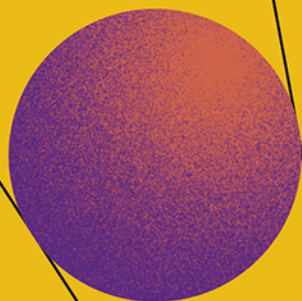


BESTSELLER
NEW YORK TIMESA

onepress

ROZWIŃ FIRMĘ BARDZIEJ I SZYBCIEJ,
NIŻ UWAŻAŁEŚ TO ZA MOŻLIWE



Nauka skalowania

DR BENJAMIN HARDY

BLAKE ERICKSON

PRZEDMOWA: TONY ROBBINS

Tytuł oryginału: The Science of Scaling: Grow Your Business Bigger
and Faster Than You Think Possible

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-289-3565-5

Copyright © 2025 by The Science of Scaling, LLC
Originally published in 2025 by Hay House LLC

Polish edition copyright © 2026 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/nauska

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	11
<i>Wstęp. Nauka skalowania</i>	15

CZĘŚĆ I. ZMIENĀ PERSPEKTYWĘ

Rozdział 1.	Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy do osiągnięcia	47
Rozdział 2.	Wyznacz termin tak krótki, że niemal niemożliwy do dotrzymania	83

CZĘŚĆ II. PODNIEŚ PRÓG

Rozdział 3.	Bądź bardziej szczery wobec siebie i szybciej odrzucaj to, co niewłaściwe	113
Rozdział 4.	Uprość system	139

CZĘŚĆ III. PRZYSPIEZ KONCENTRACJĘ **167**

Rozdział 5.	Zrób, co trzeba, by wytyczyć odpowiednią ścieżkę i opracować skalowalny model	169
Rozdział 6.	Zbuduj coś, co będzie mogło rozwijać się poza Tobą	189

<i>Zakończenie. O historii powstania Scaling.com i o tym, co jeszcze warto wiedzieć</i>	209
---	-----

<i>Dodatek Czas w ujęciu liniowym i holistycznym</i>	221
--	-----

<i>Dodatkowe zasoby i szkolenia</i>	231
-------------------------------------	-----

<i>Przypisy końcowe</i>	233
-------------------------	-----

<i>Notatki</i>	247
----------------	-----

Spis treści

<i>Podziękowania doktora Benjamina Hardy'ego</i>	255
<i>Podziękowania Blake'a Ericksona</i>	259
<i>O doktorze Benjaminie Hardym</i>	261
<i>O Blake'u Ericksonie</i>	263

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy do osiągnięcia

Nawet dziś niewielu ludzi biznesu rozumie, że badania bywają produktywne wyłącznie wtedy, gdy pełnią funkcję „dezorganizatora” — tworzą inną przyszłość i są wrogiem teraźniejszości. A jednak w większości laboratoriów przemysłowych dominują „badania defensywne”, mające na celu utrwalanie obecnego stanu rzeczy.

— PETER DRUCKER, W KSIĄŻCE *MENEDŻER SKUTECZNY*¹

Alicia Ault pracowała w branży kredytowej 20 lat — od 2004 roku. Jej działalność polegała głównie na indywidualnym coachingu z zakresu uzyskiwania zdolności kredytowej, aby klienci mogli osiągać cele finansowe, które sobie stawiali.

Alicję wyróżniały jednak rozległa wiedza ekspercka i dogłębna znajomość branży kredytowej.

W 2009 roku, zaledwie pięć lat po rozpoczęciu pracy, zaczęła myśleć o rozwiązaniu programistycznym, które mogłoby wypełnić krytyczne luki w sferze spójności branży kredytowej. Chodziło o zaoferowanie klientom prostszego, bardziej przejrzystego sposobu poprawy zdolności kredytowej i osiągnięcia celów finansowych.

W tamtym czasie nie istniało proste, przystępne cenowo rozwiązanie, które zapewniałoby klientom szczegółowy plan osiągnięcia tych celów — niezależnie od tego, czy chodziło o zakup nieruchomości, leasing samochodu, konsolidację zadłużenia czy obniżanie stóp procentowych. Branży bardziej odpowiadało mniej więcej 50 000 drogich firm zajmujących się „naprawianiem kredytów”, które często zaczynały od kwestionowania ujemnych pozycji w raportach kredytowych. Wynikające z tego spory przynosiły zwykle szybką poprawę stanu rzeczy, ale rzadko pomagały klientom w osiągnięciu trwałych efektów, czyli odnoszeniu długoterminowych sukcesów finansowych. Większość klientów ponosiła spore koszty, nie poprawiając swojej wiarygodności kredytowej.

Pomysł Alicji polegał na stworzeniu rozwiązania programistycznego, które po wprowadzeniu konkretnego celu finansowego klienta analizowałoby jego raport kredytowy i ocenę, aby wygenerować spersonalizowany plan działania. Plan miałby zawierać instrukcje krok po kroku oraz podstawiać sprawdzone zasoby — takie jak zabezpieczone karty kredytowe czy pożyczki zwiększające zdolność kredytową — aby ułatwić osiągnięcie tego celu.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

Była to przełomowa koncepcja, ale jak wiele innowacyjnych pomysłów przez niemal 10 lat funkcjonowała tylko w głowie Alicii — jako pomysł.

W 2019 roku, po dekadzie nabierania doświadczenia w pracy z tysiącami klientów, Alicia zdecydowała jednak, że nadszedł czas wcielić ten pomysł w życie. Nawiązała współpracę z utalentowanym programistą i razem stworzyli LevelUp Score — narzędzie, które w przekonaniu Alicii mogło przynieść pozytywną zmianę w obszarze restrukturyzowania kredytów i ułatwić życie wszystkim, którzy chcieli odzyskać zdolność kredytową lub poprawić swoją sytuację finansową.

Narzędzie powstało — i było wyjątkowo innowacyjne — ale Alicię nadal przytłaczało prowadzenie firmy coachingowej, zarządzanie codziennymi obowiązkami i wychowywanie dzieci. Była tak zajęta swoim biznesem i życiem prywatnym, że nie mogła rozwijać LevelUp Score.

Trwało to do początku 2024 roku, gdy dotarło do niej, że „zabieganie” uniemożliwiało jej życiowy rozwój.

Pozostawała w stanie inercji, zamiast się rozwijać.

Była poniżej progu.

W rozmowie z przyjaciółką, zapytana, dlaczego tak ciężko pracuje, Alicia odpowiedziała: „Pracuję tak ciężko po to, żeby pewnego dnia nie musieć już tak ciężko pracować”.

Wypowiedzenie tych słów na głos zaskoczyło Alicię, bo zdała sobie sprawę, że powiedziała dokładnie to samo 20 lat wcześniej, na początku kariery zawodowej.

Dotarło do niej, że od 20 lat tkwi w pułapce ciągłego zabiegania, ale tym razem było inaczej — miała przecież LevelUp Score i niezawodnego partnera, który zapewniał, że oprogramowanie

pozostaje aktualne mimo ewoluujących trendów, nowych przepisów oraz rosnących wymagań branży kredytowej i finansowej.

Po tej przełomowej rozmowie Alicia postanowiła, że będzie promować LevelUp Score i wprowadzi go na rynek.

Pomiędzy sesjami coachingowymi oraz wieczorami i w weekendy Alicia zaczęła nawiązywać kontakty z firmami zajmującymi się restrukturyzacją kredytów. Wyjaśniała, jak działa LevelUp Score, prowadziła praktyczne prezentacje, aby zademonstrować jego wartość, oraz pokazywała, jak może usprawniać działania naprawcze, zapewniając lepsze efekty klientom tych firm.

I miała stuprocentowy wskaźnik konwersji.

Każdy, z kim rozmawiała, natychmiast zdawał sobie sprawę, że LevelUp Score pozytywnie wpłynie na jakość usług jego firmy i zapewni większą wartość klientom. Rozwiązanie Alicii było naprawdę przełomowe.

LevelUp Score, w przeciwieństwie do tradycyjnych usług związanych z rozwiązywaniem sporów i tak naprawdę z niczym więcej, opracowywał spersonalizowane plany działania, z których każdy kosztował zaledwie 3 dolary. Oprócz nich zawierał także zasoby partnerskie — takie jak narzędzia do konstruowania kredytów i innych produktów finansowych — czyli dodatkowe źródła przychodów dla firm restrukturyzacyjnych. Ta dodatkowa wartość nie tylko zwiększała wartość życiową klientów (LTV), ale także generowała przychody poprzez linki partnerskie. LevelUp Score był zatem zarówno przystępny dla klientów, jak i bardzo opłacalny dla firm zajmujących się restrukturyzowaniem kredytów.

