

Strategie a plánování v liberální společnosti

- historie, principy, metody a význam

Michal Hala
Krajský úřad Plzeňského kraje
Odbor regionálního rozvoje

Pojmový prostor

- liberální společnost
- liberalismus (politický, ekonomický ...)
- plánování (národohospodářské, podnikové ...)
- sociotechnika (social engineering)
- strategické plánování
- strategie
- plánování v edukačních vědách
- plánování v oblasti lidských zdrojů

Co je to ...? Co tím lidé myslí, když říkají ...?

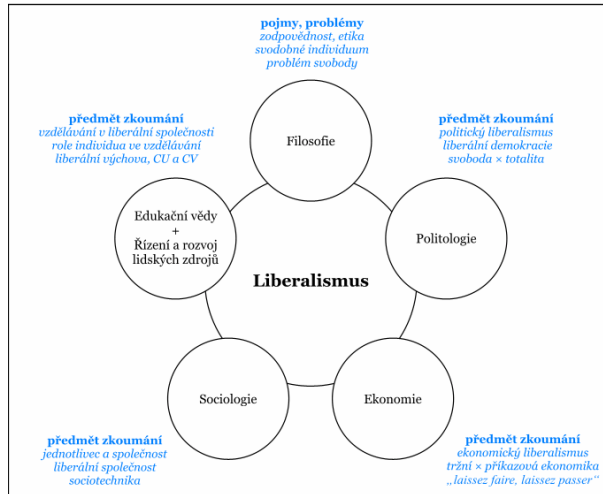
Liberální společnost, liberalismus

Akademický slovník cizích slov

liberální příd. (1) 1. snášenlivý, tolerantní k jiným názorům; smílivý k projevům odlišné ideologie: *l. politik; l. postoj; l. teologie* teol. směr 19. stol., který vytvořil a užíval historickosrovnávací metodu při zkoumání biblických pramenů 2. k liberál 2, týkající se liberalismu 2, liberalistický: *l. demokrat; britská l. strana; liberálně* přísł.: *postupovat l.; liberálnost*, -i z k l

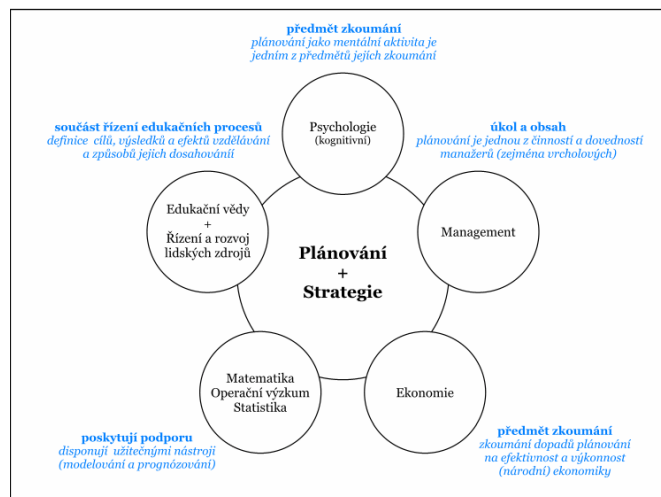
liberalismus, -mu m (1) 1. shovívavost, snášenlivost, tolerance k jiným názorům; smílivost k projevům odlišné ideologie: *projevovat l. 2.* polit., ekon. soustava polit. a ekon. názorů požadující právní záruky demokratických práv a svobod, vybudování hospodářského života na zásadách volné soutěže, podporující individuální zodpovědnost, autonomii a rozvoj osobnosti

