



## Kako postati najboljši strateg?

**Za izdelavo dobre strategije je nujno, da si odgovorite na nekaj ključnih vprašanj.**

*Bojan Brank, poslovni svetovalec*



svetovalec

**Anekdota: namesto jedilnika so dobili podpisano zavezo o strateških usmeritvah.**

Na vprašanje, kako izdelati in kako uresničiti najboljšo strategijo, ni preprostega odgovora.

Izzivi priprave kakovostnega strateškega dokumenta so kompleksni in zahtevni. Ne zgolj zato, ker smo soočeni s (pre)obiljem informacij, strokovne literature ter takšnih in drugačnih nasvetov, pač pa predvsem zaradi tega, ker ugotavljamo, da tisto, kar je delovalo v preteklosti, zelo verjetno danes ne deluje več.

Priznati si moramo, da naše vedenje in znanje potrebujeta osvežitev in drugačen, neobremenjen pogled na večno vodstveno dilemo: kje smo, kam gremo in kako bomo do tja prišli.

### 1. Odgovorite si na ključna vprašanja

Ob hrabri predpostavki, da smo našli prvovrstne odgovore na pet vprašanj, ki jih zastavljata Lafley in Martin (Playing to Win – How Strategy Really Works), ali pa na znamenitih pet vprašanj Petra F. Druckerja (Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organisation), smo še vedno soočeni z dilemo, zakaj velik odstotek strategij – potem ko smo že premagali skušnjava, da bi čezmerno analiziranje povzročilo paralizo – ne doživi svoje realizacije.

### 2. Vključite čim več deležnikov

Priprava strategije in njena implementacija imata skupno kritično točko v dejavni vključitvi čim širšega kroga vseh deležnikov.

Če je strateški dokument nastal v ozkem krogu posvečenih in je nato z brezosebним pristopom poslan in izpeljavo ljudem, ki ga prvič vidijo, skupaj z navodilom, da morajo od jutri dalje delovati po novih strateških smernicah, je verjetnost, da še tako odlične zamisli ne bodo rodile ustreznega sadu, dokaj velika.

Pridobiti na svojo stran (vsaj) kritično maso deležnikov je – tako J. Kotter pred več kot 20 leti (Leading Change) – neizogiben pogoj (conditio sine qua non) uspešne uresničitve strategij. Da neprestana in jasna komunikacija lahko zgolj koristi, je nesporno dejstvo.

Naj to ilustriram z drobnim doživetjem iz svoje dvajsetletne menedžerske prakse v vodilni svetovni logistični multinacionalki. Na večerji po celodnevem preigravanju možnih scenarijev je meni namesto spiska jedi tistega večera vseboval pozno popoldne podpisano zavezo vseh generalnih direktorjev o prihodnjih strateških usmeritvah ter dogovorjenih

### 5 bistvenih vprašanj A. G. Lafleya in Rogerja L. Martina, vezanih na strateške izbire, na katera moramo odgovoriti celostno, da bi prehiteli svojo konkurenco:

1. K čemu težimo, da bi zmagali?
2. Kje se bomo igrali?
3. Kako bomo zmagali?
4. Katere sposobnosti moramo imeti pripravljene, da bi zmagali?
5. Katere menedžerske sisteme potrebujemo, da podprejo naše izbire?

### 5 vprašanj Petra F. Druckerja:

1. Kaj je naše poslanstvo?
2. Kdo je naša stranka?
3. Kaj stranke cenijo?
4. Kaj so naši rezultati?
5. Kaj je naš načrt?

petih ključnih kazalnikov. Vsi navzoči smo to videli sicer že tri ure prej – zapomnili pa smo si najbrž še za nadaljnja tri leta.

### 3. Nujna čim večja stopnja zavzetosti zaposlenih

Da sta stopnja zavzetosti vseh zaposlenih ter njihovo aktivno vključevanje v pripravo in izpeljavo strategij v tesni medsebojni povezavi, najbrž ni nobenega dvoma. Zato se v odgovoru na dilemo, kako doseči visoko stopnjo zavzetosti vseh zaposlenih in vodij, skriva tudi dober del odgovora na vprašanje, kako postati odličen strateg. <sup>gg</sup>



Foto: Depositphotos

Kreativno vodenje

