

MŮŽETE VÍC. Vy, vaši lidé, vaše společnost.

# BULLETIN



## TÉMA

### Strategie – strategické slovo pro neziskové organizace



**Strategie** je někdy vnímána jako univerzální lék, který všechno vyřeší, pomůže neziskovým organizacím nalézt novou dynamiku a urovnat vše, co bylo dosud v nepořádku. Po vlastních zkušenostech se strategickým plánováním v řadě neziskových organizací jsme se rozhodli dát slovo **Mgr. Simoně Polákové**, spoluzakladatelce sdružení Progressive. 5 let pracuje jako terénní pracovník, z toho rok jako vedoucí programu. Kromě toho má zkušenost s vedením kontaktního centra a v současné době vede projekt poradenského centra pro děti, mládež a rodinu. Je také předsedkyní sdružení. Od vzniku organizace spoluurčuje její strategii a patří do jejího vedení.

#### Co pro vás slovo „strategie“ znamená?

Upřímně řečeno, slovo „strategie“ nepoužívám, dokonce jej nemám ráda. Pro mne častým používáním ztratilo obsah. Přesto o strategii v organizaci hovoříme, učinili jsme pár pokusů strategii formulovat, ale ucelený dokument se nám dosud vytvořit nepodařilo. Rozhodně to však neznamená, že pracujeme bez strategie. Řekla bych, že intuitivně vyrůstá z nás samotných. Možná je tento stav zapříčiněn tím, že nikdo z nás nemá dostatečné teoretické znalosti, které by nás v celém procesu nasměrovaly. I když ... v poslední době jeden kolega, který toho z nás ví o strategii teoreticky nejvíce, čas od času na absenci dokumentované strategie v naší organizaci upozorní. Strategii jako takovou vnímám jako ideu. A návod, jak tuto ideu uskutečnit a čím naplnit. A když o tom přemýšlím, myslím, že bychom strategický dokument měli mít.

#### Kdy má podle vás smysl strategii formulovat?

Určitě tehdy, když se něco začíná. To je podle mne nutnost. A také když něco přestane fungovat, lidé ztrácejí ze zřetelě směr, začínají se zhoršovat vztahy, jednoduše, když je cítit, že organizace potřebuje nějaký impuls, který by ji posunul někam dál. Strategie by měla pomoci i v případě, že se v organizaci obměňují lidé a nové kolegy je nutné vtáhnout do jejího života. V neposlední řadě je strategie nezbytná, když chce jít organizace dál, když je

pozornost roztržena na příliš mnoho cílů, když se hlavní cíl ztrácí, v předtuše zlých časů jako prevence možného karambolu, když lidé a věci ztrácejí šťávu. Mám dokonce za to – a to je můj osobní názor, že strategie má svůj význam i tehdy, když v organizaci určuje směr charismatický vizionář. Kromě strategie je pak ovšem důležité, aby taková silná osobnost měla k ruce korektiv v podobě partnera, který umí stát oběma nohama na zemi a je ochoten ke spolupráci.

#### Strategie ovšem nepřistane v organizaci sama od sebe. Komu byste starost o ni přisoudila?

První, co mě napadne, je vedení. Ne však samo o sobě. Musí dávat pravidelně šanci všem pracovníkům, aby se na tvorbě a formulaci strategie mohli podílet. Aktivně je vybízet, ať přicházejí se svými náměty, ale i kritikou. Základem všeho je komunikace. A to nejen na pravidelných poradách, ale i v řešení každodenních pracovních záležitostí.

Když mluvím o vedení, mluvím vlastně i sama o sobě. Uvědomuji si, že sama také nemám občas jasno, kam organizace jde, co v ní dělám a proč to dělám. Skutečnost, že jsem se stala součástí vedení organizace, je pro mne výzvou a příležitostí blíže se podílet i na tvorbě strategie, jakkoli jsem zaměřením spíše praktik, který teorii moc nedá. Spoléhám především na lidi, které jsem si sama vybrala, nebo kteří mi tzv. sedí. Bez toho bych pozici ve vedení nikdy nepřijala.

#### Co dělat, když se přes všechnu dobrou vůli něco v organizaci zadrhne, jasně formulovaná strategie chybí a není se o co opřít?

