

Neučíš se? Zahyneš, bohužel často i s firmou

TC CLUB
Červen 2022

Sláva Kubátová, Tomáš Bujna

Program

- Skupinová práce – co se děje
- Strategie jako proces učení (Hruška, SZÚ)
- Učící se organizace
- Motivace k učení (Procházka, BISim)
- Týmy a spolupráce jako podmínka nutná pro učení se lidí i organizací (Jindra, MEVA)
- Strategický marketing – co je přidaná hodnota pro zákazníka (Denk, GS; Stavebniny Černý)

Taky vám jde hlava kolem?

- V posledních dekádách se zdá být největším hrdinstvím uhájit status quo, ale...
- Taleb: Černé labutě se množí geometrickou řadou
- Pnutí mezi různými faktory, které ovlivňují vývoj prostředí i firem, se zvětšuje
- Osvědčené vazby a řetězce se zpřetrhaly, realita nás dohání nepřipravené
- Za krkem nám sedí Putin
- Instituce ztrácejí důvěryhodnost
- Klimatická změna a co s ní?
- Co jsou příležitosti a co hrozby? Poznáte to?

Jak v takovém chaosu hledáte smysluplný směr?

Jak žít v době chaosu?

Židovská anekdota: Jeden rabín vždycky věděl na všechno radu. Přišel k němu jeden muž a ptá se:

- Ty, rebe, mně chcípaj slepice. Já nevím, co mám dělat.
- Rebe mu dal radu a povídá: Zavolej mi, jak to dopadlo.
- Za pár dní: Ty, rebe, ty slepice dál a pořád chcípaj.
- Rebe poradil a zase ať mu zavolá, jak to dopadlo.
- Za pár dní: Ty, rebe, nemůžu si pomoci, ty slepice pořád chcípaj.
- Rebe poradil a zase ať mu zavolá, jak to dopadlo.
- Za pár dní: Rebe, škoda, já už nemám žádný slepice, všechny pochcípaly.
- Rebe: Ale to je škoda, já mám ještě tolik pěkných rad!

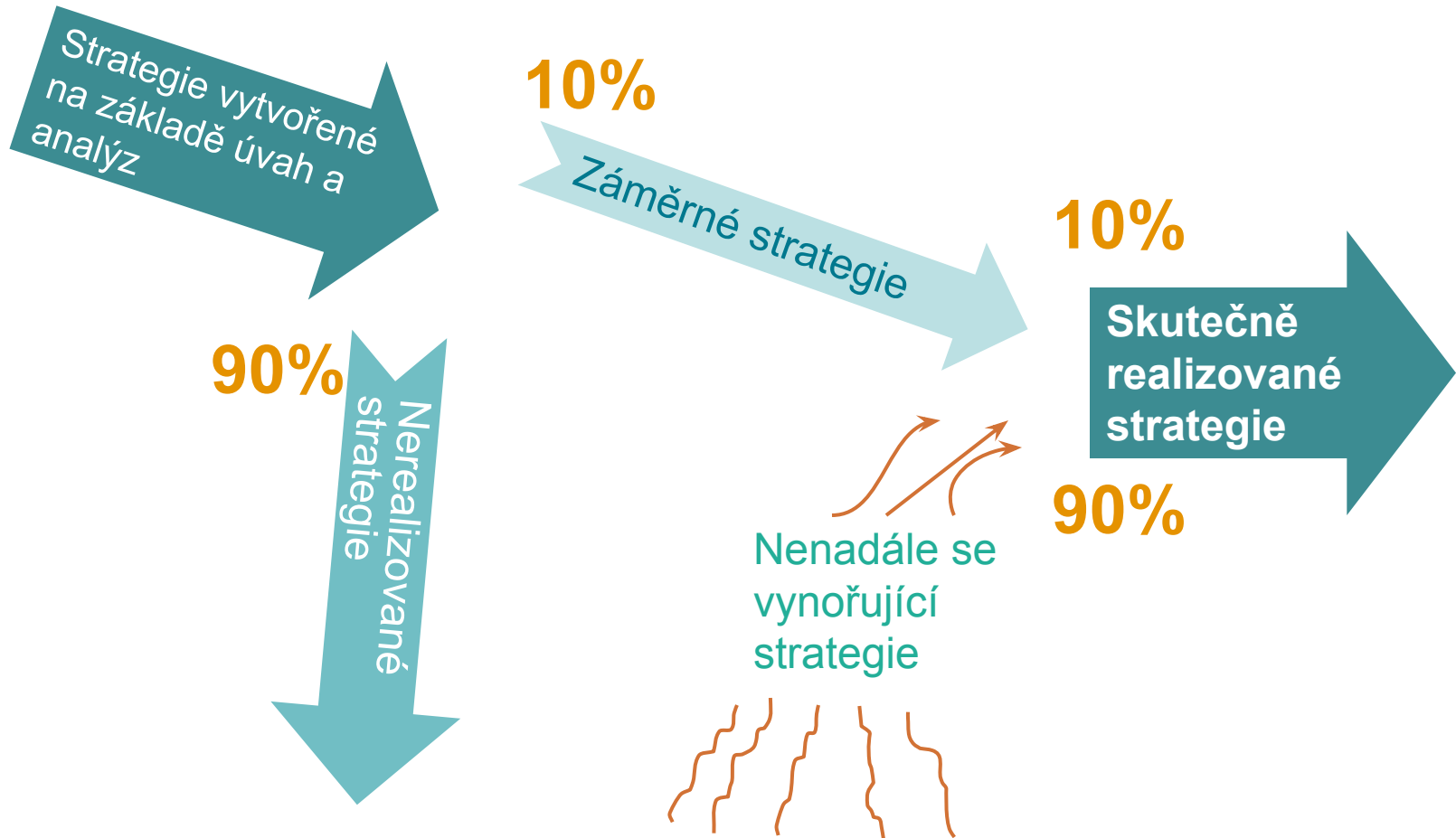
Skupinová práce: co se děje?