Pod koniec marca 2024 roku z produktu Alicii aktywnie korzystało 10 firm restrukturyzacyjnych, generując dla niej 200 dolarów

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

miesięcznego przychodu. Nie była to wysoka kwota, ale Alicia zrozumiała, że dysponuje czymś naprawdę wartościowym.

A potem, na początku drugiego kwartału 2024 roku, dołączyła do naszego programu szkoleniowego, poznała schemat skalowania i w ramach procesu wdrożenia zobowiązała się, że w ciągu 90 dni osiągnie niemożliwy cel.

Oto on: do końca tamtego kwartału z LevelUp Score miało zacząć korzystać 100 firm restrukturyzacyjnych.

Alicia uznała, że przy jej napiętym harmonogramie będzie to wyzwanie, ale znajdzie czas na 90–100 niezbędnych rozmów telefonicznych. A potem szybko zdała sobie sprawę, że jej „niemożliwy cel” wcale nie był niemożliwy.

Mimo że chodziło o znaczny przyrost — od 10 do 100 klientów w ciągu zaledwie 90 dni — ten cel oznaczał tylko znacznie większe obciążenie pracą. Do wszystkiego, co już robiła, włączając w to prowadzenie na pełny etat firmy coachingowej, doszła konieczność wykonania około 100 zimnych telefonów.

Samo myślenie o tym było dla niej bolesne i odepiające.

A cel? Był *liniowy*, a nie „niemożliwy”.

Niemożliwy cel to taki, który nie wiadomo, jak osiągnąć, bo wymaga to radykalnie nowych podejść i ścieżek. Takie cele redefiniują wszystko, czym może być firma, i zmuszają do maksymalnie jednoznacznego określania, kim jesteśmy, co robimy i komu służymy².

Dowiadując się coraz więcej o niemożliwych celach i o tym, że przyszłość jest główną siłą kształtującą nasze życie, Alicia zdała sobie sprawę, że cel w postaci 100 klientów w ciągu 90 dni nie spełniał kryteriów „bycia niemożliwym”.

Bo nie zaburzał ani nie upraszczał jej teraźniejszości.

Doprowadził wyłącznie do tego, że jej ówczesna sytuacja stała się bardziej zagmatwana i chaotyczna.

Postanowiła zatem wykorzystać koncepcję niemożliwych celów i zrobić odważny krok. Uznała, że pozyska nie 100, lecz 1000 firm — dziesięciokrotnie więcej, niż zakładał jej pierwotny cel.

— Gdy tylko zmieniłam cel na tysiąc, zrozumiałam, że w mojej sytuacji absolutnie nie było sposobu, bym mogła go osiągnąć. Nie było o czym mówić. Pozyskanie tylu firm było absolutnie niemożliwe — powiedziała mi podczas rozmowy kontrolnej, którą odbyliśmy kilka miesięcy po zakończeniu 90-dniowego procesu wdrożeniowego. — Niezależnie od wszystkiego to, jak wówczas myślałam i jak podchodziłam do swojej pracy, w żaden sposób nie doprowadziłyby mnie do celu.

Następnie Alicia zaczęła spisywać wszystkie przychodzące jej na myśl sposoby osiągnięcia nowego celu. I przyznała:

— Większość moich pomysłów była naprawdę kiepska, na przykład publikowanie postów na facebookowych grupach firm zajmujących się restrukturyzowaniem kredytów.

Ale przynajmniej próbowała.

Pewnego dnia, stale myśląc o swoim niemożliwym celu, zadała sobie jednak pytanie: „A może by tak dzwonić do firm software’owych, które i tak prowadzą marketing ukierunkowany na mój rynek?”

I nagle uświadomiła sobie, że kilka firm programistycznych z branży kredytowej obsługuje już dokładnie tę grupę docelową, którą chciała pozyskać dla LevelUp Score. Firmy w rodzaju SmartCredit i MyFreeScoreNow dostarczały narzędzia do monitorowania kredytów zarówno organizacjom restrukturyzującym, jak i bezpośrednio konsumentom — co czyniło je idealnymi partnerami w kontekście powiększania zasięgu LevelUp Score.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

Alicia uznała, że chcąc dotrzeć do 1000 firm restrukturyzacyjnych i skłonić je do korzystania z LevelUp Score w ciągu zaledwie 10 tygodni, warto byłoby nawiązać współpracę z szeregiem takich firm programistycznych. Być może nawet jedna mogłaby znacząco zmienić jej sytuację.

Początkowo bała się jednak do nich dzwonić. „Są znacznie większe ode mnie” — myślała. „Nikt nie będzie chciał ze mną rozmawiać”.

Kilka dni po tym jak pojawiły się te obawy, Alicia przeprowadzała jedną ze swoich „jednorazowych” rozmów telefonicznych z jedną z firm restrukturyzacyjnych. Ktoś, z kim rozmawiała, był pod wrażeniem możliwości LevelUp Score i zobowiązał się do zintegrowania go z procesami funkcjonującymi w jego firmie. Zaproponował także, że poleci Alicii kilkanaście kontaktów w innych firmach restrukturyzujących kredyty, które jego zdaniem powinny okazać się równie entuzjastyczne.

Alicia z wdzięcznością przyjęła tę propozycję, po czym zwierzyła się, że myślała o nawiązaniu współpracy z firmami programistycznymi, aby rozszerzyć zasięg LevelUp Score na tysiące — a nawet dziesiątki tysięcy — firm restrukturyzacyjnych. Jej rozmówca szybko odpowiedział: „Mam dla ciebie kogoś idealnego”. I opowiedział jej o swoim znajomym, właścicielu firmy software’owej Credit Repair Junkies, z której oprogramowania do zarządzania i obsługi klientów korzystało już wtedy ponad 8000 firm restrukturyzacyjnych.

Następnego dnia Alicia zadzwoniła do właściciela Credit Repair Junkies.

Początkowo był sceptyczny — zakładał, że Alicia próbuje mu coś sprzedać. Potem jednak, gdy przedstawił potrzeby swojej firmy i Alicia opowiedziała mu o LevelUp Score — nie jako o konkurencyjnym produkcie, tylko o narzędziu uzupełniającym, które

będzie mógł zintegrować z własnym oprogramowaniem, aby znacząco zwiększyć wartość i jakość usług — usłyszała wypowiedziane cicho słowa: „To będzie coś wielkiego”. „Wiem” — odpowiedziała skromnie.

Mając ponad 8000 klientów, z których każdy mógł generować za pomocą LevelUp Score ponad 100 planów miesięcznie, natychmiast dostrzegł potencjał. Zintegrowanie tego rozwiązania z jego oprogramowaniem oznaczałoby nie tylko wyższą jakość usług dla jego klientów — mogłoby także generować dla jego firmy comiesięczny przychód o wartości niemal miliona dolarów.

Dzięki jednej rozmowie Alicia zapewniła sobie umowę, która mogła przeskalować LevelUp Score z poziomu 10 firm zajmujących się restrukturyzowaniem kredytów do ponad 8000. Nowe partnerstwo otworzyło jej drzwi do dynamicznego rozwoju i ulokowało LevelUp Score na pozycji umożliwiającej wywieranie wpływu na całą branżę.

Od 10 klientów do ponad 8000 po jednej rozmowie i dzięki jednemu partnerowi.

Niemożliwy cel sprawił, że Alicia mogła zastosować filtr i znaleźć efektywnie skalowalną ścieżkę działania. I właśnie dzięki temu osiągnęła jednorazowo większy postęp, niż gdyby przez niemal dekadę stosowała poprzednie podejście w postaci zimnych telefonów.

Niemożliwe cele są wpływowe, bo wymagają najbardziej innowacyjnych ścieżek działania. Doktor Denise Rousseau, badaczka procesów zarządzania z Carnegie Mellon, pisze:

[Niemożliwe cele] motywują do wysokiej wydajności, bo wymagają kreatywności i takich sposobów myślenia, które sprzeciwiają się dotychczasowym założeniom. [...] Tam, gdzie oczekiwania dotyczące wyników stają się znacznie

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

wyższe niż granice wcześniejszych doświadczeń [...] i gdzie kwestionuje się, rewiduje lub odrzuca schematy działania, które wcześniej były skuteczne, poprzednie doświadczenie często okazuje się marnym przewodnikiem w kontekście osiągnięcia [niemożliwych] celów [...] [i właśnie to] przekierowuje zainteresowanie z dawnych rutyn i założeń ku nowatorskim i kreatywnym podejściom³.

— Po tej rozmowie — powiedziała mi Alicia, wspominając rozmowę z właścicielem Credit Repair Junkies — przestałam mieć problem z dzwonieniem do kogokolwiek.

Alicia szybko rozszerzyła zasięg swoich działań jeszcze bardziej, nawiązując współpracę z kolejną firmą programistyczną, obsługującą kolejnych 8000 użytkowników, podobną do Credit Repair Junkies. Zauważyła ją także największa firma software'owa zajmująca się restrukturyzowaniem kredytów, która obsługuje około 25 000 użytkowników, co dodatkowo ułatwiło LevelUp Score dynamiczny rozwój.

