

# Jak wyznaczać nowe cele?

Planowanie jest jednym z podstawowych obowiązków menedżera i trudno wyobrazić sobie jakikolwiek rozwój przedsiębiorstwa bez tworzenia wizji i planów na przyszłość. Na początku roku ustalamy nowe cele, targety, rozpisujemy nowe projekty, zbieramy zespoły, realizujemy ustalone budżety.

Profesor Krzysztof Oblój<sup>1</sup> podkreśla, iż naturalnym jest fakt, że menedżerowie koncentrują się na myśleniu o przyszłości firmy, opowiadaniu o zmianach i szansach przy jednoczesnym rozpalaniu entuzjazmu i zapału swojego zespołu. Od menedżerów, przedsiębiorców żąda się działania w teraźniejszości i skutecznego rozwiązywania bieżących problemów. Dla większości skutecznych menedżerów przeszłość mentalnie nie istnieje, a powtarzając za profesorem Oblójem, mało jest rzeczy równie istotnych jak przeszłość firmy i co za tym idzie przeszłość projektów. Bo bez zrozumienia przeszłości trudno jest odpowiedzieć na pytania, skąd się biorą problemy dnia dzisiejszego i co z nimi zrobić w przyszłości.

A jak z przeszłością bywa w praktyce? Z moich obserwacji wynika, że stawiając sobie cele na nowy rok (niezależnie, czy dotyczy to sfery zawodowej czy prywatnej), podświadomie odcinamy się od tego, co było. Co prawda dokonujemy podsumowań, analizujemy osiągnięte wyniki, na zebraniach podsumowujących zasypujemy się wykresami, słupkami, ale co najwyżej odnosimy się najczęściej do wyników maksymalnie sprzed dwóch lat. A przecież wynik nowych celów niejednokrotnie jest pochodną tego, czego nauczyliśmy się w przeszłości, jakie doświadczenia wynieśliśmy z lat minionych i jakie wartości oraz idee przyświecały nam, kiedy wyznaczaliśmy nowe cele zarządzanym przez nas firmom, działom, zespołom. Jeśli nie oglądamy się za siebie, być może nie zdobędziemy się na odwagę, by zamknąć rozpoczęte projekty, które w ostatecznym rozrachunku okazują się nierentowne. Z przeszłości warto pamiętać swoje eksperymenty, podejmowane próby. Każda z prób zawiera w sobie element przeszłości oraz doświadczeń już na-

bytych, o czym często na poziomie świadomości nie pamiętamy. W tym kontekście istotne jest, aby nie odcinać się od źródła, od wcześniejszych porażek, ale budować na tym, co było.

Wyznaczamy sobie nowe cele, plany strategiczne, targety – oczekujemy od siebie i naszych zespołów coraz więcej. Czy to jednak jest konieczne? A gdyby tak przystanąć nad celem z minionego roku? Może zamiast podnosić poprzeczkę naszym zespołom, pochylić się nad osiągnięciem minionego roku, przeanalizować go, wyciągnąć wnioski. Profesor Oblój mówi, że „każdy sukces ma w sobie zarodek przyszłej klęski”. Jesteśmy tak zapatrzeni w przyszłość, że historia zdaje się być dla nas niewidzialna. Wydaje nam się, że decyzje, które podejmujemy, są naszymi decyzjami, a według prof. Oblója to nieprawda. W większości są to rutynowe działania wynikające z naszej historii. Zazwyczaj powielamy i doskonalimy to, czego nauczyliśmy się w przeszłości. Robimy to jednak bez głębszej refleksji, która mogłaby uchronić nas przed wspomnianą przez prof. Oblója klęską. Dlaczego często wpadamy w tę pułapkę? Świadome odcinanie się od przeszłości przy jednoczesnym mądrym czerpaniu z niej jest wyjątkowo trudnym procesem, zwłaszcza w obliczu odniesionego sukcesu przez dział, zespół czy też całą organizację. Dlaczego tak się dzieje? Bo wzrost zadowolenia determinuje spadek gotowości do analizy. Na menedżerów czyhają zatem dwie pułapki:

1. Koncentracja na nowym projekcie bez wnikliwej analizy procesów wyróżniających projekty wcześniej zrealizowane.
2. Powtarzanie schematów stosowanych poprzednio przy założeniu, że wcześniejszy sukces determinuje sukces nowego projektu.



AGNIESZKA  
KAZUS-MUSIAŁ

prezes zarządu DBL Polska  
Wynajem Odzieży Roboczej  
Sp. z o.o.,  
agnieszka.kazus-musial@  
dbl.com.pl

Jak zatem ustrzec się przed tym mechanizmem? Przeanalizuj dokładnie osiągnięte cele minionego roku, zadając sobie m.in. poniższe pytania:

- Jakie trzy najistotniejsze czynniki wpłynęły na powodzenie lub fiasko danego projektu?
- Które z tych czynników były zależne od Ciebie, a które nie?
- Co dziś z perspektywy czasu mógłbyś zrobić lepiej?
- Które z rozpoczętych, a nadal kontynuowanych projektów należałoby przerwać?

Wyznaczajmy sobie zatem nowe cele, czerpmy inspirację z nowoczesnych rozwiązań, nie bójmy się nowego. Nie traćmy jednocześnie z oczu tego, co było, bądźmy uważni na pułapki oraz nie pozwólmy, aby odniesiony w przeszłości sukces stał się bezrefleksyjnie powtarzonym schematem działań. Bo każdy projekt dorasta w nowych warunkach. Bądźmy zatem odważni w sięganiu w przyszłość z szacunkiem wobec tego, co zdołaliśmy już osiągnąć. ■

#### Przypisy:

<sup>1</sup> Niektórzy wolą zginąć, niż się raczej zmienić, „Forbes” 12/2017.



reklama

# SZTUKA WYNAGRADZANIA

## XIII KRAKOWSKIE FORUM WYNAGRODZEŃ

21-22 MAJA 2018  
23 MAJA WARSZTATY (DZIEŃ DODATKOWY)

[WWW.KFW.SEDLAK.PL](http://WWW.KFW.SEDLAK.PL)

Sedlak & Sedlak

