**Myśl strategicznie zamiast gasić pożary**

**Kiedy ostatnio znalazłeś w pracy czas na planowanie? Niestety, problemem zarówno szeregowych pracowników, jak i ich szefów, jest to, że są pochłonięci codzienną „bieżączką” lub „gaszeniem pożarów”. W konsekwencji nie mają czasu na wyznaczanie długofalowych celów i ustalanie sposobów ich osiągnięcia.**

W przypadku pracowników niższego szczebla (np. produkcyjnych, magazynowych lub zapewniających podstawową obsługę biurową) zakłada się, że większość czasu powinni oni wykorzystywać na realizowanie ściśle wyznaczonych zadań. Nie potrzebują więc tak dużo czasu „na myślenie”, jak pracownicy od których wymaga się kreatywności oraz menedżerowie, którzy powinni podejmować decyzje mające długofalowe skutki dla przyszłości przedsiębiorstwa. W praktyce jednak „bieżączka” i tzw. „gaszenie pożarów” (czyli reagowanie na najpilniejsze sytuacje) stanowi codzienność bardzo wielu osób odpowiedzialnych za kluczowe kwestie w firmach.

**Brak czasu na myślenie**

Może się wydawać, że nie ma nic złego w sprawnym zajmowaniu się codziennymi sprawami. Menedżer może mieć poczucie, że cały czas aktywnie działa na rzecz firmy, a koncentracja na zadaniach umacnia go w przekonaniu o jego efektywności. Niestety, skupianie się tylko na perspektywie dzisiejszej, tygodniowej lub co najwyżej miesięcznej, uniemożliwia myślenie o celach w kategoriach rocznych bądź kilkuletnich. W firmie, w której szefowie żyją dniem dzisiejszym, nie ma szans na wprowadzanie radykalnych usprawnień czy też modyfikację skostniałych procedur, ponieważ każda taka zmiana wymagałaby najpierw czasochłonnej refleksji, a następnie wyznaczenia dodatkowego czasu na wdrożenie zmian.

- Problem ten dotyczy firm każdego typu. Firmy produkcyjne coraz częściej tak mocno kładą nacisk na optymalizację czasu pracy swoich pracowników, że zapominają o korzyściach ze swobodnego myślenia. Zdarza się, że brygadzista ma odgórnie rozplanowane 85% swojego czasu, mistrz 65%, kierownik 45%. Mają oni wyznaczone konkretne działania, które powinni zrealizować w określonym czasie – mówi Tomasz Pachoł, trener w firmie szkoleniowej Effect Group.

Teoretycznie kadra średniego szczebla powinna mieć czas, aby zebrać pomysły od pracowników, a następnie wdrożyć je, usprawniając procesy w firmie. W praktyce czasu bardzo często wystarcza co najwyżej na zebranie pomysłów, po czym na długi czas trafiają one do szuflady, czekając na lepsze czasy. Niestety, gdy szef cały czas „gasi kolejne pożary”, lepsze czasy nie nadchodzą nigdy.

Tymczasem firmy, które osiągają sukcesy to najczęściej te, które dbają, by zarówno podwładni, jak i ich przełożeni mieli dość czasu na myślenie koncepcyjne. Na przykład firma 3M od lat pozwala wybranym działom, aby 15% swojego czasu poświęcały na badanie własnych pomysłów.

- Na pierwszy „rzut oka” sprawia to wrażenie dużego marnotrawstwa, okazało się jednak, że właśnie w tym wolnym czasie pojawiło się dużo dobrych rozwiązań, np. tak wymyślono żółte karteczki samoprzylepne – mówi Tomasz Pachoł. – Inny przykład to program Gmail. Pomysł nowego systemu pocztowego tlił się w głowach pracowników Google przez długi czas, ale na dobre mógł się ziścić dopiero wtedy, gdy ludziom pozwolono rozwijać ich własne projekty – podkreśla trener Effect Group.

**5 sposobów, by spojrzeć szerzej**

Przy dużej ilości zadań rutyna daje pracownikowi poczucie kontroli i pozwala pracować bez tracenia energii na myślenie o każdej wykonywanej czynności. Rutyna sama w sobie nie jest więc zła, ale pod warunkiem, że nie zastąpi całkowicie kreatywnego myślenia. Jeśli jednak „bieżączka” zdominuje codzienność pracownika, z czasem doprowadzi to do spadku jego motywacji oraz zaangażowania. Aby do tego nie dopuścić, warto skorzystać z poniższych pomysłów.

1. **Zmieniaj perspektywę**

Podczas spotkań firmowych dobrze jest pozwolić pracownikom na fantazjowanie. Czy to strata czasu? Niekoniecznie, ponieważ twórcza wyobraźnia pozwala zająć się kreowaniem możliwości, bez koncentrowana się na ograniczeniach. Chodzi więc o to, aby myślenia o nowych projektach lub zmianach nie rozpoczynać od tego, co wydaje się w danej chwili realne, ale od tego, jaki efekt byłby najbardziej pożądany.

