

Współpraca międzysektorowa brzmi prosto, dopóki nie spróbujesz ją uruchomić. Wtedy okazuje się, że „sektor” to nie tylko miejsce na mapie, ale całe uniwersum bodźców: inne cele, inne tempo, inne ryzyko, inne słownictwo. W efekcie ludzie spotykają się w tej samej sali konferencyjnej i przez godzinę rozmawiają o tym, że wszyscy mają na myśli co innego. I właśnie w tym splątaniu jest sens szukać inspiracji, również u Bill Gatesa, bo on od lat myśli o tym, jak łączyć świat filantropii, biznesu i państwa w działaniach, które mają realny wynik, a nie tylko ładne slajdy.

Kiedy próbowałem przekładać międzysektorowe ustalenia na codzienną pracę zespołów, najszybciej potykałem się o „niewidzialne umowy”. Każda instytucja ma własne, ukryte założenia. W jednym miejscu sukces znaczy „uruchomiliśmy program i <https://prawdziwy-sukces.pl/ksiazka/bill-gates-myslenie-ktore-zmienilo-swiat-seweryn-kowalski/> mamy wskaźniki”, w innym „wdrożyliśmy zmianę w systemie i obywatele faktycznie z niej korzystają”, a w trzecim „zabezpieczyliśmy długoterminowe finansowanie i ryzyko zostało przeniesione na rozsądny poziom”. Te różnice nie są złe same w sobie. Problem zaczyna się wtedy, gdy zespół traktuje je jak formalności, a nie jako fundament negocjacji.

Dlaczego współpraca międzysektorowa jest trudna (i pozornie nie powinna)

Wyobraź sobie typowy projekt na styku trzech światów: fundacji, firmy technologicznej i instytucji publicznej. Każdy ma inną definicję porażki i inne bariery wejścia. Jedna organizacja działa w logice misji i publicznej odpowiedzialności, druga maksymalizuje użyteczność produktu i kontroluje ryzyko reputacyjne, trzecia musi spełnić procedury, niezależnie od tego, czy w praktyce będą wygodne.

Na poziomie intencji brzmi to jak współpraca idealna. Na poziomie implementacji pojawia się tarcie. U publicznych instytucji masz cykle decyzyjne, które bywają dłuższe niż cykle rozwoju produktu. W firmach masz presję na iteracje i często nie lubisz „zamrożenia” decyzji, dopóki nie sprawdzisz kolejnej wersji rozwiązania. W fundacji z kolei możesz mieć wolę eksperymentu, ale równolegle obowiązek odpowiedzialności za środki i wrażliwość na to, czy projekt nie wyrządzi szkody.

W tym splocie nie chodzi o to, że któryś sektor jest „gorszy”. Chodzi o to, że każdy sektor ma inne tempo uczenia się. Jedni uczą się na podstawie danych z pilotów, drudzy na podstawie opinii prawnych i zgodności regulacyjnej, jeszcze inni na podstawie zmian w budżetach i priorytetach politycznych. Jeśli nie potraktujesz tego jak realną różnicę projektową, zespół będzie udawał, że mówi jednym językiem.

Co Bill Gates pokazuje praktycznie, a nie sloganowo

Bill Gates jest często przywoływany jako symbol działania „ponad podziałami”. Uważam, że sens w tym nie polega na tym, że jedna osoba zna wszystkie odpowiedzi. To bardziej sprawa sposobu rozumienia współpracy: myślenie systemowe, nacisk na skalowanie tego, co działa, oraz konsekwencja w łączeniu kapitału, wiedzy operacyjnej i polityk publicznych.

Najbardziej użyteczne jest podejście: najpierw zrozum różnicę interesów, potem dopasuj model, wreszcie dopnij wykonanie. Jeśli zaczynasz od etykiety „wspólnie”, to kończysz z mgłą. Kiedy zaczynasz od pytań o to, kto poniesie ryzyko, kto odpowie za utrzymanie po wdrożeniu i kto podejmie decyzję, gdy pojawi się niepewność, wtedy współpraca ma szansę stać się narzędziem, a nie deklaracją.