Pod koniec 2024 roku Alicia sprzedała firmę coachingową, którą prowadziła przez ponad 20 lat. LevelUp Score robiło furorę w branży restrukturyzacji kredytów — zaczęły z niego korzystać dziesiątki tysięcy firm.

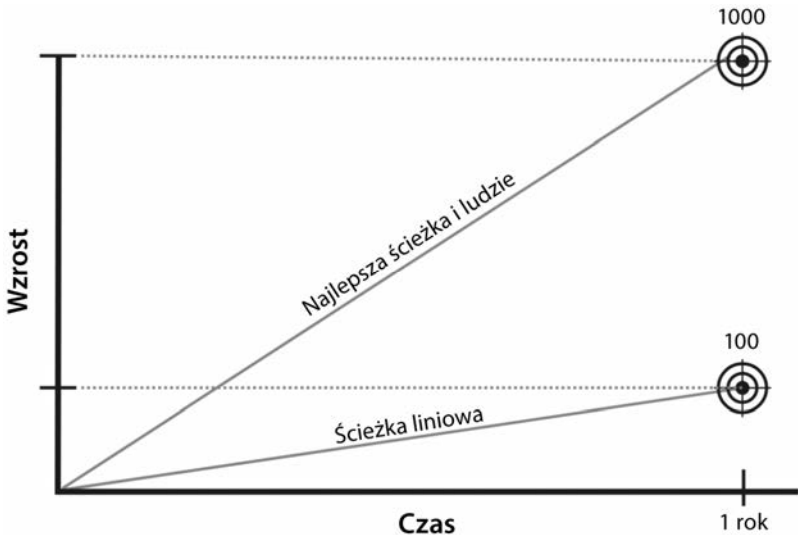
Co więcej, Alicia dostrzegła także nową ścieżkę skalowania — współpracę z bankami i kasami oszczędnościowo-kredytowymi. Jedna z dużych kas oszczędnościowo-kredytowych zgodziła się na wdrożenie LevelUp Score i obecnie jest w fazie wprowadzania go we wszystkich swoich oddziałach. To coś, co otwiera przed Alicią cały sektor finansowy.

Jej celem na najbliższe lata jest przeskalowanie LevelUp Score w taki sposób, aby stało się narzędziem „pierwszego wyboru” nie tylko dla banków i kas oszczędnościowo-kredytowych, ale także

dla większości firm restrukturyzacyjnych w całych Stanach Zjednoczonych.

W ciągu jednego roku LevelUp Score przestało być przysłowiowym „półkownikiem”, a stało się generującym miliony dolarów przychodu domyślnym rozwiązaniem dla dziesiątek tysięcy użytkowników. Dynamiczny wzrost okazał się możliwy, bo Alicia postawiła sobie niemożliwy cel, za pomocą którego odfiltrowała szum oraz znalazła skuteczniejsze ścieżki i lepszych partnerów.

Z dalszej części tego rozdziału dowiesz się, dlaczego niemożliwe cele są wyjątkowo cennym i kluczowym elementem skalowania. I zaczniesz myśleć w *znacznie większej* skali. Niemożliwy cel zmusi Cię do bardziej agresywnego filtrowania uwagi i ułatwi znalezienie najlepszej ścieżki, której inaczej nie byłbyś w stanie zauważyć.



Procesy są kształtowane przez cele. Gdy zmieniamy cel, zmieniamy proces. Jeśli sprawisz, że Twój cel będzie ogromny — a nawet pozornie niemożliwy — zmusi Cię to do szukania znacznie lepszej ścieżki i skuteczniejszych partnerów.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

WYJAŚNIENIE NAUKOWYCH (I POPULARNONAUKOWYCH) PODSTAW WYZNACZANIA CELÓW

Możesz oczekiwać, że przyszłość przybierze określony kształt, albo traktować ją jako coś mglistego i niepewnego. Jeśli uznajesz przyszłość za coś konkretnego, warto, abyś starał się zrozumieć ją z wyprzedzeniem i podejmować działania związane z jej kształtowaniem. A jeśli uważasz, że przyszłość jest nieokreślona i rządzi nią przypadek, musisz zrezygnować z prób jej opanowania. Niesprecyzowane podejście do przyszłości wyjaśnia coś najbardziej dysfunkcyjnego we współczesnym świecie. Procesy przeważają nad substancją: gdy brak konkretnych planów, które mogłyby być realizowane, używamy formalnych zasad, aby zestawiać portfele różnych opcji.

— PETER THIEL, MILIARDER, PRZEDSIĘBIORCA I INWESTOR,
W KSIĄŻCE *ZERO TO ONE*⁴

Zanim przejdziemy dalej w *Nauce skalowania*, zauważmy, że historia Alicii podkreśla, jak istotne jest wyjaśnienie zagmatwanego, a nawet kontrowersyjnego tematu celów i ich wyznaczania. Toczy się na ten temat wiele debat. Powstają także niezliczone teorie i mity.

Z powodu braku fundamentalnej wiedzy w zakresie wyznaczania celów pojawiają cztery typowe błędy:

1. Całkowita rezygnacja z jednoznacznego wyznaczania celów.
2. Wyznaczanie sobie ograniczonych, osiągalnych celów z obawy przed porażką.

3. Unikanie kompromisów i kosztów alternatywnych przy jednoczesnym dążeniu do sprzecznych ze sobą celów.
4. Dążenie do niewłaściwych celów, a nawet ich osiągnięcie.

Te powszechnie popełniane błędy sprawiają, że skalowanie firm staje się niezwykle trudne i mało prawdopodobne. Mogą prowadzić do niego tylko działania opisane w punkcie 4., ale chodzi wtedy o skalowanie w niewłaściwym celu, co często bywa równie kosztowne jak jego brak.

Analizując te cztery typowe i nieskuteczne podejścia do celów, zajmiemy się także ogólniejszymi zagadnieniami z zakresu psychologii i dynamiki systemów. Dzięki temu w pełni zrozumiesz wyjątkową i jedyną w swoim rodzaju siłę dążenia do odpowiedniego niemożliwego celu.

Mając taki cel, będziesz w stanie uprościć swój system i efektywniej się koncentrować — aby agresywny rozwój stał się naturalnym efektem ubocznym.

Błąd nr 1. Całkowita rezygnacja (lub mówienie o całkowitej rezygnacji) z wyznaczania celów

Wyznaczanie celów to bardzo złożona kwestia. Z dążeniem do nich, ich nieosiąganiem i osiągnięciem wiąże się sporo emocji, więc wielu z nas dochodzi do wniosku, że lepszym i bardziej oświeconym podejściem jest ich całkowity brak. Zastanówmy się nad słowami pisarza stoika, Ryana Holidaya, z wpisu pod tytułem *This Is Why I Don't Have Goals (and What to Do Instead)* („Dlatego właśnie nie mam celów (i co w związku z tym mogę robić)”), który zamieścił na swoim blogu w 2024 roku:

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

Nie mam celów. Wiem, że może się to wydawać nieco dziwne, ale taka jest prawda. [...] I nie mam pretensji do innych o to, że mają cele — jeśli Was to motywuje, cieszyć się tym. [...] To po prostu nie dla mnie. Znacznie bardziej koncentruję się na procesach. Znaczący to tyle, że skupiam się na robieniu czegoś, a nie na osiągnięciu konkretnych rzeczy. [...] Nie trzeba być prymusem. Ani wygrywać za każdym razem. Tak naprawdę wygrywanie nie jest szczególnie istotne. Liczy się to, że dałem z siebie wszystko, bo każde „mniej” to oszukiwanie daru. Daru mojego potencjału. Daru możliwości. Daru fachu, z którym się zetknąłem. Daru odpowiedzialności, którą mi powierzono. Zanurz się w pracy, w procesach, w codziennych praktykach, które są najistotniejszą częścią Twojego życia. Zapomnij o celach. Wybierz orientację na procesy. Napędzaj się wewnątrz i po prostu Bądź Każdego Dnia⁵.

Rada Holidaya o „nieposiadaniu celów” jest dosyć typowa dla ludzi, którzy *osiągnęli szczyt* i, zajmując tę wybitną pozycję, są zadowoleni z tego, gdzie się znajdują. Zdali sobie także sprawę, iż osiągnięcie celów tak naprawdę nie sprawiło, że są szczęśliwi, bo szczęście to coś wewnętrznego. I doszli do wniosku, że „zewnątrzne” wyznaczanie i dążenie do celów oznacza jego brak.