I my jsme se snažili popsat vývoj nedávných let. Prozkoumali jsme témata, která jste navrhli na program TCC za posledních pět let. Jaké překvapení: podobná témata se stále vracejí.

Pomozte nám pochopit, čím to je, jak se vyvíjí prostředí i firmy. Snad vaše závěry napoví, o čem je třeba v současnosti strategicky přemýšlet. Třeba jsme si nikdo nevšimli...

- Popište tři nejdůležitější změny posledních pěti let, které ovlivní vaše firmy. Jaké problémy budete asi muset řešit?
- Vyberte jednu firmu a určete, které konkrétní změny v prostředí i ve firmě jsou nejdůležitější pro její rozvoj v dlouhodobém horizontu (aspoň pět let)?
- Popište, co s nimi management dělá nebo plánuje dělat a jaké jsou/budou výsledky?
- Které strategicky důležité hodnoty kultury se mění nebo potřebují intenzivní údržbu?
- Které hodnoty se prosazují nejobtížněji? Proč? Co s tím?

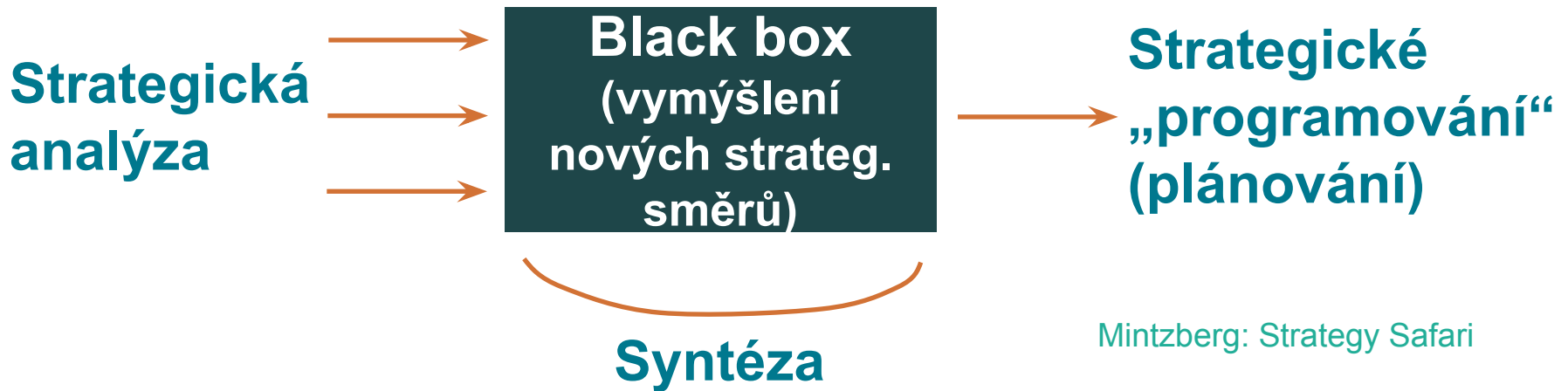
Posilujte strategické svalstvo - trénujte