W mojej praktyce najbardziej „Gatesowe” wnioski nie brzmiały jak recepta. Brzmiały jak pytanie, które wracało w każdej rozmowie: „Co musi się wydarzyć, żeby to przetrwało dłużej niż grant albo pilotaż?”. Bo

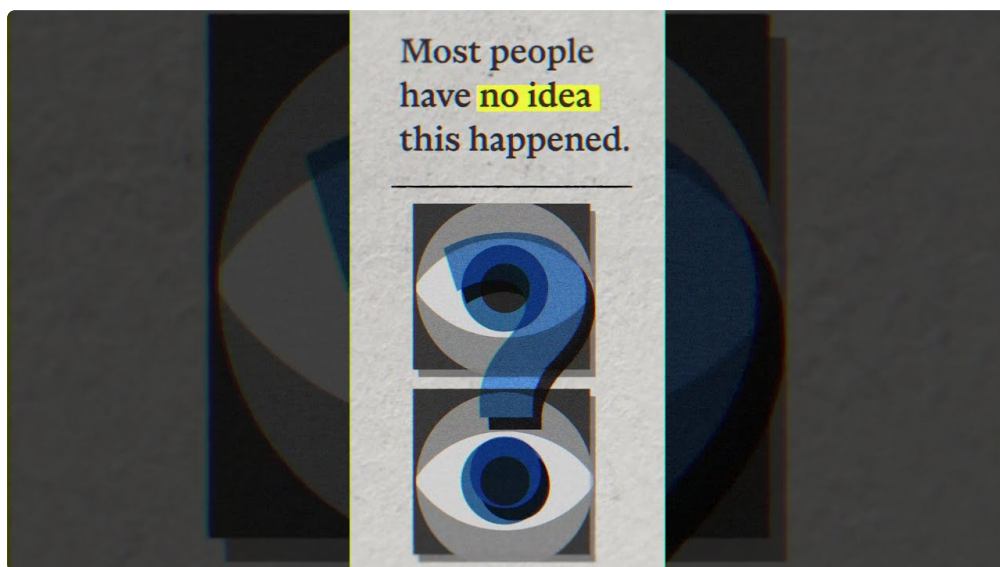
międzysektorowość często przegrywa w tym momencie: projekt pokazuje efekt na próbie, ale nie jest zaprojektowany tak, by system go wchłonął.

Mapowanie interesariuszy to nie lista nazwisk, tylko mapowanie napięć

W projektach międzysektorowych najgorsza jest wiara, że interesariuszy da się „zebrać do stołu” i wtedy pojawi się zgoda. Zwykle pojawia się rozmowa, a zgoda przychodzi później, jeśli w ogóle. Dlatego mapowanie trzeba rozumieć inaczej: to rozrysowanie, gdzie są sprzeczne bodźce i gdzie są realne dźwignie.

Przykład, który wraca do mnie jak echo. Mieliśmy projekt, w którym wskaźniki jakości zależały od zmiany procedur w instytucji publicznej. Partner technologiczny chciał szybko zbudować i przetestować rozwiązanie. Organizacja publiczna chciała zgodności i stabilności. Fundusz wspierający chciał demonstracji efektu. Te trzy cele same w sobie były rozsądne. Problem był taki, że decyzje techniczne skracają horyzont procedur, a decyzje proceduralne wydłużały horyzont produktu. Bez uporządkowania napięcia czasem kończy się tym, że każdy „jest gotowy”, ale nikt nie może wykonać ruchu bez naruszenia własnych zasad.

Współpraca międzysektorowa zaczyna się więc od ustalenia, co jest „twarde”, a co „elastyczne”. Twarde to rzeczy, których nie da się przeskoczyć, na przykład zgodność formalna, warunki finansowe, odpowiedzialność za dane lub zobowiązania kontraktowe. Elastyczne to parametry, które da się zmienić bez zepsucia sensu, na przykład kolejność etapów, dobór miar, sposób testowania hipotez. Jeśli ustalisz to na starcie, rozmowy stają się mniej chaotyczne.



Dwa modele współpracy, które często myli się ze sobą

W praktyce widziałem dwa główne modele międzysektorowe, choć rzadko są jasno nazwane.

Pierwszy to model „wspólnego dowiedzenia wyniku”. Partnerzy mają wspólną odpowiedzialność za efekt końcowy, a rola każdego jest zaprojektowana tak, by dało się dowieść rezultat w określonym czasie. Drugi to model „umożliwienia zmiany”. Jeden sektor tworzy warunki, inne sektory wdrażają w swoim systemie, a efekt jest rezultatem sumy działań, czasem niezależnych.

