

АНТОН ШАПОВАЛ

# ЦЕЛИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ЦЕЛЯМИ  
В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ

12+

# **Антон Викторович Шаповал**

## **Цели**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63908781](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63908781)*

*SelfPub; 2022*

### **Аннотация**

Перед вами книга, которая рассказывает о том, как работать с целями. Это первое издание, в котором сделана уверенная попытка подойти к предмету целей системно, с практической точки зрения. Это руководство к действию, которое может изучить и применить каждый. Книга рассчитана на владельцев бизнеса, но данные и приёмы, изложенные в ней, применимы в любой сфере, где могут присутствовать цели.

# Антон Шаповал

## Цели

**Антон Шаповал**  
**ЦЕЛИ**

простым языком

Москва. 2011.

Перед вами книга, которая рассказывает о том, как работать с целями. Это первое издание, в котором сделана уверенная попытка подойти к предмету целей системно, с практической точки зрения. Это руководство к действию, которое может изучить и применить каждый. Книга рассчитана на владельцев бизнеса, но данные и приёмы, изложенные в ней, применимы в любой сфере, где могут присутствовать цели.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Можно ли утверждать, что жизнь человека полностью подчинена ему самому? Попробуем рассуждать трезво, не бездумно повторять красивые фразы из постов соцсетей, а признаться по-настоящему: контролирует человек свою жизнь или нет? Может ли кто-либо утверждать, что он добьётся в жизни конкретных результатов, а потом действи-

тельно их добиться? Причём сделать это не благодаря удаче или выпавшему шансу, а гарантированно?

В этом месте часто возникает спор. Некоторые говорят, что да, при определённых стараниях и вере в себя можно добиться многого. И тут же выдавшие жизнь оппоненты выдвигают штыки возражений: есть обстоятельства, есть внешние факторы – что, если завтра кирпич на голову упадёт, курс доллара обрушится или самолёт врежется в дом? Человек, в конце концов, может оступиться, взять непосильный кредит, выбрать не то направление, да и вообще к успеху идут многие, а вот приходит к нему не каждый. А когда человек приходит к успеху, он оглядывается вокруг и задаётся вопросом: а действительно ли я хотел прийти именно к этому? И, чтобы отбить у оптимистов охоту переходить в контрнаступление, добавляют: вам нужно посты в соцсетях поменьше читать.

Спор на этом не утихает, а наоборот приобретает накал. Приводятся факты, живые истории, имена, и да, посты из соцсетей тоже позабытыми не остаются.

И всё же, давайте разберёмся. Может ли человек подчинить себе свою жизнь? Выстроить её ровно так, как того хочет он? Возможно ли это вообще, и если да, возможно ли для каждого?

Вопрос важный. При подробном разборе, количество аргументов в пользу ответа «нет, не может» больше. Однако давайте посмотрим вот на какой момент: подобная точка зрения останавливает нас. Мы перестаём выстраивать свой зав-

трашный день в соответствии с тем, чего хочется нам. Зачастую, вместо того чтобы посмотреть, а что именно мы хотим, и детально представить это, мы думаем о траектории полета кирпичей, которые, кстати, падают на голову крайне редко.

Не вдаваясь в этот спор, можно сделать небезосновательное утверждение. Человек может положительно влиять на свою жизнь, если он обладает соответствующими знаниями. И если таковых у него нет, то, действительно, он может стать зависим от внешних обстоятельств и удачи.

Эта книга была написана в 2011 году. Мне пришлось её написать, потому что поступало много вопросов о том, как контролировать будущее, и ответы на них начали отнимать слишком много времени. В то время я проводил много живых семинаров по управлению, и каждый раз приходилось отводить львиную долю целям. Чтобы не задерживаться лишь на одном предмете, пришлось попросту описать его с надеждой больше к нему не возвращаться. У меня не было идеи обращаться к издательствам или делать книгу известной. И без неё хватало забот. Хотелось просто изложить предмет работы с целями ясно и понятно, чтобы вопросов не оставалось. Чтобы не отвлекаться на взаимодействие с издательствами и книготорговыми сетями, я поручил отпечатать партию самиздатом, и если кто будет интересоваться, то у нас всегда должна быть под рукой пара экземпляров.

И всё же книга не позволяла о себе забывать. Несмотря на то что её нельзя было найти на полках книжных магази-

нов или заказать через интернет, книга продолжала продаваться и продаваться. Иногда меня самого удивляло, как люди умудрялись её находить. Несколько лет кряду она продавалась исключительно по молве, и когда счёт проданных экземпляров пошёл на тысячи, пришлось признать, что вопрос управления собственной жизнью, видимо, более актуален для нашего общества, чем это виделось изначально.

Впрочем, не удивительно. По прошествии девяти лет с момента первого тиража я получил сотни отзывов о практической пользе изложенных здесь знаний. Читатели не просто писали, что их мнение о возможности влиять на свою жизнь менялось. Главное, они получили понимание, каким образом это делать.

В книге представлены конкретные шаги, при помощи которых человек более предсказуемо и достаточно эффективно может создавать своё будущее.

Даже прозвучало мнение: если бы на небе сидел ангел и писал книгу судеб, вполне вероятно, он использовал бы приёмы, подобные тем, что описаны в этой книге. Про ангела, разумеется, шутка, но при помощи техник, изложенных здесь, вы действительно можете предсказывать своё будущее, причём, не заглядывая в мистический хрустальный шар, а смотря в сторону своих намерений и желаний. По сути, эта книга описывает искусство создавать будущее.

Вы не найдёте здесь заумных теорий или умопомрачительных терминов, не найдёте невероятных идей. Все опи-

санные здесь техники были испытаны множество раз. Подход к информации, изложенной здесь, был исключительно практическим и даже, до некоторой степени, прагматичным.

Эта книга не рекомендована тем, кто не хочет ничего менять в своей жизни.

Я настоятельно не рекомендую читать её тому, кто не готов переключить скорость на более высокую. В результате тщательных наблюдений мы выявили: у многих, кто ознакомился с информацией, изложенной здесь, в жизни произошли значительные изменения. Как правило, произошло увеличение темпа развития жизненных событий. Высокая скорость в большинстве случаев является желаемым показателем, однако она действительно может лишить комфорта. Зачатую скорость является проверкой на выносливость. Когда мы увеличиваем темп, мы редко задумываемся, что это, в том числе, является для нас испытанием. Поэтому не читайте книгу, если вы к этому не готовы. Если вы не готовы повышать интенсивность вашей жизни, не готовы к переменам, если вы консерватор и хотите сохранить статус-кво, дальше лучше не читать. Это не шутка и не рекламный трюк. Я как автор до некоторой степени несу за вас ответственность, поэтому и предупреждаю.

С другой стороны, если у вас есть амбиции, если положение дел, которое сложилось вокруг, вас не устраивает, если вы хотите нажать на педаль газа и прокатиться по жизни с ветерком —эта книга для вас. Нужно понимать, что важно

приехать именно туда, куда вы хотите.

Вряд ли вы найдёте эти данные где-то ещё. Сейчас издаётся много пособий о том, как правильно думать, какую точку зрения нужно принимать, чтобы стать успешным.

Вероятно, это очень хорошие пособия. Но не путайте их с предлагаемыми техниками. Ведь здесь мы занимаемся исключительно влиянием на окружение, а не самовнушением. Здесь не уделяется внимания тому, как вы думаете в повседневной жизни или какое у вас отношение к разным вещам. Нас интересует исключительно результат, который вы сможете наблюдать и, если хотите, измерить. Это практическая книга. Все данные в ней были тщательно протестированы, а до того, как их протестировали, они многократно были поставлены под сомнение. Многие данные в процессе создания этой системы были отсеяны. Остались только самые работающие, которые раз за разом давали положительный результат.

