

Jak organizować sesje strategiczne

przewodnik OKRy.pl dla CEO i COO

Autor: Tomasz Bienias, tomasz@okry.pl

Proces planowania strategicznego dla niektórych firm zaczyna się już w sierpniu. W jego trakcie zapadają decyzje, które będą wpływać na budżet i priorytety w następnym roku. Jednym z ważniejszych etapów jest wyjazdowa sesja strategiczna.

Jej organizacja to zadanie COO i CEO. Przygotowanie zajmuje ponad miesiąc. Co jest do zrobienia? Na kolejnych stronach zalecenia dotyczące agendy, składu, formatu i metod pracy na sesji.

Dwa miesiące przed

Zaczynamy tak wcześnie aby zarezerwować daty i miejsce gdy sesja jest wyjazdowa, ale przede wszystkim zapewnić czas na przygotowania. Na start dobrze jest:

1. Sprawdzić efekty poprzedniej sesji i zdecydować co warto zrobić lepiej.
2. Określić cele sesji i tematy do wypracowania.
3. Wybrać czas i miejsce oraz zlecić przygotowanie logistyki wyjazdu.
4. Wybrać uczestników.

Wybór uczestników

Liczba osób na sesji musi być ograniczona. Przez dwa dni w miarę szczegółowo da się omówić 4 tematy, firma nie powinna mieć zresztą większej liczby priorytetów. Grupa robocza to od 3 do 5 osób, co wyznacza limit uczestników. Do niego trzeba dodać 2 osoby – to CEO i COO, którzy nie pracują w grupach.

Na sesję jadą:

- A. Zarząd i kluczowi managerowie. Taki zespół regularnie pracuje nad strategią.
- B. Kluczowi specjaliści i przyszli liderzy – trzeba zdecydować kto.

Zaproszenie do pracy na sesji to inwestycja w osobę i sygnał, że jej znaczenie rośnie. Wybór musi nieść ze sobą wartość – każdy uczestnik ma na sesji do wykonania pracę. Nie zostawia się tej decyzji managerom, ale trzeba ją z nimi skonsultować. CEO i COO mogą ją podjąć bo znają najważniejszych ludzi w firmie.

Miesiąc przed

To czas na przygotowanie agendy i decyzje mające kluczowy wpływ na sukces sesji.

1. Trzeba zdecydować nad czym będą pracować grupy.
2. Poinformować autorów 2-3 prezentacji wprowadzających, by je przygotowali.
3. Ustalić liderów grup. Poprowadzą zespoły tak, by pracowały zgodne z narzuconym formatem.
4. Podzielić ludzi na grupy zwracając uwagę na rozkład specjalności, temperamentów, proporcję doświadczeni / nowi oraz różne poziomy zarządzania.

Organizatorzy powinni wiedzieć co będzie produktem sesji i co się z nim stanie. Nie ma tu miejsca na przypadek. Kluczowy moment przygotowania to wybór tematów. Zwykle wiadomo, jakie są najważniejsze wyzwania lub okazje dla firmy. Można to jednak potwierdzić, robiąc ankietę w zespole zarządzającym (poszerzonym o grono menedżerów) i przetwarzając odpowiedzi. Wszystkim należy zadać dokładnie to samo pytanie.

Co może powstać na sesji?

Co w zasadzie powstaje na sesjach strategicznych? Im lepiej działa proces strategiczny w firmie, tym mniejsze jest to wyzwanie.

