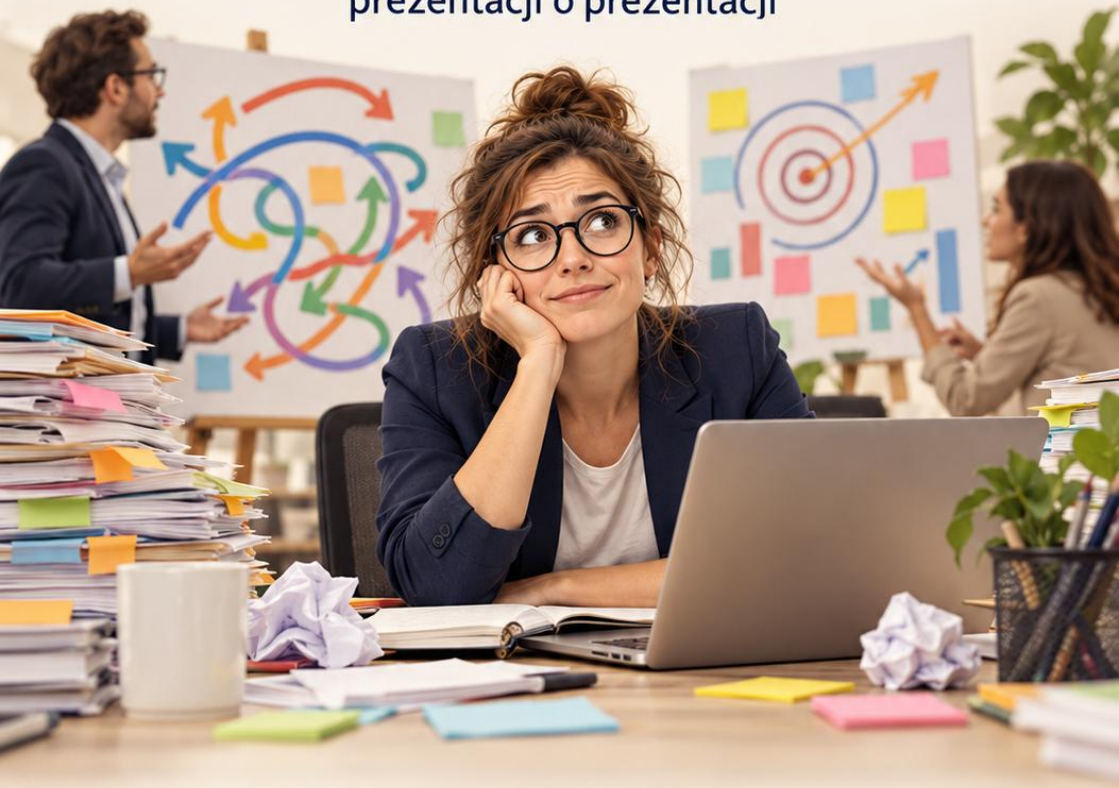
Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Wszyscy Mówią „Strategia”, a Ja Chcę Wiedzieć, Co Robimy w Poniedziałek

Jak przekładać wielkie cele na decyzje, priorytety i konkretne działania bez produkowania kolejnej prezentacji o prezentacji



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Wszyscy Mówią „Strategia", a Ja Chcę Wiedzieć, Co Robimy w Poniedziałek

Jak przekładać wielkie cele na decyzje, priorytety i konkretne działania bez produkowania kolejnej prezentacji o prezentacji

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-821-1

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Strategia była na spotkaniu. Dlaczego nie przyszła do pracy? 11

Rozdział 2 - Cel to nie strategia. A lista życzeń to nie plan 20

Rozdział 3 - Wszystko jest priorytetem. Gratulacje, właśnie zlikwidowaliśmy priorytety 29

Rozdział 4 - Zielone statusy, czerwone wyniki. Teatr wdrażania strategii 38

Rozdział 5 - Ludzie robią dokładnie to, za co ich nagradzasz. Nawet jeśli strategia prosi o coś innego 47

Rozdział 6 - Spotkanie się odbyło. Decyzja przełożyła się na następne spotkanie 57

Rozdział 7 - Plan idealny, rzeczywistość bezczelna. Jak nie budować strategii na pobożnych życzeniach..... 66

Rozdział 8 - Ogłosiliśmy zmianę. Dlaczego wszyscy nadal pracują po staremu? 75

Rozdział 9 - Od wielkiego celu do poniedziałku. Jak rozłożyć strategię na działania, które naprawdę coś zmienią 84

Rozdział 10 - Poniedziałek o dziewiątej. Jak zaplanować tydzień, który ma szansę się wydarzyć 93

Rozdział 11 - Kto właściwie ma zdecydować? Jak podejmować trudne decyzje bez czekania na cud 102

