

Автостопом по бизнесу (серия)

Путеводитель для путешествующих по галактике
создания, развития и масштабирования
собственного бизнеса автостопом



Часть 1. Миссия Выполнима

Содержание

Вступление	0
Сквозная мотивация	1
Энергия	2
Миссия, изменчивость мира и видение	3
Дерево целей, ТРИЗ, причина и следствие	4
Запись и фиксация	5
Цели и передача миссии	6
Результаты. Называем дьявола	7
Вызовы реальности или Jobs To Be Done	8

Вступление

Салют, я Александр Павлють, бизнес-консультант, Айти-Адвокат, основатель и руководитель [студии по разработке программного обеспечения и прокачке бизнеса](#).

Это первая книга из серии "Автостопом по бизнес-галактике" на крайне нужную в хозяйстве тему - Миссия.

Постараюсь изложить свое видение важных основополагающих моментов о миссии, целях и результатах - как любому руководителю и так и просто хорошему человеку (плохие люди идут заниматься своими делами дальше - спешить, нервничать, срывать на других людей, искать виноватых - чем обычно они занимаются).

Из своего опыта работы (это все там где померяно своими деньгами из кармана, © Дмитрий Потапенко) я давно и четко вижу одну сквозную проблему у всех клиентов, которая является родоначальником всех последующих проблем, зачастую приводящих именно к фатальному исходу даже самого устойчивого замысла.

Стоит иметь ввиду что аудитория изложенного материала - это в первую очередь собственники и первые лица компаний, достаточно редко кто-либо еще действительно понимает поднятую в данном материале проблему.

Помните - миссия выполнима!

Сквозная мотивация

Многих руководителей беспокоит вопрос внутренней мотивированности в целом и качества результатов внутри компании - мотивация часто сходит на нет. Или почему в некоторых компаниях зарплаты ниже, условия в целом хуже, но работают там все с горящими глазами и на этом получают прорывные результаты.

В качестве ответа на эти вопросы я всегда рассказываю дежурную историю про заводского рабочего на конвейере.

Приходит как-то этот мужчина домой, а его сын за ужином спрашивает:

- пап, а что ты делаешь на работе?
- ну работаю, сынок - одни детали получаю, обрабатываю, отдаю дальше.
- нет это не подойдет для моего сочинения в школе, зачем ты делаешь эти дела?
- не знаю сынок.

Сын расстроился и в школе написал только то что ему сказал отец, и в целом не сильно тому был рад. Ему хотелось гордости за своего папу перед одноклассниками, он искал в нем что-то интересное, величественное.

Мужчину, как и любого отца в таком случае, поставленный вопрос озадачил, и на следующий день выйдя на рабочее место просто пошел вдоль конвейера пока не наткнулся на закрытую дверь - и он ее приоткрыл, пошел дальше и снова встретил закрытую дверь.

Так открывая дверь за дверью, он и в итоге пришел на [абстрактно для примера] стартовый полигон где создавался еще не виданный человечеством космический корабль для полета на колонизацию Марса [идентифицирована высшая цель].

Мужчина возгордился собой, и сообщил сыну что он делает космический корабль, а его ежедневная миссия стала вроде спасения [скачка в развитие] человечества как минимум.

Теперь он каждый день встает пораньше и уделяет внимание мелким деталям которые ранее пропускал мимо себя - "ай, на выходе все равно проверят и подкрутят если не пройдет, мое какое дело - я собрал." - и отнесся со всей ответственностью и уважением, с ощущением причастности к большому важному делу.

Вывод - результат осознания глобальной [утрированной для примера] миссии помог изменить мотивацию и качество результата внутри самого человека, не прилагая ни цента затрат, ни минуты внешних воздействий или подарков, ни красных лидерских стульев, ни прочих методов заигрывания с человеческими слабостями.

Вдохновение - один из самых сильных источников энергии, одна из самых влиятельных природных сил человека для внутренней мотивации на наилучшие результаты.

Поэтому я настоятельно рекомендую в любом проекте, бизнесе в целом или даже небольшой поставленной задаче четко и ясно формулировать миссию как главный замысел - она станет для всех путеводной звездой на пути существования проекта, задаст границы тоннеля по которому идет движение к результату, будет постоянным источником энергии - для этого достаточно каждому участнику миссию принять или отказаться от нее (не мешая остальным).

Энергия

Что есть энергия

Начнем с энергии, так как это основы всего. Я не буду уходить в интересные лично мне темы сингулярности вселенной, а просто приведу некоторые факты про энергию человека.

Энергия это составляющая, без которой невозможна работа ни одного элемента в структуре человека - это медицинский и физический факт.

Энергия человека это незримая, невидимая сила, которая заставляет взаимодействовать между собой элементарные частицы, органы и системы нашего организма. Это то, что собирает и удерживает элементарные части в едином целом.

Энергия невидима как электрический ток - он не видим, но хорошо ощутим, когда включен нагревательный прибор или освещение. Не регистрируются нашими органами чувств электромагнитные волны. Но посредством радио и телевидения, они проявляют себя как изображение и звук.

Также энергия человека. Она незрима, но она проявляет себя. И по этим проявлениям ее можно зарегистрировать.

Высокий уровень энергии в человеке - это наличие сил и жажда деятельности. Это энтузиазм, хорошее настроение и самочувствие. Это восторг. Это чувство любви.