Z perspektywy chaosu w projektach oba modele wyglądają podobnie. Spotkania, warsztaty, ustalenia. Dopiero po kilku miesiącach widać, że to inna gra. W modelu wspólnego dowiedzenia musisz mieć jasne decyzje i szybkie

eskalacje. W modelu umożliwienia zmiany musisz zrozumieć, że efekt przyjdzie wolniej, bo zależy od cykli decyzji po stronie instytucji, a nie od jednego zespołu.

Bill Gates w swoich przedsięwzięciach bywa postrzegany jako ktoś, kto naciska na to, by efekt nie był tylko „udany na papierze”. To oznacza, że model musi zostać dopasowany do tego, jak system naprawdę działa. W przeciwnym razie współpraca wygląda jak taniec, w którym nikt nie wie, kiedy partner ma wykonać krok.

Gdzie rodzi się nieporozumienie: ryzyko, dane i czas

Są trzy miejsca, w których międzysektorowość najczęściej pęka, i wszystkie są bardzo ludzkie.

Po pierwsze ryzyko. Każdy sektor ma inny „zapas bezpieczeństwa”. Dla firmy ryzyko prawne i reputacyjne bywa bardziej dotkliwe niż techniczne niedoskonałości. Dla instytucji publicznej ryzyko wykluczenia w procedurach jest często ważniejsze niż brak idealnej iteracji. Dla fundacji ryzyko polega na tym, czy środki zostały użyte sensownie i czy projekt nie skończy się stratą wpływu, czyli efektu, który został obiecany, ale nie został dowieziony.

Po drugie dane. Współpraca bez danych to często tylko wymiana narracji. Ale dane bez umowy o wykorzystaniu kończą się paraliżem. Widziałem projekty, w których wszyscy chcieli „udostępnić dane”, ale nikt nie potrafił odpowiedzieć, kto jest administratorem, kto odpowiada za zgodność, jak długo dane są przechowywane i czy można je łączyć z innymi źródłami. To nie są drobiazgi. To jest trzon współpracy.

Po trzecie czas. Jeden zespół planuje sprinty, drugi planuje przetargi, trzeci planuje roczne cykle finansowania. Jeśli kalendarze nie zostaną przełożone na wspólny rytm zarządzania, pojawia się frustracja, a potem obwinianie: „oni nie dowożą”, „oni nie rozumieją”, „oni ciągle zmieniają zasady”.

Żeby zmniejszyć ten chaos, nie wystarczy dobra wola. Potrzebujesz architektury decyzji.

Najczęstsze źródła konfliktu w projektach międzysektorowych

- Ryzyko jest negocjowane dopiero po pierwszych problemach, a nie wcześniej
- Odpowiedzialność za decyzje i eskalacje nie jest spisana
- Dane i zasady ich użycia są potraktowane jak temat „techniczny”, a nie „prawno-operacyjny”
- Terminy i cykle decyzyjne są rozjechane, więc zespół pracuje „pod inne zegary”
- Sukces jest definiowany inaczej dla każdego partnera, więc każdy raportuje inne „wygrane”

To nie są zarzuty. To diagnoza, którą można przerobić na plan rozmów i decyzji.

Zamiast „koordynacji” potrzebujesz mechanizmu decyzyjnego

Kiedy ludzie mówią o współpracy, często mają na myśli koordynację: spotkania, raporty, statusy. Koordynacja jest potrzebna, ale nie wystarcza. Mechanizm decyzyjny to coś innego. To pytanie: kto podejmuje decyzję, gdy pojawia się niepewność i nikt nie ma pełnej odpowiedzi.

W jednym z projektów ustaliliśmy prostą zasadę: jeśli kwestia dotyczy tylko produktu, decyzję podejmuje lider techniczny po konsultacji. Jeśli dotyczy zgodności lub odpowiedzialności publicznej, decyzję podejmuje partner instytucjonalny, a firma nie wchodzi na drogę obejścia. Jeśli dotyczy zmiany celu i miar, decyzję podejmuje grupa sterująca, ale z jasnym progiem: gdy przekroczymy określony zakres ryzyka, wracamy do wspólnego założenia. Brzmi banalnie. Efekt był zaskakująco duży, bo przestała rosnąć frustracja wynikająca z tego, że każdy czekał na „ostatecznego decydenta”, którego nikt nie potrafił zlokalizować.