Rozdział 12 - Dashboard pełen liczb, a my nadal nie wiemy, czy wygrywamy 111

Rozdział 13 - Strategia kosztuje. Jak rozdzielać pieniądze, ludzi i uwagę, których nie ma w nadmiarze 121

Rozdział 14 - Wszyscy dostali komunikat. Dlaczego każdy zrozumiał coś innego? 131

Rozdział 15 - Strategia spotyka katastrofę. Jak nie zgubić kierunku, kiedy plan właśnie się rozsypał..... 141

Rozdział 16 - Szef chce niemożliwego. Jak powiedzieć prawdę i nie zostać wrogiem strategii 150

Rozdział 17 - Nie mam budżetu, władzy ani dodatkowych ludzi. Czy mogę cokolwiek zmienić? 160

Rozdział 18 - Strategia bez fanfar. Jak utrzymać kierunek, kiedy opadnie entuzjazm 169

Rozdział 19 - Strategia zaczyna skrzypieć. Jak rozpoznać powrót starych błędów, zanim zrobi się naprawdę drogo 179

Rozdział 20 - Następny poniedziałek należy do ciebie. Jak działać strategicznie bez strategii na czterdziestu slajdach.....189

INTRO

Jest piątek, godzina 16:42. W sali konferencyjnej właśnie kończy się spotkanie strategiczne. Na ekranie widnieje slajd numer czterdzieści siedem, przedstawiający ambitną wizję przyszłości. Wszyscy są zgodni, że organizacja musi przyspieszyć, zwiększyć efektywność, skoncentrować się na kliencie i wykorzystać synergie. Ktoś dodaje, że powinniśmy działać bardziej proaktywnie. Ktoś inny proponuje transformację. Dyrektor kiwa głową z zadowoleniem. Prezentacja wygląda imponująco, a ostatni slajd zawiera wielki napis „NEXT STEPS", pod którym znajdują się trzy zdania zaczynające się od słowa „Kontynuować". Spotkanie kończy się sukcesem. W poniedziałek o 9:07 pracownik pyta, czy ma najpierw dokończyć zaległy projekt, przygotować nową ofertę, czy zająć się reklamacjami. Zapada cisza. Strategia najwyraźniej nie przewidywała poniedziałku.

To właśnie w tej niewygodnej przerwie między wielkimi deklaracjami a zwyczajnym dniem pracy mieszka problem, którym się zajmiemy. Nie polega on na tym, że ludzie nie rozumieją strategii, nie lubią zmian albo są wyjątkowo oporni na korporacyjne słownictwo. Wielu doskonale rozumie, dokąd organizacja chce dotrzeć. Nie wie tylko, co ma zrobić inaczej, kiedy jutro rano włączy komputer. Można przecież znać kierunek podróży i nadal stać na parkingu, dyskutując, czy samochód powinien symbolizować innowacyjność. Co gorsza, w takiej sytuacji wszyscy mogą ciężko pracować, wykazywać inicjatywę i osiągać lokalne sukcesy, a mimo to wspólnie oddalać się od ustalonego celu. Aktywność wygląda wtedy znakomicie, dopóki nikt nie zapyta, dokąd właściwie prowadzi.

Strategia sama w sobie nie jest winowajcą. Dobrze przemyślana pomaga wybrać kierunek, rozdzielić ograniczone zasoby i zdecydować, czego świadomie nie będziemy robić. Problem pojawia się wtedy, gdy traktujemy jej ogłoszenie jak wykonanie zadania. Wielki cel otrzymuje elegancką nazwę, kolor, właściciela na schemacie organizacyjnym i termin kolejnego przeglądu. Następnie trafia do kalendarzy ludzi, którzy mają już pełne kalendarze. Nikt nie usuwa dotychczasowych obowiązków, nie rozstrzyga konfliktów priorytetów ani nie sprawdza, czy deklarowane ambicje mieszczą się w dostępnych możliwościach. Powstaje osobliwe zjawisko: firma oficjalnie koncentruje się na trzech najważniejszych kierunkach, a każdy dział realizuje dodatkowo siedemnaście rzeczy, których absolutnie nie można odłożyć.

Być może znasz tę sytuację z własnego doświadczenia. Otrzymujesz informację, że od teraz najważniejsza jest jakość, ale jednocześnie masz dostarczać szybciej i taniej. Słyszysz, że trzeba zwiększyć samodzielność zespołów, po czym każda drobna decyzja wymaga czterech akceptacji. Na spotkaniu uzgadniacie ograniczenie liczby projektów, a już następnego dnia pojawiają się dwa nowe, oba oczywiście strategiczne. Kiedy prosisz o ustalenie kolejności, słyszysz, że wszystko jest ważne. To odpowiedź wygodna dla osoby, która ją wypowiada, i niemal bezużyteczna dla człowieka odpowiedzialnego za wykonanie. Jeśli wszystko ma pierwszeństwo, pierwszeństwa nie ma nic. Pozostaje zgadywanie, a zgadywanie bywa kosztowną metodą zarządzania.

