

Миссии невыполнимы: история деградации корпоративных миссий

Жарков Алексей

2026

Почему вообще про это говорим

Пару дней назад я проводил встречу Strategy Talk и поднимали вопрос миссий.

Миссии - считаются инструментом стратегического планирования, а с ним возникла серьезная проблема (даже годовое планирование компании в сегодняшних реалиях работает плохо). Но сами конструкции планирования при этом не сильно поменялись. И миссия где-то там внутри них так и висит.

Причём висит странно. С одной стороны, про миссии сейчас сильно меньше слышно — компании перестали их выпячивать. С другой — зайти на любой корпоративный сайт, покопаться в годовом отчёте, и она там есть. Вроде и незаметная, а никуда не делась.

Вот и хочется понять, что с ними делать. Они окончательно умерли, они должны как-то переродиться, или есть какой третий вариант.

Разбирались в два захода. Сначала сделали анализ с помощью ИИ. А потом сделали попытку понять, что вообще "стоит" за миссией, когда про нее говорят.

Непонятные моменты

Первое. Миссии стали выглядеть очень формально. Звучат так, будто их сгенерировала нейросеть. Иногда читаешь несколько раз и не понимаешь, что хотели сказать. Какая-то часть вежливости в этом есть, окей, пусть будет. Но зачем это всё нужно — непонятно.

Второе. Вроде как миссия создавалась как инструмент, который помогает принимать стратегические решения и делать их легче. С миссией проще понять, чему сказать нет. И миссия помогает отличить компанию от других на рынке. Но проблемы с различением компаний остро нет — особенно в России, где компании вполне себе различимы и их не то чтобы очень много. А с теми формулировками миссий которые есть, непонятно чему говорить нет. Они слишком обтекаемы.

Третье. Срок жизни компании сокращается. А миссия создавалась примерно для того, чтобы делать жизнь компании вечной.

Как это выглядит на витрине

Есть одна очень известная международная компания, которая делает лифты. Otis. Её миссия:

To be a world-class, customer-centric, service-oriented company.

По-честному — что это означает? Вряд ли существует компания, которая хотела бы быть самой дерьмовой в мире, абсолютно неориентированной на клиента и плюющей на сервис. То есть любая компания стремится примерно к тому, что здесь написано. Зачем нужна такая миссия вообще?

Или вот Entergy, международная структура в электроэнергетике. У них отдельный длинный плакат, который они называют миссией. Смысл примерно такой: мы живём, чтобы стать мировой компанией, которая будет делать всё хорошее для всех хороших. С миссией у нас всё будет хорошо, мы хорошие, а не плохие.

Что с такими штуками делать — не очень ясно.

Что показал анализ 600 компаний

Собрали, сколько смогли. Порядка шестисот — часть российские, часть международные. Сразу оговорюсь: это не вся генеральная совокупность, картинка получается не полноценная. Но кое-что видно.

Миссию публикует примерно треть компаний. Остальные живут без неё и, судя по всему, не страдают.

Формулировки. Большая часть касается всякой функциональности — что мы делаем и зачем мы это делаем. И тогда это выглядит не как миссия, а как описание того, чем компания занимается. Второй большой блок — польза для человечества. Мне не очень понятно, зачем это вообще говорить: если ты чем-то занимаешься, вряд ли ты будешь заниматься вредом.

Отрасли. Здоровье, медицина, фарма — у них миссии практически одинаковые. Помогать людям жить здоровее, улучшать здоровье, улучшать состояние здоровья — все комбинации из трёх слов. Встаёт резонный вопрос: если все про одно, может, они вообще не нужны. Кстати, фарма и биотех выпячивают миссию сильнее всех — видимо, потому что у них этически уязвимая зона, им нужно как-то отделиться, чтобы на них не наезжали.

Российские против международных. Наши больше попадают под нацпроекты и национально-стратегические вещи — то есть у нас хоть какая-то конкретика, мы бьёмся в такой-то нацпроект. Международные бьют шире: польза для всех, абстрактности.

Структура собственности. Вот это самое интересное. История близка к компаниям публичным, биржевым — надо публиковать годовые отчёты. Частные компании этим особо не парятся. Чем крупнее компания, тем выше шанс, что миссия сформулирована. Госкомпании публикуют чаще, но здесь скорее проблема выборки, чем специфика.

То есть миссия живёт там, где есть фондовый рынок. Держим это в голове, мы к этому вернёмся.