Strategie jako proces učení

- „Řekněte mi, co víte.“ ...
„Ted' mi řekněte, **co nevíte**“ ...
„A až ted' mi řekněte, co si myslíte“ (Colin Powell)
- Nepomohou nám ty strategie, které říkají, že budeme dělat totéž, co ted', jenom ve větším množství, rychleji a s menšími náklady (Charles Handy: The Age of Unreason)
- Skutečná strategie opírá konkurenceschopnost o **novou přidanou hodnotu**
- Jak dokážete přimět lidi, aby vymýšleli novoty?
- Výsledkem konzistentního strategického procesu by měla být všeobecná agilita a pružnost jak lidí tak systémů = kulturní nastavení řízené střely a učící se organizace
- Největší nepřítel: fachidiocie – takhle to být musí, to jinak nejde

Strategický proces běží neustále na pozadí – kdo ten vlak táhne?



- Široká účast v procesu je zdrojem učení se a hledání souvislostí
- Lidé získávají širší kompetentnost a pohled na firmu jako celek, který se pohybuje chaotickým prostředím
- Tím se posouvá hranice pocitu odpovědnosti směrem k celku firmy (kultura)

Odpovědnost? Za co?

- Výstupy a zkušenosti ze strategického procesu jsou pro lidi zdrojem smyslu, proč naplňovat „nižší“ cíle
- Odpovědnost můžeme převzít jen za to, čemu rozumíme a věříme, že to má smysl



Pomůže učící se organizace?

- Klíčové schopnosti pro učení týmu:
 - **Cíle:** sdílená vize – máte nějakou?
 - **Chápání komplexnosti:** systémové myšlení – lidé akceptují, že věci jsou složitější než vypadají
 - **Přemýšlivá konverzace:** otevřený dialog tažený otázkami – možnost získat tuny zpětných vazeb

Peter Senge: Pátá disciplína
- Lidé se nejlépe učí na příbězích sdílených ve skupinách (tabulky a seznamy s odrážkami neposlouží!!!)

Chris Argyris
- Ve spolupracujících skupinách si lidé také léčí psychické problémy, zlepšují svou sebedůvěru a sociální inteligenci

Kultura – učení a flexibilita klíčové hodnoty do chaosu

- Všechny učící procesy mají potenciál zvyšovat toleranci k nejistotě. Proč?
- Učení tak může být zdrojem motivace pro každého
- Jenom „blbec“ má radost z toho, že dělá pořád dokola stejné věci stejným způsobem

Skupinová práce: Má to smysl?

Vyberte jednu firmu a popište:

- Jak probíhá strategický proces? Kdo se ho účastní?
- Jaká byla nejcennější inovativní myšlenka, kterou tento proces porodil v minulých pěti letech?
- Kdo je vlastníkem tohoto procesu a jak se zajistí, aby byl konzistentní v čase (aby se úvahy nezvedly, až když už hrom udeřil a všichni zapomněli minulé úvahy)?
- Kdo a jak využívá toho, co se lidé ve strategickém procesu naučili?
- Jaký vliv má takto organizovaný proces na spolupráci napříč managementem?

Motivace k učení?

