

О миссии, целях и стратегии

На рубеже 2000-х я участвовал в консалтинговом проекте, как приглашенный агент изменений. На первом этапе была разработана [концепция развития компании](#). В ней, я выстроил классическую структуру целеполагания:

миссия → стратегические цели → краткосрочные задачи → ежедневные процедуры

За прошедшие 20 лет консалтинг в этой области стал достаточно популярным и востребованным. Стратегические сессии с выездом топ-менеджеров за город, мозговые штурмы, [SWAT-анализ](#)... Основы такого подхода даже закреплены в стандартах серии ИСО 9000 Системы менеджмента качества.



Отличительные особенности организации в соответствии со стандартом ИСО 9004-2019 Менеджмент качества

[Предыдущая глава](#) [Оглавление](#) [Следующая глава](#)

Бихаги

ВНАГ, читается «бихаг», аббревиатура от Big Hairy Audacious Goals – большие, волосатые, наглые цели. Впервые акроним был использован Джимом Коллинзом и Джерри Поррасом в книге «Построенные навечно», изданной в 2002 г. Авторы исследовали причины долгосрочного успеха американских корпораций, таких как 3M, WalMart, Walt Disney, Boeing, Hewlett-Packard. По их мнению, одной из составляющих успеха было наличие амбициозных целей.

Позже, венчурный инвестор Джон Дорр рассказал о системе OKR (Objectives and Key Results, цели и ключевые результаты), которая помогла Intel и Google достичь впечатляющего роста. В этих компаниях менеджеры и сотрудники привязывают повседневные дела к амбициозным целям организации. Это называется синхронизацией. OKR не получила широкого распространения, возможно потому что во многих компаниях цели планировались и спускались сверху вниз. Иногда они устаревали или сводились к KPI, цифрам без души и контекста.

Восприятие жизни как «управления целями» больно бьет по моему экзистенциальному «я»
Нассим Николас Талеб. Антихрупкость

Позитивизм

Вместе с тем, шаблон стратегического планирования: видение -> миссия -> стратегия, основан на ошибочной идее харизматического лидерства. Консультанты с готовностью обучат вас тонким различиям миссии, видения и ценностей. Но если копнуть глубже, мы поймем, что это еще одна сторона позитивного мышления. Его последователи считают: если постоянно думать об успехе, то непременно его добьешься. Не верите?.. А как же многотысячные аудитории [Энтони Роббинса](#) (в том числе, в Олимпийском в 2018 г.) или растиражированные книги Наполеона Хилла «Думай и богатей» и Роберта Кийосаки «Богатый папа, бедный папа»!? Теория, будто человек способен внушить миру

свое видение была и остается невероятно привлекательной для очень многих людей. И чем сильнее они в нее верят, тем меньше способны мыслить критически и разрабатывать хорошие стратегии.

Ричард Румельт, консультант в области стратегического планирования, однажды беседовал с Джобсом: «Стив, надо признать, Apple весьма впечатляюще вышла из труднейшей ситуации [конца 90-х]. Но вряд ли вашей компании удастся вырваться из своей крохотной ниши. Выгода сетевого эффекта слишком велика, чтобы кто-то мог отменить стандарт Wintel. Какова ваша стратегия?» Джобс лишь улыбнулся и сказал: «Буду ждать новой многообещающей возможности». Как видите, Стив Джобс не пустился в описание целей в отношении роста или увеличения доли рынка. Он не стал делать вид, будто знает тайные рычаги, нажимая на которые сможет каким-то магическим образом вернуть Apple былое лидерство. В итоге Джобсу пришлось ждать два года, прежде чем он совершил очередной прорыв с iPod, а чуть позже — с интернет-музыкой. А потом и с iPhone.

Наука стратегии

Румельт сравнивает бизнес-стратегию с наукой. Ученый перед лицом фактов, которые не укладываются в теорию, выдвигает гипотезу. Предприниматель, сталкиваясь с проблемой, предлагает стратегию. В таких условиях рассчитывать на гарантированно успешную гипотезу/стратегию не приходится.

Если к разработке стратегии подходят дедуктивно, то предполагают, что все известные факты можно собрать, проанализировать, а затем логически сформулировать стратегию. Однако, жизнеспособная стратегия требует обращения к индукции, суждениям и интуиции.

А еще необходимо преодолеть собственную когнитивную ограниченность. В том числе: (1) якорение на первой, пришедшей в голову идее; (2) поиск подтверждений, а не опровержений своих мыслей; (3) отношение к собственной ситуации, как к уникальной, и игнорирование статистики. Например, в России треть новых ресторанов закрывается в течение первого полугодия, но каждый предприниматель убежден, что его оригинальный подход сработает. Рядом с офисом моей компании на первом этаже бизнес-центра было выделено помещение под кафе. За 10 лет сменилось три арендатора... Думаю, что четвертый не переживет пандемию коронавируса((

Цели по Дарвину

Если взглянуть на цели с точки зрения эволюции, то мы обнаружим, что всё развитие было направлено не к чему-либо, а от того, что уже было. Именно эта мысль является центральной в учении Дарвина. И изменчивость видов, и происхождение человека от обезьяны, были известны до Дарвина. Что явилось революционным, так это отсутствие замысла в эволюционном процессе.

«Происхождение видов» не признавало никакой цели, установленной Богом или природой. Вместо этого естественный отбор, имеющий дело с взаимодействием среды и организмов, населяющих ее, был ответствен за постепенное становление всё более развитых и специализированных особей. Что могли означать понятия *эволюция*, *развитие* и *прогресс* при отсутствии определенной цели? Термины в таком контексте казались противоречивыми.

Но необходима ли такая целеустремленность? Философ и историк Томас Кун считает, что мы и в науке должны заменить «эволюцию к тому, что мы надеемся узнать», «эволюцией от того, что мы знаем». Пожалуй, это справедливо и в определении целей для наших организаций.

ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. <http://docs.cntd.ru/document/1200167117>

Джим Коллинз, Джерри Поррас. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением». — М.: Манн, Иванов и Фербер; Москва, 2014. — 352 с.

Джон Дорр. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 336 с. Конспект: <https://baguzin.ru/wp/?p=22293>

Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. — М.: Манн, Иванов и Фербер; Москва, 2013. — 448 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=7886>

Томас Кун. Структура научных революций. — М.: АСТ, 2009. — 310 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=4385>