

ATAIRU  
LEADERSHIP

TV

# WORK BOOK

---

EPIZODA 1

**PŘÍLIŠ MNOHO ZAJÍCŮ:  
PLÍŽIVÁ SMRT**

#Jasnost #Prioritizace #NotToDo

# VÍTEJTE V ATAIRU LEADERSHIP TV

S nástupem podzimu očekáváme příchod tzv. dokonalé bouře. Co tím myslíme: Řada jevů, které nás dokážou potrápit i samostatně, se spojí do nebezpečného koktejlu - zpomaluje ekonomika, dramaticky rostou náklady a čelíme těžké geopolitické situaci, jakou nepamatujeme od druhé světové války.

Abychom dokázali úspěšně proplout dokonalou bouří, potřebujeme k tomu tři důležité kompetence. Každé z nich je věnovaná jedna ze tří 90minutových epizod našeho seriálu.

To nejdůležitější z každé epizody jsme pro vás navíc shrnuli do stručného workbooku.

## CO VE WORKBOOKU NAJDETE

Na stranách 4-9 najdete v přehledné infografice hlavní obsahové body z vysílání. Na stranách 10-13 se můžete seznámit s datovými výstupy z hlasování, které proběhly v živém vysílání. A na stranách 15 a 16 vás čekají šablony firemního a týmového strategického One-pageru.

Věříme, že vám tento workbook poskytne dostatek inspirace i praktických nástrojů, abyste je mohli vyzkoušet ve své firmě nebo ve svém týmu.

*Přejeme hodně úspěchů  
v posilování vašeho  
strategického směřování.*

**Radka Dohnalová a Petr Havlíček,**  
ATAIRU



# PŘEDSTAVENÍ SERIÁLU ATAIRU LEADERSHIP TV

## EPIZODA 1

### **PŘÍLIŠ MNOHO ZAJÍCŮ: PLÍŽIVÁ SMRT**

14. 10. 2022 10:00-11:30

Organizace často nemají jasně a srozumitelně definované svoje strategické směřování. A pokud už nějaký strategický dokument mají, ne vždy se jim daří „propsat“ ho do všech vrstev firmy, a sladit jednotlivé části mezi sebou. Pak může být těžké přestat věnovat energii projektům, které nejsou z pohledu strategického směřování tak relevantní.

#JASNOST

#Prioritizace

#NotToDo

## EPIZODA 2

### **Z TOXI NA „ToChci“ PROSTŘEDÍ**

4. 11. 2022 10:00-11:30

Na cestě ke zdravému prostředí psychologického bezpečí stojí řada překážek. Pro organizace může být těžké rozpoznat, jak velký problém mají před sebou a kde začít s jeho řešením. V prostředí s nízkou mírou psychologického bezpečí se navíc lidé bojí ozvat, a tak vlastně ani nevysílají signály, že je něco špatně. A přitom právě díky silnému pocitu psychologického bezpečí se mohou lidé cítit spokojení a motivovaní.

#PSYCHOLOGICKÉBEZPEČÍ

#ZPĚTNÁVAZBA

#NEBÁTSECHYB

## EPIZODA 3

### **KDYŽ LÍDŘI SAMI NESTAČÍ...**

2. 12. 2022 10:00-11:30

Empowerment, neboli zplnomocňování. Často mu brání fakt, že lídři nejsou vždy připravení „pustit“ odpovědnost dolů do nižších úrovní organizace. A zároveň ne vždy jsou jejich lidé připravení odpovědnost přijmout. Typickým symptómem je pak alibismus. A přitom máloco dokáže zvýšit adaptivitu a rychlost inovací než nezávislé rozhodování na řadě míst současně.