Liberalismus z pohledu různých oborů



Plánování & Strategie

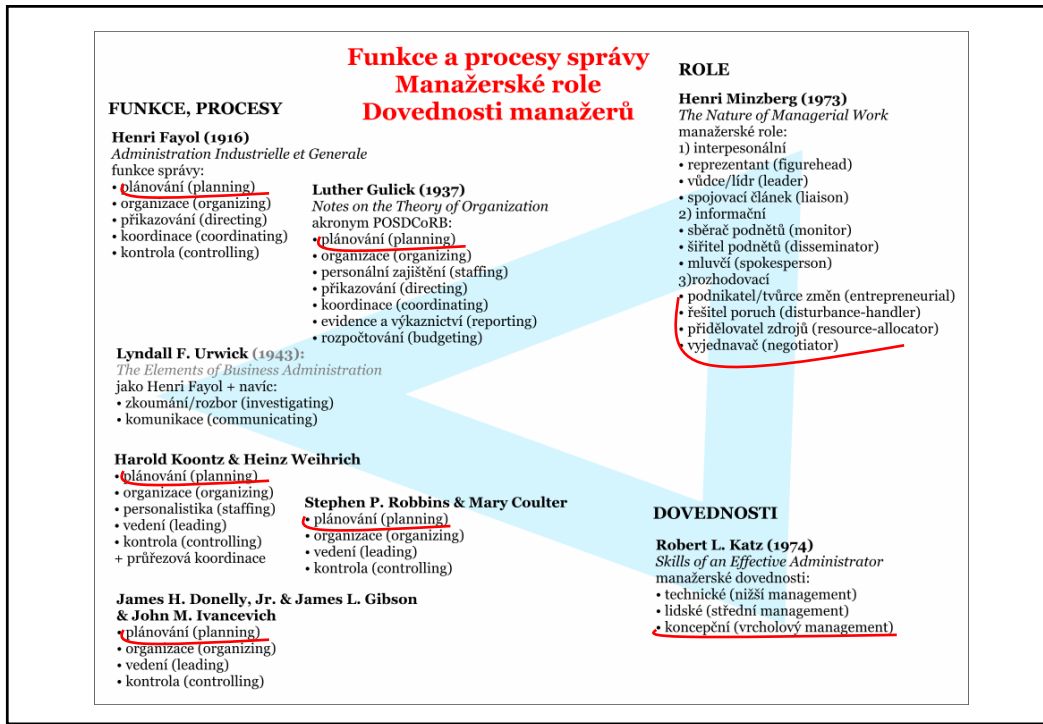
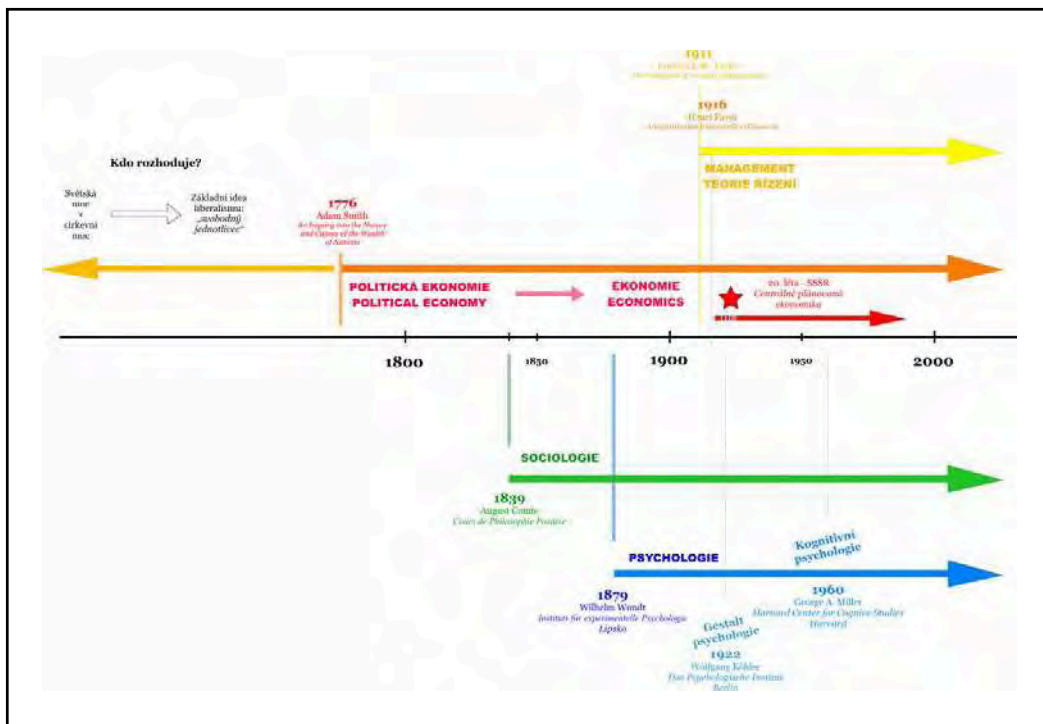
Plánování a strategie z pohledu různých oborů