- Zkušeností ze strategického procesu snad lidé pochopí, že když firma bude za pět let jiná, i já se potřebuju naučit nové věci – rozhodnutí učit se není pouze subjektivní (ne)chtění, ale vůle podpořit strategický úspěch firmy
- Motivaci lidí nelze vzbudit, když pro sebe nevidí **perspektivu** – kde ji vezmou?
- Ve strategickém procesu se také odhalí, jaké (dosud nepoznané) kompetence budou potřeba v budoucnosti
- Výchozí předpoklad učení: připustit si, že **nevím** (sebereflexe) a ustát takovou porci nejistoty
- I spolupráce motivuje k učení – odpovědnost vůči ostatním
- Proč se vám lidé nechtějí učit?

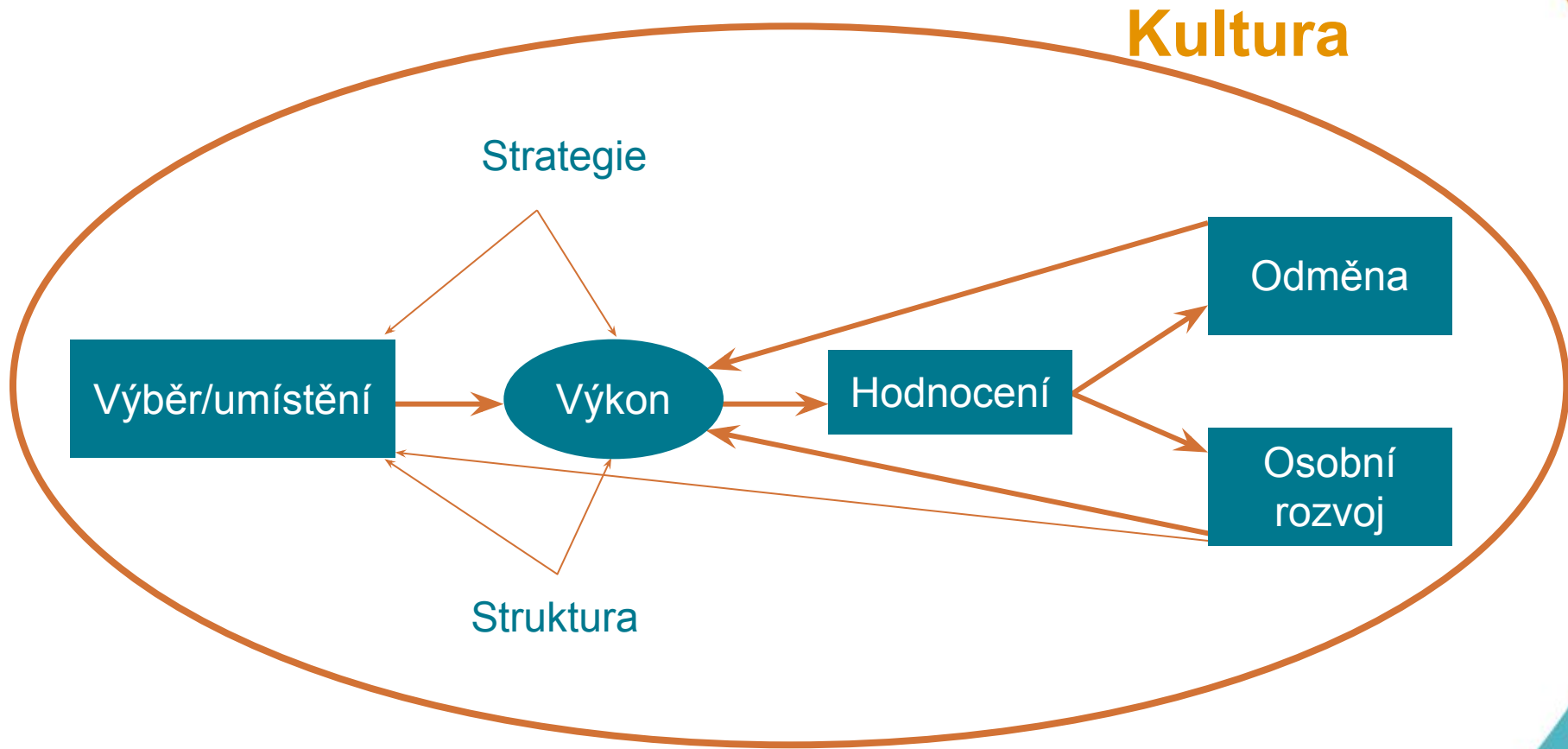
Strategický osobní rozvoj

- Určení potřebných (budoucích) kompetencí pracovníků a
- Aktivní řízení jejich vzdělávacího procesu
- S ohledem na dlouhodobý plán a
- S tím spojenou misí a strategií