Низкий уровень энергии - слабость, лень, тяжесть в теле и уме, плохое настроение, депрессия. Другими словами одно из проявлений энергии это эмоциональный фон.

Эмоции высшего порядка соответствуют высокому уровню энергии, низшего порядка – низкому уровню.

Базовые источники энергии

Базовые источники энергии человека это - пища, сон, дыхание и, самый важный по количеству получаемой энергии - позитивный настрой ума (энергия результата, достижения цели, ощущения важного действия).

Вспомните состояние успешных людей. Как правило, они находятся в приподнятом состоянии духа – они позитивны, веселы, полны жизни и деятельны. Многие относят их состояние на состояние их дел. Но увы, все наоборот. Состояние дел успешных

людей обусловлено их эмоциональным состоянием, а последнее возникает от умения позитивно мыслить.

Подробнее об этом написано в статье Андрея Ростова (<http://www.om-planet.com/статьи/питание-йогов/энергия-человека-и-ее-источники/>).

Для выполнения наших мирских задач нам необходима эта самая энергия. Без нее мы как автомобиль без бензина или iPhone без зарядки в лесу - не в состоянии выполнять свои основные функции.

Поэтому разумный расход энергии (как и хорошо распределенный бюджет в организации) дает большее количество потрясающих результатов в расчете на затраченные ресурсы.

Все мы делаем больше и лучше когда у нас есть на это силы и желание.

Как расходуется наша энергия

Мозг потребляет очень много и очень быстро. Расходы энергетические колоссальные - будучи 1/50 от массы тела, только во время сна мозг потребляет до 10% процентов всей энергии, а во время активной работы до 25%.

Наше мышление или принятие решений - самый дорогой процесс.

Так как мышление работает последовательным перебором вариантов, извлеченным из древовидной ассоциативной памяти то для принятия наиболее верного решения мы должны перебрать достаточно большое количество вариантов как могут развиваться события после принятия того или иного решения, попутно сравнивая их друг с другом.

Чем больше мы будем "продумывать" ходы и варианты, в зависимости от нашего запаса знаний и "хранилища" - тем больше мы тратим огромное количество энергии.

А если ситуация требует времени - переживания отнимают параллельно еще больше энергии.

Самое интересное что тут нет прямой связи между затратами и уровнем интеллекта - известный факт что больше всего энергии в жизни каждая женщина тратит в 18 лет в момент принятия решения - он или не он, выходить или нет.

Краеугольный камень биологии и эволюции - мы все не хотим работать, думать, мы не хотим тратить энергию потому что это принцип выживаемости.

Все человечество пытается сделать все что угодно - чтобы не тратить энергию.

Все виды товаров и услуг направлены либо на экономию энергии, либо на ее восстановление (про дизайн товаров и услуг отдельно, это не тема данной статьи).

За всеми подробностями по работе мозга рекомендую обратиться к лекциям профессора Сергея Савельева, НИИ Морфологии человека и его любимым лекциям на эту тему.

Я не буду брать в расчет что управление личной энергией дело каждого - переработка углеводов, алкоголь, табак, плохой отдых и отсутствие спорта - все это сильно влияет на наши запасы и емкость наших "батарей".

Часто в нашей жизни возникают ситуации не связанные с работой, забирающие всю нашу энергию, опустошающие полностью так что опускаются руки и все теряет смысл - это потеря близких, проблемы со здоровьем, неудачи в личной жизни и прочие неблагоприятные обстоятельства заставшие нас как им и следует врасплох.

Я просто обозначу траты которые напрямую "жгут топливо" в нашей теме:

1. Принятие решений о том что нужно сделать - это понятно, перебор вариантов.
2. Переключения между видами деятельности и частые отвлечения - тема известная, можно погуглить.
3. Переживания страха и напряжение - страх неизвестности, или страх неясности решения начальства о результате выполненной работы / непонятности достигнут ли результат или нет. Где свет в конце тоннеля?
4. Неизвестность критериев приемки порождает необходимость эти критерии "придумывать" на ходу.

Возобновляемые источники энергии

К источникам возобновляемой энергии безусловно относятся энергия цели и результатов, но самым мощнейшим источником является энергия долга или мотивация миссией.

Энергия цели или Огонь в глазах

Один из важнейших источников энергетике это разница между настоящим и будущим. Если будущее представляется как привлекательное - это создает внутри напряжение.

Это напряжение легко превращается в деятельность, а деятельность всегда дает результаты - энергия человека может все. Когда есть энергия - результаты даются быстро и просто.

Привлекательная цель зажигает огонь в глазах. Без огня в глазах вы всегда получите посредственные результаты.

Во многих ситуациях для выполнения задачи только этого огонька уже достаточно.

Энергия результата

Перед выполнением определенной работы мы всегда задаем себе вопрос - сделать хорошо или так как будет достаточно?

Многие из тренеров говорят что многие вещи можно делать посредственно, потому что важен результат а не качество. И будут правы.

Но я рассматриваю любую работу как источник возобновляемой энергии. Ведь когда мы делаем результаты, куда приложились всей душой и телом, сделали то что сочли нужным для лучшего качества - мы всегда получаем внутреннее удовлетворение, которое греет нас внутри.

А если этот результат еще оказался кем-то замечен и оценен - тогда сияние радости нам обеспечено. В этот момент мы получаем сильный выброс эндорфинов которые пополняют наши запасы энергии.

В то же время посредственный или плохой результат у нас отнимет и энергию, и время.