Изначально книга писалась для бизнесменов. Она показала себя как хорошее практическое пособие для собственников компаний. Компания без целей амёбообразна. Если сравнивать её с предприятием, где вся команда горит единой идеей, а её усилия устремлены в одном направлении, она малоэффективна.

За прошедшие годы я получил массу отзывов о применении книги в различных сферах жизни, не только в бизнесе. Описанные здесь приёмы неплохо сработали в таких сферах,

как организация личной жизни, спорт, семья, хобби, научная исследовательская работа, общественная деятельность. Неоднократно я узнавал, что книга распространялась среди выпускников школ и студентов ВУЗов. Что ж, когда человек готовится к новой жизни, наличие целей лишним не будет.

Большинство примеров, приведенных здесь, касаются бизнеса. И если вы являетесь собственником компании, то книга однозначно для вас. Ведь работа с целями – самая важная и, увы, самая недооцененная часть обязанностей бизнесмена. По данным опросов, многие учредители компаний даже не сознают, что у них есть такая функция, как работа с целями.

Если вы не являетесь учредителем компании, но вам в руки попало это издание, не спешите откладывать его в сторону. Посмотрите на книгу внимательно – ведь фактически вы всё же являетесь учредителем. Вы, вероятно, сами учредили свою жизнь или компанию друзей, пусть небольшую. Мы постоянно что-то иницилируем. Посему эта информация может оказаться полезной и для вас.

Сказать откровенно – цели, казалось бы! Что про них писать-то? Сформулировал, куда двигаться, и – вперед! И всё же количество путаницы и непониманий вокруг этого вопроса, как минимум, удивляет. Мы будем рассматривать цели как раздел науки управления организациями, а также их создания. Позвольте заверить вас, работа с целями – обширный предмет, здесь есть чему поучиться. Если хотите, рабо-

ту с целями можно возвести в ранг искусства, а практикуя их применение достаточно долго и со знанием дела, можно стать настоящим мастером. Многие великие исторические фигуры стали таковыми потому, что интуитивно понимали, как важно уметь работать с целями.

Выдвигающие цели лидеры поднимали на подвиги целые народы, давали импульс к развитию цивилизаций, становились причиной технического прогресса и обеспечивали очередной виток культуры. Именно благодаря способности исторических личностей работать с целями мы изучаем их достижения в школьных учебниках. Без их интуитивного понимания предмета работы с целями имена этих людей не появились бы в энциклопедиях. Их называют лидерами, вождями, родителями течений. И всё это благодаря их врождённой способности чувствовать и понимать принципы работы с целями.

Так в чём их секрет? Зачастую способностям таких людей приписывают мистические свойства, говорят, их направляют верховные силы. Наша задача – рассмотреть деятельность таких людей с научной точки зрения, систематизировать её и научиться делать то же самое. И вероятно, у нас получится не хуже.

Если мы выполним эту задачу полностью, плоды от подобных знаний в итоге может вкусить всё человечество. Ведь если техники, описанные здесь, изучат и научатся применять множество способных людей, у нас появится больше достой-

ных, грамотных лидеров. Больше талантов смогут реализовать свои способности. Кто знает, быть может, вы – один из них? Как минимум, вы сможете приблизиться к такому уровню.

Овладев навыками постановки целей и работы с ними, вы точно научитесь концентрировать всю свою энергию в едином направлении, а величина достижений приятно начнёт удивлять. Если вы достаточно дерзки и не разучились мечтать, то всё у вас получится.

Как упоминалось ранее, техники разрабатывались для бизнеса. В частности, для уровня средних предприятий, которые, как правило, насчитывают несколько сот сотрудников. По большей части, эти техники тестировались именно на таких организациях, и раз за разом доказывали свою работоспособность. Когда мы применяли эти техники, то в каждом случае бизнес становился крепче и развивался. Насколько впечатляющим был результат, зависело от того, до какой степени владелец бизнеса понимал и мог применять эти техники на практике.

В то время как книга излагает базовые принципы и общую теорию работы с целями, нужно понять, что, прежде всего, речь идёт о практическом предмете. Изучая его, мы учимся эффективно влиять на своё окружение, изменять его под свои нужды, приводить коллектив к задуманному.

Этот предмет, хоть он и не кажется таким на первый взгляд, имеет непосредственное отношение к работе в реаль-

ной физической вселенной, а в ней присутствуют и кровь, и пот. Несмотря на внешнее очарование и некоторую воздушность целей это жёсткий предмет. Когда он разрабатывался и систематизировался, то, прежде всего, был ориентирован на людей сильных духом, тех, кто не боится что-то менять. Таковыми являются создатели средних бизнесов. Как правило, это очень способные люди, которые не боятся смотреть далеко вперёд. Они с радостью приняли эти техники и применяют их, чтобы достигать желаемых результатов. После окончания тестового периода на средних предприятиях, сфера техник расширилась и на малые бизнесы, а также и на людей, не имеющих отношения к бизнесу. Все результаты оказались положительными. Высокий процент результативности объясняется фактом, что эта практика построена на естественных природных законах. Она связана с жизнью. Если понаблюдать, то вряд ли можно опровергнуть следующее: любое созидательное событие, любое значимое достижение имело в своей основе конкретную цель.

Техники работы с целями рекомендуется применять и для создания совершенно нового бизнеса, развития научной деятельности, в спорте, хобби или в улучшении семьи. Они работают везде, где есть желание получать достижения, и где требуется упорядоченное движение вперёд.

И потому берите их, изучайте, тренируйтесь, используйте и получайте результаты. И я как исследователь, потративший на их изучение много лет, гарантирую: если вы дей-

ствительно будете их применять, то ваша жизнь не останется прежней. Изменения не заставят себя ждать.

Да, чуть не забыл. На всякий случай, пристегните ремни. Если события в вашей жизни ускорятся раз в десять еще по ходу изучения книги, не говорите, что я вас не предупреждал, – она содержит чрезвычайно мощный материал.

## **КАК СТАВИТЬ ЦЕЛИ**

### ***Глава первая***

**Что же такое цели?**

Ради забавы вы можете провести опрос среди знакомых и просто встречающихся вам людей: как они понимают, что такое цель?

Разнообразие и путанность ответов может действительно удивить. Мы подходим к человеку и спрашиваем: «Какая у тебя цель?» «Заработать миллион долларов», – отвечает он. «Хм... но ведь это просто некий производственный показатель. Это лишь цифра, которой должна соответствовать сумма денег, которую ты заработаешь. Как ты собрался вести к этой цели команду?» – уточняете вы. И в ответ не находите понимания. Действительно, странная цель.

Идём дальше:

– Какая у тебя цель? – спрашиваете вы разных людей.

– У меня только благие намерения! Я без подвоха!

Что ж, в данном случае цели – значит, намерения.

Отвечает следующий:

– К 2025 году вывести компанию на новый уровень производства.

Вот еще варианты реальных целей:

– Сделать так, чтобы учредитель хорошо зарабатывал, находясь при этом вне компании, чтобы компания была стабильной и процветающей, и все сотрудники были довольны.

– Стать инструктором по плаванию.

– Купить квартиру.

– Продавать товары хорошего качества по наиболее выгодной цене, чтобы клиенты были довольны.