#EMPOWERMENT

#STOPALIBISMU

#ODPOVĚDNOST

# JASNOST VE STRATEGICKÉM SMĚŘOVÁNÍ

## PROČ JE JASNOST VE STRATEGICKÉM SMĚŘOVÁNÍ DŮLEŽITÁ

Devět z deseti lidí odpovědělo ve výzkumu ATAIRU na otázku „Co vám brání v experimentování a přinášení inovací?“, že jejich firma honí „příliš mnoho zajíců“. Jinými slovy - přílišné množství priorit je jednou z největších překážek v rychlosti, s jakou se firmy mohou pohybovat dopředu.

## CO SE DĚJE VE FIRMÁCH, KTERÉ „HONÍ PŘÍLIŠ MNOHO ZAJÍCŮ“:

- 1 MÁME PŘÍLIŠ VELKÉ MNOŽSTVÍ PRIORIT
- 2 NAŠE PRIORITIVITY SE PŘÍLIŠ ČASTO MĚNÍ
- 3 NAŠE TÝMOVÉ PRIORITIVITY NEJSOU V SOULADU S PRIORITAMI JINÝCH TÝMŮ
- 4 „NEZABÍJÍME“ VČAS PROJEKTY, KTERÉ NEDÁVAJÍ SMYSL
- 5 NEMŮŽEME SE POŘÁDNĚ OZVAT. JEDEME V REŽIMU „JDI A KONEJ“
- 6 DEPRIORITIZOVANÉ VĚCI MUSÍME STEJNĚ DÁL DĚLAT

## JAK MŮŽEME DĚLIT FIRMY PODLE ZPŮSOBU, JAKÝM MAJÍ POPSANÉ SVOJE STRATEGICKÉ SMĚŘOVÁNÍ



Příliš obecná strategie

☞ „Chceme být č. 1 v daném segmentu.“ „Chceme být nejdoporučovanější firmou.“ „Chceme být technologicky nejvyspělejší.“

Firmy, které mají strategické směřování hodně jednoduše popsané, někdy až v podobě marketingového sloganu. Problémem takto jednoduše popsaneho strategického směřování je, že si většina lidí neumí představit, co přesně to znamená pro jejich vlastní úkoly nebo projekty.



Příliš složitá strategie

☞ Máme strategii rozepsanou na spoustě stránek. Nikdo se v tom nevyzná.

Druhá skupina firem má své strategické směřování popsané velmi podrobně, někdy až komplikovaně, často na desítkách stran. Toto přílišné zahlcení vede k tomu, že se lidé nedokáží na firemní strategii napojit.



Pouze krátkodobé cíle

☞ Žijeme od kvartálu ke kvartálu.

Do třetí skupiny patří firmy, které se často pohybují od kvartálu ke kvartálu, od příležitosti k příležitosti, a jejich aktivity určují krátkodobé cíle, ať už finanční nebo objemové. Lidé pak mají pocit, že firma příliš často mění priority a je pro ně těžké pochopit, podle jakého kompasu jedou.

## TŘI KROKY, KTERÉ VEDOU K POSÍLENÍ ADAPTIVITY DÍKY JASNOSTI VE STRATEGICKÉM SMĚŘOVÁNÍ

I.



II.



III.

Vytvoření jednoduchého a srozumitelného popisu strategického směřování (strategický One-pager pro firmu)

Zajištění efektivní kaskády strategie do firmy a současně sladování mezi týmy (strategický One-pager pro tým)

Realizace prioritizačního procesu, který zahrnuje „zabíjení“ projektů (Not-To-Do listy)

# I. STRATEGICKÝ ONE-PAGER PRO FIRMU

Představte si, že strategický One-pager je vlastně takový dotazník, který odpovídá na sérii šesti otázek ohledně vašich plánů do budoucna.