Поэтому для себя я взял за правило - то что ты делаешь сейчас - делай наилучшим образом, со всей душой с полной отдачей. Получая отличный результат - получаешь источник энергии.

Энергия долга и мотивация миссии

Высшая мотивация - энергия долга или мотивация миссии как самый мощный источник энергии человека.

Миссия - это не то ради чего ты живешь чтобы получать, а то ради чего ты живешь чтобы отдавать.

Все могут вспомнить случаи когда находясь совсем без сил в какой-то момент энергия появляется в нас сама и дает прилив новых сил.

Появляется она просто для того чтобы быть для кого-то - для детей, для больных - встает больной врач и идет лечить, раненый идет в бой - его движет энергия долга / мотивация миссии.

Для получения энергии великолепных результатов мы должны обеспечить конвейерное получение такого качества результатов.

Подробнее смотрите пример - Радислав Гандапас энергия внутри миссии
<http://www.youtube.com/watch?v=phiWu--bTDo=>

Для того чтобы культивировать эту энергию в нашей организации - мы формируем миссию.

Миссия, изменчивость мира и видение

Миссия

Так как любая организация это часть общества, а результат деятельности всегда расположен вне зоны самой деятельности, то я заключаю что миссия компании располагается в обществе.

Миссия организации - это все результаты ее деятельности, которые будут переданы обществу, формулируется как предназначение организации, ее философия и социальная установка.

Верная миссия всегда располагается в людях и их проблемах и потребностях.

Важно понимать что в правильной организации миссия всегда нужна обществу - общество всегда спросит или отвернется от организации если это не так.

Выявлять правильную миссию и цели мы будем методом Job Stories, о котором чуть позже.

Проявляется стратегия

Когда сформулирована миссия - всегда с легкостью просматривается вся стратегия и мы видим и понимаем коридор в котором действуем.

Сразу понятно что делать надо а что нет, что соответствует миссии и что не очень.

Все меняется

Многие мне часто возражают - зачем нам все это писать, мы динамичная компания, все меняется каждый день - только зря время тратить и документы плодить.

Я всегда спокойно отвечаю своей любимой заготовкой - пока живо человечество ты всегда будешь нуждаться в восстановлении энергии - кушать, спать, пить, радоваться (эндорфин).

Также мы будем испытывать потребность в безопасности и общественном признании наших результатов.

Учитывая что все товары и услуги созданы по принципу экономии или восстановления нашей энергии - правильно заявленная тем или иным образом миссия вряд ли потребует каких-то перемен ближайшие 20-50 лет. А там посмотрим “что там у сингулярности”.

Верно определённые цели никогда не меняются.

А вот меняются как раз пути к этим целям. Детали реализации. Именно поэтому нужна постоянная фиксация, запись и актуализация этих целей, сосредоточенных вокруг миссии для ориентировки - что конкретно можно сейчас изменить чтобы отреагировать на внешние обстоятельства.

На чем-то конкретном нужно видеть дельту текущего состояния в реальных измеряемых параметрах жизни и ожидаемого результата.

И всегда нужно знать что гибкость это не анархия, это выработанный четкий выверенный и регламентированный подход к реакции на изменяющиеся внешние обстоятельства, с назначением конкретных ответственных и исполнителей.

Так как одним из видов деятельности моей компании является проектировка процессов контроля, реакции и внедрения новых бизнес процессов в связи с внешними изменениями - это очень контролируемый и самый что ни на есть жизнеспособный процесс в организации.

Поэтому миссия и цели должны быть и должны быть долгосрочные.

Видение как это будет

Каждая хорошая компания постоянно генерирует видение того как в будущей реальности проявляется заявленная миссия.

Генерировать видение это постоянная работа - которую как правило избегают во многих организациях.

В целом горизонт планирования зависит от боязни взять на себя ответственность - ведь отвечать же придется за выполнение миссии.

Дерево и цепочки целей

Миссия по структуре это результат достижения цели на дорожной карте.

Дорожной картой принято считать совокупность и согласованность всех целей организации в виде дерева.

Все должно быть согласовано и служить общему замыслу.

Для понимания системности организации и дерева целей необходимо иметь ввиду следующие закономерности:

ТРИЗ

ТРИЗ - много в статье будет намного понятней если вы знакомы с теорией решения изобретательских задач Альтушллера. (Владимир Петров. Основы теории решения изобретательских задач. Учебник. ISBN 965-7127-00-9)

Закон 1. Закон полноты частей системы. Необходимым условием принципиальной жизнеспособности технической системы является наличие и минимальная работоспособность основных частей системы.

Закон 2. Закон «энергетической проводимости» системы. Необходимым условием принципиальной жизнеспособности технической системы является сквозной проход энергии по всем частям системы.

Закон 3. Закон согласования ритмики частей системы. Необходимым условием принципиальной жизнеспособности технической системы является согласование ритмики (частоты колебаний, периодичности) всех частей системы.

Закон единства и борьбы противоположностей

Закон единства и борьбы противоположностей - ядро диалектики. (Энгельс, Материалистическая Диалектика / Древняя китайская философия):

Он служит источником возникновения любых объектов, в том числе материального мира и, в частности, технических систем. Закон характеризует одно из основных понятий ТРИЗ - противоречие.