– Прийти к коммунизму и построить светлое будущее.

Продолжать можно почти бесконечно. Однако давайте посмотрим на то, что есть. Все эти цели разношёрстны. В одних есть даты, в других – нет. Одни содержат цифры, другие абстрактны. Есть ли критерий, по которому мы можем создать хорошую цель? Есть ли критерии, используя которые, мы можем посмотреть на цель и сказать: «Это хорошая цель», – или: «Это неправильная цель»?

Если такие критерии существуют, то они не должны быть авторитарными или основанными только на мнениях. Они должны говорить нам, насколько цели практически применимы. Насколько они хороши, чтобы с ними можно было работать.

Можно придумать пару критериев для лампочки. Можно посмотреть на лампочку и сказать: эта лампочка плохая, потому что она тусклая и быстро перегорает. А вон та лампоч-

ка хорошая, потому что она светит в соответствии с характеристиками на упаковке и долго служит.

Можно сказать: «Эта еда хорошая, потому что она вкусная, после неё не испытываешь чувства голода, как минимум, пять часов и чувствуешь себя бодро. А вон та – плохая. Потому что, съев её, сразу становишься вялым и через час снова хочется есть». Если постараться, то можно найти способы оценки для чего угодно – насколько что-то хорошее или плохое.

Правильные способы оценки соответствовали бы предназначению предмета. Насколько он хорошо работает, насколько его характеристики помогают нам в жизни. Таким образом, чтобы понять, какие параметры оценки подошли бы для цели, мы должны выяснить, для чего нам вообще нужны цели.

Предположим, цель должна направлять деятельность компании или отдельного человека. Служить маяком или ориентиром. Допустим, цель указывает нам, в какую сторону должна двигаться группа.

Это неплохой критерий. По крайней мере, мы можем видеть, что заработать миллион долларов – цель так себе. Если собрать группу людей и сказать им: «Ваша цель – заработать миллион долларов», большинство из присутствующих почувствует замешательство. Такая цель не пробуждает чувство направления, не даёт понимания, в какую сторону двигаться.

Попробуйте сами представить для себя такую цель. Максимум, она на минутку пробудит чувство вдохновения, готовность что-то делать... и всё.

Ладно, теперь давайте ненадолго представим себя мэром города. Вы – мэр города. Вы говорите: «Наша цель – построить новый микрорайон вон на том пустыре».

Это уже лучше. Вы теперь можете направить остальных людей в определенном направлении, и, по крайней мере, у них может сложиться представление о том, что нужно делать. Это неплохая цель. Теперь попробуем взять другой критерий цели.

Цель – это нечто желанное. Объект, к которому мы стремимся, который хотим получить.

То есть, если кто-то говорит: «Я действительно хочу открыть свой магазин, который будет продавать канцелярские товары», то это вовсе не плохая цель. В ней есть# желание. В ней есть нечто притягивающее. Если посмотреть на историю, то можно увидеть, что все достойные цели были прежде всего желанными. Например, покорение Сибири было желанным. С точки зрения тех, кто покорял, они желали найти более богатые места для охоты, а с точки зрения государства желание было использовать новые территории. Циолковский просиживал вечера за чертежами, потому что он желал запустить в космос летательный аппарат. Очевидно, он этого очень хотел, и вряд ли им двигала какая-либо другая мотивация. Так за строительством БАМа, Великой Китайской сте-

ны и за походом Александра Македонского мы можем отыскать чьё-то сильное, неудержимое желание получить, реализовать нечто, обозначенное в формулировке конкретной цели.

Цели объединяют вокруг себя людей потому, что люди хотят видеть эти цели реализованными. Следовательно, присутствие желания в цели – хороший критерий её оценки. Создает ли цель желание следовать ей?

Если мы возьмём предыдущий пример с микрорайоном и посмотрим на эту цель, мы можем сказать: она будет настолько приемлемой, насколько сам мэр и его окружение будут её желать. Если он ставит цель – построить микрорайон на том пустыре, но никто этого не хочет, включая его самого, то это никудышная цель. Она была поставлена просто для галочки. Если бы администрация города действительно начала строить микрорайон безо всякого желания, то, скорее всего, проект превратился бы в долгострой. Возникло бы множество непреодолимых препятствий и затруднений.

Но если бы все сказали: «Мы жуть как хотим, чтобы вскоре на том пустыре появился новый микрорайон», то вскоре он там появился бы. Он возник бы, словно по волшебству. Вот он, компонент магии целей: желание должно присутствовать обязательно.

Для практики вы можете поискать примеры целей. Проанализируйте, есть ли в них желание? Они сформулированы, потому что кто-то решил, что «цели нужно формулиро-

вать», или они появились, потому что кто-то сильно хотел получить определённое достижение?

Чтобы найти все правильные критерии цели, попробуем сделать ещё один шаг. Если мы посмотрим в «Толковый словарь русского языка», то увидим в нём определение цели, которое будет соответствовать рассмотренному выше.

Ожегов: «Предмет стремления, то, что желательно осуществить».

В целом, неплохое определение, но для нас как для практиков всё же недостаточно хорошее. Оно не противоречит тому, чем являются цели, однако с другой стороны, и не раскрывает предмета достаточно, чтобы его применять в жизни.

Цель появляется из мечты. Встречаются и другие работы, которые свидетельствуют о том же. В определение слова «цель» «мечта» просто напрашивается. И прежде чем создать работающее определение слова «цель», рассмотрим, для начала, само понятие «мечта».

## **МЕЧТА**

*Нечто, созданное воображением, мысленно представляемое.* или

*Предмет желаний, стремлений.*

Неплохо, но и эти определения недостаточно хороши. В первом случае, мы можем представить ужасы и кошмары, но вряд ли мы о них действительно будем мечтать. А во втором случае, уж больно определение похоже на саму цель.

Попробуем взять эти определения и поразмыслить над ни-

ми. Кстати, чтобы найти нижеприведённое определение слова «мечта», пришлось проделать немаленькую работу. Мы поставили перед собой задачу провести опрос. Нужно было найти такое определение слова «мечта», с которым согласился бы каждый! Опросить пришлось не одну сотню людей. Все они согласились со следующим:

***Мечта** – это представление о будущем, которое приносит удовольствие.*

Преимущество этого определения состоит в том, что его можно применить на практике. Мы представляем будущее, причём не ужасы и кошмары, а нечто, приносящее нам удовольствие. Так мы мечтаем.

## **КАК МАТЕРИАЛИЗУЮТСЯ ПРЕДМЕТЫ**

### ***Глава вторая***

Ставить цели при помощи мечты – не самая распространённая практика. Традиционно, мы привыкли смотреть на цели, которые сформулированы, как некие лозунги. В конце каждой можно подставлять слово «ура!», и оно там будет уместным.

Давайте сразу договоримся, что мы не станем путать наши цели с лозунгами. «Пятилетку за три года!» теоретически можно использовать в качестве цели, ведь люди действительно могут этого хотеть. Но с целями типа лозунгов работать очень трудно. Ниже мы подробно рассмотрим, почему. Сейчас обратим внимание на важный момент. Если мы бу-

дем формулировать цели как мечты, то добьёмся значительно больших результатов в работе с целями.

Давайте посмотрим на создание нашего мира. Не будем брать природу. Возьмём для упрощения задачи только цивилизацию. Пройдёмся по улице и посмотрим вокруг.

Найдём магазин, любой. Как он там появился? Ведь он там был не всегда.