W tej książce będziemy odróżniać rzeczy, które w codziennych rozmowach zbyt łatwo wrzuca się do jednego worka. Cel mówi, jaki rezultat chcemy osiągnąć. Strategia

określa najważniejsze wybory prowadzące do tego rezultatu. Plan porządkuje drogę, a działanie sprawia, że rzeczywiście zaczynamy ją pokonywać. Między tymi elementami istnieją zależności, ale żaden nie zastępuje pozostałych. Samo wpisanie ambitnego wyniku do arkusza nie tworzy jeszcze sposobu jego osiągnięcia. Podobnie rozpisanie stu czynności nie gwarantuje, że którakolwiek z nich prowadzi we właściwym kierunku. Można wykonać cały plan perfekcyjnie i dopiero na końcu odkryć, że rozwiązaliśmy niewłaściwy problem. Taki sukces bywa szczególnie bolesny, ponieważ trudno go nawet uczciwie świętować.

Najbardziej interesujące będą decyzje. Nie te uroczyste, podejmowane raz w roku przy specjalnie zamówionym cateringu, lecz codzienne, często niewygodne rozstrzygnięcia. Który projekt dostaje ludzi, a który musi zaczekać? Co przestajemy robić, aby rozpocząć coś nowego? Jaki rezultat uznamy za wystarczający, zamiast bez końca poprawiać szczegóły? Kiedy potrzebujemy dodatkowych informacji, a kiedy zbieranie danych stało się elegancką formą odwlekania odpowiedzialności? Dopiero odpowiedzi na takie pytania pokazują, czy strategia rzeczywiście działa. Nie zawsze będą przyjemne. Dobra decyzja może rozczarować część zainteresowanych, ponieważ oznacza rezygnację z czegoś wartościowego. Wybieranie wyłącznie pomiędzy świetnym pomysłem a oczywistą głupotą byłoby bardzo komfortowe, ale rzeczywiste zarządzanie rzadko oferuje tak uprzejmy zestaw możliwości.

Nie zamierzam wypowiadać wojny prezentacjom. Slajdy potrafią uporządkować myślenie, pokazać zależności i ułatwić wspólne zrozumienie sytuacji. Kłopot zaczyna się

wtedy, gdy dokument staje się ważniejszy od decyzji, której miał służyć. Zespół spędza tydzień na uzgadnianiu wyglądu tabeli, chociaż nadal nie uzgodnił, co zrobi w przypadku opóźnienia dostawy. Kierownicy przez godzinę dyskutują o sformułowaniu misji, ale nie potrafią wskazać, z jakiego zadania zrezygnują w następnym miesiącu. Prezentacja o strategii rodzi prezentację wyjaśniającą prezentację, a kiedy obie zostają zaakceptowane, powstaje potrzeba przygotowania podsumowania dla osób, które nie uczestniczyły w spotkaniu. W pewnym momencie dokumentacja zaczyna rozmnażać się szybciej niż rezultaty.

Wyobraź sobie teraz inne zakończenie piątkowego spotkania. Zamiast kolejnego ogólnego wezwania do zwiększenia efektywności pada konkretne ustalenie: przez najbliższe dwa tygodnie zespół koncentruje się na skróceniu czasu obsługi zgłoszeń klientów. Nie rozpoczyna nowego projektu usprawniającego raportowanie, chociaż ten pomysł również ma sens. Jedna osoba odpowiada za sprawdzenie głównych źródeł opóźnień, druga za uzgodnienie możliwych zmian z pracownikami obsługi. W środę nastąpi przegląd pierwszych ustaleń, a w piątek decyzja, które rozwiązanie warto przetestować. Nadal nie wiadomo wszystkiego. Być może przyczyna problemu okaże się inna, niż przypuszczano. Ale w poniedziałek ludzie wiedzą, od czego zacząć, na co mają zgodę i czego na razie nie robić. To mniej widowiskowe niż transformacja organizacyjna na tle futurystycznej grafiki, za to znacznie bardziej użyteczne.

