

ГЛАВА

1

Повторение пройденного. Снова о миссии, целях, задачах и планах

Это может показаться странным, но мы снова начинаем с миссии организации. С целеполагания. Слишком непростой и даже неоднозначной оказалась тема. Необходимость наличия у организации миссии уже ни у кого не вызывает отрицания. О ее актуальности говорят столько, что все знают — миссия нужна. А вот дальше начинаются проблемы, потому что далеко не все

знают или понимают, зачем она, собственно, нужна, что она дает организации. Более того, как большая часть человечества спокойно живет без поиска смысла жизни, так и большинство фирм достаточно успешно существуют без миссии. Во всяком случае, у нас в стране именно так (по моим ощущениям, и за границей тоже). Но! Многие бизнес-учебники начинаются с рассмотрения миссии (моя книга не исключение), предназначение бизнеса обсуждают на бизнес-тренингах и различных курсах — значит, миссия фирмы нужна. Поэтому ее рождают в муках, перебирают варианты... Ищут и ищут наиболее полные и емкие формулировки. В результате чаще всего на свет появляются какие-либо монстры с громоздкими и невменяемыми фразами и понятиями. При этом создатель данного шедевра испытывает вполне законную гордость от содеянного и обижается, что окружающие не всегда разделяют с ним его радость. Действительно, автор обычно понимает, о чем он написал. Он проделал громадную работу, перебрал множество вариантов и сократил текст до трехчетырех строк, а окружающие все равно недовольны. Нормальная реакция. Как человек, сам неоднократно прошедший через процесс создания миссии организации и получивший весьма посредственные результаты, со всей ответственностью заявляю — очень трудно. Во всяком случае мне.

Так зачем она нужна — миссия, и можно ли обойтись без нее? Начну с конца: можно. Более того, если вы ничего толкового и внятного выдать не можете и считаете,

что не особо она вам нужна, то даже нужно. Лучше не иметь ничего, чем использовать неудобоваримую и нежизнеспособную формулировку. Даже и формулировки иногда получаются ничего, но все равно какие-то неживые, пластмассовые, фальшивые. Миссия — это как национальная идея, просто придумать ее невозможно. Она должна родиться изнутри организации, из вектора движения, отражать емко ее предназначение. Это должно быть органическим результатом развития мысли создателя предприятия. Естественно, что само по себе ничего не происходит, и миссия является результатом осознанной работы. Об этом следует помнить. Также необходимо стараться сформулировать предназначение бизнеса с точки зрения вечности. Чем короче, тем лучше. Формулировки «В настоящий момент времени наша миссия состоит в...» абсурдны. А что завтра — смысл деятельности поменяется? А вчера он был другим? Организация — живой организм с присущей ему инерционностью. Целеполагание невозможно уложить в момент времени.

С этой точки зрения, не каждому собственнику необходимо письменно формулировать предназначение его организации, так как он вообще-то знает, для чего создан его бизнес. Особо не заморачиваясь такими сложными высокими материями, он (или она) прекрасно руководит и не испытывает никаких проблем. Полностью согласен с таким подходом — не терзает, и не надо. Но уж если заело, то делать придется как следует.

Что дает наличие миссии — как собственнику и руководителю в одном лице, так и коллективу? Смысл существования. Миссия дает ответ на вопрос «зачем?» В книге «Организация бизнеса с нуля. Советы практика» я приводил пример организации «Облако счастья». Ее предназначение состояло в создании хорошего настроения у всех детей и взрослых на празднике. Это пример долгосрочного вектора: создавать хорошее настроение нужно будет всегда. Будут меняться способы, названия праздников, сотрудники, а хорошее настроение создавать надо. Соответственно, хозяин бизнеса однозначно понимает, для чего существует его дело, сотрудники тоже не задаются лишними вопросами. Все усилия согласуются с предназначением организации. Рассматривает ли кто-то оборудование, пишется ли сценарий, общается просто с соседями по дому о работе — человек осознает, что все средства ведут к одной цели. Возникает бесконечное разнообразие вариантов для магистрального направления. Если просто обозначить, что миссия состоит в том, чтобы веселить людей с помощью клоунов, то возникающие ограничения огромны, как в вариантах, так и во времени.