Кстати, в 1987 году уже была попытка в этом разобраться. Джон Пирс и Фред Дэвид провели опрос примерно пятисот компаний — ответили, правда, не все. Пытались понять, что компании вкладывают в миссию, как её устроили, как формулировали и про что она. Результат: миссии были сформулированы меньше чем у половины ответивших. А то, что они выделили как компоненты миссии — целевые аудитории и рынки, продукты и услуги, география, технологии, вопросы имиджа, — по тому, как это описано, больше похоже на описание позиционирования.

Вот собственно с этого места и стоит разобраться в самом понятии.

Откуда слово взялось - разбираем понятие

Само слово миссия — из религии и из военного дела. В военном даже раньше: *missio* этимологически означало отправку, и первое время в военном деле это была почётная отставка солдата, что-то вроде дембеля.

Потом слово ушло в религию, а потом расплозлось по разным сферам.

Ключевое здесь вот что. Чтобы миссия была миссией, в ней есть несколько обязательных компонентов.

Есть **акт отправления/посылания**: что-то посылается кому-то. И посылание идёт от того, кто сильно выше. Если мы говорим про религиозный смысл — миссия спускается от Бога вниз через посланников, апостолов, каких-то представленных лиц.

Есть **адресат** — тот, кому эта миссия направлена. Не обязательно конкретное лицо, может быть широкая группа, но адресат есть.

Есть **смысл**, который отправляется. И есть **ситуация**, в которой адресат действует. Вот это принципиально: идея в том, что человек в ситуации может подействовать особым образом, опираясь на этот смысл. Если бы смысла не было — он

подействовал бы одним образом. Смысл есть — он опирается на него и действует другим.

И есть **конечность**: акт завершения. Миссия заканчивается. С выполнением или жизнью.

Вот здесь с компанией уже возникает парадокс: компания с миссией претендует на вечную жизнь, а понятие вроде как предполагает определённую конечность.

В военном деле слово в итоге дошло до боевого задания. Кто играл в компьютерные игры, знает: любое военное задание звучит как mission. Mission accomplished, когда удалось победить.

И чтобы миссия была сформулирована правильно, есть правило: должны быть ответы на пять вопросов — кто, что, когда, где и зачем. Если ответа нет, то это не миссия, а какая-то другая задача. И «зачем» здесь чуть ли не важнее всего.

«1-й батальон захватывает мост через реку N не позднее 06:00 15 мая, чтобы обеспечить проход снабженческой колонны на восточный берег.»

Что — захватить мост. Зачем — обеспечить проход колонны.

И вот если мост взорван, то есть задача физически невыполнима, командир батальона, ориентируясь на «зачем», а не на букву, может:

- найти брод и организовать переправу в другом месте;
- захватить паром или лодочную переправу поблизости;
- навести понтонную переправу силами приданных инженерных подразделений;
- взять другой мост выше или ниже по течению, даже если он не был указан в приказе;
- а если ничего из этого невозможно — доложить наверх, что цель не достигается этим способом, и запросить альтернативу, например воздушное снабжение.

Боевая ситуация меняется быстро, все варианты заранее не пропишешь, поэтому вниз отправляется "смысл", а не инструкция.

Здесь же сразу важный момент, к которому мы вернёмся. **Миссию нельзя декомпозировать**. Как только ты начинаешь разбивать её на блоки, она превращается в задачи. А задача, поставленная на минимальное подразделение, неэффективна: оно ждёт инструкции сверху, перегружает штаб, пока там разберутся — противник уже сделал что-то другое, надо всё пересчитывать. И ты всё время опаздываешь. Задача появляется в конкретной ситуации, исходя из смысла миссии.

Ещё одна деталь. В военном деле слово «миссия» употребляется в двух разных значениях. Первое — конечная боевая задача, то, что в бизнесе ближе к цели

проекта. Второе — роль крупного подразделения: миссия авиации, где прописывается, что она делает, с кем взаимодействует и зачем существует. Roles and missions у авиации отличаются от флота и так далее. И вот на этом втором употреблении происходит подмена. Из всей схемы остаётся только смысл. Отправитель, адресат, ситуация, конечность — всё уходит в тень.

Дальше эту вырезанную часть будут вырезать ещё несколько раз.

Как миссию вырезали из схемы

Теперь история. Я её для себя разложил на несколько шагов, и на каждом шаге что-то отваливается.

Шаг первый: Мацусита

Считается, что первым миссию в компании употребил Коносукэ Мацусита, основатель Panasonic.