Oczywiście nie każda osoba czytająca tę książkę może samodzielnie zmienić firmowe priorytety. Być może kierujesz organizacją, a być może odpowiadasz za niewielki zespół. Możesz koordynować projekty bez formalnej władzy albo wykonywać zadania, których sens pozostaje

zaskakująco tajemniczy. Dlatego będziemy uwzględniać zarówno sytuacje, w których możesz podjąć decyzję, jak i te, w których musisz o nią poprosić, przedstawić konsekwencje lub jasno nazwać konflikt. Nie zawsze da się uzyskać idealną odpowiedź. Czasem przełożony nie rozstrzygnie wszystkich sprzeczności, budżet nie wzrośnie, a ważny termin pozostanie nieprzesuwalny. Można jednak ograniczyć liczbę domysłów i sprawić, że brak decyzji stanie się widoczny, zamiast po cichu zamieniać się w nadgodziny zespołu.

Nauczysz się patrzeć na wielkie cele przez pryzmat rzeczywistych wyborów, odróżniać zadania istotne od pilnych i rozpoznawać moment, w którym pięknie brzmiący priorytet nie ma pokrycia w dostępnych zasobach. Przyjrzymy się sposobom prowadzenia rozmów, które kończą się ustaleniami, a nie tylko kolejnym terminem spotkania. Zajmiemy się odpowiedzialnością, mierzeniem postępów i reagowaniem na zmianę okoliczności bez rozpoczynania całego procesu od uroczystego warsztatu. Nie będziemy jednak udawać, że istnieje jedna magiczna procedura, którą wystarczy wdrożyć, aby ludzie nagle zaczęli bezbłędnie współpracować. Organizacje tworzą osoby mające różne cele, ograniczenia i informacje. Żadne narzędzie nie znosi tej złożoności, ale dobre zasady pomagają podejmować rozsądniejsze decyzje pomimo niej.

Chciałbym również zdjąć ze strategii trochę niepotrzebnej powagi. Jeśli do wyjaśnienia kierunku działania potrzeba czterdziestu akronimów, dwunastu diagramów i osobnego słownika, być może problemem nie jest niski poziom kompetencji słuchaczy. Nie trzeba mówić „optymalizacja międzyfunkcyjnego modelu egzekucyjnego”, kiedy chodzi o ustalenie, kto, co i do kiedy zrobi. Precyzyjny język pomaga

myśleć. Napuszony język czasem jedynie ukrywa fakt, że jeszcze nie podjęliśmy decyzji. Będziemy więc traktować modne sformułowania z należytą ostrożnością, ale ludzi, którzy ich używają, z rozsądkiem. Nie każda niezrozumiała wypowiedź jest próbą manipulacji. Niekiedy ktoś po prostu tak długo pracował nad prezentacją, że zapomniał, jak rozmawia się bez niej.

Ostateczny cel tej książki jest prosty: po rozmowie o przyszłości masz potrafić wrócić do teraźniejszości i odpowiedzieć na kilka przyziemnych, lecz ważnych pytań. Co naprawdę próbujemy zmienić? Jaki wybór z tego wynika? Kto może go dokonać? Jak poznamy, że posuwamy się naprzód? I co zrobimy, gdy rzeczywistość zlekceważy nasz starannie przygotowany harmonogram? Nie oczekuję, że dzięki tym pytaniom każde spotkanie stanie się fascynujące, a każdy poniedziałek przyjemny. To byłaby obietnica równie wiarygodna jak slajd zapowiadający stuprocentową realizację wszystkich priorytetów przy jednoczesnej redukcji kosztów.

Wystarczy znacznie więcej niż ładna deklaracja, ale znacznie mniej niż kolejna wielka ceremonia planowania. Potrzebujemy odwagi do podejmowania wyborów, uczciwości wobec ograniczeń i nawyku łączenia ambitnych słów z konkretną pracą. Wtedy strategia przestaje być wydarzeniem w kalendarzu, a zaczyna pomagać w codziennych decyzjach. I właśnie o to chodzi. Bo kiedy w poniedziałek rano ktoś zapyta „Co właściwie robimy?", dobrze byłoby odpowiedzieć czymś bardziej użytecznym niż „Zgodnie z naszą długoterminową wizją wzmacniamy strategiczne filary wzrostu".

Zwłaszcza jeśli ta osoba trzyma już w ręku narzędzia i czeka tylko na informację, od czego ma zacząć.

Rozdział 1 - Strategia była na spotkaniu. Dlaczego nie przyszła do pracy?

W poniedziałek o 10:18 kierowniczka działu operacyjnego otrzymuje wiadomość od przełożonego: „Pamiętajmy, że naszym strategicznym priorytetem jest doskonałość operacyjna". Czyta ją dwa razy, ponieważ właśnie próbuje zdecydować, czy przesunąć dwóch pracowników do pilnego zamówienia, czy pozostawić ich przy wcześniej zaplanowanej kontroli jakości. Obie czynności są ważne. Obie mają swoje terminy. Obie mogą spowodować problemy, jeśli zostaną odłożone. Wiadomość o doskonałości operacyjnej nie pomaga wybrać żadnej z nich, ale przynajmniej przypomina, że organizacja ma ambicje. Kierowniczka odpisuje „Oczywiście", po czym podejmuje decyzję na podstawie doświadczenia, dostępnych informacji i nadziei, że tym razem nikt nie będzie miał pretensji. Strategia wraca do elektronicznego segregatora, w którym spoczywa obok dokumentu zatytułowanego „Ostateczna wersja strategii FINAL v7".