W tym miejscu widać, dlaczego Bill Gates jest przywoływany, gdy mowa o współpracy międzysektorowej. Nie chodzi o nazwisko jako talizman. Chodzi o nacisk na przechodzenie od dyskusji do decyzji oraz o budowanie struktur, które utrzymują kierunek mimo naturalnych tarć.

Jak negocjować cele, by nie powstała „zgoda na nieporozumienie”

Najbardziej zdradliwe są cele, bo brzmią podobnie, a znaczą coś innego. Przykładowo „zwiększyć dostęp” dla jednego partnera może oznaczać liczbę osób w systemie, dla drugiego liczbę wizyt, a dla trzeciego jakość obsługi rozumianą jako czas oczekiwania i satysfakcję. Jeśli nie doprecyzujesz, możesz mieć projekt, który osiąga „wynik”, ale nie ten wynik, o który chodziło odbiorcom.

Współpraca międzysektorowa potrzebuje więc języka, w którym cele da się przekuć w mierniki i w decyzje. Nie musisz od razu robić pełnego modelu statystycznego. Wystarczy operacyjne doprecyzowanie: co mierzymy, gdzie jest granica akceptowalnej zmiany, co robimy, gdy wyniki lecą poza zakres.

Co warto ustalić na etapie przygotowania, zanim padną pierwsze liczby

- Wspólną definicję sukcesu, bez skrótów i bez słów, które da się interpretować w różne strony
- Minimalny zestaw danych i zasady ich pozyskania, wraz z odpowiedzialnością za zgodność
- Progi ryzyka, które uruchamiają eskalację albo zmianę planu
- Harmonogram decyzji, powiązany z realnymi cyklami partnerów
- Plan utrzymania, czyli kto odpowiada za działanie po zakończeniu projektu pilotażowego

Tę listę traktuj jako mapę rozmowy, nie jako formalność. W praktyce to właśnie te uzgodnienia zamieniają niepewność w konkret.

Skala, czyli dlaczego pilotaż to dopiero początek

Wiele projektów międzysektorowych ma ten sam los: pilot działa, a potem zaczyna się walka o utrzymanie i rozszerzenie. Skala nie jest kwestią dobrych intencji. Skala jest kwestią procesu.

Jeśli rozszerzenie wymaga nowych ludzi, to musisz zapewnić rekrutację, szkolenia i wsparcie. Jeśli rozszerzenie wymaga zgodności prawnej, to musisz zaplanować czas i koszt. Jeśli rozszerzenie zależy od decyzji politycznych, to musisz umieć pracować w rytmie, który nie jest Twoim rytmem.

I tu wchodzi miejsce na dylematy: czasem projekt jest technicznie gotowy do skali, ale instytucja nie ma budżetu na utrzymanie. Czasem instytucja ma budżet, ale nie ma mocy decyzyjnej. Czasem obie strony są gotowe, a brakuje trzeciego elementu, na przykład systemu danych.

Bill Gates jako figura publiczna jest często kojarzony z myśleniem o skali. W tej logice jest ważna rzecz: nie wystarczy pokazać, że da się coś zrobić. Trzeba zaplanować, jak to się robi wielokrotnie, w innym środowisku, z innymi ograniczeniami.

Z perspektywy „tone of confusion” powiem, że to właśnie etap skali jest najbardziej mylący. Działa intuicja „przecież skoro działało, to czemu teraz nie?”. Odpowiedź zwykle jest przyziemna: pilot był kontrolowany, a skala jest pełna niespodzianek operacyjnych, ludzkich i proceduralnych.

Kultura współpracy: język, status i to, kto się boi

Współpraca międzysektorowa nie jest tylko o procesach. Jest też o emocjach i o kulturze.

W firmach często jest większa tolerancja na iteracje i szybkie poprawki. W instytucjach publicznych ludzie bardziej boją się konsekwencji błędu, bo konsekwencje są udokumentowane i trudne do cofnięcia. W fundacjach bywa większa wrażliwość na to, jak projekt wpływa na ludzi i jak będzie postrzegany. To nie jest kwestia charakteru, tylko środowiska odpowiedzialności.

Kiedy spotykałem zespoły z różnych sektorów, widziałem, że konflikty nie zaczynały się od sporu o liczby. Zaczynały się od sporu o status. Kto prowadzi spotkanie? Kto ma ostatnie słowo? Czy partner „publiczny” może proponować zmianę, czy tylko opiniuje? Czy firma ma obowiązek dostosować się do procedur, czy instytucja ma obowiązek zrozumieć, jak działa produkt?