Co ciekawe, dwa lata przed powyższym cytatem, w książce *Discipline Is Destiny* z 2022 roku, Holiday pisze: „Gdyby nie ambicja — jakiś wielki cel, do którego dążymy — skąd mielibyśmy wiedzieć, jakim drobiazgom, jakim rozpraszaczom powinniśmy powiedzieć »nie«?”⁶. To stwierdzenie — sprzeczne z jego wcześniejszymi rozważaniami — jest nie tylko bardziej trafne i skuteczne, ale także bardziej prawdziwe.

Prawdziwe, bo tak naprawdę *człowiek nie może nie mieć celów*. Nawet Holiday.

Prawda nr 1. W ujęciu psychologicznym wszystko, co widzimy i robimy, opiera się na naszych celach

Każde ludzkie działanie wiąże się z celem, nawet jeśli jest nim jedynie „relaks”⁷. To dość nowatorska koncepcja psychologiczna, zgodnie z którą nasze działania i decyzje *wiążą się raczej z przyszłością niż z przeszłością*. Inaczej mówiąc, nasze działania i kierunek, w którym podążamy — a także nasza obecna motywacja i sens istnienia — *opierają się na celach, jakie sobie stawiamy*⁸.

Badania dowodzą, że poświęcamy mnóstwo czasu na rozważania o przyszłości i wybieranie ścieżek, którymi zamierzamy podążać⁹. Psychologiczny termin określający myślenie o przyszłości to *prospektywność*^{10,11} — zastanawianie się nad jej niemal niezliczonymi opcjami i generowanie ścieżek, które do nich prowadzą¹². Następnie podejmujemy decyzje o kierunku, który obierzemy, i miejscu, do którego chcemy dotrzeć. Wyjaśnia to psycholog kliniczny doktor Jordan Peterson:

Wszystkie nasze postrzeżenia są tendencyjne i ukierunkowane na cele. Gdy patrzymy na świat, widzimy zasadniczo ścieżkę prowadzącą do interesującego nas celu. Dostrzegamy także rzeczy, które albo pomagają nam na tej ścieżce, albo stają nam na drodze. Wszystko inne staje się nieistotne. To oczywiste, że przyglądając się światu, nie widzimy niemal nic z tego, co nas otacza. Widzimy tylko to, co mamy bezpośrednio przed sobą — a konkretniej ścieżkę prowadzącą do celu oraz to, co nas do niego przybliży lub utrudnia jego osiągnięcie¹³.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

Myślenie w kategoriach ścieżek to inaczej umiejętność znajdowania lub tworzenia wielu alternatywnych dróg wiodących do celu^{14,15}. Im lepiej opanowujemy ten sposób myślenia, tym szybciej zaczynamy robić postępy. Pierwszym etapem myślenia w kategoriach ścieżek (czyli myślenia strategicznego) jest uświadomienie sobie, że wyznaczony cel określa ścieżki, które następnie wybieramy.

Myślenie w kategoriach ścieżek opiera się na głębszym psychologicznym zjawisku zwanym *uwagą selektywną*. Chodzi o zdolność przyswajania najbardziej istotnych informacji i ignorowania wszystkich innych^{16,17}. Mówiąc prościej, jakość i klarowność celu oraz nasze zaangażowanie w dążenie do niego kształtują zarówno to, co widzimy, jak i podejmowane przez nas działania^{18,19,20}.

Błąd nr 2. Wyznaczanie sobie ograniczonych, osiągalnych celów z obawy przed porażką

Z psychologicznego punktu widzenia przyszłość nie jest rzeczywistością. To *narzędzie mentalne* służące do ukierunkowywania naszej uwagi i naszych decyzji w *teraźniejszości*. Cele są zatem po prostu urządzeniem do sterowania tym, co odfiltrowujemy tu i teraz.

Aby cel był skuteczny, musi być skutecznym filtrem. Musi skłaniać nas do znacznie większego rygoru i szczerości wobec siebie w kontekście wszystkiego, co aktualnie robimy.

Przytoczmy związę i trafną uwagę Johna Doerra: „Właściwie wyznaczony cel to cel w połowie osiągnięty”²¹. Dlaczego? Bo odpowiedni cel umożliwia omijanie większości ślepych zaułków, rozpraszaczy i szumu, które inaczej mogłyby sprowadzać nas na manowce. Co więcej, właściwy cel umożliwia także znajdowanie najlepszych ścieżek prowadzących naprzód.

Wróćmy do historii Alicii, która zaczęła traktować priorytetowo swój cel dopiero wtedy, gdy postanowiła „zdać z półki” LevelUp Score. Wcześniej, na początku 2024 roku, kiedy dzwoniła na zimno i przedstawiała swoje rozwiązanie firmom restrukturyzującym kredyty, stosowany przez nią proces generował dokładnie taki efekt, który określiła — „zdjęcie z półki” LevelUp Score (aby trafił na rynek).

A potem, gdy dowiedziała się o niemożliwych celach w ramach schematu skalowania, proces ten radykalnie się zmienił. Na początku drugiego kwartału 2024 roku postanowiła pozyskać dziesięciokrotnie więcej klientów, czyli 100 w ciągu 90 dni.

Szybko zdała sobie jednak sprawę, że ten cel nie jest w jej przypadku transformacyjny i odciążający, więc znowu powiększyła go dziesięciokrotnie, aż znalazł się w granicach „niemożliwości”.

Aby ponad 1000 klientów korzystało z LevelUp Score po 90 dniach, musiała zastosować zupełnie nowe podejście do wszystkiego, co wtedy robiła i nad czym się zastanawiała.

Myśląc i działając z perspektywy celu, a nie w dążeniu do niego, Alicia uświadomiła sobie, że dobrym rozwiązaniem mogłoby być nawiązanie współpracy z firmami software’owymi, obsługującymi tysiące podmiotów restrukturyzujących kredyty. I trafiła, bo po zaledwie kilku tygodniach z LevelUp Score korzystało już bardzo wiele jedyń i drugich.

Nie wszystkie cele są sobie równe.

Zadaniem celów jest filtrowanie decyzji, eliminowanie ślepych zaułków i rozpraszaczy oraz ułatwianie znajdowania najlepszych ścieżek, które inaczej pozostałyby nieodkryte.

Ograniczone cele nie sprawdzają się zatem w sferze modelowania przyszłości, bo nie są skutecznymi filtrami.

Nie można za ich pomocą oddzielać sygnału od szumu.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

I znajdowania najlepszych ścieżek rozwoju, jak udało się to Alicji, gdy postawiła sobie niemożliwy cel i określiła termin jego osiągnięcia.

Prawda nr 2. Cele są siłą napędową, która kształtuje wszystkie systemy

Cele nadają kształt nie tylko naszej psychice, ale także systemom, które budujemy — zarówno firmowym, rodzinnym czy społecznym, jak i tym, które obejmują nasze nawyki i procesy, w których uczestniczymy. Píše o tym doktor Donella Meadows, specjalistka w dziedzinie systemów z Uniwersytetu Harvarda, w swoim klasycznym tekście *Myślenie systemowe*:

Jednym z najlepszych sposobów wywierania wpływu na zachowania systemu jest oddziaływanie na jego cel lub przeznaczenie. Jest tak dlatego, że cel określa kierunek dla systemu, definiuje rozbieżności wymagające podjęcia konkretnych działań i wskazuje, czy równoważące pętle sprzężenia zwrotnego zmierzają ku porażce, czy sukcesowi. [...] Systemy, jak trzy życzenia z tradycyjnej baśni, mają prze-rażającą skłonność do tworzenia dokładnie i wyłącznie tego, o co je prosimy. Należy uważnie formułować takie prośby, bo gdy cele są nieprecyzyjnie zdefiniowane lub niekompletne, system może posłusznie pracować nad doprowadzeniem do efektu, który nie jest tak naprawdę ani zamierzony, ani pożądanym. [...] A najistotniejsze jest to, by nie mylić wysiłku z efektem, bo nieodmiennie kończy się to powstaniem systemu wytwarzającego wysiłek, a nie efekt²².

System to po prostu połączenie wysiłków i procesów ukierunkowanych na osiągnięcie konkretnego efektu. Cel to dlaczego i co, a system — jak i kto.

Aby stworzyć skuteczny system, trzeba zacząć od określenia właściwego efektu. Jeśli masz kilka konkurujących ze sobą celów, powstanie *złożony system* zmierzający w różnych kierunkach.

A złożonych systemów nie da się skalować.

Niewłaściwy lub niejasny cel sprawia z kolei, że system wytwarza niewłaściwy lub niepożądany efekt.

Musisz zatem postawić sobie efektywny i jednoznaczny cel, bo tylko w taki sposób uprościsz swój system i zaczniesz skuteczniej się koncentrować. Jeśli chcesz się skalować, musisz być skoncentrowany i mieć prosty system, który skutecznie wytworzy pożądaną efekt.