1

**Proč jako firma existujete?**  
(poslání nebo mise)

2

**Čeho chcete jako firma ve svém podnikání dosáhnout?** (firemní ambice)

3

**O jaké hlavní pilíře se vaše firemní ambice opírá?** (strategické pilíře)

4

**Co jsou nejdůležitější projekty nebo iniciativy pro každý z pilířů?** (strategické iniciativy)

5

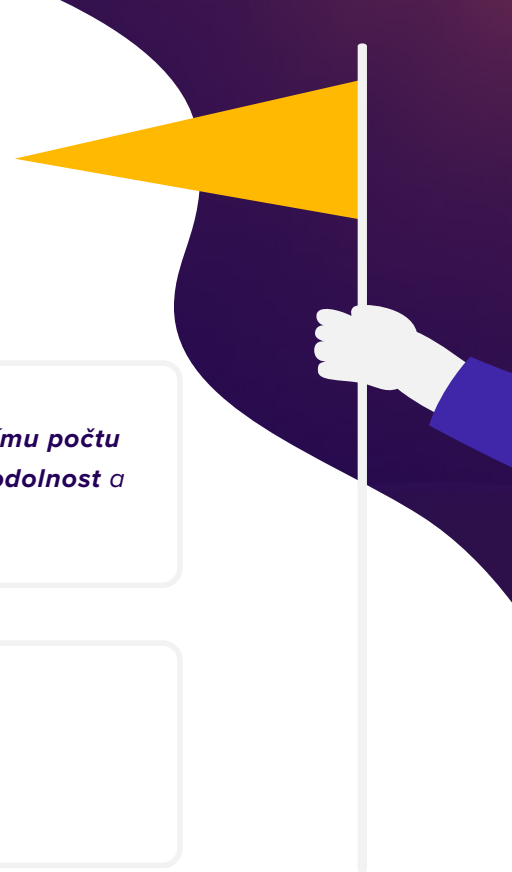
**Jak definujete úspěch u vašich nejdůležitějších projektů?** (metriky úspěchu)

6

**Co ještě potřebujete, abyste úspěšně naplnili vaši strategii?** („enablers“, tzv. umožňovače)



# STRATEGICKÝ ONE-PAGER PRO FIRMU: PŘÍKLAD ATAIRU



1

Proč jako firma existujete?  
(poslání nebo mise)

Zpřístupnit **leadership** co největšímu počtu lidí, abychom tím pomohli posílit **odolnost a udržitelný rozvoj společnosti**.

2

Čeho chcete jako firma ve svém podnikání dosáhnout?  
(firemní ambice)

Do roku **2025** chceme pozitivně ovlivnit **1 000 000** lidí.

3

O jaké hlavní pilíře se vaše firemní ambice opírá?  
(strategické pilíře)

*Exponenciální vzdělávání*

*Individualizovaný rozvoj jednotlivců, skupin a organizací*

*Data insights*

4

Co jsou nejdůležitější projekty nebo iniciativy pro každý z pilířů?  
(strategické iniciativy)

Nejdůležitější projekt: **ATAIRU Leadership TV**.

5

Jak definujete úspěch u vašich nejdůležitějších projektů?  
(metriky úspěchu)

Projekt **ATAIRU Leadership TV**:  
Indikátor úspěchu pro 2022 - zapojení alespoň **50** firem.

6

Co ještě potřebujete, abyste úspěšně naplnili vaši strategii?  
(„enablers“, tzv. umožňovače)

Pro **ATAIRU Leadership TV** jsou to strategická partnerství s **Mall TV** a **Colours of Data**.

## II. JASNOST A SLADĚNÍ. ROLE TÝMOVÉHO ONE-PAGERU

Z naší zkušenosti firmy bojují na dvou úrovních:

- 1** **Týmy a jednotlivci nejsou dobře napojení na organizační strategii**  
Lidé někdy nemají vůbec povědomí o firemní strategii a hlavních pilířích. Nebo povědomí mají, ale nevidí dostatečně jasně souvislost mezi strategií a svými každodenními činnostmi.
- 2** **Týmy nejsou dobře sladěné mezi sebou**  
Týmy neznají strategické priority dalších týmů, se kterými nejvíce spolupracují. Nebo se setkávají s konfliktními prioritami od jiných týmů. V řadě firem neprobíhá dostatečně efektivní proces sladování priorit mezi týmy.