Мы можем предположить, что некий человек когда-то прошёл по этой же улице, и он о чём-то мечтал. Вернее сказать, не о чём-то, а конкретно о том, что он может стать собственником магазина. Не исключено, что этот человек думал: «Вот бы открыть небольшой магазинчик на углу дома. Он давал бы мне стабильную прибыль». Не сказать, что это возвышенная мечта, но все же – мечта. Нечто желаемое. Далее его мечта росла и развивалась. Он посмотрел на другие магазины: как они работают, чем торгуют, и прикинул, какую прибыль может приносить это занятие. Наверняка он высчитал, сколько квадратных метров нужно арендовать, чтобы размер торговой точки был достаточным. Потом он прикинул, какой персонал нужно нанять, – сколько должно быть продавцов и какой уровень зарплат обеспечит их заинтересованность в работе. Появилась целая схема того, как может функционировать подобное предприятие. Можем назвать это бизнес-планом. Но здесь важно другое: несмотря на достаточно детальную проработку этих размышлений, вплоть до цифр, они всё ещё могут относиться к мечте!

Потенциальный бизнесмен может придумать такой бизнес-план, просчитать, а потом выбросить и никогда больше об этом не вспоминать! Такие подсчёты ни к чему не обязывают. Этим можно заняться просто забавы ради. Мы можем назвать подобные расчёты не бизнес-планом, а, скажем, игрой воображения или разминкой для разума. Как угодно. Мы просто мечтаем: представляем один из вариантов развития будущего, и нам это доставляет удовольствие.

Однако можно пойти и дальше – начать воплощать придуманное в жизнь. Владелец того магазина на углу так и сделал. Он взял мечту и воплотил её в жизнь. Он проработал способы, как это сделать, посмотрел на свои возможности, засучил рукава и создал магазин.

Улица, на которой стоит магазин, возникла точно так же. Сначала кто-то увидел эту улицу в мыслях, потом его видение получило развитие. Архитектор представил проект уже во всех деталях, просчитал и начертил каждое здание, и только потом улицу построили в реальной физической вселенной.

Соответственно, мы можем выдвинуть правило: «Прежде чем материальный предмет, созданный человеком, появляется в этом мире, сначала он появляется у кого-то в голове». Правильнее сказать – не в голове, а в мечте или воображении.

Однако давайте проверим, действительно ли это так. Попробуем пойти от обратного, сможем ли мы опровергнуть

это правило. Противоположное нашему утверждение звучало бы примерно так: «Всё появляется само по себе, люди просто что-то делают, и в итоге получается нужный результат. Заранее никто ничего не придумывает».

В жизни это утверждение выглядело бы так: потенциальный владелец магазина что-то делает, он не совсем понимает, что именно он делает, и вдруг – бах! Магазин появился. Теперь он – владелец магазина. И это для него неожиданно как-то.

Может такое случиться? Лично я такого не видел.

Таким образом, у нас остаётся два вероятных варианта, как ставить цели. Первый: ставить коротко сформулированные цели, такие, как лозунги, и ограничиваться ими. Второй: ставить цели в виде развернутой мечты.

Нам пока не стоит делать радикальных утверждений, что один из этих способов – правильный, а второй – неправильный. Но если мы будем ограничиваться только постановкой коротко сформулированной цели, у нас возникнут трудности при её осуществлении. Это всё равно что попросить продавца продать вам компьютер, но не указать ни одной желаемой характеристики. Теоретически продавец сможет продать компьютер. Вопрос, какова вероятность, что он окажется правильным для ваших нужд? Вряд ли вы купите подходящий компьютер.

Из этого примера можно сделать вывод: короткую формулировку цели необходимо дополнять развернутой и подроб-

ной мечтой. Так у нас появится ясное видение, что именно мы хотим. Вокруг такого видения мы можем сплотить целую команду. У наших сотрудников вместо бесчисленных вариантов и предположений, что мы имели в виду, появится одна общая картина, проработанная довольно детально.

Коротко сформулированная цель для нашего примера звучала бы так: «Создать магазин и добиться, чтобы он приносил прибыль». Такая формулировка удовлетворительна.

Она показывает к чему нужно прийти, и это нечто желаемое. Но чтобы получить именно тот магазин, который мы желаем, нужна более подробная формулировка, и взять её можно из мечты.

## **САМАЯ ВАЖНАЯ ФУНКЦИЯ УЧРЕДИТЕЛЯ**

### ***Глава третья***

**Что же это за функция такая? Ведь она – самая важная! Какие вообще могут быть функции у учредителя?**

Учредителя можно сравнить с семенем, из которого подобно дереву растёт компания. Чтобы успешно развиваться, бизнес должен являться гармоничной и сбалансированной системой. Его также можно сравнить с живым организмом. Если предприятие создано неправильно, то, подобно организму, оно может быть подвержено болезням. Для избавления от большинства болезней можно найти средство, а некоторые болезни являются фатальными. Но единственная по-настоящему смертельная болезнь для бизнеса – полное от-

сутствие учредителя.

Уберите из предприятия директора и, если там есть учредитель, вскоре появится другой директор. Уберите бухгалтерию или отдел продаж – это не убьёт организацию. Она проживёт достаточно долго, чтобы успешно восстановить утраченную часть. Чтобы спасти предприятие, выполнение некоторых функций могут взять на себя руководители. Но это произойдёт только при наличии настоящего учредителя. Мы можем сказать, что бизнес держится на учредителе.

Случается так, что учредитель меняется, но это не означает, что он отсутствует. Учредитель может управлять на расстоянии, но его присутствие можно заметить по множеству признаков. Существование учредителя для поддержания жизнеспособности компании обязательно. Если меняется учредитель, через некоторое время изменяется и организация. Приход нового собственника отразится на политике, устоях, имидже и развитии продукта. Соответственно, учредитель влияет вообще на всё, что связано с его организацией. Можно сказать, он на своём предприятии и царь, и бог. Только вот трудно быть богом, если не совсем понимаешь, как нужно создавать вселенную, которая от тебя зависит.

Функциям собственника можно посвятить отдельную книгу (примечание: в 2019 году такая книга была написана. Она называется «Стратегическое управление. Простым языком»). Уделим внимание только одной функции, по всей видимости, не только самой важной, но и самой недооценённой.

ной. Итак, самая важная функция учредителя – это ставить для своей организации цели. Для того чтобы правильно ставить цели, нужно уметь правильно мечтать.

Что значит правильно? Так, чтобы это давало результаты. Так, чтобы эффект действительно ощущался в реальной жизни.

Да, как бы странно это ни звучало, учредитель должен быть мечтателем, и, если угодно, он должен быть профессиональным мечтателем. Он должен уметь мечтать настолько же хорошо, как профессиональный хирург делает операции, шеф готовит блюда, капитан управляет кораблём, а кассир пробивает кассовый чек. У создателя компании должны быть приносящие результат техники мечтаний, и он должен владеть ими в совершенстве. Кстати, мечтать не так просто, как это может показаться на первый взгляд. Это целое искусство.

Первое, что нужно знать про мечту: она ни в коем случае не должна быть привязана к реальным ситуациям. Если вы будете мечтать, принимая во внимание только существующие возможности или потенциальные преграды, это может заведомо предотвратить многие будущие достижения. Чтобы действительно научиться мечтать и делать это правильно, не нужно ограничивать себя рамками, которые могут относиться к реальной жизни. Профессиональный мечтатель должен научиться полностью убирать все свои внутренние барьеры, особенно те, которые похожи на преграды из суще-

ствующей жизни. Только тогда получится полноценная мечта.