Błąd nr 3. Unikanie kompromisów i kosztów alternatywnych przy jednoczesnym dążeniu do sprzecznych ze sobą celów

Gdy jest kilka konkurujących ze sobą efektów, otrzymujemy złożony system zmierzający w różnych kierunkach. To typowy stan większości organizacji, które w ogóle nie wiedzą, co faktycznie chciałyby osiągnąć, ale nie chcą porzucić ograniczonych celów na rzecz wyższych.

Robert Brault pisze: „Przed osiągnięciem celów powstrzymują nas nie przeszkody, lecz wygodne ścieżki wiodące ku bardziej ograniczonym celom”²³.

Wyznaczywszy sobie niemożliwy cel, musimy mierzyć się z celami, które są z nim sprzeczne lub ograniczone. Oto przykład: jeden z pierwszych czytelników tej książki, odnoszący sukcesy przedsiębiorca z branży nieruchomości, powiedział mi, że po

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

przeczytaniu *Nauki skalowania* doprecyzował swój niemożliwy cel. Chciał w ciągu trzech lat znaleźć określoną (i ogromną) liczbę nieruchomości pod wynajem i miały one należeć do jednej, ściśle określonej kategorii.

Zapytałem go:

— Przy tak ambitnym celu jaki wzrost oznacza to w odniesieniu do twojej obecnej trajektorii?

— To około dziesięciu do dwudziestu lat rozwoju na mojej obecnej ścieżce — odpowiedział.

— Czy jest sposób, abyś osiągnął ten cel w ciągu trzech lat?

— Myślę, że tak — odparł. — Muszę się tylko dowiedzieć, jak należy pozyskiwać fundusze — stwierdził i dodał: — Bardzo chciałbym prowadzić podcast. Myślę, że może właśnie tę ścieżkę powinienem wybrać, aby osiągnąć swój cel.

Zaprotestowałem:

— Powiedz więcej. Jak prowadzenie podcastu miałoby zapewnić ci fundusze niezbędne do osiągnięcia tak ogromnego celu? Czy jesteś pewien, że to realna ścieżka? Może to po prostu ograniczony cel, z którego nie wiesz, czy potrafisz zrezygnować?

— Hmm, nie jestem pewien. Myślę, że podcast bardziej przyciąłby się ludziom z mojej sieci kontaktów, jako środek budowy zaufania — odpowiedział niepewnie.

— Nie mówię, co powinieneś czy czego nie powinieneś robić — kontynuowałem. — Chcę, żebyś był po prostu bardzo szczery wobec siebie. Mając niemożliwy cel na poziomie, który określiłeś, nie będziesz mógł usprawiedliwiać niewłaściwych ścieżek ani rozpraszaczy. Musisz podejmować decyzje, a nie je odkładać.

Zobaczyłem, że naprawdę się nad tym zastanawia.

— Słuchaj — powiedziałem. — Musisz zadać sobie pytanie, czy zależy ci na dziesięciu tysiącach jednostek w ciągu trzech lat, czy na podcaście. Obie te rzeczy raczej nie wchodzi w grę, chyba że możesz z całą pewnością stwierdzić, że podcast jest niezbędny do osiągnięcia pierwszego celu.

Okazało się, że nie był jeszcze gotowy do podjęcia decyzji.

Widząc osobę lub firmę zajmującą się wieloma różnymi rzeczami, obserwujemy złożony system, który nie jest w stanie sprawnie się rozwijać. A głębiej dostrzegamy osobę lub grupę ludzi, która nie ma klarownie określonego celu i ochoty na to, by zdefiniować swoje założenia i przeznaczenie.

Aby stworzyć prosty system, który będzie mógł się rozwijać, należy określić jeden konkretny cel lub schemat działania.

Bo złożonych systemów nie da się skalować.

Prawda nr 3. Dążenie do niemożliwego celu zmusza nas do redefiniowania tego, kim jesteśmy, abyśmy mogli zacząć koncentrować się na jednej konkretnej kwestii i stawać najlepsi w tym, co robimy

Niemożliwy cel musi być tak ambitny (lub pilny), aby niemal wszystko, co robiłeś do tej pory, przestało mieć znaczenie i spaść poniżej progu.

Ma to być jeden cel, który wyeliminuje wszystkie nieskuteczne ścieżki i procesy.

Który zmusi Cię do bycia maksymalnie uczciwym wobec siebie i skłoni do maksymalnie klarownego działania.

Za sprawą którego najpierw wszystko uprościsz, a następnie skoncentrujesz się wyłącznie na ścieżkach i partnerach, którzy będą w stanie osiągnąć wyższy cel.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

Doskonałym przykładem takiego podejścia jest przypadek April Graves. April to high-endowa fotografka i właścicielka Light Dawn Studios. Zanim zastosowała schemat skalowania, jej średniej wielkości zdjęcia kosztowały około 8000 dolarów za sztukę.

Na początku 2024 roku April chciała się jeszcze bardziej wyróżnić na tle tysięcy innych fotografów obecnych na jej rynku. Zaczęła eksplorować różne dziedziny sztuki i sposoby, w jakie mogłaby łączyć je ze swoimi zdjęciami w formie mixed-media. Szczególnie zainteresowała ją malarstwo olejne i postanowiła, że właśnie w tej sferze będzie rozwijać swoje umiejętności.

W czwartym kwartale 2024 roku April dołączyła do naszego programu szkoleniowego i poznała schemat skalowania. Zanim do tego doszło, udało jej się podpisać dwie umowy na tak zwane fotografie olejne. Było to z jednej strony ekscytujące osiągnięcie, ale z drugiej zaledwie wąski margines jej działalności.

April uznała, że chce dostawać nie 8000, lecz 10 000 dolarów za zdjęcie, ale szybko zdała sobie sprawę, iż ten liniowy cel nie był „wystarczająco niemożliwy”, aby zmienić coś w jej systemie i procesach. Podniosła zatem poprzeczkę i postawiła sobie cel w postaci 15 000 dolarów za zdjęcie przed końcem 2024 roku (czyli w ciągu 90 dni). W tamtym momencie wydawało jej się to niemożliwe.

Natychmiastowym efektem pojawienia się tego jednego jedyne niemożliwego celu okazało się to, że April zyskała znacznie więcej klarowności i spokoju.

A skutkiem ubocznym było to, że przestała oferować dziesiątki różnych form i rozmiarów fotografii, bo przy takiej cenie nie mogła już obsługiwać wielu różnych klientów. Czowała, że może sprzedawać tylko jedną koncepcję — swoje nowe fotografie olejne — i skoncentrowała się właśnie na tym. Nowy cel skłonił ją zatem do uproszczenia modelu biznesowego.

W dniu, w którym go sobie wyznaczyła, otrzymała pierwszą prowizję w wysokości 15 000 dolarów. A dwa miesiące później fotografie olejne zapewniały jej już ponad 50% przychodów. Nie oferowała już swoich dawnych koncepcji, co w kolejnej rozmowie ze mną wyjaśniła następująco:

W toku kariery zawodowej stale szukałam sposobów na poprawę swoich umiejętności artystycznych i biznesowych, uczestnicząc w konferencjach branżowych i pochłaniając książkę za książką. A potem zatrudniłam także trenera, który zachęcał mnie i mój zespół, abyśmy wyznaczali sobie cele w kontekście każdego rodzaju fotografii, jakimi się zajmowaliśmy. W tamtym czasie miałam wiele różnych zleceń, od sesji baśniowych z wróżkami, aniołami, lotnikami, księżniczkami i jednorożcami, poprzez rodzinne, po zdjęcia do CV czy tableaux maturzystów. Wyznaczając cele dla każdego typu sesji, mówiłam zasadniczo, że ten typ będzie kosztował X dolarów, a tamten Y. Rozwadniałam się wraz z zespołem i optymalizowałam pod kątem różnych celów. Miałam na przykład cel w postaci 20 sesji baśniowych rocznie. I cele prospektingowe, jak 100 sesji portretowych. Miałam cel dla każdego z aspektów swojego biznesu. A potem zoptymalizowałam się pod kątem jednego celu — prowizji w wysokości średnio 15 000 dolarów w ramach pracy typu mixed-media — przestając tym samym ustalać je indywidualnie. Ten jeden konkretny cel sprawił, że wszystko stało się dla mnie łatwiejsze.

Poprzez uproszczenie modelu biznesowego i rezygnację z dziesiątek produktów na rzecz jednego April przeformułowała swoją

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

działalność i znacznie bardziej jednoznacznie zdefiniowała siebie i swoją ofertę. Uznała się za artystkę, a nie fotografkę, i szybko zaczęła być tak postrzegana przez innych, nawet przez wysoko cenionych artystów z okolic Chicago.