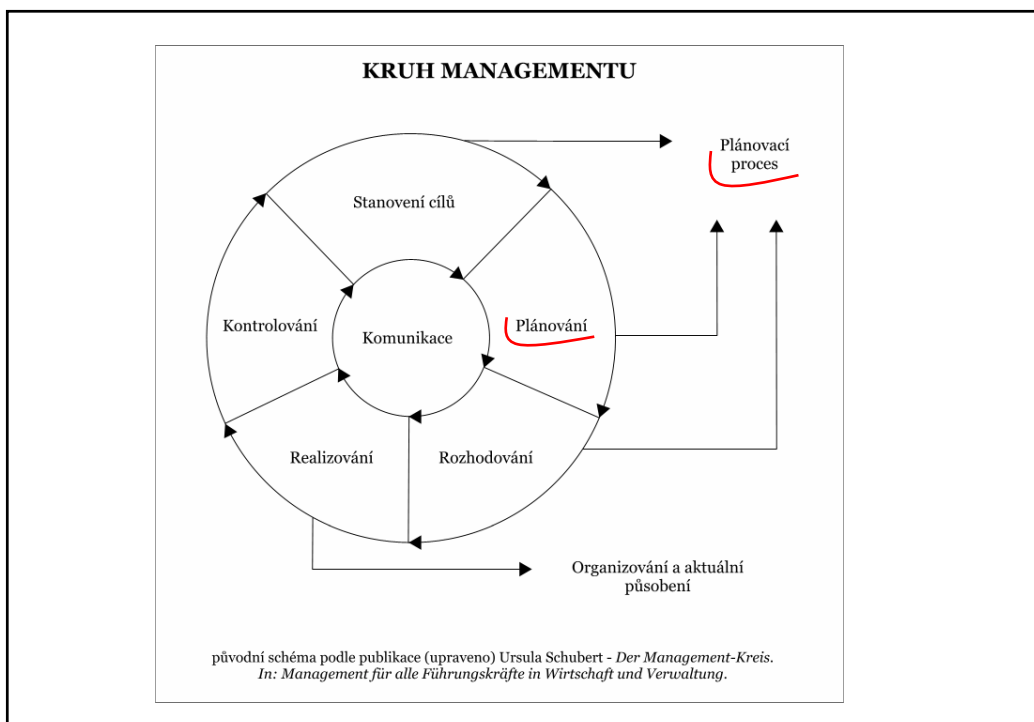


Slovník spisovné češtiny:

plán, -u m ⟨f < l⟩ 1. úmysl, záměr; mít p., něco v p-u; dělat, kout p-y; mít s někým, něčím p-y 2. předem stanovený rozvrh činnosti: p. práce, stavby; studijní, cestovní p. program 3. vyznačení půdorysu terénu, stavebního díla ap.: územní p. projekt 4. mapa jisté oblasti: p. Prahy; -ek, -nku m zdrob. k 4: p. Prahy

plánovat neř. 1. mít v plánu, zamýšlet 1: p. koupí chaty 2. plánovitě připravovat, řídit: p. výrobu, investice; plánování, -í s; podnikové, územní p.; plánova[ny] příd.: p. výlet; p-á stavba; — p-á výroba, spotřeba; -ci příd. 1. k plánovat 2: p. období 2. pověřený plánováním 2: ár. p. komise





Strategie a plánování

„Strategie není výsledkem plánovacího procesu.

Naopak, je jeho výchozím bodem.“

Henry Mintzberg

Strategie - co to je?

