej firmy i organizacji: **Co jest misją mojej firmy? Kim są nasi klienci? Co cenią nasi klienci? Jakie naprawdę są wyniki naszych działań oraz jak powinien wyglądać plan tych działań?**

„Te proste pytania sformułowane wiele lat temu przez Petera Druckera, dotyczące jednak złożonych i skomplikowanych zagadnień, są dziś równie ważne i aktualne jak w momencie ich powstania. Stanowią unikatowe narzędzie samooceny organizacji i choć pierwotnie były przeznaczone dla sektora społecznego, można je z powodzeniem zastosować dla dowolnej organizacji”.

Frances Hesselbein

prezes i założyciel Leader to Leader Institute

Autorzy wskazują, jak nowocześnie zarządzać firmą, pomagają dokonać krytycznej oceny jej fundamentów i dostarczają narzędzi umożliwiających odpowiednie przekształcenie jej strategicznych celów.

Książka jest adresowana nie tylko do menedżerów wysokiego szczebla pracujących w wielkich korporacjach, lecz także do właścicieli małych i średnich firm oraz studentów i wszystkich innych osób interesujących się marketingiem i zarządzaniem, dla których może stanowić doskonałe źródło fachowej wiedzy podanej w bardzo przystępnej i ciekawej formie.

Zamówienia:

Infolinia: 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4526-2



9 788326 445262

cena 49 zł
(w tym 5% VAT)