

Kā izstrādāt vadības stratēģiju

Māris Millers, SIA "MM STUDIJA", Organizāciju Attīstības Klubs,

Lielākos uzņēmumos ir definēti procesi, kā tiek izstrādātas un atjauninātas stratēģijas. Mazākos un privātos uzņēmumos bieži vien stratēģija ir vadītāja prātā, bet stratēģijas pārskats paliek novārtā, jo visu uzmanību un laiku paņem operatīvās lietas. Vēl daudziem vadītājiem stratēģija ir pavisam neikdienišķs jautājums, tāpēc palīgā var nākt moderators. Kāda ir viņa loma stratēģijas izstrādē?

Stratēģijas nepieciešamība

Uz jautājumu “kas ir stratēģija?” visbiežāk var saņemt atbildi, ka tas ir plāns, kā sasniegt mērķi. Tomēr būtu kļūdaini uzskatīt, ka stratēģija ir vien glīti sagatavots dokuments, kurā ir aprakstīti šie mērķi un plāni. Tāpēc noderīga ir arī cita definīcija, kas atgādina, ka stratēģija ir savstarpēji saistītu lēmumu kopums, kas nodrošina, kā uzņēmums rada konkurētspējīgu priekšrocību un nodrošina tā ilgtspēju. Šajā definīcijā uzsvars ir uz “savstarpēji saistītu lēmumu kopumu”. Tie ir lēmumi par produktiem un tirgu, par ikdienas procesiem un attīstības prioritātēm, par biznesa modeli un darba organizāciju, par finansēm un par investīcijām. Visus šos lēmumus reti kad var pieņemt vadītājs viens pats – ir jāiesaista komanda!

Stratēģijas pārskats ir sava veida projekts – noteiktā laikā un ar zināmiem resursiem ir jāsasniedz rezultāts. Lai šāds projekts būtu veiksmīgs, tas ir jāsaplāno un jāpagatavo. Vispirms jāizvēlas, kas piedalīsies stratēģijas pārskatā. Bieži tā ir paplašināta vadības komanda, ko veido valdes locekļi, galveno struktūrvienību vai funkciju vadītāji. Daži no viņiem jau ir raduši tikties un strādāt kopā apspriedēs. Tāpat stratēģijas pārskatā var pieaicināt vēl kādus speciālistus vai zinošus darbiniekus, kuri ar vadības komandu strādā retāk. Stratēģijas pārskata metode un darba kārtība ir jāveido atbilstoši dalībnieku sastāvam, jo darbs ar 15 cilvēkiem atšķirsies no darba ar 5 cilvēkiem.

Jo lielāka un sarežģītāka ir organizācija, jo sarežģītāka var būt arī lēmumu pieņemšana. Ja iknedēļas sapulcēs jau raisās diskusijas

par zināmiem un ikdienišķiem jautājumiem, tad par nākotnes virzību un stratēģiskām tēmām var sagaidīt vēl plašāku viedokļu dažādību.

Katram uzņēmumam, vadības komandai vai nozarei var būt sava specifiska pieeja, kā organizēt ikdienas darbu, plānot attīstību un vadīt pārmaiņas

Stratēģijas pārskata darba kārtību var veidot dažādi elementi – iekšējās un ārējās vides analīze, dažādu scenāriju izvērtēšana, ideju ģenerēšana, mērķu un uzdevumu saskaņošana. Arī darba saturs, secība un detalizācijas līmenis var būt dažāds. Tomēr rezultātu nosaka ne tikai darba kārtība, bet arī darba gaita un grupas dinamika.

Gadu gaitā ir radītas daudzas un dažādas stratēģijas koncepcijas un rīki, tomēr nav vienas vienīgas un pareizas pieejas, kā organizēt stratēģijas pārskatu uzņēmumā. Arī katram uzņēmumam, vadības komandai vai nozarei var būt sava specifiska pieeja, kā organizēt ikdienas darbu, plānot attīstību un vadīt pārmaiņas. Tas viss ir jāņem vērā, gatavojot stratēģijas pārskata projektu.

Kad vajadzīgs moderators

Vadītājam var būt sarežģīti sadalīt savu spēku un uzmanību starp stratēģijas pārskata procesa vadīšanu un biznesa lēmumu pieņemšanu. Tāpēc vadītājam ir vajadzīga moderatora palīdzība.

