

Proč strategie končí v šuplíku?

IPR Praha

SRM/KSU

15/11/2023



ZÁVĚREM

---→ MÉNĚ ANALÝZ, VÍCE ODHODLÁNÍ

Poznejte vlastní motivaci a nebojte se rozhodnout,
analýza to za vás nerozsekne

---→ MÉNĚ PLÁNOVÁNÍ, VÍCE AKCE

Rychle udělejte první krok a uchte se za pochodu,
dlouhodobé plány stejně nevydrží beze změny

---→ MÉNĚ ORGANIZACE, VÍCE SPOLUPRÁCE

Pěstujte mezilidské vztahy,
sebelepší proces bez nich drhne

STRATEGICKÝ PLÁN SE NEPOUŽÍVÁ PROTO, ŽE

... příliš rychle zastarává

„Plán byl pokaždé napsaný vizionářsky, ale vždycky do toho něco přišlo.“

... neobsahuje strategickou volbu

„V pražském strategickém plánu si každý najde to svoje. Když je ale prioritou vše, není prioritou nic.“

... jeho plnění není vyhodnocované

„Komu se plán nelíbí, klidně na něj kašle. Nad plněním není žádný bič.“

... se neohlíží na finanční nároky

„Kdyby se všechna opatření z těch plánů sečetla, vyjdou na biliony korun. Jsou to jen dopisy Ježíškovi.“

... neobsahuje sjednocující strategii

„Každý si do plánu napasuje svoje projekty, aby dostaly punc politické priority. Je to nákupní seznam. Nikdo nic neřídí.“

... Praha se nedá strategicky řídit

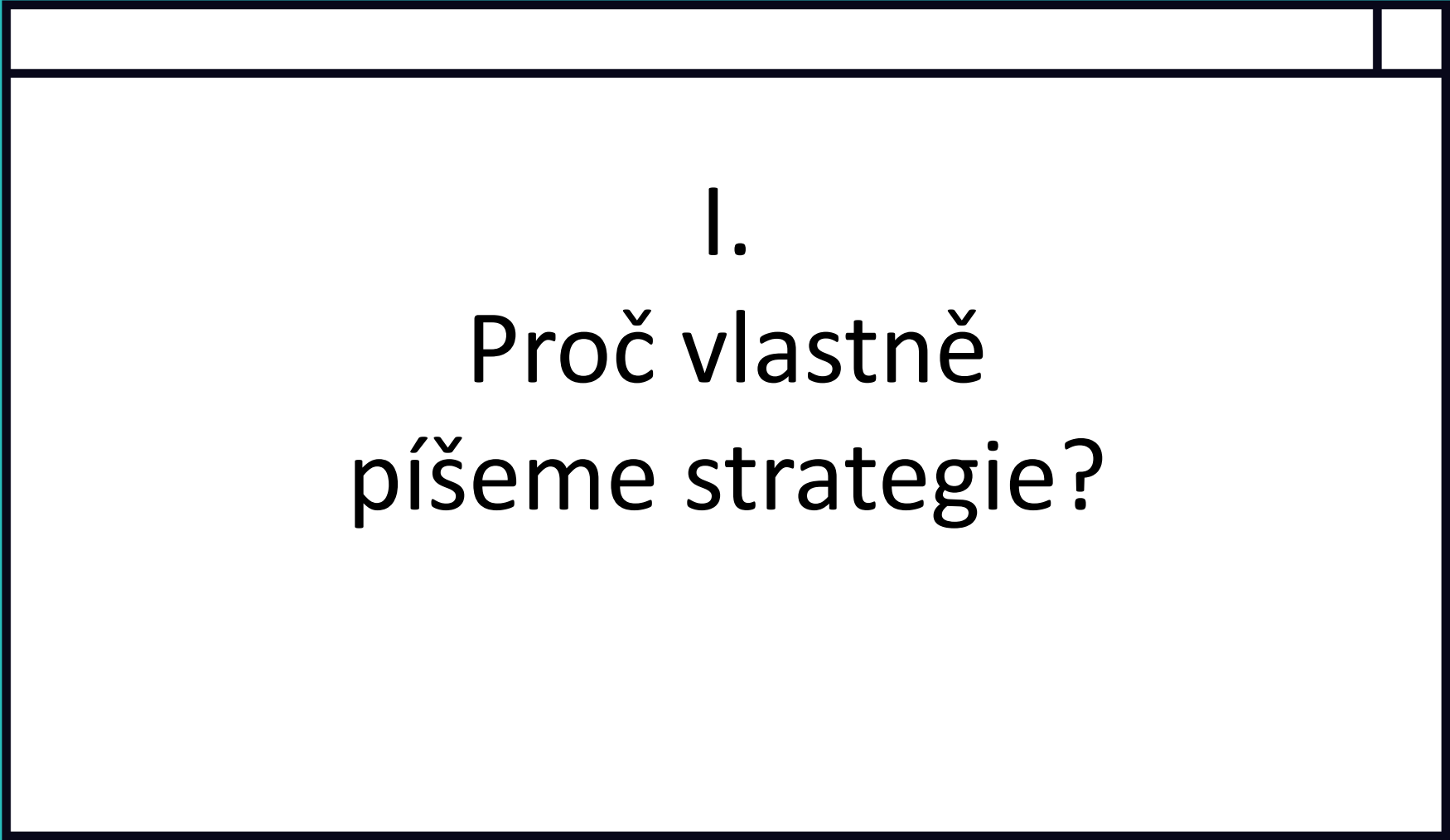
„Praha není město, ale volná federace valčících kmenů.“