dle D.T. Hall

Kterých strategicky důležitých kompetencí se vám dlouhodobě nedostává?

Cyklus lidských zdrojů



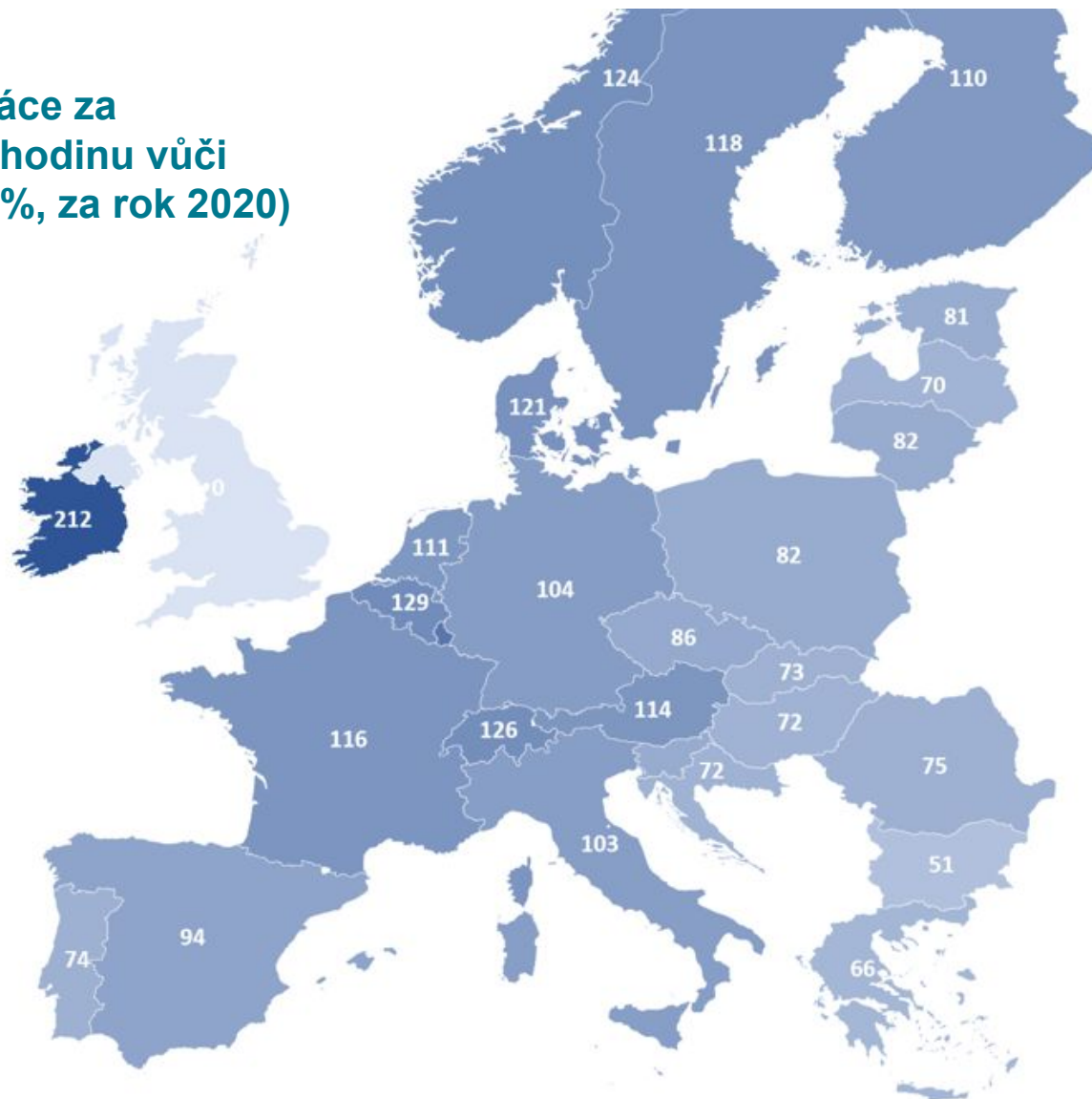
4 obecné cíle osobního rozvoje

	Úkol/chování	Osobnost
krátkodobé	Výkon	Postoje
dlouhodobé	Schopnost přizpůsobit se	Identita

- S kterými cíli pracujete a s kterými nepracujete? Proč?
- Které cíle jsou nepostradatelné pro účinnou práci managerů?

Kde jsou rezervy?

Produktivita práce za
odpracovanou hodinu vůči
průměru EÚ (v %, za rok 2020)



Zdroj: Eurostat
(TESEM160)

Kompetence managera pro kultury založené na spolupráci