Moderators ir speciālists, kurš pārvalda gan stratēģiskās plānošanas, organizāciju attīstības un pārmaiņu vadības principus, gan spēj rosināt un vadīt diskusijas, konsolidēt viedokļus un virzīt vadības grupu līdz lēmumu pieņemšanai. Moderators var nebūt nozares eksperts vai biznesa konsultants, tomēr var pievērst uzmanību svarīgiem jautājumiem, riskiem un iespējām. Moderators var palīdzēt veikt vairākus uzdevumus, kas vadītājam sagādātu grūtības.

Katram moderatoram ir arī sava pieredze, metodes un prasmes, kas ļauj novērtēt, ko vadības grupa varēs paveikt vienā vadības grupas seminārā vai dažās dienās, un kam būtu nepieciešamas

vairākas nedēļas vai pat mēneši. Ir svarīgi, lai viss atvēlētais laiks tiktu izmantots maksimāli lietderīgi.

No diskusijām uz plānu

Stratēģijas pārskata izveidē viens no galvenajiem uzdevumiem ir izveidot domāšanai, diskusijām un lēmumu pieņemšanai atbilstošu vidi. Ir jāseko grupas dinamikai – lai dalībnieki vajadzīgā brīdī būtu atvērti ideju ģenerēšanai vai diskusijām, bet citā brīdī spētu koncentrēties, vienoties un nonākt līdz lēmumam. Ir jāatvēr laiks un jākoriģē darba kārtība, ja uzmanības lokā parādās patiešām aktuāli jautājumi, un ir jāierobežo neauglīgas diskusijas vai jāmeklē izejas no strupceļiem. Tāpat jāņem vērā, ka dažādiem cilvēkiem un struktūrvienībām arī var būt katram savas intereses vai bažas, ambīcijas vai piesardzība, simpātijas vai nepatika, kas var izpausties darba gaitā.

Vienlaikus ir jāseko laika plānam un darba kārtībai, lai maksimāli efektīvi izmantotu atvēlēto laiku.

Viens no stratēģijas pārskata mērķiem ir veidot vienotu izpratni vadības grupā – par situāciju uzņēmumā un ārējā vidē, par attīstības iespējām un izaicinājumiem, par izvēlēm un lēmumiem. Šāda izpratne veidojas veselīgu diskusiju un sarunu gaitā. Nepietiek noklausīties dažas iepriekš sagatavotas prezentācijas vai nobalsot par iepriekš noformulētiem lēmumiem.

Ir jāatvēr laiks un jākoriģē darba kārtība, ja uzmanības lokā parādās patiešām aktuāli jautājumi, un ir jāierobežo neauglīgas diskusijas vai jāmeklē izejas no strupceļiem

Lai pēc prezentācijām, ideju ģenerēšanām un diskusijām, kurās ir izskanējuši dažādi viedokļi un priekšlikumi, veidotos vienota izpratne un konkrēts rīcības plāns, ir nepieciešams precizēt un piefiksēt pieņemtos lēmumus. Ne velti viena no definīcijām vēsta, ka stratēģija – tas ir par izvēlēm, ko darīt un vēl jo vairāk – ko nedarīt.

Stratēģijas pārskata gaitā veidojas vienota izpratne vadības komandā, bet ir nepieciešams arī pierakstīt lēmumus un izvēles. Dažādiem cilvēkiem ir atšķirīgas uztveres īpatnības, tāpēc nozīme ir arī tam, kā šie lēmumi un izvēles tiek vizualizēti.

Balstoties uz stratēģijas semināros izrunāto un pieņemtajiem lēmumiem, ir jāizveido korekts, pārskatāms un loģisks stratēģijas dokuments. Savukārt prezentācijas materiālus uzņēmuma vadība var turpmāk izmantot gan kā sanāksmes protokolu, gan kā komunikācijas materiālu, gan kā ceļa karti nākamo notikumu plānošanai.

Un dažkārt izrādās, ka gala dokumentam vairs nav bijusi tik liela nozīme, kā kopīgā darbā veidotai vienotai izpratnei. Ja cilvēki ir piedalījušies stratēģijas izstrādē vai stratēģijas pārskata pasākumos, tad viņi jau no pusvārda saprot katrs savu lomu un zina, kādas izvēles ir jāveic. Stratēģijas pārskata sagatavošana un īstenošana ir gan sava veida zinātne, gan māksla. Un labākā stratēģija ir tāda, ar kuru izdodas sasniegt teju visu iecerēto, pat ja stratēģijas dokuments ir palicis atvilktnē uz ilgāku laiku.