Чтобы не оставалось сомнений в нужности именно этого действия – создания мечты, посмотрим на его относительную важность. Для этого выдвинем и докажем такую теорию: если мы не создадим желаемую вещь в мечте, мы ее не получим. Если мы не продумаем что-то в точности, мы этого не получим.

Вот пример: допустим, мы спрашиваем человека: «Какая у тебя цель?»

Он отвечает: «Не знаю».

Тогда мы можем выяснить, о чём он мечтает. Пусть это будет дом.

Он говорит: «Я мечтаю о собственном доме».

Что ж, если он действительно этого хочет, мы можем принять это в качестве личной цели. Если попросить его сформулировать свою цель, это будет звучать примерно так: *«Построить собственный дом. Он будет удовлетворять потребности всей семьи на несколько поколений».*

С такой целью можно работать. Можно озвучить её всей семье, и, таким образом, другие члены семьи тоже захотят реализовать эту цель. Вокруг подобной цели объединится небольшая группа. Человек, который поставил такую задачу, будет называться постановщиком целей. Он будет направлять группу в сторону этой цели, поддерживать свежесть цели в умах других людей.

Рассмотрим вариант, в котором этот постановщик целей не совсем понимает, как нужно работать с целями, но цель у него всё же есть. Он передал свою лаконичную мечту – построить дом – другим, и теперь каждый идёт к этой мечте. Но давайте посмотрим: действительно ли эта мечта станет общей?

Пусть постановщиком этой цели в семье будет муж. Возьмём его, потому что он – глава семьи. Как он представлял будущий дом? Допустим, в его понимании это двухэтажный особняк с гаражом. Окна в нём должны быть небольшими, чтобы зимой из дома не уходило тепло. На чердаке он представил себе мастерскую... ну, вот, в общем, и всё.

Больше он себе ничего не представил. Дом и дом. Он захотел дом – и всё тут!

Теперь давайте посмотрим, что случится, если он расскажет об этом семье. Он придёт и скажет: «Жена, дочь, сын, – все сюда! Я решил, что мы построим собственный дом! Как вам такая идея?»

Представим, что в нашем случае эта идея окажется популярной. Все скажут: «Ты молодец, это смелое решение! Мы тебя полностью поддерживаем».

Однако если мы подробно спросим каждого члена семьи, как он представил этот дом, то обнаружим, что у каждого из них своя мечта о доме. Жена представила красивый особняк с большими окнами, пусть непрактичный, но зато эстетичный! Сын представил дом как в кино, где можно про-

водить тусовки и отрываться с ребятами. Разумеется, когда там нет родителей. Дочь представила себе сказочный замок, к которому когда-нибудь прискачет принц на коне.

Ну, или не прискачет, а прикатит на белом «Лексусе». Однако каждый остался при своей идее, даже не догадываясь, что идея эта во многом не совпадает с представлениями других членов семьи.

И закипела работа! Папа взял в банке кредит, так что теперь ему нужно много работать. Все дела по контролю за возведением дома взяла на себя жена. Наняли строительную компанию, объяснили, что нужно, и – вперёд. Муж уехал в командировку, поэтому задание на инженерный проект жена составляла без него. Иногда она писала ему СМСки, чтобы уточнять некоторые детали. Но разве можно передать подробности короткими сообщениями? Что именно он хотел, жена так до конца и не поняла. К тому же, в душе она была не согласна с тем, каким муж представлял себе дом: у женщин своё видение. За красоту и атмосферу отвечают они.

В свою очередь, архитектор, который должен был сделать проект, увидел, что дама ничего не понимает в строительстве, и её задание воспринял лишь условно. Конечно, слово клиента – закон, но есть ведь ещё профессиональный и другие определённые аспекты, и их нужно учитывать. Поэтому архитектор внёс изменения в проект без ведома заказчика. А строители добавили свои правки. Дизайнер интерьеров убедила хозяев, что обстановку нужно делать не просто

эстетичный, но и «модной». Практичность дома полностью отошла на второй план.

Что получилось в результате? Да, в результате получился неплохой дом. Но не тот, о котором мечтали муж, жена, сын и дочь!

Теперь посмотрим с этой же точки зрения на бизнес. Допустим, учредитель одним прекрасным утром проснулся и понял, что желает своё производство колбасы. Так ему захотелось! Возникла такая мечта. Он решил, что даст жизнь этой мечте, и так мечта стала целью.

Этому бизнесмену очень понравилась идея – стать владельцем небольшого мясокомбината. Он вынашивает её до подробностей. Он представляет, какие у него будут цеха, какое понадобится оборудование. У него появляются мысли об ассортименте продукции и её качестве. Идея о собственном предприятии буквально захватывает все его мысли. Возможно, у него уже есть опыт работы на подобном предприятии, поэтому он выстраивает идею с некоторым пониманием. И в то же время он представляет собственное уникальное предприятие. Именно такое, каким видит его он. На самом деле, в своём воображении он создаёт завод, который можно назвать уникальным. У него другой формат и другие качества, нежели виденные ранее. Он видит более оптимальное расположение конвейеров и оборудования. У него есть идеи по молниеносной доставке продукции маленькими партиями, что удешевит себестоимость и поднимет качество про-

дукции. Приложив к этому занятию достаточно творчества, можно придумать предприятие, аналогов которому нет во всём мире. Ведь, затратив достаточно усилий и времени, он действительно может увидеть, как улучшить и оптимизировать организацию подобного типа.

Другими словами, этот бизнесмен является изобретателем в полном смысле слова. И когда умственная работа проделана, бизнесмен может решить заняться созданием мясокомбината немедленно. Самые важные пункты он фиксирует на информационных носителях, чтобы периодически с ними сверяться. Далее он занимается сотрудниками, оборудованием и помещениями. Находит готовых поддерживать его руководителей. Какое-то время он тратит на развитие и добивается коммерческой стабильности проекта. В итоге он создаёт своё предприятие.

Однако неожиданно для самого бизнесмена может выясниться: это совершенно не то предприятие, о котором он мечтал!

Почему? Как получилось? Ведь он всё проработал.

Ответ банально прост. Он не потрудился донести видение своей мечты до руководителей, которых он нанял. Как это часто происходит, он просто давал им задания, что нужно сделать. Однако никто из его руководителей не видел картину в целом. Каждый из них видел какую-то свою картину. Результат получился таким, каким его видели разные люди, — с разными вариантами восприятия, но не таким, каким он

был в мечте учредителя.

Это произошло потому, что учредитель не развернул свою цель, не описал её, а ограничился короткими формулировками.

Какую опасность таят в себе коротко сформулированные цели? Одно время, при общении с аудиториями, я предлагал ответить на один вопрос: какая цель стояла перед Советским Союзом. К чему мы шли?

Как правило, мне отвечали: «Коммунизм – светлое будущее».

Тогда я предлагал обсудить эту цель. Как присутствующие её понимают, что она для них означает? Как должно выглядеть это светлое будущее, что там?

Завязывалось обсуждение. Кто-то вспоминал принципы коммунизма про равенство, способности и потребности. И каждый раз такая дискуссия заканчивалась общим выводом: никто не знает, каким именно должен быть коммунизм. Каково там вообще? Самые яркие представления о коммунизме происходят из фантастических книжек, где будущее представляют детские писатели. Вспоминали кинофильм «Гостья из будущего». Каково это, черпать информацию о цели целой эпохи из детских произведений? В ходе беседы выяснялось, что каждый человек в аудитории представлял себе коммунизм по-своему.