Понятие единства и борьбы противоположностей было ведено более 5000 лет назад древними китайскими философами в описании картины Мира, включающую материальную и духовную стороны. По мнению китайских философов, вселенная

образована из энергии Чи (Chi), которая является средством взаимодействия мировых сил Инь (Yin) и Ян (Yang).

Постепенно нарастая одна в другой, они переходят стадию предела, когда преодоление одного начала сменяется преодолением другого. Затем начинается обратное движение. Этот процесс бесконечен, ибо движение во вселенной вечно.

Закон причины и следствия

“Все происходящее (начинающее быть) предполагает нечто, за чем оно следует, в соответствии с правилом”. Кант “Критика чистого разума”, первое издание.

Закон композиции в живописи

Основными законами композиции следует назвать такие: закон целостности, закон контрастов, закон новизны, закон подчиненности всех средств композиции идейному замыслу. Закон ограничивающего (лимитирующего) фактора, или Закон минимума Либиха

Один из фундаментальных законов в экологии, гласящий, что наиболее значим для организма тот фактор, который более всего отклоняется от оптимального его значения. Поэтому во время прогнозирования экологических условий или выполнения экспертиз очень важно определить слабое звено в жизни организма.

Выводы

Учитывая указанные закономерности мы делаем логический вывод что если организация это система служащая общему замыслу, тогда и цели организации должны быть направлены на поддержание целей более общего уровня.

На основании закона композиции можно сделать следующие выводы:

1. если организация имеет иерархически упорядоченную структуру, то и цели ее упорядочены – это достигается путем составления дерева целей. Цели высшего уровня имеют обобщенную формулировку и рассчитаны на более длительный срок. Узкие цели конкретны, краткосрочны и являются средством достижения целей высокого уровня;
2. при наличии иерархии целей можно ее использовать при построении структуры организации.
3. цели любого подразделения должны соответствовать целям организации;

Хорошая правильная миссия находится в людях, в их жизни, помогает решать проблемы и сильно упрощает жизнь, дает комфорт и помогает получать радость от работы или развлечений.

Чем проще миссия сформулирована тем лучше.

Если мы хотим понять глубинные цели которые необходимы для людей в целом - стоит учесть что любая такая цель находится глубоко внутри нас.

Научитесь смотреть в глубины себя - и вы найдете массу интересного. (с) Стив Джобс.

Перед тем как перейти к формулировки целей стоит отдельно рассмотреть самый самый проблемный вопрос который возникает всегда и постоянно - запись или фиксация.

Запись и фиксация

Просто скажу что надо все записывать. Все что имеет мало-мальское значение нужно записать, проработать, реализовать или выкинуть.

Что нужно записывать?

Наш мозг это потрясающий инструмент для решения задач, но очень отвратное хранилище данных!

Во первых мы не можем хранить бесконечное количество данных, потому что одно из важных свойств мозга которое помогает ему разгрузиться - это архивация данных.

Мало того, для ускорения получения информации из архивов, в целях экономии ресурсов и развития наш мозг “перезаписывает” последние извлеченные данные в самом архиве.

Долго не погружаясь в тему просто уточню что мы вспоминаем каждый раз не само событие или конкретную информацию - а последнее воспоминание об этом событии или последнее “извлечение из памяти” этой информации - то есть налицо факт перезаписи “поверх”.

Мало того что мы не все четко запоминаем как компьютер - мы же можем неточно услышать / не так воспринять в силу своего интеллекта ну и потом еще воспроизвести как у нас это получается. Потери на каждом шаге достаточно серьезные.

К тому же у каждого из нас в голове очень много мыслей по конкретным целям, планам, результатам, домашним делам и прочим заботам - все в голове.

Хорошо ли нам работается в таком случае?

Проведу аналогию с компьютером - возьмите и откройте как можно больше программ одновременно и попробуйте делать привычные дела. Конечно же компьютер будет “тормозить” и работа станет невыносимой.

По этому принципу работает наш мозг и текущая (активная) память событий и данных - все загружается в нашу “оперативную память” которая конечно же может использоваться как хранилище - но только временное, для проведения текущих нужных операций - на то она и оперативная.

После завершения работы с любой программой - ее необходимо закрывать, чтобы высвободить ресурсы компьютера, и направить их полностью на следующую задачу!

Поэтому завершая аналогию - нам надо закрывать программы висящие в голове по определенным задачам для высвобождения ресурсов с целью большой экономии энергии расходуемой на “хранение в памяти” всех наших дел и задач.

Это касается всего - и личных дел (если вы их выгрузите, будет больше ресурсов для работы) так и рабочих вопросов.

Выгрузка происходит очень просто - мы выписываем все что есть в голове на бумагу, и тем самым придаем этому реальность, материализуем мысль.

Все компьютерные программы и системы нужны чтобы все выгрузить и не загружать голову - вооружитесь хотя бы вордом или экселем - этого вполне достаточно.

Наша лишняя свободная оперативная память очень нам пригодится в нужный момент для решения возникших внезапных задач.

Задачи, решаемые записью

В своей практике я выделяю много задач, автоматически решаемые “записью”, но вот основные:

1. Высвобождение ресурсов головы.
2. Материализация любого замысла.
3. Принудительная проработка (а оно нам надо?) и детализация (Панамера 2015 года выпуска, красный цвет) для запуска мозговых процессов по аккумуляции ресурсов под эту задачу.
4. Декларация целей.
5. Согласование (понимания вне голов а на одном внешнем носителе) договоренностей в едином виде между участниками какого-либо совместного процесса (как бонус далее снижение градуса недопонимания результатов в момент завершения каких-либо работ).
6. Создание физической “основы” под дальнейшие действия, на которую можно ссылаться - под цели пишутся планы действий и чеклисты.