Ta historia jest fikcyjna, ale mechanizm niezwykle łatwy do rozpoznania. Organizacja potrafi przez kilka tygodni pracować nad strategią, a następnie nie przekazać ludziom ani jednej informacji, która rzeczywiście zmieniałaby sposób podejmowania codziennych decyzji. Powstaje wówczas szczególny rodzaj zgodności. Wszyscy potwierdzają, że rozumieją kierunek, ale każdy interpretuje go inaczej. Dla sprzedaży doskonałość oznacza szybką obsługę wszystkich zamówień. Dla finansów ograniczenie kosztów. Dla jakości zmniejszenie liczby reklamacji. Dla operacji maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów. Każde rozumowanie

może być rozsądne, dopóki nie pojawi się sytuacja wymagająca wyboru między nimi. Wtedy okazuje się, że wspólne hasło było wystarczająco pojemne, aby wszyscy mogli się pod nim podpisać, i zbyt ogólne, aby ktokolwiek mógł z niego skorzystać.

Zgoda, która niczego nie rozstrzyga

Warto zauważyć pewien paradoks. Im bardziej ogólne jest strategiczne stwierdzenie, tym łatwiej uzyskać dla niego poparcie. Trudno znaleźć pracownika, który oficjalnie sprzeciwi się poprawie jakości, zwiększeniu zadowolenia klientów albo efektywniejszej współpracy. Nawet najbardziej sceptyczna osoba nie podniesie ręki, aby zaproponować pogorszenie wszystkich trzech obszarów. Zgoda przychodzi więc szybko, a jej uczestnicy wychodzą z przekonaniem, że osiągnęli porozumienie. Tymczasem prawdziwa różnica zdań nie dotyczy tego, czy jakość jest ważna. Dotyczy tego, ile jesteśmy gotowi za nią zapłacić, z czego zrezygnujemy i co zrobimy, kiedy poprawa jakości zagrozi terminowi dostawy. Takie pytania nie mieszczą się już wygodnie na slajdzie z trzema kolorowymi filarami.

Pierwszym objawem strategii oderwanej od codzienności jest zatem brak rozstrzygnięć. Ludzie otrzymują opis pożądanego stanu, lecz nie dostają wskazówek, jak zachować się w sytuacjach konfliktowych. Nie oznacza to, że każdy problem musi wcześniej przewidzieć zarząd. Byłoby to niemożliwe, a organizacja zarządzana przez centralę wydającą zgodę na każde przesunięcie krzesła szybko potrzebowałaby osobnego działu do zarządzania zgodami na przesuwanie krzeseł. Chodzi o coś innego: osoby najbliżej pracy powinny znać zasady, według których mogą samodzielnie dokonywać wyborów. Wiedza o tym, jakie konsekwencje są akceptowalne, gdzie przebiega

granica samodzielności i kiedy trzeba zgłosić konflikt, jest znacznie bardziej użyteczna niż znajomość oficjalnej nazwy strategicznego programu.

Drugi objaw pojawia się w kalendarzu. Strategia zostaje ogłoszona jako nowy priorytet, ale codzienna praca wygląda dokładnie tak samo jak wcześniej, tylko jest jej więcej. Dotychczasowe projekty zachowują właścicieli i terminy, spotkania odbywają się zgodnie z harmonogramem, raporty nadal trafiają do tych samych odbiorców. Nowa inicjatywa zostaje dołożona na wierzch, ponieważ nikt nie chce ryzykować rezygnacji ze starych obowiązków. W praktyce firma mówi pracownikom: „Od dzisiaj robimy coś innego, nie przestając robić wszystkiego dotychczas". Czasem jest to możliwe dzięki dodatkowym zasobom, uproszczeniu procesów lub zmianie sposobu działania. Jeżeli jednak nic takiego nie następuje, strategia nie zmienia priorytetów. Zmienia wyłącznie poziom zatłoczenia kalendarza.