W trakcie tej samej rozmowy zapytałem April, jak zmiana celu usprawniła jej proces biznesowy. Oto co odpowiedziała:

Mój proces poprawił się diametralnie. Stał się znacznie bardziej autentyczny. Mogę w znacznie bardziej przemyślany sposób wybierać osoby, z którymi chcę pracować. I znacznie lepiej wiem, co oferuję oraz dlaczego jest to coś wyjątkowego i specjalnego. Oferując zbyt wiele opcji, wprowadzałam u ludzi mętlik. Mogę też efektywniej wymieniać informacje z tymi, z którymi pracuję, i po prostu znacznie bardziej cieszę mnie to, co tworzę. Pobieranie wyższych opłat naprawdę pobudza moją kreatywność i podnosi standard mojej pracy. W ciągu zaledwie dwóch miesięcy stałam się znacznie lepsza w tym, co robię. „Przed” i „po” w ogóle trudno porównywać.

Wyznaczywszy sobie znacznie istotniejszy cel — taki, który początkowo wydawał jej się niemożliwy — April przeformułowała to, kim jest i co robi, w niezwykle klarowny i sprecyzowany sposób. Znacznie lepiej *określiła się* w pracy i mogła bardziej dobitnie stwierdzić: „Robimy *to*”, zamiast: „Robimy to, tamto i dwadzieścia innych rzeczy”.

Zajmując się kilkoma konkurującymi ze sobą kwestiami, jesteś niezdefiniowany.

Jeśli tak jest, oznacza to, że Twój system jest złożony i nie może się rozwijać.

Jeśli tak jest, oznacza to, że Twojej pracy daleko do światowych standardów.

Seth Godin w swojej książce *Dołek, czyli kiedy brnąć, a kiedy rezygnować* wyjaśnia, dlaczego bycie najlepszym na świecie jest tak istotne. W większości dziedzin zyski płynące z bycia numerem jeden bywają zwykle dziesięciokrotnie (lub ponad dziesięciokrotnie) wyższe niż wtedy, gdy jest się numerem dziesięć²⁴.

Aby być najlepszym w swoim fachu, musisz jednak wyeliminować cały szum — to, co Godin nazywa „ślepyimi zaułkami”. Chodzi o to, aby przestać optymalizować ślepe zaułki, które nie powinny istnieć, i wejść do „dołka” opanowywania tego, co sprawi, że kiedyś staniesz się najlepszym na świecie.

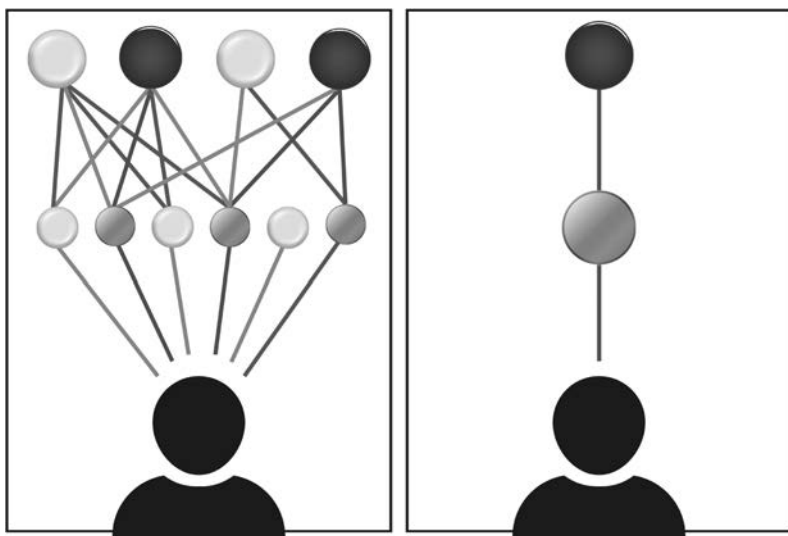
Błąd nr 4. Dążenie do niewłaściwych celów, a nawet ich osiągnięcie

Optymalizacja pod kątem czegoś niewłaściwego jest co najmniej równie nieskuteczna jak optymalizacja pod kątem wielu rzeczy i jeszcze bardziej destrukcyjna. Biorąc pod uwagę to, że nasze psychologiczne realia oraz tworzone przez nas systemy bazują na celach, kluczowe znaczenie ma wybranie właściwego.

Zbyt wiele konkurujących ze sobą celów oznacza złożony system, który nie może się sprawnie skalować, więc pogrąża się w stagnacji. A gdy cel nie jest odpowiedni, skalowanie podąża w niewłaściwym kierunku.

Do doskonałym przykładem tej drugiej sytuacji jest przypadek Steve’a Ballmera, prezesa Microsoftu w latach 2000–2014. Pomimo posiadania w firmie niemal wszystkich elementów technologii, która ostatecznie stała się iPhone’em, Ballmer optymalizował Microsoft pod kątem zwiększania jego wartości dla akcjonariuszy. Robił to, promując produkty Windows i ich broniąc.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy



Cele, jakie sobie wyznaczasz, kształtują Twój proces i system. Złożone systemy mają wiele konkurujących ze sobą priorytetów i planów działania oraz niezliczone ograniczenia i wąskie gardła, z którymi trzeba sobie radzić. Złożonych systemów nie da się skalować. Aby było to możliwe, musisz mieć jeden cel — na tyle dobrze określony, aby mógł rzucać światło na wszystko, co robisz teraz i co nigdy nie doprowadzi Cię do celu. Odpowiedni niemożliwy cel umożliwia uproszczenie systemu i ścieżki działania w taki sposób, abyś w ciągu najbliższych trzech lat mógł zwiększyć swoją skalę dziesięć-, a nawet stukrotnie. Pytanie brzmi: czy jesteś gotów w pełni zaangażować się w realizację swoich założeń, czy chcesz być nadal rozwodniony i zdekoncentrowany?

W 2007 roku, gdy pojawił się iPhone, Ballmer śmiał się i twierdził, że „nie ma szans — absolutnie żadnych szans — by iPhone zdobył jakikolwiek znaczący udział w rynku”²⁵.

I osiągnął swój cel, zwiększając roczne przychody Microsoftu z 25 do 70 miliardów dolarów, a zysk netto o 215% do poziomu

23 miliardów. Zauważono jednak (a nawet sam się do tego przyznał), że najprawdopodobniej optymalizował niewłaściwy wskaźnik, co kosztowało jego firmę 5–10 razy więcej, niż mogła zyskać.

Wartość rynkowa Microsoftu spadła z 600 miliardów dolarów w roku 2000 roku do 350 miliardów w 2014. Pod kierownictwem Ballmera ogólna wartość firmy stała w miejscu, bo nie była ona w stanie wprowadzać kluczowych zmian w obszarze mobilnych technologii komputerowych.

W 2014 roku, po odejściu Ballmera, prezesem został Satya Nadella, który znowu postawił na wzrost, koncentrując się na przetwarzaniu w chmurze, sztucznej inteligencji i subskrypcjach usług. Microsoft szybko stał się liderem tych rynków, a jego wartość wzrosła niemal dziesięciokrotnie i obecnie wynosi ponad 2 biliony dolarów.

Oto kluczowa kwestia: optymalizuj właściwy wskaźnik, bo inaczej, nawet jeśli osiągniesz cel, będzie to bardzo kosztowny „sukces”.

Prawda nr 4. Pełne zaangażowanie w dążeniu do odpowiedniego niemożliwego celu prowadzi do najbardziej innowacyjnych procesów biznesowych i najwyższych form przywództwa

Zamykając ten wątek, chcielibyśmy przedstawić kilka spostrzeżeń Josha Waitzkina, uznanego na całym świecie „cudownego dziecka szachów” i eksperta w dziedzinie uczenia się. W rozmowie z doktorem Andrew Hubermanem o *wydajności* w kontekście neuronauki Josh żałował, że mógł wprowadzić w błąd wiele osób. Stwierdził: „Jednym z powodów, dla których czuję się źle, jest to, że pisząc *W poszukiwaniu doskonałości*, wiele miejsca poświęciłem procesowi i wynikom, co wywarło znaczący wpływ

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

Market Summary > Microsoft Corp

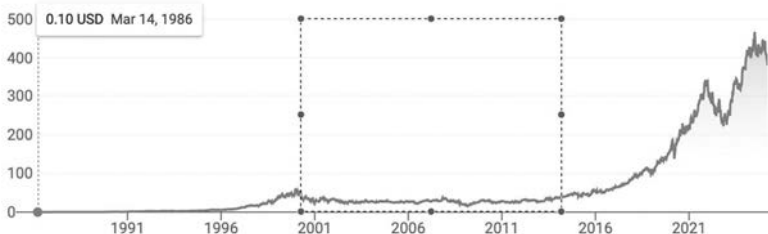
383.27 USD

+383.17 (383,170.00%) ↑ all time

Closed: Mar 13, 8:39 AM EDT • Disclaimer

Pre-market 382.50 -0.77 (0.20%)

1D | 5D | 1M | 6M | YTD | 1Y | 5Y | Max



W latach 2000–2014 wartość rynkowa Microsoftu pod kierownictwem prezesa Steve’a Ballmera stała w miejscu. To fakt, że Ballmer zwiększył rentowność firmy i jej wartość dla akcjonariuszy, ale wskutek straconych okazji jego priorityety kosztowały firmę 5–10 razy więcej, niż dzięki niemu zyskała.

na świat szachów. A potem okazało się, że bardzo wielu rodziców, wysyłając swoje małe dzieci na zawody szachowe, mówiło im, iż nie ma znaczenia, czy wygrają, czy przegrają, bo liczy się tylko proces²⁶.