στρατηγός

„Tajemstvím úspěchu je cílevědomost.“

Benjamin Disraeli

智
信
仁
勇
严

- původ slova - ve vojenství - antické Řecko - *strategos* - vojenský velitel státu po dobu války
- starověká Čína - generál Sun-Tsu - „*Umění války*“ – asi 500 před n. l.
- renesanční Itálie - Niccolò Machiavelli – „*Il Principe*“, „*Dell'arte della guerra*“
- Prusko – von Clausewitz – „*Vom Kriege*“ – von Moltke st. a ml. – strategické plánování – generální štáb
- Taktika: „*konání tváří v tvář nepříteli - jednání na dohled nepřítele*“
- Strategie: „*jednání mimo dohled nepřítele*“

Moderní pojetí - 20. století

- 1960 – Alfred Chandler – „*Strategie a struktura*“
- 60. léta - Igor Ansoff - diferenční analýza, synergie - ALE!
„paralýza z analýzy“
- „analytická věž ze slonoviny“ = odtrženost od reality
- 70. léta - Henry Minzberg - důraz na každodennost
- 80. léta - Mike Porter, Kenichi Ohmae, Peters a Waterman
- racionální pojetí × intuitivní pojetí
- formalizace až rigidita plánů × flexibilita, ale nekoncepčnost

Strategie - co to je? II.

- „*Určení cíle(ů) a způsobu(ů) jak jej dosáhnout.*“
- Kolik je cílů? – *zásada koncentrace sil (organizace - P. F. Drucker).*
- Existuje jen jedna správná cesta k cíli? – *zvážení alternativ.*
- Co ovlivňuje strategii? My sami, naše okolí? – *vnější a vnitřní faktory, analýza prostředí.*
- Co nám pomáhá v dosažení cíle a co nás brzdí?
- Co dělat, když strategie selže – *ústupová strategie, zadní vrátka.*

Lineární klasika - MOST

- Tradiční pojetí - dnes již klasika
- *Mission* - úkol jako komplex (celková vize, poslání)
- *Objectives* - cíle
- *Strategy* - strategie
- *Tactics* - taktiky

- Operativa = „denní rutina“

Časový aspekt strategie

- současný stav = realita
- budoucnost = nová realita (zatím v podobě vize)
- způsob dosažení = přeměna vize v realitu
- **diferenční analýza** - definice rozdíl mezi současným a cílovým (tj. žádoucím stavem)

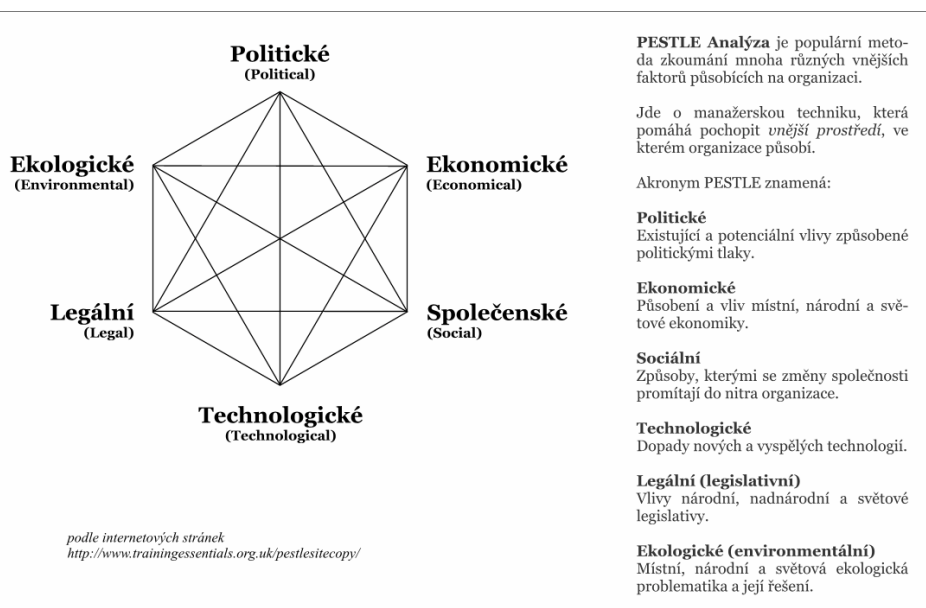
× střelba na pohyblivý terč, jaká je budoucnost, když současnost je turbulentní, diskontinuální, chaotická ...

SWOT analýza (TOWS)

- Vnitřní a vnější faktory
- Vnitřní = my sami × vnější = prostředí
- Vnitřní: silné stránky × slabé stránky
- Vnější: příležitosti × rizika

- kritika SWOT analýzy: *přílišná formalizace myšlení vede k černobílému vidění*

PESTLE – analýza prostředí



Měkké faktory strategie:

Vize, poslání a sdílené hodnoty

- Co je to poslání?
- Co je to vize?
- Je to totéž nebo je to trochu něco jiného?
- Vize ↔ poslání, vize → poslání
- Vize → cíle
- Poslání = sdílené hodnoty?