Теперь давайте прикинем, чисто теоретически, каковы у людей были шансы прийти к коммунизму, если бы они про-

должили к нему двигаться? Каковы у них были шансы прийти к тому коммунизму, который задумывал, о котором мечтал постановщик целей?

Видимо, никаких, судя по результатам наших бесед.

Весьма вероятно, что где-то коммунизм был описан во всех подробностях. Можно поискать в библиотеках. Там есть множество томов для исследования. Однако очевидно, что люди в подавляющем большинстве понятия не имеют, к чему они должны были идти.

Из этого исследования напрашивается вывод: если у нас есть мечта, которую мы собираемся воплотить в жизнь, нам нужно проработать эту мечту до деталей. Нужно сформулировать, что это за мечта, в точности. Всё это необходимо описать простым, доступным для понимания других языком. Заумный, полный неясной терминологии язык, вероятно, создаст над постановщиком целей ореол сверхразума, но пониманию целей другими он не поможет.

Учредителю нужно описывать свои мечты доступно и не двусмысленно. Далее ему нужно убедиться, что коллектив его компании понял именно то, что написано.

Да, у бизнесмена могут быть грандиозные мечты. Эти мечты могут быть прекрасно проработаны, вплоть до деталей. Однако если он их не опишет, это не означает, что другие члены команды будут понимать, к чему он хочет прийти. Если не позаботиться о том, чтобы донести до каждого сотрудника как общую суть, так и детали, движение к цели

будет до некоторой степени распылено.

Вот ещё пример: бизнесмен задался целью создать собственный онлайн журнал. В его представлении, это должен быть портал для любителей компьютеров. У него уже есть сеть магазинов по продаже компьютеров, и профильный портал явился бы стратегическим улучшением его деятельности.

Бизнесмен в точности представил концепцию портала, каким образом он может привлекать подписчиков и как можно монетизировать ресурс. Он придумал, какого плана должны публиковаться статьи и обзоры. Однако понимание этих важных деталей по-прежнему только в его голове. Кроме него в действительности никто не понимает, каким должен быть этот онлайн журнал. Но собственное представление есть, и оно чёткое. Вот этот учредитель собирает руководителей и персонал и рассказывает им о том, чем должен заниматься портал и какие материалы в нём должны публиковаться.

Для бизнесмена совершенно логично, что все получают именно такую же идею о журнале, как он сформулировал у себя в голове. У него есть чёткий образ, и когда он рассказывает о нём, подразумевается, что слушатели получают в своих головах точно такой же образ.

Когда дело доходит до реализации идеи, всё начинает двигаться неплохо. Однако бизнесмен то и дело замечает, что от сотрудников поступают предложения, которые, мягко выра-

жаясь, не по теме. Ему приносят на рассмотрение обзоры, а он говорит: «Это не то!» Реализация функционала портала не такая, как он хотел. Работа с читателями выстраивается не так.

Через некоторое время он находит себя в состоянии, когда ему постоянно приходится всё контролировать. Без его постоянного присутствия дела у портала не идут. Начинают появляться мысли о том, что сотрудники глупые. Как же они не поймут, что от них требуется? Ведь это так просто! Ведь чёткое представление, как должны обстоять дела, было озвучено. Оно по-прежнему есть в голове у бизнесмена, и он периодически о нём говорит. Почему же такое представление не возникает в головах у сотрудников?

Теперь представим, что учредитель, который создал этот онлайн журнал, уехал далеко и надолго. Причины для долгого отсутствия могут быть разными. Устал и уехал на Бали, или поехал во Флориду для прохождения курса самосовершенствования, или поехал в Силиконовую долину узнавать о компаниях, тружениках сферы ИТ.

Он поручил управлять делами компании директору. Пусть в нашем примере это будет компетентный директор, с хорошим опытом работы и репутацией. До сих пор он не подводил. Когда учредитель вернулся, он увидел, что дела в подразделении портала ведутся, не как раньше. В журнале появились новые рубрики, причём такие, которые он сам ни за что бы не пропустил. Издание начало публиковать не

уникальный контент, а переписывать чужие статьи. Более того, оно стало ориентироваться, скорее, на любителей онлайн игр, чем на обзор железа.

Иными словами, это больше не его оригинальный журнал. В этот момент учредитель обречённо осознаёт, что ему придётся заниматься журналом всю жизнь, и только тогда он сохранит его полезность. Он его создал, потому что думал укрепить свой бизнес, получать стабильный доход и обеспечить себе счастливую жизнь. Теперь он стоит перед выбором: первый вариант – оставить идею с развитием своего предприятия и просто плыть по течению. Пусть развивается, как получится. Но фактически это гарантия того, что рано или поздно его предприятие развалится. Или другой вариант – контролировать каждый нюанс своей компании лично. Причём, видимо, до конца жизни, полностью посвящая себя течучке.

### Небогатый выбор.

Если проанализировать, эту ситуацию, то можно увидеть, что директор старался сделать всё как можно лучше. Он сделал всё так, как понимал сам. Создавал компанию так, как это было в его голове. Те вещи, которые учредителю удалось донести до команды, были воплощены. Но вот те моменты, в отношении которых учредитель подумал: «Ну, это и так все должны понимать! Зачем об этом беспокоиться?», оказались искажены.

Отсюда вывод: если вы не сформулируете в точности, что

должно быть в той или иной части организации, если вы не раскроете, как она должна выглядеть, даже не надейтесь, что она будет выглядеть так, как вы себе это представляете. Она будет выглядеть так, как это представляют сотрудники, которые будут её создавать в реальной физической вселенной.

Представьте: вы изобретатель и изобрели новый мотор. Вы приходите на завод и говорите: «Соберите для меня мотор, который я только что изобрел. Он должен работать по# такому-то принципу».

Глупо будет надеяться, что на заводе произведут этот мотор, если вы не представите инженерам подробные расчёты и чертежи. Для вас как для изобретателя должно быть# логично. Нужно предоставить всю информацию: то, как должен выглядеть мотор, как он должен работать и каковы характеристики его деталей.

Странно было бы ожидать от стоящего за станком токаря, что он выточит именно нужные детали, если у него нет чертежей. Конечно, у него нет шанса угадать, что от него требуется. Тогда почему бизнесмен ожидает, что сотрудники создадут именно ту организацию, которая у него в голове? Неужели он думает, что если он нанял их на работу, то они автоматически должны знать, что нужно делать? Такая точка зрения как раз относится к выражению «видеть мир через розовые очки».

Да, можно предположить, что сотрудников всему научили в университете или на прошлом месте работы. Они могли

написать о чём-то подобном в резюме. Но откуда нам знать, чему там учили в университете? Уж точно не тому, что в голове у нас!

Учредитель, по сути, является изобретателем своей организации. Даже бухгалтерия в организации поучится такой, какой он скажет ей быть. Видели когда-нибудь бухгалтерию, которая полностью отдана на произвол главного бухгалтера? Доводилось когда-нибудь изучать такую бухгалтерию подробно? Организация просто попадает в зависимость от такой бухгалтерии, а главбух приобретает статус «нельзя увольнять».

Впрочем, бухгалтерия и финансы, это уже другая история. Этим предметам также можно посвятить отдельную книгу.

Нам же будет не лишним подробнее остановиться на роли учредителя.