Можно сказать, что миссия вашей организации — получение прибыли и удовлетворение ваших потребностей. Согласен, собственный бизнес именно для этого создается и существует. Однако фраза «Все должны работать, чтобы я больше жрал» мало подходит для цели существования. Для персонала это точно не подойдет — людям необходимо иметь высокие цели,

а не служить кому-либо для удовлетворения его прихотей. То есть, даже если вы создали бизнес именно с такой (абсолютно правильной и нормальной) целью, не обязательно декларировать ее, как смысл жизни организации. Учитывайте, что после удовлетворения вашей текущей потребности в деньгах далее все равно появятся другие, более интересные и далекие цели. Дополнительно обращаю ваше внимание: что даже если дело создано для реализации какой-либо замечательной и крайне нужной обществу и стране идеи, например выпуска нового лекарства, то все равно это *ваша* идея, и, следовательно, ее реализация служит для удовлетворения *ваших*, пусть даже самых возвышенных, потребностей.

Для внешней среды миссия организации менее важна, чем для внутренней (коллектива). Но если вы осознали и озвучили предназначение вашего дела, оно неизбежно будет транслироваться во внешнее окружение. Ваши партнеры, покупатели, конкуренты, случайные посетители будут знать миссию вашей организации. Большая часть игнорирует эту информацию, но кто-то обратит на нее внимание. Надуманная миссия будет вызывать самые разные мысли, чувства и ассоциации — кроме положительных, нужных вам. Над наивностью «живой» миссии кто-то, может, и посмеется, но отрицательных мыслей не возникнет. Кому-то может понравиться формулировка миссии, и он будет уважать вашу компанию еще сильнее. Как влиять на внешнее окружение при помощи миссии, я не знаю. Такого опыта не имею, разбирайтесь сами.

Доводить смысл миссии в коллективе необходимо до всех и непрерывно. При этом начинать надо с себя. Хозяин является душой организации — как он ведет себя по отношению к фирме, так же ведут себя и сотрудники. Невозможно научить людей бережливости в трудное время, если собственник не ограничивает своих расходов. Не выполняются планы, если хозяин не сдерживает своих обещаний. Невозможно требовать с сотрудников творческой и ответственной работы, если руководство спрашивает и оценивает результаты по формальным признакам. Так же дело обстоит и с миссией. Даже если вы родили замечательную, родную делу формулировку и после этого о ней забыли, то персоналу она тем более не понадобится. Если вы будете серьезно воспринимать смысл предназначения своей организации, то в первую очередь ваша деятельность станет более осмысленной. Сформулированная миссия означает, что поиск, эксперименты и метания кончились — впереди вечность. Формулировка предназначения организации должна быть на видном месте. Ее необходимо регулярно цитировать на планерках, с нее начинать собрания коллектива. В результате формируется коллективный разум, концентрируются усилия. Это может показаться смешным, но если миссия не придумана, а рождена, если вы относитесь к ней абсолютно серьезно, то и сотрудники будут воспринимать ее точно так же. Из нее персонал получает исходную информацию для своей осмысленной деятельности. Так, если вы собираетесь производить байдарки,

но ваша истинная (тайная) цель — строить пароходы, то и миссия должна подразумевать создание возможностей для передвижения по воде. Тогда в сознании ваших подчиненных не будет ограничительных рамок, и когда вы объявите о начале нового проекта, это, наверное, вызовет удивление, но вряд ли антагонизм. Напротив, если вы решили создать лучшие и самые разнообразные байдарки в мире, то миссия должна отражать именно это. Но еще раз — **лучше никакой миссии, чем придуманная**. Дольше проживете (в смысле бизнеса). Нельзя путать девизы (слоганы) с предназначением организации. Лозунг «Балтика — знаменитое пиво России» относится к товару, но не к предназначению организации. О миссии всё. В конце концов, непосредственно она денег не приносит (но и не забирает).

Резюмируем:

- Миссия (предназначение) организации необходима.
- Без миссии организация может превосходно и очень долго существовать.
- Лучше никакой миссии, чем придуманная.
- Миссия дает вектор деятельности организации и служит в первую очередь для работы с коллективом, и уже потом предназначена для внешнего окружения.