*Pokud chcete posílit napojení lidí a týmů na firemní strategii a sladit je mezi sebou, může vám pomoci strategický audit.*

Na škále 1 (vůbec nesouhlasím) - 10 (zcela souhlasím) hodnotíte platnost šesti tvrzení:

**1** Mám zcela jasno v tom, jaká je dlouhodobá strategická ambice naší firmy.



**2** Mám zcela jasno v tom, jaké jsou strategické pilíře naší firmy na následující období.



**3** Víím přesně, jak k dosažení strategických pilířů přispívá náš tým.



**4** Víím přesně, jak k dosažení strategických pilířů firmy přispívám já osobně.



**5** Víím přesně, jak k naplnění strategických pilířů firmy přispívají ostatní členové týmu.



**6** Mám k dispozici vše, co pro naplňování strategických pilířů firmy potřebuji.



Díky takovému auditu získáte představu o tom, jak dobře znáte vy a vaši lidé strategické pilíře a jak dobře je na ně napojená vaše práce. A zároveň, na které oblasti se potřebujete zaměřit.

Jedním z nástrojů pro napojení a sladění lidí je **vytvoření strategického One-pageru** - tentokrát na týmové úrovni.

# III. PROČ SE NÁM „ZABÍJENÍ“ VĚCÍ NEDAŘÍ

“Mám tolik práce, tolik rutinních, každodenních věcí, že vůbec nevím, kde bych vzal čas na experimentování, nebo nadechnutí.”

“U spousty projektů mám pocit, že je děláme spíš ze zvyku, než že bychom se reálně zamýšleli nad jejich aktuální přidanou hodnotou.”

Proč se nám „zabíjení“ věcí nedaří? Pojďme se podívat na nejčastější důvody:

## 1 SETRVAČNOST

Energeticky nenáročné řešení, které se hodí hlavně pod tlakem. „Udělejme to jako vždycky.“ U takových zvykových, rutinně se opakujících věcí často už ani nepřemýšlíme nad tím, zda mají pořád dostatečnou hodnotu.

## 2 EMOČNÍ VAZBA

Už jsme do projektu hodně investovali, vymysleli jsme ho, nebo ho vymyslel někdo, koho máme rádi. Anebo prostě pro takové projekty máme slabost a baví nás více než jiné.

## 3 ZTRÁTA BEZ NÁHRADY

„Zabitím“ projektu v podstatě okamžitě „zabijeme“ zdroj obrátu, objemu nebo zisku. A pro kompenzaci téhle ztráty nemůžeme mít po ruce hned jistou náhradu.

## 4 RUTINA ŽIJE DÁL MIMO PRIORITY

Někdy zapomínáme, že některé rutinní úkoly nebo projekty sice vyřadíme z priorit, ale musíme je tak jako tak dělat. A tak nám sice zbyde možná o poznání štíhlejší seznam priorit, ale pod čarou bují doslova „projektový underground“.

## 5 VLASTNÍK ÚKOLŮ NEROZHODUJE

„Zabít“ projekty by měli lidé, kteří na nich dělají a dobře vidí, co dává smysl a co ne. Ale přitom vyčkávají, až to rozhodnou výše postavení manažeři. Ti ale naopak často ani netuší, co se kde řeší, a co je vlastně problém.

## 6 OBAVA ZE ZTRÁTY VLASTNÍ HODNOTY

Když zastavíte projekt nebo úkol, na kterém pracujete, můžete začít přemýšlet nad tím, jestli náhodou s počtem zabíjených projektů neoslabujete i svou hodnotu pro firmu.