## **КТО ТАКОЙ УЧРЕДИТЕЛЬ**

### ***Глава четвёртая***

Нам стоит инвестировать немного своего драгоценного времени и внимания, чтобы подробнее разобраться с понятием «учредитель» как таковым. Ведь основным постановщиком целей для компании, как правило, является учредитель. Речь идёт о бизнесах малого и среднего размера. Нам важно понимать, кем является человек, на котором лежит обязанность постановщика целей.

Сначала рассмотрим современное определение этого сло-

ва, то, как его понимает большинство людей.

Вот что говорит Википедия:

**Учредитель** – в российском корпоративном праве – юридическое или физическое лицо, создавшее организацию – юридическое лицо. Единственный учредитель создаёт юридическое лицо своим решением в письменной форме, два и более учредителя заключают учредительный договор, в котором, помимо самого решения о создании, также определяется статус участников. Независимо от смены текущих собственников («участников», «акционеров») коммерческой организации или членов некоммерческой организации, состав учредителей не меняется, поскольку учредитель существует лишь в момент учреждения.

Если вы заглянете в другие современные словари, то не увидите больших отклонений от этого определения. Теперь давайте обратимся к более традиционным идеям. Словарь Даля, наверное, ближе всего находится к истокам.

**УЧРЕЖДАТЬ** *устроить в чреду, ряд или порядок; основать, устроить, установить правилами, порядком.*

И, наверное, самый компромиссный – толковый словарь Ожегова:

**УЧРЕДИТЬ** *основать, завести, создать.*

Как мы видим, понятие учредителя несколько изменилось за последние годы. Из создателя и человека, который вносит порядок в организацию, оно превратилось в нечто юридическое, важное, прежде всего, для официальных документов и

налоговых схем.

Однако если мы посмотрим на работоспособность приведённых выше определений, то с традиционным значением этого слова – «учредитель» – можно выстроить гораздо более эффективную работу. Учредитель – это, прежде всего, человек, который что-то создаёт. Он обеспечивает порядок в своей организации, разрабатывает её функции, структуру и устанавливает закономерности ее работы. Чтобы полностью понять суть работы учредителя, будет полезно прояснить, что значит «создавать» и что означает «порядок».

Толковый словарь Даля

**СОЗДАВАТЬ** *делать, соделывать, творить или производить, вызывать из небытия в бытие; изобретать, вымышлять, сочинять, составлять мысленно или на деле, воздвигать, строить.*

**ПОРЯДОК** *устройство, образ расположенья, вид расстановки, способ размещенья.*

*Вообще последовательность в деле, заранее обдуманый ход и действия.*

*Правильное устройство, соблюдение стройности, чередного хода дел, определенного расположенья вещей.*

Толковый словарь Ожегова

**СОЗДАТЬ** *сделать существующим, произвести, основать*

**ПОРЯДОК** *правильное, налаженное состояние, расположение чего-нибудь.*

или

*Правила, по которым совершается что-нибудь; существующее устройство, режим.*

Здесь мы видим, что учредитель занимается тем, что приводит что-либо из небытия в бытие, дает чему-то жизнь. Фактически мы видим, что он – родитель организации, её творец. Он определяет, каким должен быть ход дел и по каким законам она должна жить.

Разумеется, такой человек должен обладать юридическим правом на своё творение. И в то же время, из вышеприведённых определений мы видим, насколько сильно искажено современное понятие по отношению к традиционному. В соответствии с современной логикой ведения бизнеса, изобретатель был бы человеком, который обладает правом на изобретение, но ведь это не суть его работы. Главная функция изобретателя – придумывать что-то, не существовавшее ранее. Мы никогда не подготовим к работе хорошего изобретателя, если будем делать упор на авторские права и патенты. Точно так же мы не подготовим хорошего учредителя, если будем концентрироваться исключительно на знании им соответствующих юридических документов и умении пользоваться правовыми нормами. И хоть мы можем признать, что это важная часть работы учредителя, суть её ни в коем случае не в этом. Учредитель – это, прежде всего, творец и создатель.

Если мы подойдем к вопросу с этой позиции, мы смо-

жем подготовить хорошего учредителя. Кстати, рассмотрение данного вопроса под таким углом само по себе необычно. «Что это значит: подготовить учредителя как творца и создателя? Что вы имеете в виду? Разве учредителей кто-то подготавливает?» – спросите вы.

Действительно, возражение напрашивается само собой: можно подготовить художника, музыканта, танцора. Создание и творчество – сфера искусства. При чем тут бизнес?

Мы можем предположить, что выживание на рынке – занятие суровое, тут нужны таблицы, отчеты, документы. В бизнесе мы имеем дело с материальной ответственностью, иногда с дипломами о высшем образовании. Бизнес – серьезное занятие. Занимаясь им, желательно носить строгий костюм или хотя бы пиджак.

Хорошо, пусть строгие костюмы для бизнесменов постепенно выходят из моды, а PR-менеджеры учат, что иногда нужно улыбаться. И всё же, по расхожему мнению, коммерческая компания ассоциируется, скорее, с огромным колесом, которое нужно постоянно раскручивать. Нужно прилагать огромные усилия, чтобы, не дай бог, оно не замедлилось. Какое тут творчество?

Занимаясь повседневной рутинной, учредитель действительно остался без внимания. По какому-то молчаливому соглашению, его профессию стараются не трогать. Он настолько занят доходом, персоналом, маркетингом и прочими вопросами, что не хочется загружать его чем-то ещё. И, ви-

димом, из жалости к перегруженному человеку, ему оставили функцию, которую уменьшать уже некуда – подписывать юридические документы.

Если мы внимательно посмотрим вокруг, поищем в Интернете, то мы не найдём работающей технологии для учредителя. Максимум, что мы найдём, – это несколько путанные объяснения, что такое миссия, цели, стратегия и задачи. Найденные определения будут противоречить друг другу, задачи будут выдаваться за цели, а миссия зачастую похожа на корпоративное правило.

Мы вряд ли найдём практические методы работы с этими данными. Хотя, нужно признать, некоторые из них изложены весьма элегантно. Только вот, получим ли мы предсказуемый результат, если попытаемся их применить? Можем ли мы подобно музыканту, играющему по нотам, извлечь из этого набора правильную мелодию? Печально, но – нет. Профессия учредителя не получила развития.

Если мы говорим о профессии, то стоит задаться вопросом: чем любитель отличается от профессионала? В поисках ответа, мы можем прийти к одному крайне важному отличию: профессионал способен получать предсказуемый результат. Настоящий профессионал может сказать, что именно он получит, а затем получить точно это.

Пилот действительно профессионального уровня, может гарантировать, что доставит нас именно в то место назначения, которое заявлено в посадочном талоне.

Неуверенный в себе пилот скажет, что он может попытаться, но за результат не отвечает. Звучит не очень убедительно, правда?

Точно так же мы можем предположить: если я берусь за создание организации и я в точности говорю, что это будет за организация, а потом добиваюсь намеченного, значит, я – профессиональный учредитель.

Я могу сказать, что построю организацию, в которой будут работать две тысячи человек, а сама она станет прибыльной, жизнеспособной и займет хорошее положение на рынке. Если я через некоторое время создам именно то, что обещал, значит, я – настоящий профессионал. Я могу получать предсказуемый результат. Неплохо было бы овладеть таким искусством? Что ж, предположим, это возможно.