На самом деле положительных результатов от простой записи из головы в бумагу (документ) гораздо больше, но перечисленных вполне достаточно для нашей темы.

Декларировать на бумаге (извлекать замыслы из головы) цели - обязательно для их достижения. Не зафиксированные цели не достигаются потому что в реальном мире их не существует пока они только в голове или только произнесены.

Для того чтобы зафиксировать верные цели, придется понимать экосистему, окружение и структуру того где эта цель проявится - а это шаг к принудительной детализации цели.

Чеклисты

Так как энергия в голове тратится на переборы вариантов, а так же и время - записанное и согласованное заранее требует всего лишь прочтения и выполнения, без дополнительных энергозатрат.

“

- Невероятно важная, полезная и удобная вещь - чеклист. В самом простом виде это контрольный список из пары пунктов на входной двери (газ? утюг? мобила? ключи?). В обычном ежедневном случае - это реальность любого пилота.
- Надпись на аэродроме: пройди по чеклисту.
- Пилот достает чеклист и проходится по нему. Это минимизирует количество ошибок, хотя каждый пункт в списке пилоту и так известен. Но если не использовать чеклист, то что-нибудь иногда выпадет из внимания, в результате чего появится шанс приблизиться к [плохому концу], чего никто не хочет.
- В советских самолетах это называлось "карта контрольной проверки". Чтобы не тратить бумагу, использовалась конструкция со сдвижными пунктами, которые должны были быть пройдены до полета.

“

См “Чеклисты” (<http://tema.livejournal.com/1995018.html>)

Наличие согласованных чеклистов позволяет вообще не думать а сразу делать - так мы снижаем энергозатраты и повышаем производительность и результативность.

Ну и разумеется чек-листы является необходимым и единственно верным и в то же время безболезненным инструментом проверки и актуализации результатов.

Зная какие именно вопросы будут спрашивать на экзамене - всегда четко и ясно понимаешь как зафиналить экзамен на 5.

Сам же процесс записи ручкой или карандашом помогает сделать первоначальную фокусировку и концентрацию внимания. Об этом чуть позже.

Оговоренное вслух и незаписанное - не существует, а записанное - существует.

Новая запись только своим фактом существования всегда запускает процесс выполнения - всегда придется либо отработать и поставить в план либо выкинуть. Зная что вы отработали ту или иную затею она не будет всплывать в вашей голове.

Запись помогает “извлечь” из головы собеседников картину договоренностей, и привести ее к единому пониманию на бумаге, без необходимости ссылаться на предыдущие разговоры в спорах кто и почему был прав или неправ.

Итак, мы договорились что мы просто берем и записываем - а дальше создаем цели.

Для лучшего понимания выполняемой задачи давайте разберем жизненный цикл замысла (цели).

Цели и передача миссии

Жизненный цикл цели

Каждая цель всегда проходит определенные этапы жизни.

1. Мечта
2. Желание обладания
3. Столкновение с реальностью
4. Недооценка страхов обладания
5. Принятие цели и выполнение

Мечта - плохо сформулированное скопление нейронных представлений в секунду времени в мозге человека - аудио, видео, изображения, сценарии, тонны текста. Это как раз мое любимое состояние у клиентов “зачем записывать, все же понятно, мы же обсудили”. В этот момент различия восприятия носят громадный характер противоречий, и что у каждого на уме остается только догадываться.

Желание обладания - уже что-то сгруппированное ярлыками реальности, например “красная большая машина”, или “большой дом”. Пока это не реально, но уже дан вектор, и внутри загорается энергия обладания. Столкновение с реальностью - тут мы двигаемся к процессу получения цели, и тут же принудительно для нас начинаются конкретные расчеты, потому что мы делаем первые робкие шаги “приземления” мечты в формы и объекты нашей реальности, путем формулировки конкретных измеряемых параметров, все для того чтобы произвести аккумуляцию ресурсов на выполнение этой цели, поэтому нам просто придется совершить формализацию, которая поможет:

1. получить цену замысла - сколько как чего и где придется вложить в получение результата.
2. Понять что из этого мы можем сделать по ресурсам а что нет.
3. Оформить цель в формате SMART - Specific Measurable ... (google it)
4. Выполнив все эти действия фактически совершить ЗАКАЗ на выполнение этой цели.

Недооценка страхов обладания - что-то полученное надо иметь, содержать и использовать по назначению. Страх того что это не получится сделать силен, но точно так же силен страх того что это получится. Это нужно проработать так как этого чаще всего боятся и недооценивают, но об этом в следующих статьях.

Принятие цели и выполнение - цель обязательно нужно согласовать с собой (коллегами) и принять к выполнению, но ни в коем случае не отказываться.

1. Если цель оказалась плохой - важно сделать до конца, прочувствовать на себе в деталях и принять поражение с одной простой целью - следующая цель получится куда правильной.
2. А если откажетесь от выполнения - разрушите весь процесс и вернетесь к анархии и хаосу - оно вам надо?

Передаем миссию и делегируем результативно

Каждая цель ставится для того чтобы в результате ее выполнения, появилась возможность приступить к выполнению следующей цели в данной конкретной цепочке целей.