# III. JAK NA VYTVÁŘENÍ NOT-TO-DO LISTŮ

Existuje řada účinných přístupů, které vám dokážou pomoci v boji proti přemnoženým zájícím. Jsou to jednak tzv. **Not-To-Do pravidla**, která vám usnadní rozhodování, co nechat a co „zabít“, a pak tzv. **Not-To-Do implementace**. Díky ní se můžete do vytváření Not-To-Do listů systematicky pustit.

## NOT-TO-DO PRAVIDLA

1

### Definujte prioritizační kritéria

Stanovte si předem, podle jakých kritérií budete postupovat v posuzování projektů. Jedním z nejdůležitějších je vedle výkonnostních parametrů i návaznost na strategické priority.

2

### Uplatňujte princip „1 in - 1 out“

Představte si, že vaše kapacita je jako plné logistické depo. Pokud chcete něco nového s vysokou prioritou „naskladnit“, jiná aktuálně běžící iniciativa jí musí udělat místo.

3

### Používejte tzv. Occamovu břitvu

Představte si všechny své činnosti jako koláč, který má 100 %. Logicky předpokládejme, že v něm existuje 10 % projektů, které jsou méně relevantní než jiné. Identifikujte je podle předem daných kritérií a ukončete. Co vám zbyde, představuje nových 100 %. A dál už to znáte...

## NOT-TO-DO IMPLEMENTACE

1

### Organizujte pravidelně Not-To-Do meetingy

Najděte termín pro 2-3hodinový mítink se svým týmem s jediným cílem: identifikovat iniciativy nebo procesy, které považujete za nejméně relevantní. A pak použijte Occamovu břitvu. Opakujte pravidelně, alespoň jednou za kvartál.

2

### Dávejte vlastníkům projektů silný mandát

Aby byl váš Not-To-Do meeting úspěšný, je důležité, aby nejméně relevantní projekty identifikovali ti, kteří umí jejich hodnotu nebo komplikovanost posoudit nejlépe - jejich vlastníci. Nadřízení manažeři často neznají danou agendu do detailu.

3

### Nepodceňujte komunikaci na všechny dotčené

V případě projektů, které se chystáte zastavit, je důležité nepodcenit komunikaci na všechny, kterých se vaše rozhodnutí týká. Dejte si práci s dobrým vysvětlením, proč jste se tak rozhodli. Přemýšlejte a adresujte ve své komunikaci i obavy, které může druhá strana po zrušení projektu mít.