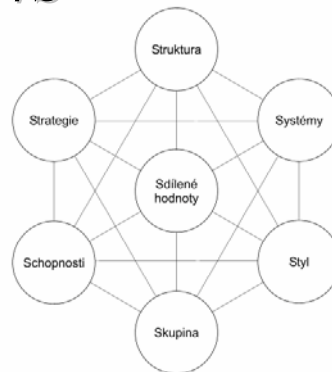
Tvorba strategie, komunikace a toky informací

- TOP-DOWN ↓
- BOTTOM-UP ↑
- **obousměrně** ↓↑ TOP-DOWN/BOTTOM-UP

Syntéza: McKinsey koncept 7S

Athos&Pascale, Peters&Waterman, Phillips

- **Skupina** - cíleně orientované společenství lidí
- **Strategie** - definice cílů skupiny a způsobu ...
- **Sdílené hodnoty** - vize, poslání, firemní kultura
- **Schopnosti** - dovednosti, znalosti, zkušenosti ...
- **Styl** - charakteristický způsob konání, jednání, chování
- **Struktura** - organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení
- **Systémy** - metody, postupy, procesy ...



Plánování a sociotechnika

K. E. Popper - „*Otevřená společnost a její nepřátelé*“. Sociální inženýrství - podle rozsahu záměru (úrovně změny) dělí na globální a dílčí:

- *mikrosociální zásahy – lokální - možné*
- *makrosociální zásahy – globální - nereálné*

- *mezosociální zásahy – na rozhraní předchozích*

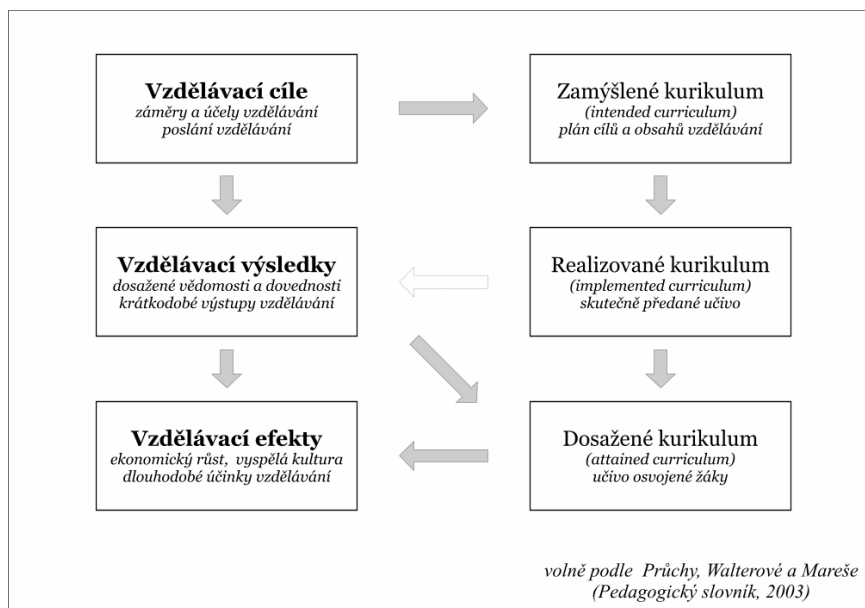
Plánování a psychologie

Kognitivní psychologie používá pojmů „*plánování*“ a „*strategie*“ v přesně definovaných významech, zejména při zkoumání „*řešení problémů*“.

GLOBÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ - aspekt řešení problémů, kdy jedinec kóduje problém a formuluje *obecnou strategii* pro jeho řešení.

LOKÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ - aspekt řešení problémů, kdy jedinec navrhuje nebo vybírá *detailní taktiku*.

Plánování v edukačních vědách a ŘRLZ



Pozvánka na zítřek: MIT Borská pole a VTP Plzeň



Satelitní snímky: © CNES 1986, 2002 • distribuce SPOTIMAGE

„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědni za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“

Kenichi Ohmae

„Nepřízeň osudu z nás všech dělá strategy.“

P. G. Wodehouse