Связь в цепочке обеспечивается как на фабрике между производственными узлами - полученный результат от активности одного узла передается далее по конвейеру в следующий узел, там происходит активность и новый результат идет дальше.

В итоговом результате все цепочки целей стекаются в один финальный узел где происходит конечная сборка результата и мы получаем выход продукта | услуги | замысла и так далее - все что отчуждается во внешний мир. Я всегда рекомендую формулировать цели как конечный результат от планируемой активности, чтобы было очень просто понимать как ее сделать – и когда она будет готова.

Дополнительно (а вообще обязательно) необходимо записывать тут же рядом для чего это нужно делать или как именно и где далее этот результат будет использован.

Запись “для чего” нужна нам для небольшой хитрости. Хитрость заключается в том что мы никогда не сможем спланировать что-то более-менее похожее на реальный ход событий. Все мы знаем что планирование это процесс мышления, а то как будет в реальности мы даже и не догадываемся.

Тут представляю вам небольшое замыкание реальности - наша запись “для чего” это и есть “миссия” в данном конкретном случае.

Формулируя миссию для каждой своей задачи мы получаем двойной бонус по энергии - мы получаем энергию миссии, а также по ее выполнении энергию результата + опять же зажигаемся энергией следующей миссии от следующей задачи.

Бонус для дочитавших до этой строчки - мы получаем самонаводящуюся цель или истинно верное работающее на практике делегирование.

Практическим бонусом мы получаем защиту “от дурака” или же ответ на вечный вопрос - как же правильно делегировать чтобы получать нужный результат и не участвовать в процессе его достижения вообще.

Тут проще пояснять на очень простых примерах.

Пример 1. Поездка в такси.

Исходное состояние

Представьте что ваша конечная цель - приехать к определенному часу на мероприятие в центре соседнего города Б от текущего А. Ваша миссия как результат достижения главной задачи - оказаться вовремя на открытие (пройти все нужные процедуры, знать как подъехать и тд).

Неверное делегирование

Вы говорите - едем на ярославку, там пару километров дальше покажу куда поедем, нам надо успеть к 14.

Таксист примерно понимая что едет он по счетчику / времени (чем больше тем лучше), зная что большая часть пассажиров не знакомы с дорожной как правило не знакомы, а также предположим что таксист в целом порядочный и он понимает куда можно приехать за оставшееся время в данном направлении и расстоянии которое обозначил человек. Вот он сформировал сам себе миссию - прибыть туда максимально долго но не опоздать - то есть к 14.

Сразу финал - приехали они в 13:55 (не опоздали по меркам таксиста), а там пол города гаи перекрыло, объезд, очередь на подъезд ко входу - в общем человек опоздал, винит таксиста, таксист даже не парится. Пассажир надулся и думает что в следующий раз он будет контролировать важные моменты сам.

Верное делегирование

Пассажир сообщает - мне нужно быть в городе Б на мероприятии в 14 часов на сцене.

Таксист зная что в этом месте возможны трудности и приехать надо явно заранее планирует себе прибытие в 13:30 и довольный пассажир отплачивает чаевые.

И теперь просто представьте что в случае с передачей миссии водителю, и делегированием ему ответственности на принятие решений о стратегии и тактике путешествия вы просто садитесь в кресло и ожидаете результат, напрочь забыв о возможных вопросах - а через эту улицу поедем или не поедем - на все возникающие в процессе выполнения задачи вопросы таксист без проблем отвечает самостоятельно.

Это очень сильный плюс от передачи миссии.

Пример 2. Поход в магазин. Более точно раскрывает погрешность при отсутствии миссии.

Жена ждет мужа на ужин дома, она сварила борщ. Чтобы быть точным отмечу условие что к борщу в этой семье ожидается бородинский хлеб. Миссия - поужинать с вкусным хлебом свежим борщиком.

Неверное делегирование

Жена сообщает - по дороге домой зайти в наш магазин и купи хлеб.

Муж идет, и в голове совершает размышление - мы в очередной раз вчера выходили вместе и когда шли по мостику где плавают утки жена посетовала на то что уточек нечем кормить, хорошим хлебушком не хочется, а вот что-то попроще, или не совсем свежее очень бы подошло.

Так как она это дело очень любит, а также тот момент что жена за продуктами успешно ходит самостоятельно - муж автоматически понимает что хлеб нужно для уток. Идет в магазин, покупает самый дешевый батон, нюхает - о даже не свежий, класс! - приносит домой. Занавес.

Правильное делегирование

Муж - у нас сегодня ароматный борщик, выбери хлебушек по твоему вкусу. И конечно же муж покупает самый ароматный свежий бородинский хлеб, а еще внимание - сметанку пожирнее! Занавес.

Для закрепления важности передачи миссии покажу как самоликвидируются любые идиотские вопросы которые могут возникать на пути выполнения задачи при наличие миссии: Можно ли купить несвежий хлеб - для уток какая разница?

1. А можно принести завтра - я как раз другим маршрутом пойду, там выбор больше?
2. А можно вместо хлеба хлебцы - они же полезные?
3. А если взять тесто и самим испечь - будет же вкусно и себя займем?
4. Может ну его хлеб - раз булки мять, может пиццу закажем?

И так далее в том же духе - я думаю многие встречают эту беду со своими подчиненными достаточно часто.

Результаты. Называем дьявола

Формулируем результат и правильные критерии приемки.