- Role – nikoli funkce → značná nejednoznačnost
- Nejpotřebnější dovednosti pro vedení lidí: vyjednávání, naslouchání a zpětná vazba
- Konflikty se řeší orientací na **společný cíl** a výkonnostní ukazatele
- Musí umět propojovat jednotlivé firemní systémy
volně dle M. Hammer (Agenda 21)
- Zlepšuje výkony lidí pomocí vedení a nastavených systémů ŘLZ (ne subjektivně)
- Hlavní funkcí moderních lídrů je budovat firemní kulturu a tvarovat její vývoj *P. Senge (2003)*

Manažer jako sprosté slovo?

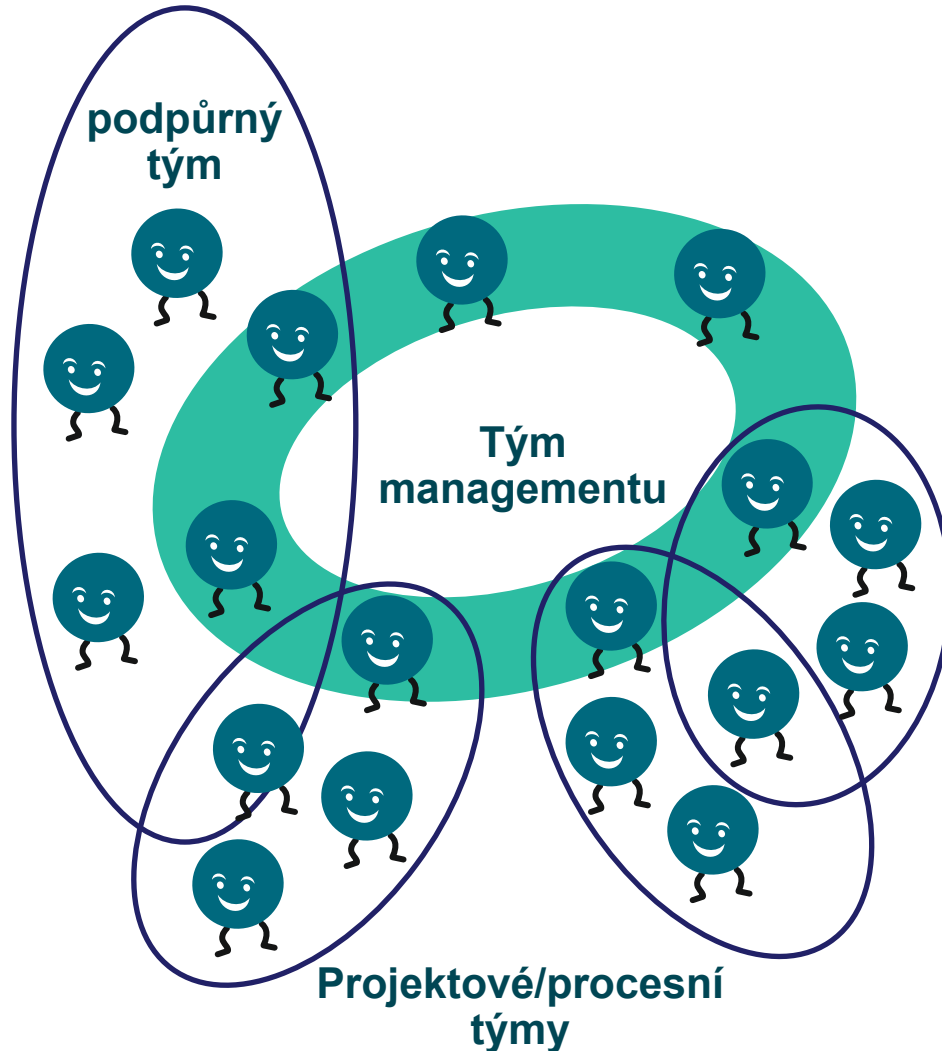
- Je u vás ve firmě role manažera atraktivní?
Hlásí se všichni?
- Proč ano? Proč ne?

