

Kam zmizela strategie?

A proč často vyhnije...



„To že máte strategii, znamená jedině: jste v bodě nula, a to hlavní EXEKUCE je teprve před Vámi.“

Určitě to znáte, máte zbrusu novou strategii, která dává hlavu a patu, víte kam jdete, máte krásné prezentace. Možná jste zaplatili 200.000 EUR renomované konzultační firmě nebo jste si strategii vytvořili sami, hlavní ale je, že strategii máte. Výborně hurá do práce!

Komunikace všem zaměstnancům je připravena, show může začít. Proběhne setkání se zaměstnanci, strategie je s velkou pompou odprezentována, krásné nové hrníčky s logem strategie jsou v kuchyňce, každý zaměstnanec dostane USB disk v barvách strategie, vychází velký článek na firemním webu a spousta dalších akcí.

Střih, o 6-9 měsíců později....

Hrníčky s logem nové strategie jsou stále v kuchyňce, ale firma jede dál stejným způsobem. Strategie se nežije, firma se topí v mnoha prioritách, není jasná vazba, jak se cíle z cíle na tři roky derivuje prioritou na příští kvartál. Zaměstnanci si pamatují pár klíčových čísel, ale chybí příběh, emoce, smysl a zejména vazba na klienta, firma je nekoordinovaná a začíná proces vyšumění strategie, který obvykle graduje do spojení: “vyhnilo to”. Tento příběh není až tak ojedinělý, jak by se mohlo zdát.

Více hrníčků do kuchyňky a nové stuhu na klíče už nepomohou, co tedy s tím?

1. **Čísla (KPI) jsou jen hygienický faktor:** Číselná část strategického příběhu, tj. Kolik klientů, výnosů a zisku je důležitá, ale pokud Vám chybí příběh proč, emoce a smysl pro klienta, bude Vám při práci chybět lehkost a radost, půjde to ztuha. Strategie je o radosti z práce a hledání přidané hodnoty pro klienta, a to musí z Vaší strategie vyzařovat.

6. **Vizualizace a imaginace:** Aplikujte poslední výsledky výzkumů mozku a fungování vědomí. Zkuste si před zahájením pravidelného strategického meetingu zavřít na 5 minut oči, párkrát se zhluboka se nadechnout a představit si cílový stav a radost z toho, že už se to povedlo, hned uvidíte, že energie meetingu bude okamžitě jiná.



„Operativa zabije strategii, věnujte minimálně jednu poradu měsíčně jenom strategickým tématům“

2. **Zvědomujte si dosažené úspěchy:** Často nás baví se babrat v problémech: v tom co se nepovedlo a nevidíme kolik úžasných věcí se daří a málo je oslavujeme. Oslava je základem každé strategie (pochvala, oslavná komunikace, nástěnka úspěchů,...).
 3. **Totálně chybějící jak:** Musíte mít odpověď na základní selskou otázku, jak toho dosáhnete. Strategii typu „zdvojnásobíme zisk“ umí každý, ale pokud management a zaměstnanci nebudou rozumět plánu jakým způsobem se toho dosáhne, nikam se nepohnete.
 4. **Každý je důležitý:** Dotáhněte do důsledků, čím každý do strategie přispívá, musíte mít dílčí strategie oddělení a dokonce to musíte dotáhnout až na úroveň individuálního zaměstnance. I recepční se může víc usmívat.
 5. **Operativa zabíjí strategii:** Minimálně jednou za měsíc např. v rámci board meetingu či porady vedení se věnujte jenom slovy JENOM strategii.
7. **Udělejte to jednoduše:** Stále si držte pár nosných myšlenek, negenerujte excel, kde bude 70 strategických iniciativ, musíte za každou cenu udržet „big picture“ a klíčové informace, zbytek delegujte do organizačních jednotek. Prezentace pro strategické review nesmí mít víc než 20 slidů.
 8. **Propojte rozvoj manažerů na strategii:** Všechny leadership programy vážou na strategii a posunují manažery v kompetencích, které potřebují pro dosažení strategických cílů. To má výrazně vyšší efekt než obecné leadership programy.
 9. **Chief strategic/transformation officer:** Definujte v organizaci tuhle pozici či roli případně ji outsourcejte. Pokud nemáte konkrétního člověka odpovědného za exekuci a koordinaci strategie pravděpodobně selžete.
 10. **Komunikace nikdy neusíná:** Pravidelně komunikujte a opakujte strategické cíle, jaké aktivity je naplňují, jak se exekuce daří. Co se týče strategických cílů, zde platí jednoduché pravidlo: opakovat “furt dokola”.
 11. **Důsledně stopněte vybrané aktivity:** Pokud jste přišli s novou strategií a nemáte seznam aktivit, které se přestanou dělat, pravděpodobně jste udělali něco špatně.

12. **Věřit:** obvykle to nepřiznáváme, ale každý – dokonce i CEO:) - má občas pochybnosti, co když narazíme na překážku, co když se to nepovede, jak zamýšlíme. Práce s vírou a s manažerským strachem je klíčová. Umět se nebát dát otevřeně na stůl svůj strach je prvním krokem k jeho odblokování a přetvoření k odvaze.



„Se strategií je to jako se vztahem: bez společně stráveného času se z toho nic hezkého nestane“

Když hovoříme o strategii je vždy klíč v exekuci, tam se rozhoduje. Proces nemůže být pouze technický, ale musí jít do středu manažerských dovedností ve vaší organizaci a do středu manažerů a zaměstnanců jako lidí. **Smysl práce má rostoucí důležitost, ano zisk být musí, ale bez příběhu a smyslu to fungovat nebude.**

Cílový stav je potřeba plasticky popsat a vizualizovat, nakrájet vždy před každým kvartálem konkrétní priority. Se strategií je to jako se vztahem, bez společně stráveného času se z toho nic hezkého nestane. Strategie se musí žít.

V implementaci strategie se často zanedbává motivační a lidská stránka celého procesu, tady rozhodně doporučujeme řešit témata typu vizualizace cílového stavu, emoční napojení na radost z toho, jak to bude vypadat, až se to podaří, práce se strachem a s vírou, práce s energií a nalézání radosti z tvoření. Zde pro naše klienty realizujeme moduly rozvojového leadership programu (Já manažer a moje vize, Já manažer a transformace mého strachu na odvahu, Já manažer a moje vůle a další).

V MAGNETIC IDEAS Vám můžeme pomoci s procesem tvorby či faceliftem strategie a zejména s její exekucí. Nabízíme o službu Chief Transformation Officer Outsourcing a podporujeme management koučingem a mentoringem, který je ve vazbě na business cíle organizace a jde do hloubky manažerů jako lidí a vytahuje na světlo jejich potenciál.

Pokud potřebujete s těmito tématy pomoci napište na alex@magneticideas.cz

Autor: Alex Karo