Trzecim objawem jest niezgodność między oficjalnym kierunkiem a tym, za co ludzie są rozliczani. Wyobraź sobie firmę zajmującą się serwisowaniem urządzeń przemysłowych. Zarząd ogłasza, że najważniejsze będzie budowanie długoterminowych relacji z klientami. Technicy powinni lepiej rozpoznawać przyczyny powtarzających się awarii, a opiekunowie klientów proponować działania zapobiegawcze. Jednocześnie techników ocenia się niemal wyłącznie według liczby zakończonych interwencji w ciągu dnia. Dodatkowa analiza zajmuje czas, zmniejsza liczbę zamkniętych zgłoszeń i pogarsza wynik w dotychczasowym zestawieniu. W tej sytuacji pracownik nie musi być przeciwnikiem strategii. Wystarczy, że chce dobrze wykonać pracę, za którą rzeczywiście otrzymuje ocenę. Organizacja każe mu jednocześnie naciskać hamulec i gaz,

po czym zastanawia się, dlaczego samochód dziwnie pachnie.

Gdzie dokładnie urywa się połączenie?

Samo stwierdzenie, że strategia nie działa, jest mało pomocne. Równie dobrze można powiedzieć mechanikowi, że samochód nie jedzie, ponieważ ma problem z jeżdżeniem. Potrzebujemy dokładniejszego rozpoznania. Warto wziąć jeden rzeczywisty cel i prześledzić jego drogę od komunikatu kierownictwa do konkretnego zachowania pracownika. Nie wybieraj całej strategii liczącej pięćdziesiąt stron. Wystarczy jeden priorytet, najlepiej taki, który jest oficjalnie ważny, a mimo to nie daje widocznych rezultatów. Zapytaj, co w związku z nim powinno zmienić się w sposobie pracy, kto może podjąć niezbędne decyzje i jakie dotychczasowe działania trzeba ograniczyć. Jeżeli odpowiedzi zaczynają brzmieć jak ponowne odczytywanie firmowej misji, prawdopodobnie znalazłeś miejsce, w którym połączenie zostało przerwane.

Wróćmy do hipotetycznej firmy serwisowej. Kierownictwo chce zwiększyć liczbę klientów przedłużających umowy serwisowe. Sprzedaż interpretuje to jako potrzebę intensywniejszego kontaktowania się z klientami przed końcem kontraktu. Technicy uważają, że należy poprawić jakość napraw. Dział obsługi proponuje atrakcyjniejsze warunki odnowienia. Każdy zespół może przygotować wartościowy pomysł, ale organizacja nadal nie wie, dlaczego klienci odchodzą. Część może uważać usługę za zbyt drogą, inni mogą być rozczarowani powtarzającymi się awariami, a jeszcze inni po prostu zmienili park maszynowy. Bez rozpoznania przyczyn firmy łatwo rozpocząć trzy kosztowne inicjatywy naraz i odkryć, że najwięcej energii poświęcono problemowi, który dotyczył najmniejszej grupy klientów.

Pierwsza użyteczna zmiana polega więc na zadaniu bardziej precyzyjnego pytania. Zamiast ogólnego „Co możemy zrobić, żeby poprawić utrzymanie klientów?", można zapytać: „Które umowy nie zostały przedłużone w ostatnich miesiącach i jakie powody możemy wiarygodnie ustalić?". To jeszcze nie jest gotowa strategia. Jest to jednak zadanie, które można komuś powierzyć, określić zakres analizy i wykorzystać jej wynik do decyzji. Jeśli dostępne dane są niepełne, trzeba uczciwie zaznaczyć, czego nie wiemy, zamiast dopisywać brakujące odpowiedzi na podstawie intuicji najbardziej przekonującego uczestnika spotkania. Strategia zaczyna nabierać znaczenia dopiero wtedy, gdy ogólna ambicja prowadzi do takiego konkretnego rozpoznania, a później do świadomego wyboru.

W tym miejscu często pojawia się naturalny opór. Ktoś mówi, że nie potrzebuje kolejnej analizy, tylko działania. Ma rację, jeśli firma od miesięcy bada ten sam problem i nie potrafi podjąć decyzji. Nie ma jej jednak automatycznie wtedy, gdy nikt nie zna podstawowych przyczyn niepowodzenia. Rozsądne działanie nie wymaga wiedzy absolutnej, ale powinno opierać się na czymś więcej niż entuzjazmie. Można ustalić krótki termin zebrania dostępnych informacji, ograniczyć zakres badania i zdecydować, kiedy niepewność jest już wystarczająco mała, aby rozpocząć próbę. Różnica między odpowiedzialnym przygotowaniem a unikaniem decyzji nie zależy od liczby arkuszy. Zależy od tego, czy zdobywana informacja może rzeczywiście zmienić następny wybór.

Dlaczego ludzie nie pytają?