# VÝSLEDKY HLASOVÁNÍ

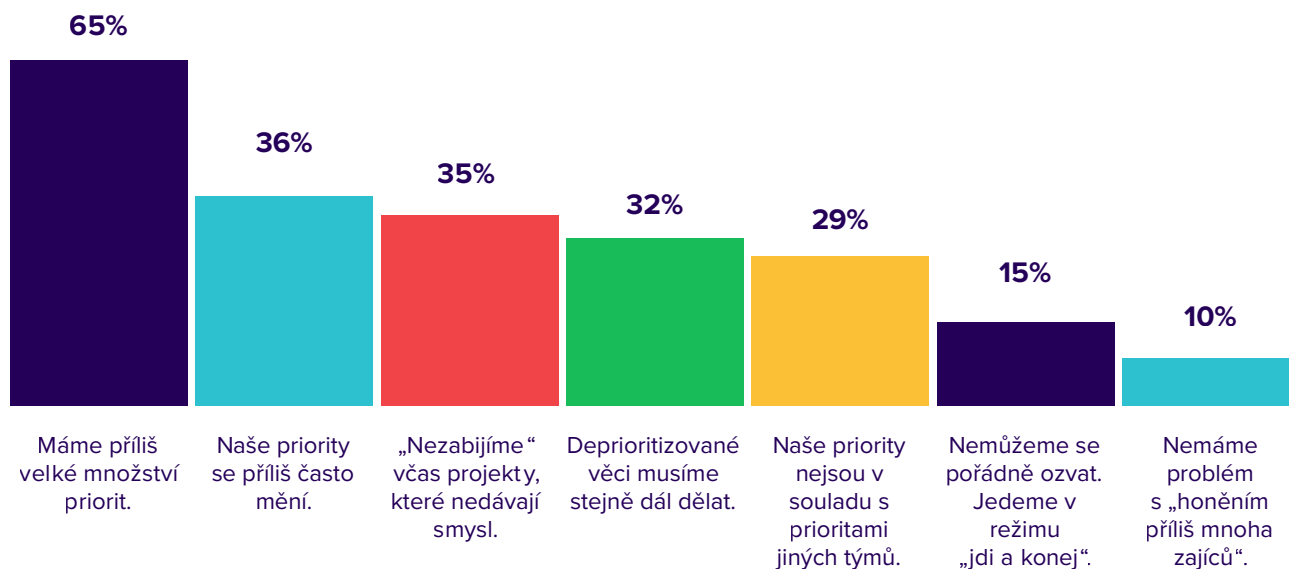


ATAIRU

POWERED BY **COLOURS OF DATA**

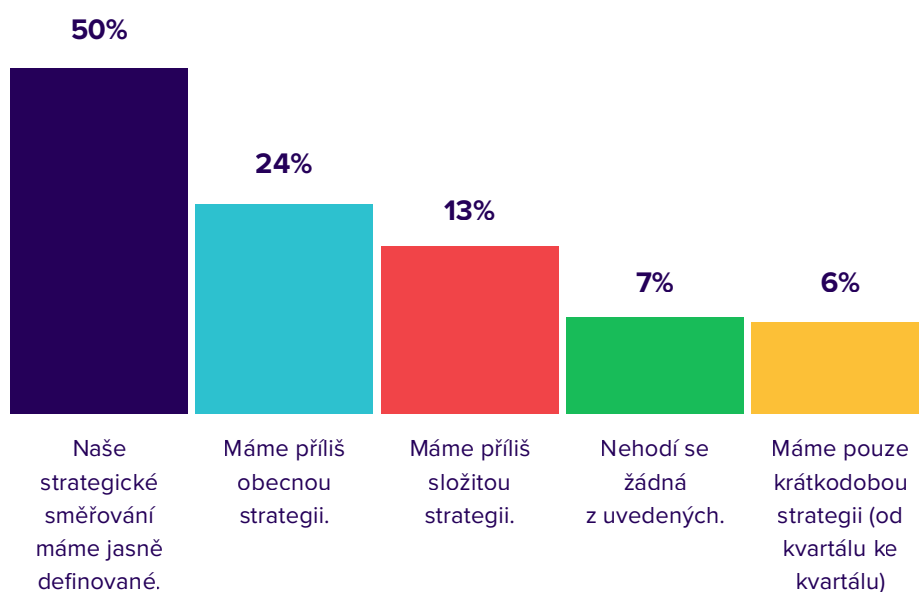
1

## Jak to vypadá, když vaše firma „honí příliš mnoho zajců“. (více možných odpovědí)



2

## Do jaké skupiny patří vaše firma?



### 3

## Jak jasno máte ve strategickém směřování vaší firmy?

Mám zcela jasno v tom, jaká je dlouhodobá strategická ambice naší firmy.



Mám zcela jasno v tom, jaké jsou strategické pilíře naší firmy pro následující období.



Vím přesně, jak k naplnění strategických pilířů firmy přispívá náš tým.



Vím přesně, jak k naplnění strategických pilířů firmy přispívám já osobně.



Vím přesně, jak k naplnění strategických pilířů firmy přispívají ostatní členové týmu.