К сожалению большинство формулировок целей и задач которые я встречал содержат в себе совершенно невнятные «хотелки» и ничего не говорят о ключевых критериях при выполнении которых цель будет достигнута, или каких-то требований к выполнению или результатам.

Для первого повышения результативности я всегда помогаю сформулировать цель как конечный результат.

Стоит понимать что *результат* – это всегда нечто отчуждаемое, появившееся в следствие некоей активности, что можно будет взять и использовать далее для достижения следующих результатов.

Некоторые руководители знакомы с методикой передачи миссии, но часто забывают про критерии приемки, а именно они часто становятся причиной споров и конфликтов начальник-подчиненный, подрядчик-заказчик и так далее в любых взаимоотношениях построенных на взаимной выгоде.

Дело в том что критерии приемки это те параметры, которые крайне важны для фактического принятия результата как успешно выполненного, но их просто не называют так как они могут находиться вне информационного поля выполнения самой задачи / активности.

Гарантии успешного результата

Первое что нужно указать - критерии при которых результат будет считаться успешным.

Укажите как можно меньше важных именно для вас критериев, не стоит с ними перебарщивать - лучше дайте свободу принятия решений самому исполнителю, и бонусом получите повышение качества.

Ведь повышение свободы действий, передача ответственности и фактически “мини признание” человека дает нам плюс в виде прироста к его внутренней энергии в процессе выполнения, что несомненно повысит качество.

Требования и ограничения

Также стоит указывать критерии, которые крайне важны, и если они не будут соответствовать ожиданиям то задача не будет принята сто процентов.

Предварительные условия

Условия, без соблюдения которых - выполнять задачу не имеет никакого смысла, или не будет возможности приступить. (чтобы начать тушить пожар нужно обеспечить себя пожарным костюмом) и так далее.

Хоть это и звучит как “для тупых” - но это спасет во многих случаях замысел от провала, стоит это иметь ввиду.

Это дополнительные и необязательные параметры которые я рекомендую все же указывать если мы хотим повысить качество выполняемой работы при делегировании, если это позволяет ситуация.

Необходимые утверждения

Перед тем как мы перейдем к процессу поиска и формирования правильных целей я хочу отметить необходимые для этого утверждения и закрепления.

1. Есть только цели направленные на реализацию миссии - цель должна находится в общей цепочке конкретной ветки общего дерева целей во главе с миссией.
2. Невозможно управлять тем что ты не можешь измерить. You can't manage what you can't measure. - W. Edwards Deming
3. Цель это отчуждаемый результат деятельности (activity outcome).
4. Сформулировать цель - придать реальность.
5. Мысль движется скачками по веткам дерева - поэтому мы все это “ловим” записью / метим, если надо то “подшиваем к делу” или же закрываем (вычеркиваем).
6. Размещение цели на временную доску придает ответственности за ее выполнение.
7. Результатом считается только то что может быть использовано для выполнения следующей цели - это дает ответы на возникающие вопросы по дороге.
8. Цель должна быть детально записана - подход SMART. Нет записи - нет цели.

Что же делать

Сейчас я расскажу о самом интересном участке всего повествования - о деятельности, через которую мы и призываем наши цели в жизнь.

Этот подход активно используется на западе, и мы его применяем уже больше года в наших проектах для идентификации целей.

Сразу отмечу что после внедрения данного подхода клиенты стали очень довольны и благодарны за передаваемые знания.

Дело в том что этот подход у некоторых людей даже может конструктивно изменить в принципе жизненный подход практически ко всему.

Обычно когда начинается какая-либо подготовительная деятельность по созданию проекта, или по выполнению определенных задач направленных на получение результатов (проект) всегда становится очевидным тот факт что целей особо то никто и не видит.

Нужные цели не видит в целом никто, если не пройти процедуру понимания ситуаций.

Опросы общественного мнения, сотрудников и прочие неработающие инструменты это прекрасно демонстрируют.

Данный подход подробно изложен в небольшом докладе инстута Phoenix в 2012 году <http://www.youtube.com/watch?v=f84LymEs67Y>

Снова ТРИЗ

Что я подразумеваю под хорошей целью - только то что даст действительно нужные ком-либо результаты.

Действительно проще это пояснить на примере создания продуктов и услуг для потребителя, но дальше я поясню как это применяется именно в проектах и цепочках наших целей.

Чтобы лучше понять что действительно будет нужно потребителю, мы должны понимать встречные его потребности. А истинные свои цели никто и никогда не называет по двум причинам - либо он не хочет, либо (что чаще бывает) он сам не знает истинной мотивации своей потребности.

Дело в том что в своей жизни мы принимаем те или иные решения не потому что мы хотим сделать что-то просто потому что захотели, нет. Как будто-бы только захотев у нас в жизни все будет по Щучьему велению по нашему хотению (на самом деле не будет).

Мы принимаем те или иные решения только под воздействием внешних сил, находясь в определенных обстоятельствах, которые корректируют наше поведение.

Люди вынуждены зарабатывать деньги чтобы поддерживать свой уровень жизни.

Или же возникает:

1. Недовольство собой
2. Недовольство текущим положением дел в компании / отделе / на рынке
3. Недовольство чем угодно

Многих вынуждает общество на проявление тех или иных качеств (не редко лидерами становятся благодаря безысходности и необходимости в том числе выживания).

Обстоятельства достаточно сильно влияют на наше поведение просто потому что все взаимосвязано.