Теперь рассмотрим другой пример. Допустим, я руководитель и построил успешную организацию. Она приносит прибыль и, по всей вероятности, еще долго останется на рынке. Теперь я решаю создать еще одну организацию. Выделяю деньги, раскручиваю направление, делаю всё, что логически должен делать. Но вот проходит год, второй, а организация остается «в минусе». В лучшем случае – «вышла в ноль». По всей видимости, я не получил тот результат, который предсказывал и на который претендовал. Что это будет означать? Это значит, что несмотря на мой единичный успех я так и не стал профессионалом своего дела. Я не понимаю до конца законов создания и построения организации, а успех мой

больше основан на интуиции и удаче, нежели на знаниях и навыках руководителя.

Настоящие законы должны работать в ста процентах случаев. Если мы пользуемся какими-то приемами и не можем рассчитывать на то, что получим стопроцентно гарантированный результат, значит а) мы не понимаем, как применять эти данные, б) сами приёмы недоработаны, в) они ложные.

Соответственно, нас интересуют только такие бизнес-техники, которые работают с инженерной точностью в ста процентах случаев, при условии, что мы применяем их правильно. И нас не должны останавливать такие вещи, как внешние влияния, кризисы или сезонности. Есть крылатое выражение: «Хорошая повесть выдержит любую критику». Мы можем также предположить, что хорошая бизнес-техника выдержит любое внешнее влияние, кризис или банковский кредит. Если способы, которые мы применяем, действительно хороши, они проведут нас через всё. Результат должен быть именно таким, как мы предсказали.

Возможно ли это? Кто-то может сказать – не всё зависит от нас, обстоятельства бывают сильнее. Но именно с такого вопроса и началась эта книга. Готов ли человек признать, что он может влиять на выбранный путь полностью?

Учредитель бизнеса – это, как правило, сильный и способный человек. Одна из самых важных способностей, которые у него есть, – это способность смотреть и делать выводы. Так давайте посмотрим, возможно ли это?

# **ЗАЧЕМ НУЖНО СТАВИТЬ СМЕЛЫЕ БОЛЬШИЕ ЦЕЛИ**

## **НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ?**

### *Глава пятая*

Цели направляют любую деятельность. Большинство людей работают только с близлежащими целями, не беспокоясь о далеко идущих. Причина заключается в следующем: чем ближе цель, тем легче её сформулировать. Соответственно, чем дальше цель отстоит, тем она туманнее. Можно подумывать: зачем забивать голову далёкими целями, когда ближние ещё не прояснены? Решим, чем заняться сейчас, а потом видно будет.

В таком подходе есть изъян. Это примерно то же самое, что сказать: «Мы спланируем первые два этажа в доме, а когда они будут построены, поставим целью создать еще три, но пока не будем забивать голову тем, сколько в итоге получится этажей». В строительстве домов такой подход не работает, потому что мы так не сможем рассчитать прочность фундамента. Любой архитектор скажет, что количество этажей в доме нужно знать заранее.

Да, выстраивание холдинговой бизнес-структуры и строительство дома – это два разных процесса. Создание сложного бизнеса – процесс более гибкий. Но суть не меняется. Мы должны заранее знать, что мы строим. Если у нас есть жела-

ние создать холдинг, и получить предсказуемый результат, то мы должны спланировать этот процесс как можно подробнее. Можно возразить, что жизнь – вещь непредсказуемая и гибкая. В ней присутствуют такие понятия, как возможности и шансы, и всего предусмотреть невозможно. Успех во многом определяется в той мере, в какой мы способны использовать появившиеся ресурсы и ходы.

И всё-таки, принимая во внимание этот факт, мы должны понимать, что мы строим. Мы должны заранее сформулировать наш объект стремления, его размеры и формы.

Например, мы поставили целью создать строительный холдинг. Раз мы заговорили о стройке, пусть будет строительный.

Как правило, у нас нет избытка ресурсов. Сразу взять и с нуля создать холдинг возможности у нас нет. Но мы его хотим. Оглядываясь на свои скромные возможности, мы могли бы поставить только близлежащие цели, и пока на этом остановиться. Например, начать работу всего лишь в качестве ремонтной организации. Всё.

И таким образом, мы ограничиваем собственный кругозор. Мы теперь не смотрим на возможности за пределами деятельности ремонтной бригады. И мы можем не увидеть возможности развития других направлений, если вдруг для их развития сложится благоприятная ситуация.

Если мы предполагаем, что в этом холдинге должно быть направление по использованию строительной техники, но

мы не проработали это направление, мы рискуем так и не создать его, всё время откладывая на потом. Ведь на сейчас такой цели нет. Мы даже не начнём работу по исследованию рынка, не начнём интересоваться особенностями работы со строительной техникой. Исследования лучше начинать заблаговременно, и, не поставив конкретные цели, мы теряем целый период. А если возникает благоприятная возможность начать это направление, у нас не хватает данных. Мы не подготовились.

Если бы мы не допустили этой ошибки и сразу заложили в целях создавать холдинг с множеством направлений, то мы бы не упускали возможности посмотреть в сторону этих направлений. Мы собирали бы данные. Так мы изучили бы, как должно работать направление строительной техники, какие есть предложения и каков рынок. Направляя в эту сторону внимание, мы начнём видеть и возможности. Таким образом, если это направление будет описано в целях заранее, даже без возможностей к его скорому созданию, то оно реализуется гораздо быстрее. По всей видимости, в разы быстрее, чем если мы его проигнорируем на начальном этапе.

## **ДВЕ ВСЕЛЕННЫЕ**

### ***Глава шестая***

Когда человек создаёт мечту, она изначально не находится в физической вселенной. Он может представить в своём воображении дворец, и этот дворец не будет существовать

нигде, кроме как в его воображении. Мы можем сказать, что на самом деле дворца нет, но это будет неправдой. Для человека, который создал дворец в своей мечте, он существует. Он может проснуться каким-нибудь утром и вспомнить тот же самый дворец. Значит, он существует. Следовательно, помимо физической вселенной у человека есть своя собственная вселенная. Так мы приходим к выводу, что у человека есть как минимум две вселенные.

Итак, сначала человек создает нечто в своей личной вселенной как мечту, потом он принимает решение воплотить мечту в жизнь, и эта мечта становится целью. Чем подробнее человек изложит свои цели, тем больше у него шансов получить именно то, что он хочет. Это правило действует и в обратном порядке. Если человек не изложил в точности то, что он хочет, шансы получить именно то, что он хочет, ничтожно малы.

Значит, нам нужна техника того, как создавать цели в своей собственной вселенной, прежде чем браться за их осуществление. Такая техника существует, и она уже доказала на практике свою эффективность. Это можно сравнить с магией. Маг, если бы он существовал в нашем мире, должен в точности изложить результат, который он хочет получить, и потом сделать все необходимые действия, чтобы воплотить желаемое в жизни.

## **ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ**

Суть магии заключалась бы в том, чтобы получить что-то

из ничего. Что должен сделать маг, чтобы получить желаемый результат в реальном мире, на самом деле является второстепенным вопросом. Он мог бы встать на горе и делать пассы руками, произносить заклинания, а мог бы просчитать составляющие результата, добыть все его компоненты и при помощи своего мастерства создать то, что он хочет. Критерием хорошей магии было бы: получает ли маг предсказуемый результат. Если бы маг сказал: я сейчас создам яблоко и перед ним возникло бы яблоко, значит, он выполнил заявленное. Но если бы перед ним вместо яблока появился огурец, то он получил не совсем то, что было заявлено. Очевидно, что это не очень хороший маг. Недаром профессионализм высокого уровня иногда сравнивают с магией и волшебством.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.