„Strategické plánování nedostálo očekáváním [...]

[...] Plánovači věří, že plán selhává, když se mu ze strany vedení nedostane zasloužené podpory anebo když v organizaci narazí na odpor ke změně. [...]

[...] málokdo měl ale tolik podpory vedení, jako stratégové ve svém zlatém věku.

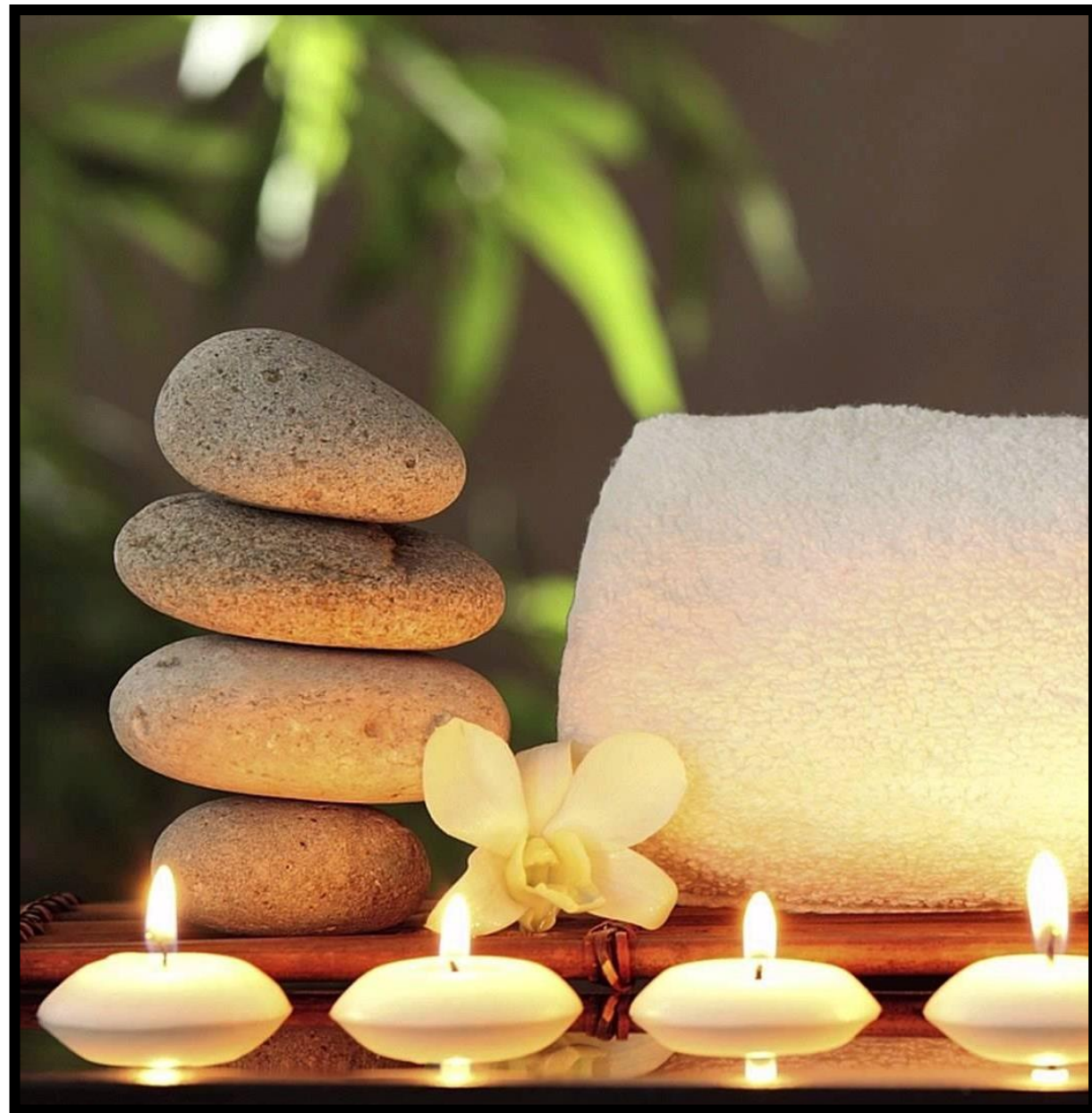
Mintzberg, 1994