В начале 1932 года Мацусита посетил штаб-квартиру религии Тэнри-кё и был поражён тем, с каким энтузиазмом верующие бескорыстно жертвовали силы и деньги ради ясной духовной цели — в отличие от его завода, где люди работали просто за зарплату. Это натолкнуло его на мысль, что бизнесу тоже нужна не просто прибыль, а вдохновляющая общественная миссия.

5 мая 1932 года он собрал около двухсот сотрудников в Осаке и произнёс речь, которая позже стала считаться днём основания духа компании. Истинная миссия бизнеса — не просто зарабатывать прибыль, а служить обществу: устранять бедность через изобилие товаров, производя их в таком количестве и по такой цене, чтобы они стали доступны как вода — дёшево и в неограниченном количестве. Это потом назовут «философией водопроводной воды». Там же он представил план реализации на 250 лет.

Компания росла, время было сложное, и он хотел людей вдохновить и поддержать — мол, помимо зарабатывания есть какая-то высшая цель.

Но сформулирована эта миссия совсем не так, как сегодняшние. Она ценностно ориентированная. И на тот момент это был единичный случай — формально у компаний ещё миссий не было.

Шаг второй: Селзник

Дальше, примерно в довоенное и послевоенное время, появляется Селзник. Он исследовал, как развиваются крупные бюрократические структуры — в первую очередь государственные, хотя про коммерческие тоже говорил. (Чуть раньше эту

тему затрагивал Друкер, но мне кажется, логичнее начать с Селзника, а потом перейти к Друкеру.)

У него есть важное различие. Организация — это в прямом смысле рабочая структура построенной деятельности. А институт — это когда деятельность начинает вращаться в обществе: возникают традиции, разные социальные слои, всё такое. И не существует организации самой по себе: она всегда встраивается в жизнь, а это встраивание начинает влиять на неё обратно.

Поэтому, говорит он, на управление такой организацией нельзя смотреть линейно. Нельзя просто поставить цель, спроектировать структуру, распределить полномочия. Это сталкивается с жизнью людей и заинтересованных групп, они начинают влиять, происходит взаимовлияние.

У него был хороший пример. Крупная компания выходила в регион, в регионе были свои заинтересованные группы, они противились. Компания начала выходить через силу — и эти люди становились её сотрудниками и агентами влияния внутри. И стало непонятно: то ли компания зашла и повлияла на людей, то ли люди начали менять компанию под себя.

Вот поскольку направление изменений было неясным, он и предложил вводить смысловой блок вроде миссии — зачем и куда двигаться, — который эти группы объединял бы.

Отсюда его три вопроса:

Distinctive competence — что именно мы научились делать особенно хорошо?

Institutional character — кем мы стали?

Mission / role — исходя из этого, какую роль нам следует играть дальше?

Работа, кстати, называлась что-то вроде «от администрирования к лидерству». В наших терминах мы бы сказали, что это переход от руководства к управлению.

Ситуация была такая: организации сильно росли и укрупнялись, госаппарат рос, сотрудников становилось всё больше, директивно ими управлять уже не получалось. И одновременно начали отделять стратегию от администрирования: одни люди занимаются тем, куда идти — акционеры, совет директоров, — а вторые делают то, что нужно. А чтобы вторые могли делать то, что нужно, по аналогии с военной историей им надо дать миссию, и по ней они смогут корректировать свои действия.

Ключевое: у Селзника схема ещё целая. Есть кто отправляет и есть кому. Есть смысл. Есть ситуация. Вроде рабочая история.

То есть укрупнение организаций создало разрыв между вопросом «куда идти» и администрированием. Средний слой (мидл-менеджмент) либо не успевал появляться, либо в целом не работал. И миссия, заимствованная из военного дела, вполне логично этот вопрос закрывала — что делать в ситуации на нижнем уровне.

Но дальше становится ясно, что этот разрыв не устранился. Даже когда миссия была сформулирована, блок между «куда идти» и «что делать в конкретной ситуации» всё равно оставался проблемным. Хоть его и заполняли средним управленческим звеном, потом с этим звеном боролись за эффективность и сокращали. Идея не сработала.

Шаг третий: Пирс

У Пирса ситуация уже другая. Масштаб производства растёт, крупные корпорации растут, фондовые рынки растут. И компании нужно транслировать то, что она делает, более широкой аудитории: совет директоров, внутренние потребители, внешние потребители — надо, чтобы всё это учитывалось.