Waitzkin wyjaśnił następnie zarówno wewnętrzną sprzeczność tego podejścia, jak i zamieszanie, które spowodowało. Sprzeczność powstała, bo podejście było nieuczciwe. Wyniki miały oczywiście znaczenie. Chodziło o elitarne turnieje szachowe. Gdyby wygrane nie miały znaczenia, po co dzieci miałyby trenować i rywalizować? A zamieszanie? No cóż, z perspektywy Waitzkina rodzice tak bardzo się przejmowali, że nie chcieli

przenosić na dzieci własnych pragnień dotyczących odnoszenia sukcesów. A dzieci, aby móc rywalizować na najwyższym poziomie, musiały być w pełni zaangażowane i po prostu chcieć wygrywać.

Waitzkin opisał także swoje odczucia dotyczące tej kwestii: „Owszem, proces ma istotne znaczenie, ale obawiam się, że wiele osób nadmiernie przywiązuje się do konkretnej metody czy tożsamości”^{27,28}. I dalej: „Gdy nie dbamy o wyniki, proces nie działa”. Oznacza to, że proces staje się skuteczny — a czasem nawet innowacyjny — wyłącznie wtedy, kiedy *w pełni angażujemy się w coś większego od nas samych*.

Wyniki badań nad niemożliwymi celami są jednoznaczne. Aby trudny do osiągnięcia czy wręcz „niemożliwy” cel okazał się skuteczny, musi bazować na wynikach lub osiągnięciach, a nie na procesach czy efektach uczenia się. Właśnie pełne zaangażowanie i próby osiągania konkretnych celów, takich jak wysłanie człowieka na Księżyc czy przebiegnięcie kilometra w czasie dwóch minut i dziesięciu sekund, prowadzą do wypracowywania, wdrażania i realizowania najlepszych procesów²⁹.

Niemożliwe cele prowadzą nie tylko do najefektywniejszych procesów, ale także do najbardziej wydajnej pracy zespołowej. Steven Kerr, były dyrektor ds. rozwoju w firmach General Electric i Goldman Sachs, stwierdza:

Odpowiednio wyznaczony, ambitny cel [...] skłania ludzi do działania w sposób, jakiego wcześniej nie uznawali za możliwy. To cel, który z definicji nie wiadomo, jak osiągnąć. [Aby] znaleźć radykalnie nowe sposoby prowadzenia biznesu, można na przykład polecić pracownikom, aby

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

ścieli koszty o połowę lub skrócili czas opracowywania produktu z roku do trzech [...] ³⁰.

Podsumowując tę część dotyczącą nauki o celach przypomnijmy, że:

- cele napędzają to, co widzimy i jak się zachowujemy;
- cele napędzają nasze systemy i ich efekty;
- jakość naszych procesów i efektów sprowadza się do jakości naszych celów i tego, jak bardzo zależy nam na ich osiągnięciu;
- sprzeczne i konkurujące ze sobą cele prowadzą do powstawania złożonych systemów, których nie da się skalować;
- próbując usprawiedliwiać zbyt wiele konkurujących ze sobą priorytetów, nie przyjmujemy do wiadomości niewygodnej prawdy, że działamy poniżej minimum;
- mając nieodpowiedni cel, skalujemy się w nieodpowiednim kierunku;
- mając odpowiedni niemożliwy cel, możemy się skutecznie koncentrować oraz pomijać szum i czynniki rozpraszające, które inaczej spowalniałyby nasz rozwój.

PODSUMOWANIE: GRA O ZWYCIĘSTWO KONTRA GRA DLA SAMEJ GRY

*Istotą strategii jest odpowiedź na dwa fundamentalne pytania:
gdzie będziemy grać i jak wygramy?*

— A.G. LAFLEY, BYŁY PREZES P&G, W KSIĄŻCE *PLAYING TO WIN:
HOW STRATEGY REALLY WORKS*³¹

W 2004 roku inwestor i przedsiębiorca Nick Kokonas i jego żona wybrali się na kolację do Trio, ekskluzywnej restauracji niedaleko Chicago. Nick doskonale znał się na branży restauracyjnej i uwielbiał odwiedzać naprawdę dobre lokale.

Trio było znaną, wielokrotnie nagradzaną restauracją, ale Nicka zaskoczyły potrawy, które podano tamtego wieczoru. Elegancko wyglądały, pięknie pachniały i wyśmienicie smakowały. Były to jedne z najlepszych i najbardziej inspirujących dań, jakich miał okazję spróbować. Nie spodziewał się tego.

— Co tu się dzieje? — zapytał kelnera, mając na myśli niezwykle wysoką jakość i oryginalność potraw.

— Mamy niesamowitego chłopaka z French Laundry³².

Nick wyjaśnia — mówiąc dosłownie, a nie w przenośni, że „[Trio] było wtedy najlepszą restauracją na świecie, ale nikt o tym nie wiedział”.

Tamtego wieczoru, jak zwykł robić to często, młody szef kuchni Grant Achatz wyszedł powitać gości. Podszedł do stolika Nicka i jego żony i zapytał: „Jak smakowało?”. A Nick odpowiedział: „Jeśli zechce pan kiedyś otworzyć własną restaurację, chciałbym pomóc”.

Grant dorastał w Michigan, przygotowując proste potrawy w barach swoich rodziców. Coraz bardziej interesowało go dodawanie potrawom charakteru i wyjątkowości, ale mówiono mu,

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

że „jedzenie powinno być tanie i szybkie”. Chciał się jednak rozwijać, więc rozpoczął naukę w szkole Culinary Institute of America w Hyde Park w stanie Nowy Jork.

Po jej skończeniu pracował przez jakiś czas w Charlie Trotter's — jednej z najlepszych restauracji w Stanach Zjednoczonych. Nie odpowiadało mu jednak wrogie nastawienie innych członków jej personelu i wszechobecne intryganctwo, więc przeniósł się do kalifornijskiej French Laundry — restauracji z trzema gwiazdkami Michelina.

Polubił pracę u Thomasa Kellera, szefa kuchni we French Laundry, i bardzo dużo się od niego nauczył, ale po kilku latach doszedł do wniosku, że musi się nadal rozwijać. Czuł, że ma ograniczone możliwości, a naprawdę chciał gotować w bardziej odkrywczym sposób.

Przeniósł się do Trio. Został szefem kuchni i przekształcił tę wielokrotnie nagradzaną restaurację w coś naprawdę wyjątkowego, zdobywając wiele rzadkich wyróżnień. A potem poznał Nicka.

Cztery dni po spotkaniu w Trio, Nick o 5.30 rano dostał od Granta e-mail z o następującej treści: „Jeśli mówił Pan poważnie, chciałbym z Panem o tym porozmawiać”.

Nick obudził żonę i zakomunikował: „Grant i ja otwieramy restaurację!”.

Myśląc o logo dla restauracji, Grant natknął się na typograficzny znacznik końca akapitu, oznaczający „od (nowej) linii” (łac. *a linea*), i uznał, że jego znaczenie — „nowy tok myślenia” — doskonale pasuje do tego, co chce stworzyć.

Nick wspólnie z Grantem zdecydowali, że tak właśnie nazwą restaurację, a jej motto miało brzmieć: „Wciąż od nowa”. Ich celem było zaskakiwanie gości na każdym kroku od chwili, gdy się pojawiali w lokalu.

Nick był doświadczonym biznesmenem i inwestorem, lecz przyznał, że nie przewidział potencjału Alinei. Dostrzegł w Gran- cie rzadki talent i zdolności, ale zakładał, że ich współpraca po- trwa maksymalnie rok, bo większość restauracji nie jest w sta- nie przetrwać dłużej. A jednak, jak sam stwierdził, stało się dla niego oczywiste, że było to istotniejsze, niż myślał.

Na początku znaleźli lokal i rozpoczęli prace nad wystrojem wnętrza. Potem Grant wybrał personel i zaczął pracować nad innowacyjnym menu „powitalnym”. Przed otwarciem powiedział członkom zespołu: „Wszyscy muszą uwierzyć, że otwieramy najlepszą restaurację w Stanach. Wszystko poniżej tego będzie porażką”.