I.
Proč vlastně
píšeme strategie?



Jak to bylo původně myšleno



Jak to celé dopadlo

[...] plánování je výborný nástroj na zvládání strachu z neznáma. Ale pokud vás vaše strategie uklidňuje, pravděpodobně není moc dobrá.“

Martin, 2014



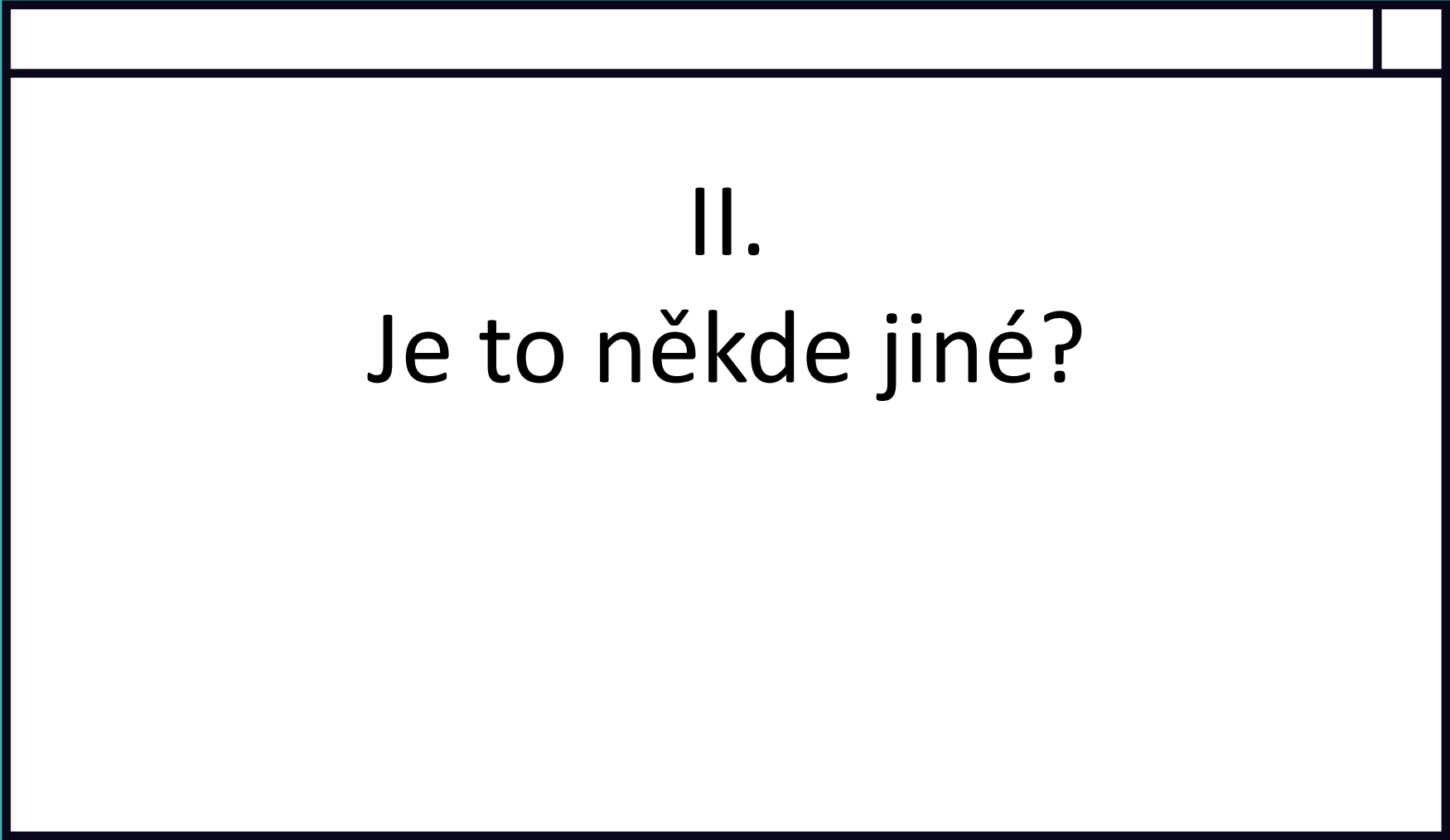
Krize 2008



Války s terorismem



Zlobivé problémy



II.