И он чётко выделяет: есть вопрос выживания, роста и доходности. Они закладываются в "смысл". А комбинация того, как выживание, рост и доходность собираются между собой, — это уже что-то похожее на то, что мы назовём стратегией. Компания должна выживать, в какой-то момент должна получить рост, в какой-то — доходность; сдвигая горизонты, получаешь разные способы всё это добыть.

Но вот здесь блок «кто отправляет и кому» начинает медленно ускользать. Фокус сдвигается с сути отправления "смысла" на его оформление — на то, как этот смысл задать, из чего он должен состоять. Компоненты становятся главными.

Шаг четвёртый: Друкер

Он описывает целевую аудиторию ещё подробнее и ставит вопрос иначе: не какой продукт какому клиенту мы делаем, а в чём наш бизнес. От вопроса «как управлять огромной организационной машиной» происходит переход к вопросу «что эта машина вообще должна производить и для кого». Сдвигка от продукта к клиенту: продукт важен, но не главное, теперь главное — клиент.

И поскольку это уже не первая итерация, форма начинает доминировать. Смысл с этого момента практически полностью съезжает.

Шаг пятый: консалтинг

Выходит «Построенные навечно», где кроме миссии появляются ещё видение и ценности. Идёт расцвет консалтинга: консультанты приходят, занимаются планированием, помогают компаниям расширяться. Миссия становится модным

элементом, который вставляется в каждую стратегию, в каждый документ, в каждый годовой отчёт.

Здесь "отправление" исчезает вообще. Теперь есть форма, которую надо заполнить, а кто и для кого — непонятно. Адресат тоже стирается: миссия для акционера и миссия для сотрудника — это по сути одно и то же.

И еще возникает штука, которую можно назвать имиджем. Появляется консалтинг по имиджу, куча маркетологов и пиарщиков, имидж начинает рулить.

Шаг шестой: расслоение

Смысл, который изначально был единым и идея которого была помочь действовать в ситуации, начинает расслаиваться по деятельности. HR, IT, маркетинг. Появляется EVP. Появляется бренд и позиционирование. Появляется имидж, отдельно от всего.

Но вот обратно из функций в целое смысл уже так легко не собирается.

Компании росли, это (делание миссий) быстро подхватывалось, но всё больше становилось ритуальной формой.

Шаг седьмой, где мы сейчас: говнометодология и инфоцыганщина

Так я называю большое количество умников, которых сегодня много — и в самом консалтинге, и просто в социальных сетях. Они слабо понимают суть и консалтинга, и бизнеса целиком, но умеют использовать алгоритмы соцсетей, привлекать внимание, выступать на большом количестве форумов и конференций, жонглируя словами. Их сложно сразу отличить от нормальной методологии: слова используются похожие плюс умело используют инструменты создания репутации и доверия.

И вот эти люди на уже расслоённую конструкцию начинают наслаивать нейросети, агентов и всякие другие тренды. Если собрать то, что получается, оно улетает вообще куда-то далеко.

Итого: была схема миссии, её редуцировали до смысла. Смысл разбили по функциональным направлениям. И теперь его осколки тащат ещё дальше, разбавляя новыми модными штуками. Из работающего инструмента — в формально-ритуальный лозунг, а дальше в тот винегрет, который мы видим сейчас.

Небольшая врезка

Забавная штука: выражение «миссионерская поза» появилось ровно тогда же — в 1948 году. Его ввёл Альфред Кинси, американский биолог, который переключился с ос на изучение человеческой сексуальности и выпустил первый массовый

статистический отчёт о сексуальном поведении. Скандал был грандиозный, а сексология с него началась как публичная дисциплина.

Кинси сослался на Бронислава Малиновского — польско-британского антрополога, одного из основателей полевой антропологии, который несколько лет прожил среди тробрианцев на островах Папуа — Новой Гвинеи и в 1929 году выпустил об их половой жизни книгу, ставшую классикой. По Кинси выходило, что островитяне переняли позу у христианских миссионеров, отсюда и название, и что они разыгрывают карикатуры на неё у костров под общий смех.

И только около 2000 года Роберт Прист — американский антрополог, который профессионально занимается как раз антропологией миссионерства, — полез в первоисточник. Выяснилось, что Малиновский ничего подобного не писал. Презрение тробрианцев к европейской позе было, да, они называли её вялой и небрежной. Но выражение «на миссионерский манер» относилось у них вообще к другому — к тому, что люди держатся за руки, прислоняются друг к другу, обнимаются на людях. Прист так и написал в статье 2001 года: Кинси изобрёл легенду, будучи уверен, что излагает факт.