Spolupráce?

Čím vyšší je nejistota a těkavost prostředí, tím víc potřebujeme týmy především jako zdroj zpětné vazby a podporu učení

- Peter Senge: Tým je skupina lidí, kteří vědí, že se navzájem **potřebují**
- Každý člen týmu je odpovědný za **celý** výsledek práce týmu
- Výkonnost týmu je přímo úměrná kvalitě týmového komunikačního procesu

Organizační struktura



Jsou týmy ve vaší organizační struktuře nějak zachycené?

Mohou soupeřit se zabetonovaným věšákem?

Hodnotové nastavení pro spolupráci

Týmovým hráčem se nemůže stát každý...

- Respekt k druhým lidem – to jsem rád/a, že tě znám, že jsi jiný a že s tebou můžu pracovat
- Otevřenost novým myšlenkám
- Odvaha se exponovat
- Odpovědnost za rámec vlastní misky rýže
- Hodnota učení se, schopnost opustit vlastní myšlenku

Kompetence pro spolupráci

- Mentální nastavení výhra/výhra – vyplývá z respektu
- Tolerance k nejistotě – věřit někomu znamená vystavit se nejistotě
- Být sám sobě podezřelým (Václav Havel) = schopnost sebereflexe
- Schopnost empaticky naslouchat – pochopit i to, co zůstává nevyřčeno; vyplývá z respektu
- Schopnost vnímat a ovlivňovat komunikační proces – hlavní nástroj ovlivňování výkonu týmu

Skupinová práce: spolupráce a motivace k učení

Vyberte jednu firmu a popište:

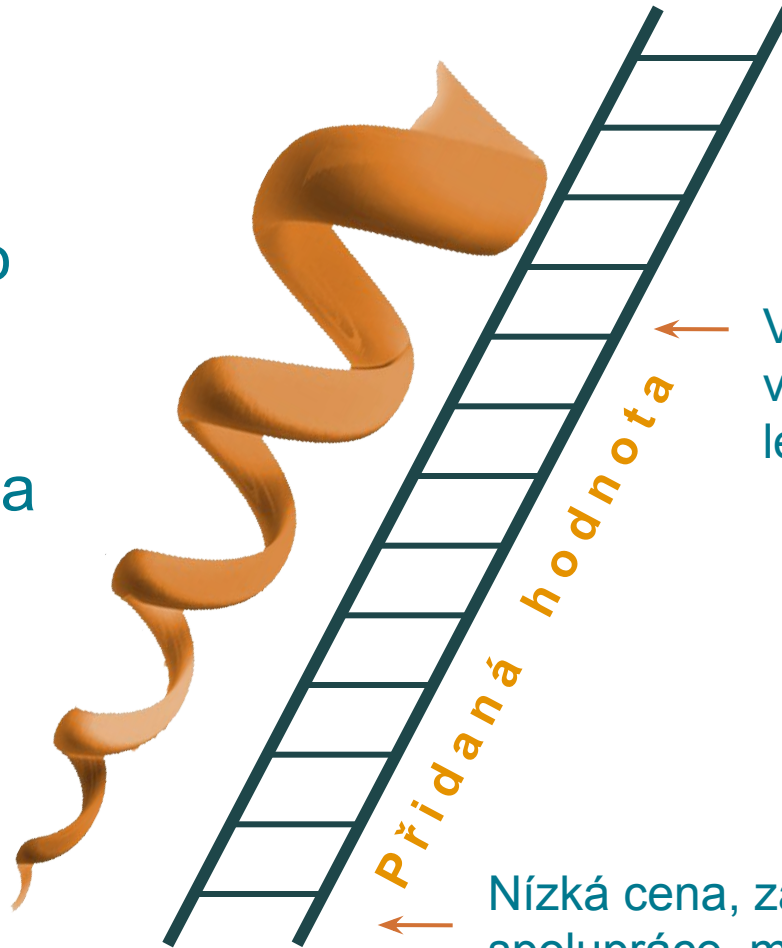
- Jaká překážka se nejčastěji objevuje, když firma potřebuje, aby se lidé učili?
- Co vede vaše lidi k tomu, aby nechtěli pouze udržovat status quo, ale postrkovat firmu prostorem?
- Jak zjišťujete, jaké kompetence firma potřebuje pro budoucí rozvoj? Jak plánujete je získat?
- Popište, jak se u vás rozvíjel a bude rozvíjet management
- Jak vyhodnocujete úroveň spolupráce, hledáte bariéry a snažíte se je odstranit?