Je to někde jiné?

KDE STRATEGIE FUNGUJE?

BARCELONA

FINSKO



Decentralizovaná strategie

Centralizovaná strategie

Dlouhodobý horizont

Horizont **volebního období**

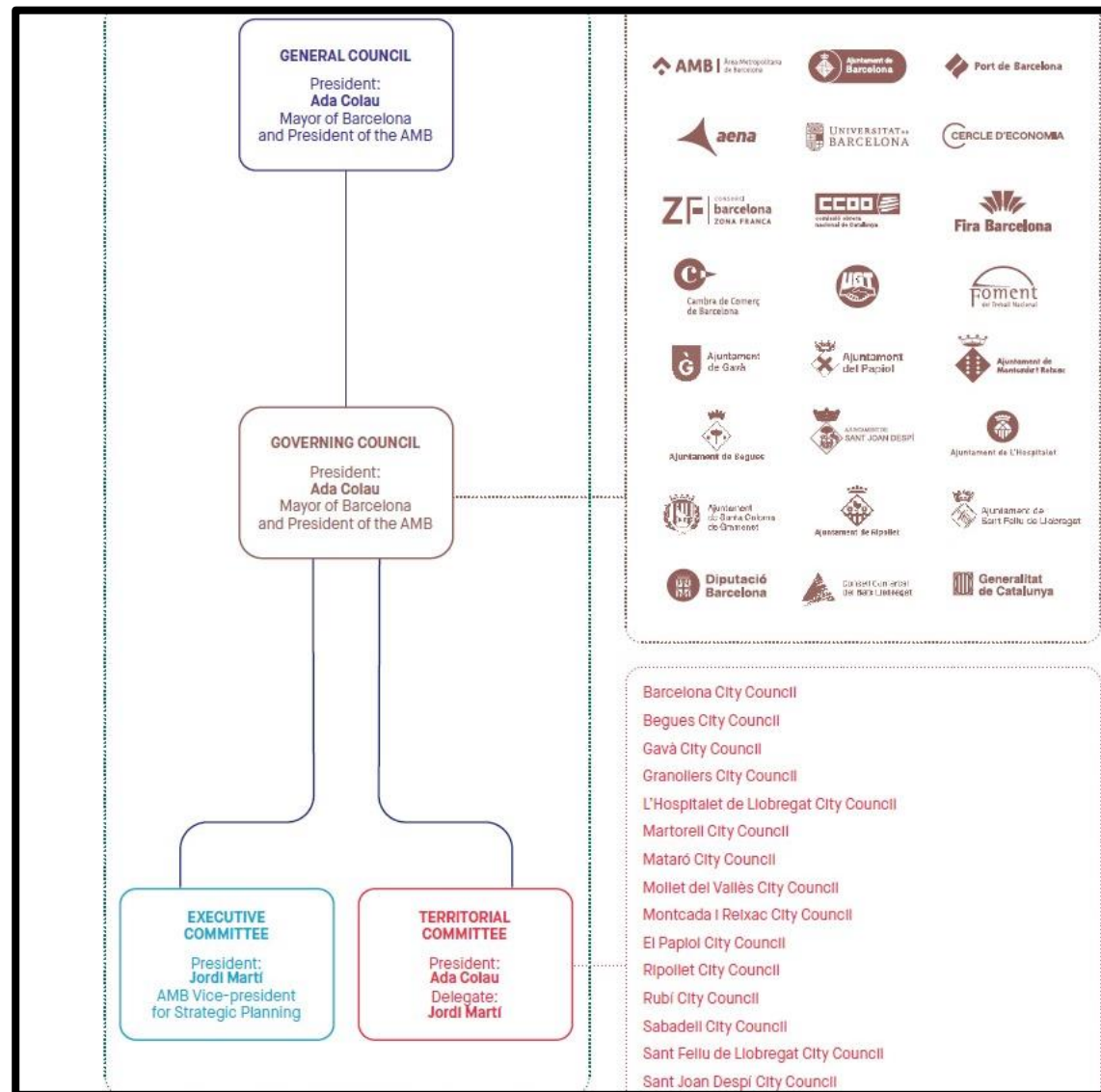
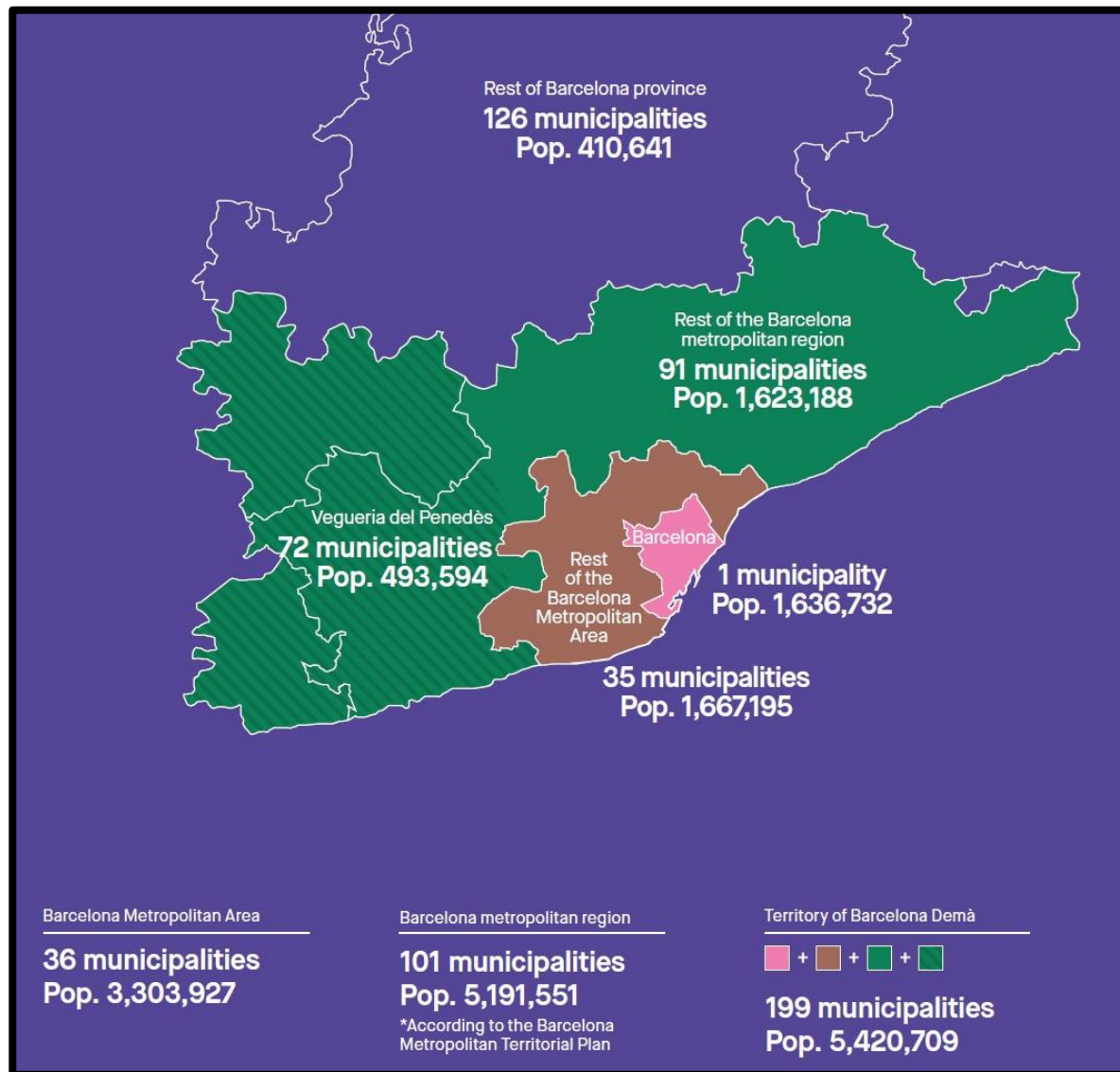
Důraz na strategické **mise**

Důraz na **rytmus** strategické práce

JAK BARCELONA DOŠLA K DOBRÉ PRAXI?