Вот с корпоративными миссиями ровно та же история. Было наблюдение с содержанием, его пересказали, содержание при пересказе подменили, а этикетка осталась. И ею все пользуются, не проверяя.

Как миссии делают сегодня

Видя, как это делается в консалтинге, можно описать процедуру довольно точно.

Люди исходят из своей текущей деятельности: какой продукт, какие клиенты, какие численные хотелки, которые называют планами. Потом смотрят бенчмарки — какими мы должны быть, что говорят наши клиенты. Потом проходит большое совещание стейкхолдеров, менеджмента с акционерами, собрание или стратсессия.

И они достают оттуда социально удобные непротиворечивые фразы. С ними вроде и не поспоришь. Но что с ними делать — непонятно.

В терминах схемы это значит, что из неё просто удалена **ситуация**. Получается смысл, который устраивает всех, но при этом не предполагается, что на него будут опираться в действиях. А сама конструкция предполагает именно такой заход. То есть это не более чем формальное мероприятие по заполнению блока «Миссия» на сайте.

Дальше эти миссии раскладываются на несколько типов.

Откровенно лицемерные. Компания говорит одно, делает другое. У Volkswagen было truth in engineering — и параллельно мухлёт с тестами. Проблема тут даже не в мухляже. Просто зачем тогда считать это ценностью. По большому счёту, если в

миссии компании ясно сказано, что они делают, — скорее всего, именно этим они и обманывают.

Парадоксальные. Говорят про одно, а тут же делают противоположное и начинают жонглировать. Как у McKinsey, где они вели проекты по лекарствам, которые здравому смыслу противоречили.

Просто пустые. Общие фразы

В общем миссия стала как галстук. Просто формальность.

Отдельно про российские компании

Здесь встаёт ещё более простой вопрос: а зачем она вообще нужна.

Фондового рынка в чистом понимании у нас нет. Стоимости компании у нас нет. А мы выше видели, что формулировки миссий в основном у крупняка, там, где есть фондовый рынок.

Кстати, ровно та же история с советом директоров. Это конструкция из американского фондового рынка, как способ управления стоимостью компании. У нас нет фондового рынка, у нас нет стоимости компании — и совет директоров превращается в формальный орган, который нельзя упразднить, потому что юридически так устроена система, но по сути его нет. Ему что-то презентуют, он что-то комментирует, подписывает план, который иначе нельзя принять.

Миссия и совет директоров — это два ритуальных органа одной и той же импортированной конструкции. И миссия, скорее всего, как через совет директоров и пролетает.

Если вернуться к изначальной схеме и задать вопросы — кто посылает смысл, кто этот «свыше», какому адресату, что за смысл, в каких ситуациях адресат будет действовать в соответствии с ним, — ясного ответа нет ни на один.

Да и потребности отправлять смысл, кажется, тоже нет.

Так миссия или задача?

Гипотеза изначально была такая: раз у военных это работает, значит, и здесь получится. Но её сразу растянули. В военном деле миссия конкретна — это боевая задача. А ты же не можешь сказать: наша организация всё время захватывает мосты. Так не говорят.

То есть даже попытка сформулировать миссию на уровне выше боевой задачи работает плохо. А на уровне задачи — работает.

Например: "открыть представительство в Омске к ноябрю, чтобы обогнать конкурента и выйти раньше него к клиентам". Вот получается миссия. Конечная, с ответом на «зачем», с адресатом, который будет действовать в меняющейся ситуации. Но такое миссией не называют, а называют задачей или планом.

В какой мы ситуации

Теперь про нашу ситуацию.

На прошлой встрече говорили, что сегодняшняя экономика становится военной экономикой, причём в мировом масштабе. Не рыночная экономика, а именно военная. Дальше — постоянные кризисы.

И тут сталкивается две вещи - с одной стороны происходит сокращение сроков жизни и товаров, и компаний: мы стремимся к одноразовое потребление и одноразовым компании. Раньше приводили цифру, что компания живёт лет пятнадцать, — сейчас сильно меньше. Смартфон надо менять чаще и чаще. Вот уже машины становятся гаджетами и тоже их придется чаще менять. Срок жизни компании сильно сократился за последние несколько лет.

Плюс много цифровых продуктов, плохо различимых между собой.