Część problemu wynika również z kultury rozmowy o strategii. Podczas oficjalnych spotkań pytanie „Co to właściwie oznacza?" bywa odbierane jako przejaw

niezrozumienia, a czasami nawet kwestionowania kierunku. Łatwiej przytaknąć, zanotować kilka haseł i później samodzielnie odgadnąć intencje przełożonych. Tak powstaje zbiorowa gra w zgadywanie, w której nikt nie chce pierwszy przyznać, że nie zna zasad. Co szczególnie zabawne, najwyższe kierownictwo może być przekonane, że przekazało jasny komunikat, ponieważ podczas prezentacji nikt nie zadawał pytań. Milczenie potraktowano jako zrozumienie. W rzeczywistości uczestnicy mogli milczeć dlatego, że spotkanie miało już dwadzieścia minut opóźnienia i wszyscy marzyli o opuszczeniu sali.

Pytania warto formułować tak, aby dotyczyły decyzji, a nie oceny samej strategii. Zamiast mówić „To jest zbyt ogólne", spróbuj: „Jeżeli w tym tygodniu możemy zrealizować tylko jeden z dwóch projektów, który lepiej wspiera obecny kierunek?". Zamiast pytać „Czy mamy jakiś konkretny plan?", przedstaw rzeczywisty konflikt: „Aby uruchomić tę inicjatywę, musimy przesunąć jedną osobę z dotychczasowego zadania. Czy zgadzamy się na opóźnienie tamtego terminu?". Takie pytania nie gwarantują uzyskania natychmiastowej odpowiedzi, ale nadają rozmowie kształt. Przełożony widzi konsekwencje wyboru, a nie jedynie niezadowolenie pracownika. Różnica jest istotna, szczególnie w organizacjach, w których otwarte kwestionowanie decyzji bywa trudne.

Co jednak zrobić, jeśli nie masz dostępu do osób tworzących strategię? Zacznij od obszaru, na który rzeczywiście wpływasz. Możesz ustalić ze swoim zespołem, jak rozumiecie otrzymany priorytet, wskazać sprzeczności i przedstawić przełożonemu dwie realne opcje wraz z konsekwencjami. Nie oznacza to samodzielnego ustanawiania nowej polityki firmy. Przeciwnie, jest

sposobem na ograniczenie ryzyka, że niejasne oczekiwania zostaną po cichu zastąpione prywatnymi założeniami. W wiadomości można napisać: „Przy obecnych zasobach możemy zakończyć wdrożenie A w terminie albo przyspieszyć projekt B. Proponujemy A ze względu na wskazany priorytet. Prosimy o potwierdzenie lub zmianę kierunku”. Nawet brak odpowiedzi nie daje nieograniczonej zgody na wszystko, ale pozostawia czytelny zapis przedstawionego problemu.

Warto przy tym odróżniać brak decyzji od decyzji, która nam się nie podoba. Jeśli kierownictwo świadomie wybiera szybszą realizację zamówień kosztem dodatkowych kontroli w granicach dopuszczalnych standardów, możemy nie zgadzać się z oceną ryzyka, lecz przynajmniej znamy przyjęty kierunek. Jeżeli natomiast oczekuje jednocześnie maksymalnej szybkości, najwyższej jakości, mniejszych kosztów i niezmienionej liczby pracowników, bez określenia kompromisów, konflikt pozostaje nierozwiązany. Zadaniem osoby odpowiedzialnej za wykonanie jest wtedy nazwać konsekwencje i wskazać granice możliwości. Przemilczenie problemu nie sprawi, że zasoby magicznie się powiększą. Magia budżetowa istnieje głównie w arkuszach, w których ktoś ukrył kilka kolumn.

Strategię można sprawdzić bez kolejnego warsztatu

Spróbuj prostego eksperymentu w swoim zespole. Poproś kilka osób, aby niezależnie odpowiedziały na pytanie: „Jaką konkretną decyzję podjęliśmy ostatnio inaczej dzięki naszej strategii?”. Nie pytaj o znajomość oficjalnych celów ani o odtworzenie nazw strategicznych filarów. Interesuje cię zachowanie: projekt, którego nie rozpoczęto, klient, którego obsłużono w inny sposób, zasób przesunięty do ważniejszego zadania albo proces świadomie

uproszczony. Odpowiedzi nie muszą być identyczne. Powinny jednak pokazywać zrozumiały związek między kierunkiem a działaniem. Jeśli wszyscy pamiętają prezentację, lecz nikt nie potrafi wskazać żadnego wyboru, pojawia się powód, aby dokładniej przyjrzeć się sposobowi wdrażania strategii.