Nepoměr prostředků a ambicí:

PLÁNOVÁNÍ VÝDAJŮ --- > HLEDÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

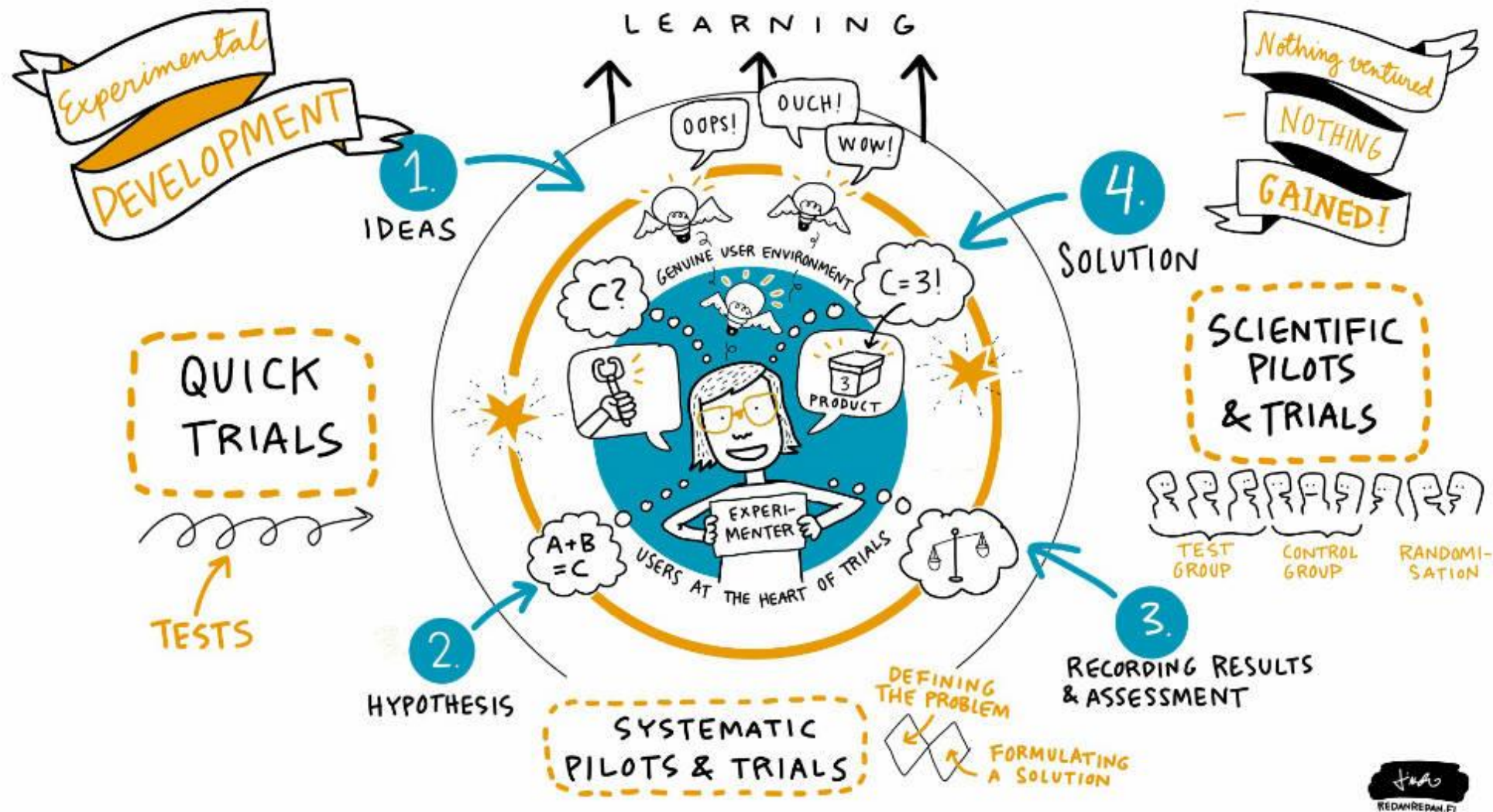


300 AKTÉRŮ + STABILNÍ DOHODA = VELKÉ MOŽNOSTI

JAK FINSKO DOŠLO K DOBRÉ PRAXI?

Slabá spolupráce mezi resorty:

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ --- > STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



SPOLEČNÁ AGENDA + NEUSTÁLÉ UČENÍ = RYCHLÝ POKROK

POSUN V UVAŽOVÁNÍ O STRATEGII

V ČEM SPOČÍVÁ KONKURENČNÍ VÝHODA?