Oto typowe ustalenia od najmniej "dojrzałych":

- "Minutki" – dokument z zapisanym wypowiedziami i punktami poruszonymi w czasie dyskusji. Niewielka wartość, wynik braku przygotowania.
- Lista zadań z terminami i odpowiedzialnymi. Konkret, jednak bez związku ze strategią.
- Plan działań na cały rok. Bywa fikcją w momencie ukończenia, może posłużyć jako zapis podjętych decyzji.
- Lista inicjatyw. Często oderwany od rzeczywistości efekt "szału planowania". Lepiej ograniczyć liczbę inicjatyw (10 to ciągle dużo) i określić ich priorytety.
- Aktualizacja listy inicjatyw. Potwierdzone aktualne, dodane nowe. Dobrze jeśli połączona jest z listą rzeczy, które nie wymagają już dalszych inwestycji.
- Ewaluacja postępu realizacji 2-3 priorytetowych inicjatyw. Powinna być robiona "poziom niżej" jednak jeśli wynikiem jest eliminacja lub ustalenie co zmienić, by był większy postęp, może to być produktywnie.
- Aktualizacja strategii. Firma zmienia to, co uważa za strategię. Ustala nowe odpowiedzi na znane pytania strategiczne – dotyczące produktów, rynków oraz kompetencji i systemów zarządzania.
- Ustalenie trzech – czterech priorytetów strategicznych – nazwanie wyzwań i uzyskanie wspólnego zrozumienia i przekonania, że to właśnie te rzeczy. To modelowy produkt sesji.

Ustalenia z sesji dotyczą działań w perspektywie najbliższego roku. Jednak bardziej chodzi tu o skalę wyzwań niż dokładny limit czasowy. Nie wiemy ile czasu tak naprawdę zajmą.

W trakcie sesji

Agenda nie może być przeładowana. Ma zapewnić przestrzeń na dyskusję i uwzględniać zmieniający się poziom energii.

Przykładowy rozkład dwudniowej sesji:

Dzień pierwszy

1. Rano przyjazd na miejsce. Na otwarciu CEO przypomina cele sesji.
2. Maksymalnie trzy prezentacje wprowadzające, które dają kontekst do pracy. Mogą pokazywać sytuację na rynku, postęp i wnioski z realizacji strategii itp. Łącznie z dyskusją nie powinny zająć więcej niż 3 godziny. Ostateczną granicą jest lunch.
3. W okolicy lunchu zaczyna się praca grup. Powinna zająć co najmniej trzy godziny.
4. Wieczorem nieuniknione są aktywności towarzyskie. Sesja jest też miejscem na wspólne spędzenie czasu. Może to obniżać produktywność, ma jednak wpływ na budowę zespołu.

Dzień drugi

1. Od rana prezentacje grup z dyskusją.
2. Po lunchu najwyżej jedna, ostatnia prezentacja, dyskusja i podsumowanie.

W tym dniu cały zespół pracuje nad materiałami grup. Każda prezentuje co wypracowała, potem ma miejsce dyskusja.

Blok na jeden temat to co najmniej 90 minut. Musi być ich tyle, ile grup – optymalnie trzy, górny limit to cztery. Tę liczbę ograniczają możliwości całego zespołu – jak długo może zachować odpowiedni poziom energii.

Ustalenia po każdej części to dalsze kroki i lista wniosków do uwzględnienia w wypracowanych propozycjach. Musi być jasne w czyje ręce trafiają i co się z nimi stanie.

Praca grup

Dzięki równoległej pracy w małych grupach powstaje kilka rzeczy. Pracują małe zespoły, a w 4-5 osób łatwiej coś stworzyć. Trzeba tym jednak aktywnie zarządzać.

Gdy grupę zostawi się na 3 godziny z tematem większość czasu członkowie spędzą na dyskusji. Chwilę przed końcem zaczną spisywać ustalenia gubiąc większość poruszonych wątków.

Zadaniem prowadzących jest zadbać, by kreatywność zespołu zamieniła się w produktywne ustalenia. To nie dzieje się samo na żadnym poziomie zarządzania. Każdy manager powinien znać w praktyce narzędzia facylitacji pracy zespołu.

Brak dalszych punktów w agendzie pierwszego dnia często pozwala na “dokończenie prezentacji” wieczorem. Niektórzy w tym czasie cyzelują slajdy, próbując stworzyć dzieło, które zrobi wrażenie – w końcu sesja to też okazja, by się pokazać. Jednak to nie od atrakcyjności slajdów i uroku prezentujących powinny zależeć decyzje.