Nie traktuj tego eksperymentu jak egzaminu z lojalności. Pracownik, który nie potrafi wymienić strategicznej decyzji, nie musi być źle przygotowany ani niezaangażowany. Może po prostu nigdy nie otrzymał możliwości podjęcia takiej decyzji. Być może wszystkie rozstrzygnięcia zapadają poza zespołem, a jego członkowie widzą wyłącznie nowe zadania, bez wyjaśnienia przyczyn. Czasem wystarczy pokazać, dlaczego zrezygnowano z jednego działania na rzecz drugiego. Innym razem trzeba rzeczywiście zmienić zakres odpowiedzialności lub sposób rozliczania wyników. W obu przypadkach wynik eksperymentu powinien służyć poprawie przepływu informacji i decyzji, a nie tworzeniu rankingu osób, które najsprawniej powtarzają korporacyjne hasła.

Jest jeszcze jeden szczegół, który łatwo przeoczyć. Strategia może być sensowna, decyzje mogą zostać podjęte prawidłowo, a realizacja mimo wszystko może zakończyć się niepowodzeniem. Zmieniają się warunki, pojawiają się nieprzewidziane przeszkody, założenia okazują się błędne. To nie dowodzi automatycznie, że strategia była jedynie dekoracją. Różnicę poznasz po możliwości odtworzenia toku myślenia: co chcieliśmy osiągnąć, jakie informacje mieliśmy, jaki wybór podjęliśmy i czego nauczyliśmy się z rezultatu. Gdy nie da się odpowiedzieć na te pytania, organizacja często zastępuje wyciąganie wniosków poszukiwaniem winnych. Wtedy nawet dobrze wykonana praca może zostać

uznana za porażkę, ponieważ ktoś po fakcie zmienił definicję sukcesu.

Strategia obecna w codziennej pracy nie musi być ciągle cytowana. W dobrze działającym zespole ludzie nie zaczynają każdego poranka od uroczystego przypomnienia wizji. Po prostu wiedzą, dlaczego jedne sprawy są ważniejsze od innych, jakie mają uprawnienia i kiedy muszą zatrzymać się po decyzję. Potrafią również zauważyć, że oficjalne deklaracje nie odpowiadają temu, czego rzeczywiście wymaga od nich organizacja. To ostatnie bywa niewygodne, ale jest konieczne. Dokument, którego nikt nie odważy się skonfrontować z rzeczywistością, może pozostać elegancki przez wiele lat. Tylko jego użyteczność będzie stopniowo maleć.

Jeżeli więc chcesz sprawdzić, czy wasza strategia przyszła dzisiaj do pracy, nie szukaj jej przede wszystkim w prezentacji ani na firmowym plakacie. Poszukaj jej w ostatniej trudnej decyzji. Sprawdź, co wygrało, co przegrało i dlaczego. Jeżeli odpowiedź jest jasna, strategia prawdopodobnie miała w tym swój udział. Jeżeli nikt nie wie, jak dokonano wyboru, być może nadal siedzi w sali konferencyjnej, czekając na zakończenie dyskusji o doskonałości operacyjnej.

Rozdział 2 - Cel to nie strategia. A lista życzeń to nie plan

Na wtorkowym spotkaniu zarządu niewielkiej sieci szkół językowych pada pytanie, jak zwiększyć liczbę osób zapisujących się na kolejny kurs. Dyrektorka marketingu proponuje intensywniejszą reklamę, kierownik sprzedaży chce wprowadzić atrakcyjne rabaty, a osoba odpowiedzialna za nauczanie uważa, że trzeba poprawić jakość zajęć. Właściciel podsumowuje dyskusję: „Czyli nasza strategia to zwiększenie liczby klientów, rozwój marketingu, atrakcyjna oferta i najwyższa jakość". Wszyscy zapisują ustalenia. Nikt nie protestuje, ponieważ w zasadzie trudno się z nimi nie zgodzić. Problem polega na tym, że właśnie powstała kolekcja rozsądnie brzmiących życzeń, a nie strategia. Gdyby ktoś zapytał, gdzie należy skierować dodatkowe pieniądze, odpowiedź nadal zależałaby od tego, kto pierwszy zabierze głos. Najprawdopodobniej wygrałby marketing, ponieważ jego przedstawicielka przyniosła najbardziej kolorowy wykres.

Zamieszanie zaczyna się od mieszania kilku różnych pojęć. Cel opisuje rezultat, którego oczekujemy. Strategia wskazuje wybraną drogę osiągnięcia tego rezultatu, opartą na określonym rozumieniu sytuacji. Priorytety pokazują, na czym w danym okresie skupiamy uwagę i zasoby. Plan porządkuje działania, odpowiedzialność, kolejność oraz terminy. Konkretne zadanie jest tym, co ktoś rzeczywiście wykonuje. Każdy z tych elementów odpowiada na inne pytanie, dlatego nie warto używać ich zamiennie. Kiedy mówisz „chcemy zwiększyć sprzedaż", przedstawiasz zamiar. Kiedy mówisz „uruchomimy kampanię reklamową",