

ROZVOJOVÉ PROGRAMY VÝROBA ŘÍDÍCÍ STRATEGIE

Rozhodujete o lidech, cílech, úkolech, investicích nebo pracovních postupech?

V tom případě byste měli mít svou vlastní řídicí strategii. Potřebujete ji totiž vy, vaše firma i vaši podřízení. Nečekejte ale, že vám ji někdo dá, nebo že ji vymyslíte jen tak mimochodem. Řídicí strategii si musíte vyrobit.

K čemu je řídicí strategie vůbec dobrá

Je to jednoduché. Když pracujete pod manažerem, který na své řídicí strategii průběžně nepracuje, žijete ze dne na den, tak jako bezdomovci. Řešíte jen to, co vám pěnía dní a rutina přinese na stůl. Práce vám nejspíše nedává smysl. A protože nevíte kam, nevíte proč, ani jak máte jít dál, žádného smysluplného nebo významného cíle nejspíše nikdy nedosáhnete. A podobně se na to můžeme dívat i z perspektivy majitele nebo generálního ředitele společnosti.

Mezi pocitem a realitou

Většina manažerů je skálopevně přesvědčená o tom, že řídicí strategií umí vyrobit, že ji mají hotovou, a že se podle ní dokonce i pracují. Z mnoha a mnoha zkušeností ale víme, že tak tomu ve skutečnosti není. Místo výkonnostních milníků svým podřízeným manažerům často předkládají jen firemní fráze, obecná nebo již dříve použitá (a nyní zastaralá) zadání. Nevědí, kde se nalézají výkonnostní křižovatky, a nemají proto připravené prosazovací postupy a motivační stimuly. Manažeré se rádi opírají o svůj rozum, matematiku a logiku. Psychologický, sociální, emoční a komunikační rozměr jim ale při výrobě řídicí strategie nezřídka uniká. Jejich plány s ním proto nepočítají.

A jak jsem na tom já

Chcete vědět, jestli vy sami máte vytvořenou funkční řídicí strategii? Udělejte si takový malý test. Vezměte si bílý papír a nakreslete na něj čáru představující období jednoho roku. Na tu čáru zanešte všechny své výkonnostní milníky. A nyní přeškrtněte milníky, které mají podobu čísel, firemních událostí, projektů, které jste sami nevymysleli a neřídíte je. A teď popravdě, kolik vám tam toho zbylo? Jeden, dva, tři body? Není to trochu málo?

Co bylo a co bude

Dobře, možná jste čestnou výjimkou, a narozdíl od převažující většiny českých manažerů, problém s průběžnou výrobou řídicí strategie nemáte. Jen tak pro jistotu ale zkusme ještě jeden test. Mohli byste na ten bílý papír napsat datum, kdy jste se v posledních třech měsících někde zavřeli na celý den nebo na několik dnů, a tam jste soustředěně pracovali na výrobě řídicí strategie? A co pohled do budoucnosti. Můžete zalistovat v kalendáři a najít tam nejbližší celodenní termín, který už máte rezervovaný pro tuto práci?

Zptejte se, ale pravda vás asi nepotěší

Pokud ani toto s vaším sebevědomím a jistotou neotřásl, jste nejspíše skvělí manažeré, a bez obav si tedy můžete vyzkoušet poslední test. Vstaňte, a běžte si zkontrolovat znalost vaší řídicí strategie u svých podřízených. Požádejte je, aby vám na červenou linku nakreslili klíčové výkonnostní milníky pro období příštích šesti měsíců. Odhaduji, že vás výsledky mírně řečeno nepotěší. Věřte, znám ten pocit marnosti a zděšení, zažil jsem jej opakovaně na vlastní kůži.

Jak se postupuje při výrobě řídicí strategie

V klidných časech by si manažeři měli sednout nad vývojem řídicí strategie třikrát až čtyřikrát do roka. V případě, že firma nebo její okolní prostředí prochází obdobím významných změn, musí být frekvence této aktivity častější a intervaly kratší. Řídicí strategii je potřeba vyrobit, a to se nejlépe dělá ve tvůrčí dílně (workshop). V první vývojové fázi se na výrobě podílí pouze dva lidé. Manažer a lektor, který tvůrčí a výrobní proces vede. Výroba řídicí strategie zabere celý den, někdy dokonce i dva nebo tři dny. Záleží zejména na tom, zda je manažer v této činnosti už zběhlý, a zda se připravuje na běžný provoz nebo je potřeba vyřešit velký rozsah změn. Výstupem je obvykle mapa výkonnostních milníků, sada prosazovacích postupů a nástrojů, prezentační nebo formovací meeting.

Jakých zásad se obvykle držíme

Vždycky začínáme znovu od začátku. Abychom překonali myšlenkové stereotypy a našli nová řešení a přístupy, musíme (alespoň v počáteční fázi) cíleně zpochybnit všechny pracovní postupy, které jsme v přecházejícím období použili. Dokonce i ty, na které jsme jinak pyšní. Teprve po této dekonstrukci se pustíme do stavby nových cílů. Detailně začneme rozpracovávat výkonnostní milníky na šest měsíců dopředu. Ke každému milníku vytváříme prosazovací postupy. Vyhledáváme výkonnostní křižovatky, což jsou ta místa, kde bude docházet k selháním a pokusům o únik z tlaku na výkon. Pak vyrábíme zvládací mechanismy, formovací nástroje a motivační stimuly.

Peklo i ráj manažerské povinnosti

Práce na rozvojové strategii je velmi namáhavá. Stojí to hromadu úsilí a mentální energie. A co víc, na počátku musí v sobě manažer překonat strach „z neznámého“. Aby ostatní mohli jít za ním, musí se on, sám a o půl roku dříve, vydat na dalekou cestu. A když začíná, není před ním nic jiného než prázdnota bílé stránky kancelářského papíru a lektorova pomocná ruka.

A kdo by vám s výrobou řídicí strategie pomáhal?

Na tuto oblast se specializuje Mgr. Hynek Choleva.

V jedné osobě v sobě spojuje znalosti odborníka na komunikaci s mnohaletými praktickými zkušenostmi manažera pracujícího ve vrcholných pozicích. Je výkonnostně orientovaný, propagátor školy ne-naivního managementu.

S výrobou řídicí strategie pomáhal manažerům a majitelům firem působících v mnoha oborech: od finančního sektoru, přes výrobní firmy, služby, až po obchodní společnosti.

Chcete-li nahlédnout do jeho profesního myšlení, nejkratší cesta může vést skrze přečtení některých z jeho článků a studií, které publikuje zejména v odborných časopisech Moderní řízení, HR forum a Marketing a Media.

Více informací naleznete na www.focusmarketing.cz
nebo na telefonním čísle: +420 720 651 328