Techniką, którą można tutaj wykorzystać jest **6 kapeluszy De Bono**. Podczas spotkania proponujemy uczestnikom, aby wyobrażali sobie, że zakładają na swoje głowy po jednym z sześciu kapeluszy (później mogą się nimi wymieniać). Każdy kapelusz pozwala przyjąć inną perspektywę w spojrzeniu na omawiany problem. Biały pozwala skoncentrować się na faktach i liczbach. Czerwony dopuszcza do głosu emocje. Zielony ułatwia znalezienie kreatywnych rozwiązań. Po założeniu czarnego skupiamy się na zagrożeniach i problemach, z kolei żółty pozwala dostrzec szanse i korzyści. Natomiast ten, kto ma na sobie niebieski kapelusz dba o to, by cała dyskusja była usystematyzowana, a więc pełni rolę bezstronnego moderatora.

Nieco podobna jest **Technika Walta Disneya**. Przydaje się ona wówczas, gdy mamy wyznaczony cel, ale szukamy najlepszych sposobów na jego osiągnięcie. Tutaj także potrzebny jest moderator dyskusji, a pozostali uczestnicy spotkania biorą na siebie jedną z trzech ról: wizjonera (optymisty), planisty (skupionego na tym co i kiedy trzeba zrobić) oraz krytyka (pesymisty). Ważne, aby każda rola była obsadzona, a argumenty wyrażane przez każdą z nich odnosiły się do sposobu realizacji omawianego projektu, a nie do samego celu.

2. **Daj czas na myślenie**

Pracownicy powinni mieć czasem dzień wolny od bieżącej pracy. W firmach, w których kreatywność ma szczególne znaczenie, zdarza się, że jeden dzień lub przynajmniej kilka godzin w każdym tygodniu pracownicy mogą przeznaczać na własne, autorskie projekty. Ale tak naprawdę w większości przedsiębiorstw i na większości stanowisk warto dać podwładnym trochę swobody w celu przyjrzenia się zadaniom i pomysłom, których ze względu na „bieżączkę” nie mają kiedy przemyśleć.

- Jeden z kierowników opowiadał mi, że awansował swojego brygadzistę na stanowisko mistrza ponieważ ten, zamiast pracować jak inni, chodził po hali produkcyjnej z kawą. Dlaczego zasłużył na awans? Ponieważ w czasie, kiedy pozostali wykonywali bieżące zadania, on myślał o tym, jak można usprawnić proces produkcyjny. On jeden znajdował czas na myślenie strategiczne – mówi trener Effect Group.

3. **Wykraczaj poza myślenie krótkoterminowe**

Brak czasu na myślenie to jeden problem. Drugi wynika stąd, że nawet gdy już znajdziemy potrzebny czas, koncentrujemy się na celach tygodniowych, miesięcznych, a najwyżej kwartalnych. Warto, aby szczególnie menedżerowie (ale także handlowcy i inni pracownicy) znaleźli czas na zadawanie sobie pytań typu: „jakie cele chcę osiągnąć w ciągu najbliższego roku?”. Warto regularnie wracać do pytań, które pozwalają spojrzeć na swoją rolę, wyznaczone cele i metody działania w perspektywie długoterminowej.

4. **Deleguj zadania**

Menedżerowie często są przekonani, że bez ich osobistego udziału nic nie będzie działało wystarczająco dobrze. W efekcie marnują mnóstwo czasu na sprawy, które co prawda są ważne w danym momencie, ale stanowią jedynie „bieżączkę”. Przez to nie wystarcza im czasu na ustalenie, jak mogliby zorganizować firmowe procesy, żeby więcej spraw delegować, wystandaryzować lub zautomatyzować. A przecież, gdyby to się udało, wówczas sami zyskaliby w końcu czas na zajęcie się sprawami o znaczeniu strategicznym.

5. **Twórz zespoły zadaniowe**

Celem takiego zespołu jest dzielenie się swoimi pomysłami i wspólna praca nad ich doskonaleniem. W niektórych firmach takie inicjatywy noszą nazwę „zespołów kreatywnych”. Są one tworzone specjalnie po to, aby stymulować wprowadzanie w przedsiębiorstwie zmian, a co za tym idzie, by niejako wymuszać jego rozwój.

Jak zwykle najtrudniej jest zacząć. W sytuacji, w której pracownicy i menedżerowie niemal całkowicie skoncentrowani są na sprawach bieżących, dopuszczenie „swobodnego myślenia” kosztem „gaszenia pożarów” może tymczasowo wydawać się kosztowne i mało korzystne. To dlatego tak wielu pracowników popada w rutynę i przestaje myśleć o rozwoju (zarówno własnym, jak i firmy). A jednak warto podjąć ryzyko, ponieważ tylko myślenie twórcze i strategiczne może sprawić, że firma będzie się pozytywnie zmieniała, stając się coraz bardziej innowacyjną. W dłuższej perspektywie trwanie w „bieżączce” zawsze okazuje się gorszym rozwiązaniem.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)