Format pracy grup

Określa się go po to, żeby skupić się na treści. Nie ma tu miejsca na improwizację:

- Wypracowany materiał musi zawierać odpowiedzi na z góry zadane pytania.
- Powinien być konkretny i przejrzysty.
- Liderzy grup muszą wiedzieć jak go wypełnić. Oznacza to zrozumienie pytań i wymagań. Np. czy odpowiadając na pytanie *“Co powinniśmy z tym zrobić”* należy wygenerować listę pomysłów, przedstawić propozycje działań czy opracować plan (jak szczegółowy?).
- Najlepiej, by format był podobny dla każdej grupy - to ułatwia wspólną pracę.

Na takich zjazdach powstają najczęściej slajdy. Mają one wady, ale odejście od PowerPointa jest wyzwaniem, które podejmują tylko nieliczne organizacje. Główna zaleta: slajdy łatwo jest wyświetlić i odnosić się do nich na spotkaniu całego zespołu w drugim dniu.

Praca wspólna

Zapewnienie udziału w dyskusji 20 osób w drugim dniu to zadanie CEO. Ma wywołać debatę, w której pojawią się różnice zdań a ich wyjaśnienie doprowadzi do lepszych ustaleń. Nie może być osób pasywnych, bo jednym z produktów sesji jest wspólne zrozumienie i zaangażowanie w wypracowane decyzje. Osiągnięcie takiego stanu wymaga przestrzeni, energii i dobrego prowadzenia.

CEO powinien się przy tym wycofać ze swoimi ocenami. Może zamykać poruszane wątki jeśli jest taka potrzeba, ale przede wszystkim musi zadbać o wymianę zdań. Powinien też sprawić, że każdy z managerów przyjmie perspektywę firmy a nie swojego podwórka. W czasie debat ma dominować podejście “my” i myślenie o całym biznesie.

COO – lub wyznaczona osoba – dba o zapisywanie ustaleń, które będą wykorzystane po sesji. Każdą prezentację i wątek, który wywoła dyskusję, trzeba podsumować. Może to być akceptacja, ustalona modyfikacja lub wnioski z sugestiami do uwzględnienia.

Z sesji trzeba wyjechać z wypracowanym materiałem – decyzjami i uwagami. W biurze czekają bieżące sprawy i nie będzie kiedy tego “spisać”.

Sesja kończy się podsumowaniem. Warto przy nim omówić, co pomogło w osiągnięciu jej celów oraz jakie zmiany warto wprowadzić w organizacji.

Po sesji

W ciągu najdalej dwóch tygodni po powrocie każda grupa spotyka się aby w swoich propozycjach uwzględnić uwagi i decyzje z debaty. Nie wszystkie istotne dla tematu osoby były na wyjeździe. To też czas skonsultować z nimi materiał.

Tu grupa się rozwiązuje, a materiały trafiają w ręce osób odpowiedzialnych za realizację. To odbywa się zgodnie z metodami stosowanymi w firmie takimi jak zarządzanie projektowe czy OKR.

*Dziękuję za poświęcony czas. Zapraszam **do kontaktu**.*

Powiązane treści na OKRy.pl:

- [Co to są OKRy i jak się je pisze?](#)
- [Strategia firmy i OKR](#)
- [Rola HR i cele pracowników w metodzie OKR](#)
- [Kaskadowanie celów strategicznych](#)

Źródła

“Off-Sites That Work” (HBR, 2006) – artykuł, niestety autorzy wierzą w cykl roczny.

“The Secret to a Great Planning Process” (2019, Firstround.com) – artykuł, uzupełnienie

“Scaling Up” (Verne Harnish, 2014) – książka

“Scaling People: Tactics for Management...” (Hughes Johnson, Claire, 2023) – książka

Oraz doświadczenie: uczestniczyłem jako manager lub organizator w około 20 sesjach.