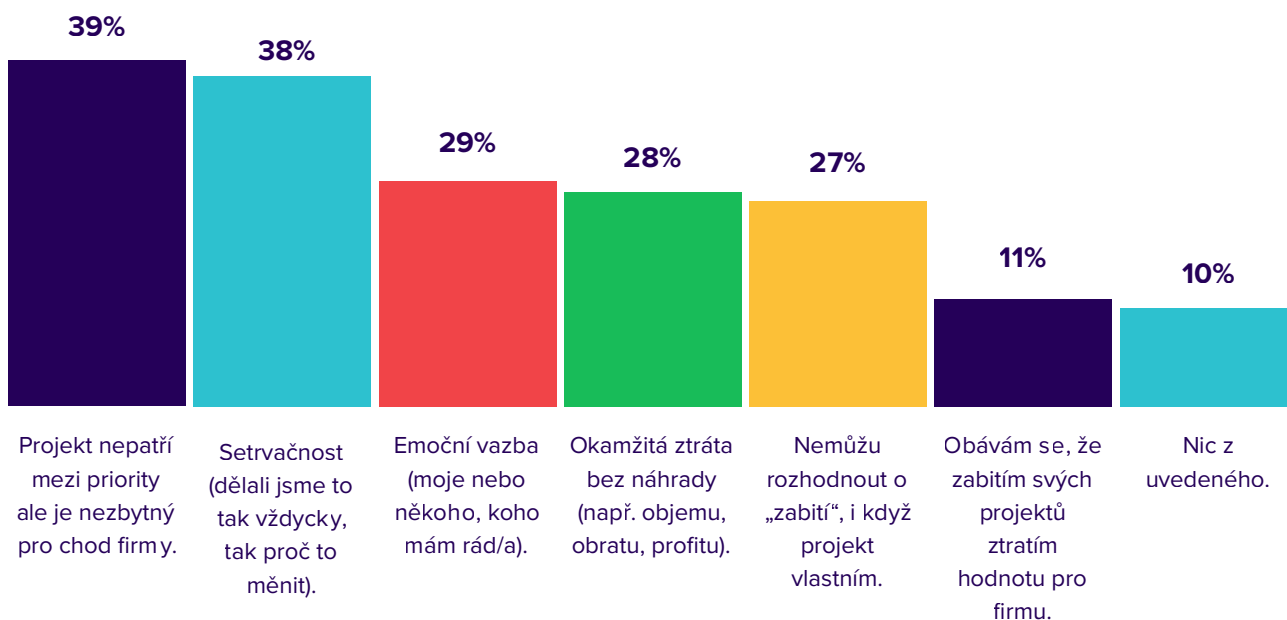
vůbec nesouhlasím

zcela souhlasím

4

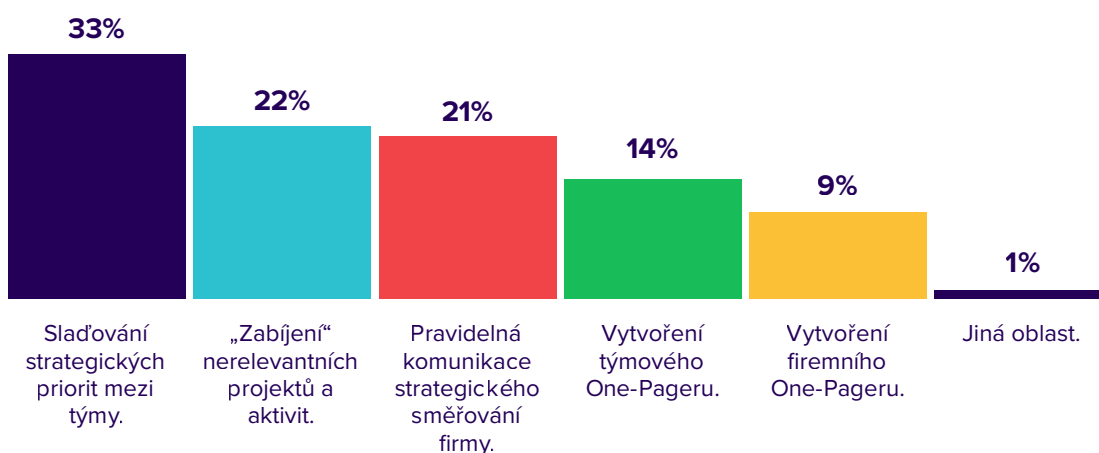
## Co vám brání úspěšně „zabíjet“ projekty.