ТРИЗ, в частности “веполь”, нам поясняет на примерах что любое взаимодействие между двумя объектам возникает только в результате воздействия внешней силы (требует) на первый объект (потребитель) и обстоятельств, которые определяют порядок и направление его движения в сторону именно второго объекта (продукт).

Поэтому важными условиями для понимания того что наша цель будет полезна и нужна в конечном итоге, нам нужно думать об обстоятельствах и условиях которые могут привести к выбору движения в нашу сторону для разрешения возникшего в результате воздействия внешней силы противоречия у человека в его ситуации.

Вызовы к решению. Jobs To Be Done.

Именно поэтому появился такой формуляр как Job To Be Done - дело которое придется сделать объекту чтобы исправить ситуацию (получить результат).

В процессе проектировки любого дерева целей я упрощенно называю это Job Stories, которые записываются в следующем виде:

[ситуация] [мотивация] [ожидаемый результат]

Примеры из реальных проектов как верно описывались ситуации:

(напомню что этот формат записи служит для поиска верных целей которые реально помогут и продвинут к хорошему результату, а не формально)

Неверно, не охватывает ситуацию:

- Мы хотим делать анонсы новых продуктов для наших потребителей, для этого нам сделайте раздел акции на сайте и смс рассылку.

Верно (после длительного интервью о бизнесе):

Когда **[ситуация]**:

- Когда у нас выходят новые продукты или акции, когда товар у нас залежался, и мы хотим его сдвинуть с полок когда мы хотим перетянуть одеяло от конкурентов в конкретные моменты по нужным событиям

Мы хотели бы **[мотивация]**:

- иметь план действий на нужный момент, все необходимые инструменты коммуникаций (email рассылки, sms, социальные сети, листовки, курьеры, штендеры, периодика локальная, наружка, партнерская сеть) - все возможные инструменты которые помогут получить или усилят ожидаемый результат.

Тогда мы смогли бы **[ожидаемый результат]**:

*- иметь **возможность быстро реагировать** на рынок и достаточно широко доносить нужный message от нашей компании к нашим потребителям, попутно заглушив или по возможности уничтожив вовсе (перебить предложение и тд) мессаджи конкурентов, тем самым сохранив свои позиции и контроль ситуации.*

Пример реальный, и в целом такая постановка вопроса позволяет появиться на свет, только из этой записи - целой стратегии действий и большому количеству целей и результатов которые прямо так и зажигают нужный огонь в глазах (да точно давайте

уже это сделаем, разберемся по пути чего нам не хватает в ресурсах, начинаем!)

Стоит ли говорить что после обсуждения этой ситуации по методу Job Story возникло моментальное понимание что одной смс рассылкой реально ожидаемый клиентами инструмент “войны” они вряд ли получили бы, а также возник энергетический всплеск и появился азарт и риск, ожидание больших результатов которые подняли всем настроение.

Если говорить простым языком на примере простых задач то схему формулировки цели можно описать еще проще:

[текущая ситуация] => [воздействия на ситуацию] => [ожидаемый результат в контексте его применения]

Примеры:

1. Грязная гора посуды. Нужно ее помыть. В [чистой раковине] можно разделать курицу (понятен срок - ужинать ночью не будем)
2. Машина стоит напротив въезда. Нужно убрать машину. Через час [через эти ворота] будет проезжать президент компании (видна важность работы - тебя могут уволить или испортить машину если она будет в момент проезда президента).
3. и так далее.

Каждый раз детали появляются те самые которые возникают в голове в момент выполнения.

Proof Of Concept

https://en.wikipedia.org/wiki/Proof_of_concept

Раскрывая последующий замысел мы выполняем также важную задачу - подтверждение реальной значимости и достаточности поставленной цели для достижения искомого результата.

Очень важно понимать реальность выполнения цели - когда сразу понятно как и чем можно получить нужный результат, мы опять же зажигаем энергию мотивирующую это сделать.

Что делать в итоге? Как ставить правильные цели?

А давайте на примере успешности в целом посмотрим:

1. Что отличает успешного человека от не успешного? - *успешный человек*

совершает правильные действия.

2. Как совершать правильные действия? - *Необходимо иметь опыт неправильных действий.*
 3. Как получить опыт неправильных действий? - *Нужно получить опыт действий.*
 4. Как получить опыт действий? - *Необходимо действовать, и каждый день!*
- Статистика решает.*

Полагаю по аналогии будет понятно как в конечном итоге вы научитесь ставить правильные цели.

Заключение

Каждый следующий результат в цепочке целей в нашей жизни является неким магическим источником для понимания деталей.

Миссия является краеугольным камнем всех наших действий в любой ситуации на протяжении всей нашей жизни - каждый день каждый из нас сталкивается с необходимостью ставить и достигать свои цели, решать какие-то задачи которые подкидывает нам жизнь.

Я как мог постарался обоснованно донести свое видение такого важного момента как миссия и мотивация миссией.

Поставленная цель сама помогает подтянуть к себе ресурсы, дает энергию на ее достижение и приносит много энергии и сил от наслаждения результатом.

В следующих статьях я рассмотрю подробно ситуации с фокусировкой на цели, а также разберу проблемы и ситуации возникающие в процессе реализации цели (страх обладания) как самостоятельно так и путем делегирования, а также процесс финализации, приемки результатов и многое другое.

Ставьте потрясающие цели, достигайте результатов и помните - миссия выполняема!