Když si se strategií nelze poradit uvnitř organizace, není žádná ostuda vyhledat externí pomoc, jak se to ostatně stalo i v našem případě. Nějakou dobu jsme se snažili sami, ale věci se spíše komplikovaly a my přešlapovali na místě. Nakonec nešlo o práci a klienty, ale o vztahy, které se rapidně zhoršovaly. Protože jsme v tu chvíli neměli silnou osobnost s náležitými komunikačními schopnostmi, spolupráce s externími konzultanty byla pro nás vpravdě záchrana.



## Strategie – res necessaria

### Komentář Vojtěcha Rálka

Absence strategie je závažnou příčinou mnoha nedorozumění, konfliktních situací nebo dokonce rozkolu v řadě organizací. Alespoň tak hovoří zkušenost, kterou s řešením takových situací jako konzultanti máme. Strategie je jednoduše klíčovou součástí života organizace. Alespoň intuitivně sdílená. A čas od času diskutovaná. Jinak může být organizace zmiřovaná a napadaná ze všech možných stran. V takových bouřích pak nejvíce postrádá správně nastavené kormidlo, které by ji zavedlo do klidných vod.

Jestliže cítíte, že existence a plnění strategie není zrovna výrazným rysem vaší organizace, nastolte toto téma co možná nejdříve. A vůbec přitom nezáleží na vaší pozici.

Nebudete-li si vědět rady, jak začít a co všechno k formulaci strategie a jejímu následnému převedení do praxe budete potřebovat, zapátrejte ve spřítených organizacích a následujte příklady, eventuálně vyhledejte odbornou pomoc ve specializovaných společnostech, které se tvorbou strategie dlouhodobě zabývají. Nezapomeňte ovšem, že každé prostředí, resp. organizace má svoje jedinečné rysy, které je nezbytné respektovat, a hledejte takové řešení, které bude úměrné vašim podmínkám, potřebám a možnostem.



## PŘEDSTAVUJEME PARTNERY

Spiralis, o.s. je dlouholetým partnerem společnosti SANEK. Spolupracujeme především v neziskovém sektoru, ale dokážeme nalézt společnou řeč prakticky se všemi klienty.

Spiralis se zaměřuje na služby pro neziskové organizace, školy a školská zařízení, místní komunity a jednotlivce usilující o veřejný prospěch. Realizuje vlastní projekty (včetně evropských), poskytuje odborné konzultační služby a zajišťuje experty pro široký okruh témat. V praxi se podílí na řešení nejruznějších situací, se kterými se neziskové organizace dnes a denně potýkají. Jedná se např. o tvorbu fundraisingových či strategických plánů, pomoc v oblastech PR, marketingu a projektového řízení, a o mnoho dalších témat. Nedílnou součástí nabídky Spiralis je pořádání rozvojových kurzů. V letošním podzimním nabídce se můžete těšit např. na kurzy z oblasti přípravy projektů nebo komunikačních a prezentačních dovedností. Bližší informace najdete na [www.spiralis-os.cz](http://www.spiralis-os.cz).

### Podzimní pranostika:

„Podzimní orání je jak poloviční hnojení.“



## Z DÍLNY SANEK

Pokračujeme ve spolupráci s řadou dlouholetých i nových klientů:

- v o. s. **Acorus** ([www.acorus.cz](http://www.acorus.cz)) jsme dokončili aktualizaci personálního řízení, strategie fundraisingu a PR; naše poděkování patří kolegyním v Acorusu i nadaci Vodafone za podporu
- v rámci probíhajícího projektu **Inovace vzdělávacího systému a vzdělávání zaměstnanců Národního vzdělávacího fondu, o.p.s.** ([www.nvf.cz](http://www.nvf.cz)) jsme zahájili individuální vzdělávání managementu formou koučování
- pro neziskové (ale i komerční organizace) jsme připravili odnož produktu **Tvorba strategického plánu: Instantní strategický plán**; je určen pro klienty, kteří chtějí být přípravou a tvorbou strategického plánu provázeni, ale většinu samotné práce zvládnou sami; nemusíme dodávat, že součástí produktu jsou i následné konzultace výsledků strategického plánování; produkt je mimořádně příznivý i cenově
- v srpnu jsme realizovali průzkum zaměřený na správu dat v neziskových organizacích; mezi zajímavé výsledky patří např. stav spokojenosti se současnou správou, typy dat, která jsou nejvíce ceněna, atd.; souhrnná zpráva bude zveřejněna na [www.sanek.cz](http://www.sanek.cz)