Tydzień później otworzyli restaurację.

Pierwszego wieczoru w jadalni zasiedli najszynniejsi krytycy kulinarni w całym kraju.

Grant powiedział: „To był punkt zero!”.

A dwa dni później poświęcono im trzy strony w „New York Timesie”.

A potem do Granta zadzwonił najbardziej znany krytyk kuli- narny na świecie i powiedział: „Uznaliśmy was za najlepszą restau- rację w USA”. Alinea znalazła się także w pierwszej pięćdziesiątce najlepszych restauracji na świecie. Praktycznie zaraz po otwarciu.

I nie był to przypadek.

Nie chodziło o sprawdzenie reakcji.

Grant od samego początku działał z impetem.

I chodziło mu o jedną konkretną rzecz: Alinea miała być od początku najlepszą restauracją w kraju, bo „wszystko poniżej tego byłoby porażką”.

Proces jest kształtowany przez cel.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

A teraz parę słów o Tomie Bradym, który bardziej od innych rozgrywających NFL chciał *wygrywać finały Super Bowl*.

Można naturalnie zakładać, że dąży do tego każdy rozgrywający, ale to nieprawda. Większość z nich optymalizuje się tak naprawdę pod kątem innych rzeczy: pieniędzy, sławy, statystyk i tak dalej.

Maya Angelou radzi: „Gdy ktoś pokazuje ci, kim jest, uwierz mu za pierwszym razem”³³. Wystarczy obserwować, co robią inni, aby wiedzieć, pod jakim kątem optymalizują swoje działania (choć ich słowa często świadczą o czymś zupełnie przeciwnym).

To oczywiste, że wszyscy rozgrywający w NFL „kochają tę grę”. Ale nie wszyscy *grają w to samo*.

Brady był zdeterminowany. Chciał wygrać w jak największej liczbie finałów, więc podchodził do gry inaczej niż inni rozgrywający i grał według innych zasad. Jego proces i system były *wyjątkowe*.

Bez problemu mógł zostać najlepiej opłacanym rozgrywającym, ale świadomie wybrał znacznie niższe wynagrodzenie. Zrobił to, aby drużyna mogła zainwestować w jakość jego linii ofensywnej i linii rezerwowej.

Brady wiedział, że elitarna linia ofensywna była kluczowa, aby mogli wygrywać kolejne finały.

Zdawał sobie jednak sprawę także z tego, że jeśli jako rozgrywający „zagospodaruje” znaczną część limitu wynagrodzeń swojej drużyny, to nie będzie ona mogła pozwolić sobie na naprawdę doskonałą linię *rezerwową*. A posiadanie świetnych rezerwowych było naturalnie *niezbędne*, bo zawodnicy liniowi regularnie doznawali kontuzji, co mogło oznaczać przegrywanie meczów, a nawet całkowicie nieudany sezon.

Celem Brady'ego było wygranie jak największej liczby finałów, więc jednym z najistotniejszych elementów jego procesu stała się długotrwałość kariery. Dzięki odpowiedniemu reżimowi zdrowotnemu i żywieniowemu Brady grał na elitarnym poziomie do 45. roku życia³⁴ i trafił do futbolowego mainstreamu. (Po raz siódmy i ostatni wygrał finał w wieku 43 lat, będąc członkiem drużyny Tampa Bay Buccaneers).

Brady skoncentrował się wyłącznie na jednym celu: wygrywaniu finałów Super Bowl.

Dążenie do tak ambitnego celu umożliwiło mu grę w szachy, podczas gdy inni rozgrywający, a nawet całe drużyny, grali w warcaby.

Cel sprawił także, że próg stał się wyjątkowo wysoki. Brady musiał być nastawiony na wygrywanie, bo inaczej całe jego zaangażowanie trafiłoby w próżnię.

A z Tomem nie było żartów.

Cel kształtował jego proces, który różnił się fundamentalnie od procesów innych rozgrywających z NFL. Optymalizowali oni wiele kwestii, które z perspektywy Toma w ogóle nie powinny istnieć.

W nagrodzonej Pulitzerem książce *Geniusze strategii* doktor John Lewis Gaddis wyjaśnia, że teoria służy praktyce, a praktyka koryguje teorię³⁵. Każdy z nas ma swoją „teorię”. To nasze ramy myślowe czy też sposób postrzegania rzeczywistości, który opiera się na uprzedzeniach i celach oraz bezpośrednio kształtuje podejmowane przez nas decyzje i działania.

Mówiąc prościej, „teoria” czy też teza to przyszłość, którą aktywnie tworzymy — to, w co wierzymy, dlaczego w to wierzymy, cele, do których w związku z tym dążymy, oraz ścieżka i proces, które wybraliśmy.

Wyznacz sobie cel tak ambitny, by wydawał się niemożliwy

Siła lepszej przyszłości polega na tym, że jeśli na to pozwalamy, umożliwia nam ona bardziej uczciwe i krytyczne spojrzenie na to, co robimy w teraźniejszości. To, co aktualnie robimy, może być naturalnie czymś dobrym, ale lepsza przyszłość zaprasza nas do zaprzestania większości z tych działań i skoncentrowania się na czymś efektywniejszym.

Benjamin Franklin stwierdził, że „uncja zapobiegania jest warta więcej niż funt leczenia”³⁶. Umieszczenie odpowiedniej energii w schemacie myślenia (lub celu) determinuje wszystko, co dzieje się dalej. Postawiwszy sobie ambitny cel, który natychmiast uwalnia nas od wszystkich nieskutecznych ścieżek i procesów, zapewniamy sobie ochronę i nie marnujemy energii przez całe lata czy nawet dekady.

Doktor Stephen Covey wyjaśnia:

Staje się oczywiste, że gdy chcemy wprowadzić stosunkowo niewielkie zmiany we własnym życiu, możemy w odpowiedni sposób koncentrować się na naszych postawach i zachowaniach. [...] A gdy chcemy wprowadzić naprawdę istotne, przełomowe zmiany, musimy pracować nad naszymi podstawowymi paradygmatami. [...] Możemy poświęcać tygodnie, miesiące, a nawet lata, trudząc się nad zmianą postaw i zachowań, i nawet nie zbliżyć się do zmian, które pojawiają się spontanicznie, gdy postrzegamy wszystko inaczej³⁷.

Cel nadaje kształt procesowi — oddzielając sygnał od szumu. Im skuteczniej określisz swoją przyszłość, tym skuteczniej będziesz działać w *teraźniejszości*. To naukowy fakt, któremu nie można zaprzeczyć.

PYTANIA DO PRZEMYŚLENIA

- Jaki cel kształtuje wszystko, co obecnie robisz?
- Spójrz uczciwie i krytycznie na swoją firmę: czy Twój system jest prosty, czy złożony?
- Czy dążysz do wielu konkurujących ze sobą celów, czy do jednego nadrzędnego celu, który określa wszystko, co robisz?
- Jaki „niemożliwy” cel pozwoliłby Ci uprościć system i skoncentrować się we właściwy sposób?

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Wielkie oczekiwania są kluczem do wszystkiego!

– **Sam Walton**, założyciel Walmart

Przedsiębiorca może być odważny, zdeterminowany i zdyscyplinowany. Wtedy często rozwija swój biznes w imponującym tempie. Wprowadza innowacje. Podejmuje ryzyko. Pokonuje przeciwności losu. A potem coś się zmienia. Zaczyna rezygnować z osiągnięcia spektakularnych sukcesów na rzecz poczucia komfortu, koncentruje się na nieodpowiednich kwestiach. Ogranicza się do podtrzymywania status quo. Rozwój wykładniczy zmienia się w przyrostowy, a biznes zmierza w kierunku stagnacji... Ale może to nieuniknione, może taka jest kolej rzeczy?

Dzięki tej przełomowej książce przekonasz się, że firma może się rozwijać w pozornie niewyobrażalny sposób, poprawiając swoje wyniki finansowe nawet stukrotnie w ciągu zaledwie trzech lat. Jeśli nie zadowalają Cię drobne sukcesy i powolne wzrosty, musisz zmienić swój paradygmat – a ta książka pokaże Ci, jak to zrobić. Znajdziesz tu oparty na solidnych dowodach, niezawodny **Schemat Skalowania**. Dowiesz się, jak określić punkt początkowy i jakich błędów unikać podczas definiowania celów, jak identyfikować martwe punkty i korygować model biznesowy. Zmodyfikujesz również swój styl przywództwa. Ten śmiały, przekonujący i precyzyjny przewodnik zmusi Cię do myślenia i działania w nowy sposób: zbudujesz firmę, która po prostu musi się skalować.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3565-5



9 788328 935655

Cena: 69,00 zł