K čemu je marketing?



Vyšší přidaná hodnota se vyplatí

Co
zákazník
vnímá jako
vyšší
přidanou
hodnotu, za
kterou je
ochoten
více
zaplatit?



→ Vyšší cena, těsná spolupráce,
větší vzájemná závislost,
lepší vyjednávací pozice

→ Nízká cena, zákazníkem jasně určená
spolupráce, menší vzájemná závislost,
horší vyjednávací pozice

Přidaná hodnota pro zákazníka

Hodnotu zákazník rozezná jenom tehdy, pokud se odvíjí **od jeho potřeb**

Potřeby mohou být různé:

1. Deklarované potřeby (nepříliš drahý automobil)
2. Reálné potřeby (automobil, jehož provoz je levný, nikoli automobil, jehož pořizovací cena je nízká)
3. Nevyřčené potřeby (dobré služby od dealera)
4. Potřeby potěšení (při koupi obdrží zdarma ...)
5. Utajené potřeby (přeje si, aby ho přátelé vnímali jako člověka, který si může koupit pěkný automobil)

Jak můžete donutit své lidi, aby tyto potřeby zkoumali, vyhodnocovali jejich priority a podle nich jednali?

Strategický? Taktický? Nebo co?



Firmy často usilovně vymýšlejí a utrácejí peníze v taktickém marketingu, není však jasné, podle čeho se rozhodují

Kroky strategického marketingu

Jaké typy zákazníků jsou na trhu?



- Vychází z trhu
- Firma na ni nemá vliv
- Obvykle časté změny

Na které zákazníky se zaměříme?



- Strategické rozhodnutí
- Určující vliv na zbytek marketingu
- Změny odpovídají dynamice trhu

Jak nás mají zákazníci vnímat?



- Základ odlišení od konkurence
- Změny mohou mást zákazníky
- Nutnost integrace s kulturou!

Proces strategického marketingu musí většina lidí ve firmě pochopit a účastnit se ho

Proces musí táhnout manažeři, zdola nemůže vzniknout

Skupinová práce:

Zvyšování přidané hodnoty

Vyberte ve skupině jednu firmu

- Kdo se u vás zapojuje do strategického marketingu?
- Co zákazníci považují za vaši konkurenční výhodu?
- Popište, pro koho je tato KV atraktivní a kdo naopak není (a nemá být) váš zákazník?
- Na jaké příčce žebříku se nacházíte a jaká rizika (nahraditelnost, udržitelnost, trh..) vás ohrožují?
- Kde a jak můžete získat cenné informace o zákaznících a trhu, které vám pomohou zlepšit vaši KV a pozici na žebříku?
- Jak byste se mohli posunout na žebříku výš, aby vám zákazníci byli ochotní zaplatit víc (čím to můžete změřit?)