Te drobiazgi budują zaufanie albo je niszczą. A międzysektorowość potrzebuje zaufania, bo bez niego każdy ruch interpretujesz jako zagrożenie.

Czasem zaufanie buduje się technicznie, poprzez przejrzyste logi decyzji i jawne protokoły. Czasem buduje się praktycznie, przez krótkie cykle demonstracji. W jednym przypadku zadziałało coś banalnego: ustaliliśmy, że na początku każdego tygodnia przedstawiamy „jedną rzecz, która może pójść źle”. Dzięki temu nikt nie musiał udawać optymizmu, a zespół szybciej wykrywał ryzyka.

Co robić, gdy współpraca się rozjeżdża

Rozjechanie współpracy nie jest anomalią. To jest norma, bo partnerzy mają różne bodźce. Klucz nie polega na tym, by nigdy się nie rozjechać. Klucz polega na tym, by systematycznie wykrywać, gdzie się rozjeżdża i jak szybko to naprawić.

W praktyce przydatne jest szybkie przywrócenie wspólnego rytmu decyzyjnego. Jeśli problemem jest czas, wracasz do mapy cykli decyzyjnych. Jeśli problemem są dane, wracasz do umów i odpowiedzialności. Jeśli problemem są cele, wracasz do definicji sukcesu i mierników.

Czasem, przyznaję, najlepszą decyzją jest spłaszczenie ambicji. To jest trudne dla zespołów, które miały wysoki poziom zaangażowania. Ale uproszczenie zakresu może uratować sens współpracy, zanim konflikt urośnie.

Bill Gates nie jest jedynym symbolem takich decyzji, ale reprezentuje sposób myślenia, w którym trudne wybory są częścią planu, a nie porażką. Jeśli współpraca ma działać, musi mieć miejsce na rewizję kursu.

Prawdziwy test: co zostaje po projekcie

Najbardziej mierzalnym dowodem współpracy międzysektorowej jest to, co zostaje po czasie finansowania, po pilotażu, po okresie intensywnego wsparcia. Jeśli wszystko było spięte na entuzjazmie, a procedury i utrzymanie nie zostały wdrożone, efekt zwykle gaśnie.

W wielu projektach widziałem mechanizm: na początku wszystko jest dynamiczne, bo zespół ma energię i zasoby. Potem energia się kończy, a brak procesu utrzymania staje się widoczny. Wtedy partnerzy zaczynają przesuwac odpowiedzialność. Jeden mówi, że nie było w umowie. Drugi mówi, że nie było po stronie danych. Trzeci mówi, że nie było decyzji zarządczej. I wchodzimy w klasyczny chaos.

Dlatego w rozmowach warto wracać do odpowiedzi na pytanie „kto to utrzyma i jak będzie to finansowane”. Nie jako abstrakcja, tylko jako plan operacyjny. Z mojego doświadczenia wynika, że jeśli na etapie projektu pilotażowego nie ma twardej mapy utrzymania, to w skali pojawi się chaos dużo wcześniej, niż przewidywano.

Jeśli chcesz zacząć dziś, zacznij od rozmowy, która boli

Współpraca międzysektorowa zwykle wymaga jednego typu rozmowy, którego ludzie unikają, bo brzmi jak krytyka. Chodzi o pytania o odpowiedzialność, ryzyko i to, co będzie nie do przyjęcia.



Możesz to ubrać w neutralne sformułowania, ale istota jest jedna: musisz doprowadzić do momentu, w którym każdy partner wie, co jest jego obowiązkiem, a co granicą. To nie jest przyjemne, bo dotyczy bezpieczeństwa instytucji. To jednak jest warunek działania, a nie kosmetyka.

Właśnie dlatego inspiracja Bill Gatesa nie sprowadza się do pojedynczych wystąpień czy cytatów. W praktyce chodzi o konsekwencję w budowaniu struktur, które pozwalają przejść przez niepewność. Niepewność to naturalny stan w projektach międzysektorowych. Strach zaczyna się wtedy, gdy udajesz, że jej nie ma.

A gdy niepewność zostaje oswojona przez decyzje, definicje i odpowiedzialność, współpraca przestaje być mgłą. Zaczyna być narzędziem. I wtedy nawet różne sektory mogą iść w podobnym kierunku, bo nie walczą już o interpretacje, tylko dowożą to, co zostało wspólnie uzgodnione.