Centralizace & Kontrola

Participace & Motivace

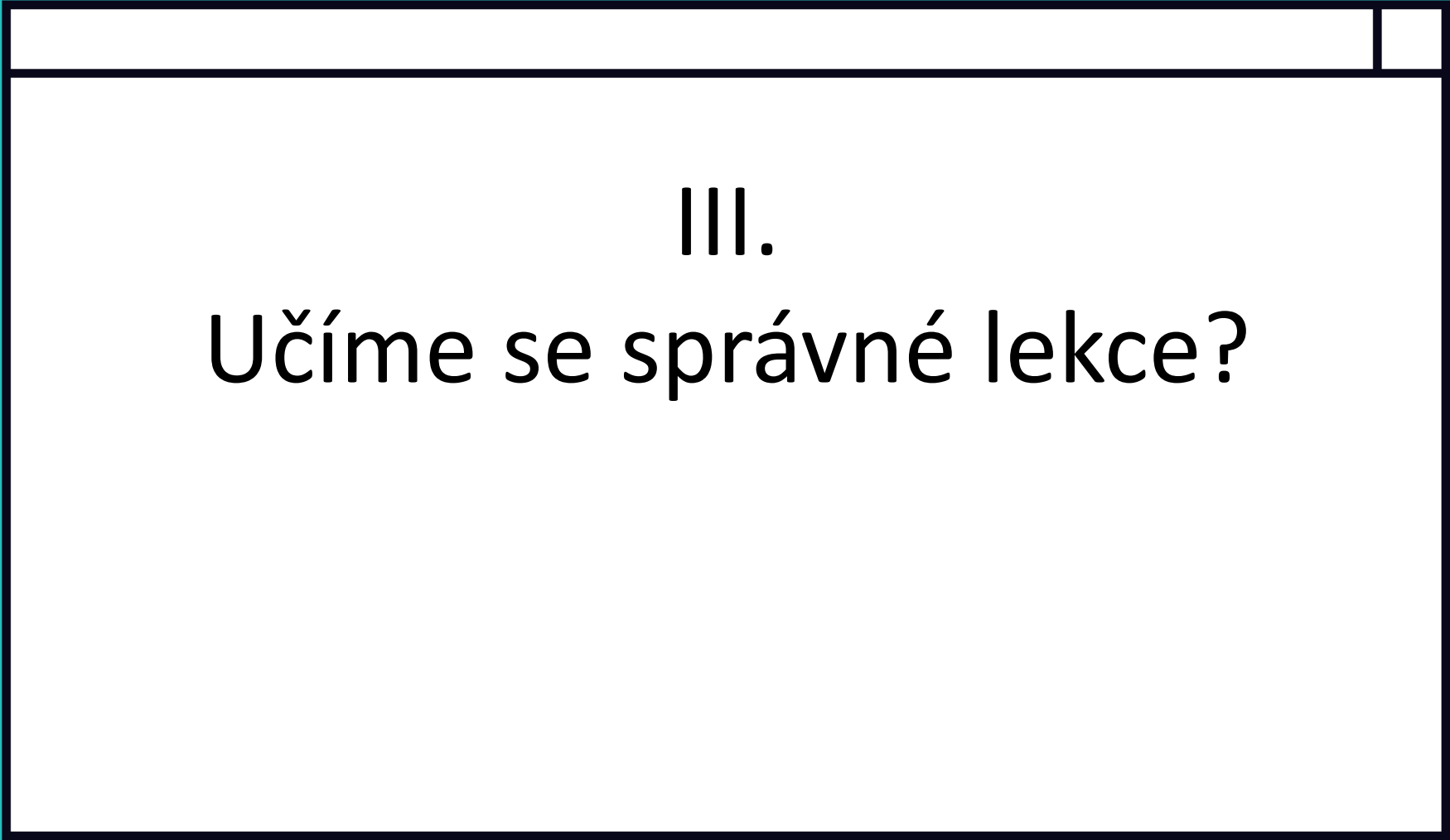
Předpovědi & Plánování

--->

Učení & Leadership

Efektivita & Standardizace

Resilience & Inovace



III.
Učíme se správné lekce?

PATERNALISMUS EXPERTŮ >>> EMANCIPACE LAIKŮ

Limity expertních řešení --- >

--- > selhání technokratické politiky --- >

--- > nová dělba práce mezi politiky, občany a odborníky

SJEDNOCUJÍCÍ VIZE >>> SPOLEČNÉ ZÁJMY

sebevědomější řadový zaměstnanec / občan --- >

--- > upadající image tradičních elit --- >

--- > nová dělba práce mezi vedoucí a vedené

DŮRAZ NA KONTROLU >>> DŮRAZ NA UČENÍ

Inovace vyžaduje atmosféru psychologického bezpečí --- >

--- > prostor pro omyly vzniká transparentní komunikací očekávání a výsledků --- >