(více možných odpovědí)



5

## Na kterou oblast se zaměříte v nejbližší budoucnosti.





# ŠABLONY

# STRATEGICKÝ ONE-PAGER PRO FIRMU

---



1

**Proč jako firma existujete?**  
(poslání nebo mise)

2

**Čeho chcete jako firma ve svém podnikání dosáhnout?**  
(firemní ambice)

3

**O jaké hlavní pilíře se vaše firemní ambice opírá?**  
(strategické pilíře)

4

**Co jsou nejdůležitější projekty nebo iniciativy pro každý z pilířů?**  
(strategické iniciativy)

5

**Jak definujete úspěch u vašich nejdůležitějších projektů?**  
(metriky úspěchu)

6

**Co ještě potřebujete, abyste úspěšně naplnili vaši strategii?**  
(„enablers“, tzv. umožňovače)

# STRATEGICKÝ ONE-PAGER PRO TÝM

## NAŠE FIRMA

**POSLÁNÍ**

**AMBICE**

**STRATEGICKÉ PILÍŘE**

## NÁŠ TÝM

**1**

Čeho chcete jako tým dosáhnout?  
(týmová ambice)

**2**

O jaké hlavní pilíře se vaše týmová ambice opírá? (strategické pilíře)

**3**

Co jsou nejdůležitější projekty nebo iniciativy pro každý z pilířů?  
(strategické iniciativy)

**4**

Jak definujete úspěch u vašich nejdůležitějších iniciativ?  
(metriky úspěchu)

**5**

Co ještě potřebujete, abyste úspěšně naplnili vaši týmovou strategii?  
(„enablers“, tzv. umožňovače)



# PŘÍŠTĚ UVIDÍTE

EPIZODA 2

## Z TOXI NA „ToChci“ PROSTŘEDÍ

#PSYCHOLOGICKÉBEZPEČÍ #ZPĚTNÁVAZBA #NEBÁTSECHYB

4. 11. 2022 10:00-11:30

**Problém, který firmy řeší:** Lidé se cítí vyčerpaní a benefity příliš nepomáhají. Často ale problém zůstává skrytý pod kobercem, a tak se organizace začnou snažit o udržení a motivaci lidí až ve chvíli, kdy už jsou na odchodu.

Na cestě ke zdravému prostředí psychologického bezpečí stojí řada překážek. Už samotný pojem „Psychologické bezpečí“ zní trochu neuchopitelně, a tak je pro organizace těžké rozpoznat, jak velký problém mají vlastně před sebou a z kterého konce ho začít rozplétat. Prostředí s nízkou mírou psychologického bezpečí se navíc chová trochu jako černá díra - lidé se bojí ozvat, a tak vlastně k ostatním ani neproniknou signály, že je něco špatně. A přitom právě díky silnému pocitu psychologického bezpečí se může naplno rozehrát názorová diverzita, kdy se nikdo nebojí vyslovit svůj názor, adresovat nepříjemné věci, a nebo se pustit do experimentu s vědomím, že případné chyby se nevrátí jako bumerang.

### HOSTÉ:

**Petr Dvořák**

CEO Vodafone

**Roman Trzaskalik**

Marketingový ředitel  
Plzeňský Prazdroj

**Helena Horská**

Hlavní ekonomka  
Raiffeisenbank

# DĚKUJEME

Radka Dohnalová

radka.dohnalova@atairu.com

Petr Havlíček

petr.havlicek@atairu.com



[www.atairu.com](http://www.atairu.com)



@ATAIRU



@AtairuAuthenticLeadership



@weareatairu