--- > přijetí veřejností vyžaduje její participaci na evaluaci a experimentech

ZÁVĚREM

--->MÉNĚ ANALÝZ, VÍCE ODHODLÁNÍ

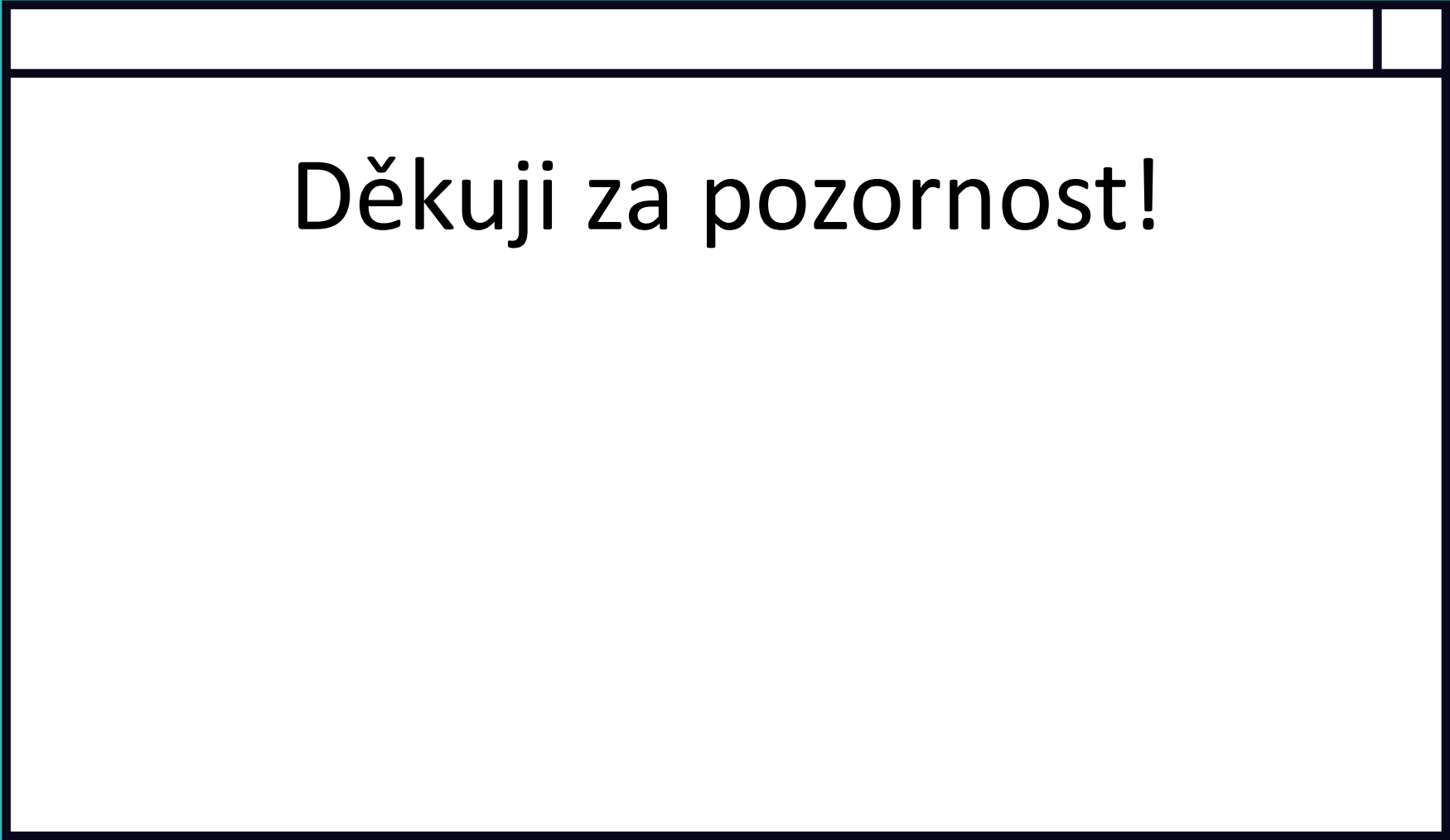
Poznejte vlastní motivaci a nebojte se rozhodnout,
analýza to za vás nerozsekne

--->MÉNĚ PLÁNOVÁNÍ, VÍCE AKCE

Rychle udělejte první krok a učte se za pochodu,
dlouhodobé plány stejně nevydrží beze změny

--->MÉNĚ ORGANIZACE, VÍCE SPOLUPRÁCE

Pěstujte mezilidské vztahy,
sebelepší proces bez nich drhne



Děkuji za pozornost!