И сильное залезание в сознание потребителя. Идея больше не в том, чтобы донести до потребителя смысл через миссию, а в том, чтобы взять его на крючок. По сути это не ситуация свободной конкуренции за клиента, а война структур друг с другом: кто кого глубже поработит. Если вы залезли в социальную сеть где короткие видео, и она вас зацепила — обратно она вас не выпускает. И смысл, миссия соцсети вам в этот момент уже не нужны: вас уже захватили за счет технологии.

Вот это принципиальный сдвиг. Миссия как отправка смысла наружу предполагает, что адресата надо в чём-то убедить. А сегодня его не убеждают, его захватывают.

Отдельно надо сказать, что само понятие компании в этих условиях сильно изменилось — с этим ещё предстоит разбираться, и я это опишу отдельно. Но коротко: компания сегодня — это набор юрилиц, холдинговая структура, план, продукт. Планирование не работает. Расходы не работают. Бизнес-модели умерли от процентной ставки. Экономика у нас никакая не рыночная.

Не смысл, а ориентирование

Ко мне часто приходят с вопросом «у нас потеря смысла в компании». Причём приходят крупные и нормально работающие компании — и говорят, что у собственников в их кругу смысла работа сейчас нет, и они пытаются их формировать разными способами: через социальные инициативы, через ассоциированные фонды, ещё через что-то.

Так вот, задача у них не смысловая, а ориентационная.

Дело не в них. Дело в том, что то, чем они занимаются, больше не нужно. Если на железной дороге больше нет паровозов — это не потеря смысла, это смена ситуации. В паровозах смысл, наверное, есть, если поставить их в музей или пустить ретропоезд. Но как основное средство — нет.

Я это описываю так: озеро из воды превратилось в кислотное, а ты пытаешься переплыть его на железной лодке. Её растворяет. Рули не рули, ремонтируй не ремонтируй — растворит, пока ты не соберёшь новую лодку и не поймёшь, что тебе вообще делать с этим озером. А может, и переплывать не надо.

Поэтому первый вопрос — какими ориентирами пользоваться.

И первый ход: отказаться от ориентира стоимости компании и всего, что с ним связано. Планы, выручка, деньги, доход — это надо выкинуть. Понятно, что это противоречит устоявшимся стереотипам: как я выкину выручку, что я тогда буду делать, я же сам внутри компании нахожусь.

Дальше мы переходим в другую категорию понятий — к мощности компании. И там, где был рынок, появляется плацдарм. Мощность и плацдарм предполагают определённую управленческую компетенцию: умение выделять горизонт, куда идти. Качественно-ценностный горизонт, к чему тебя ведёт. И оказывается, что эта штука не административная, не из MBA. Она имеет отношение и к человеку, и к организации. И вот из неё уже приходит смысл.

Хороший пример — Маск. Миссии у его компаний, конечно, тоже социально удобные и не отражают того, что он делает. Но линия у него довольно чёткая. Он хочет при жизни оказаться на Марсе.

А дальше всё разворачивается из этого горизонта. До Марса надо долететь — появляется смысл построить ракету. На обычной ракете невозможно — нужна специальная, крупная, многоразовая. Дальше нужна связь другого рода, потому что до Марса сигнал идёт двадцать минут туда и двадцать обратно, по зуму не поговоришь, и технологии доставить туда связь нет — появляется спутниковая группировка. Дальше там нет атмосферы, значит, обычный автомобиль не поедет — появляется электромобиль. Он же не хочет прилететь и сдохнуть, он хочет жить дальше — значит, нужен дом, нужен свет, а свет — это панели.

Если посмотреть, что он делает, он реализует одну мечту, выраженную в куче разных проектов, деятельности и бизнесов. Те, кто считает, что он занимается капитализацией, просто не понимают, что он делает: курс упал — всё, надо бросать. Да ему в пределе наплевать на капитализацию.

И вот главное. Относительно такого горизонта организационные структуры пересобираются быстро и под любую экономику. Если бы он действовал в другой ситуации, у него был бы не рынок, а госзаказы, и назывался бы он каким-нибудь Ростех Space Tech.

Вот это и есть замена миссии. Не формулировка, а горизонт плюс компетенция его удерживать.

Манифест как альтернатива миссии

Если смысл всё-таки кому-то отправлять надо — давайте посмотрим кому.

На плацдарме фигур много. Есть те, против кого мы выступаем. Есть неопределённые, которые могут быть и за нас, и против, и нейтрально. И если уж отправлять смысл, то тому, кто может нас усилить, вероятным союзникам. То есть важный ход — это мобилизацию союзников на плацдарме.

А форма для мобилизации — это ближе к манифесту.

Манифест — штука другая. Он написан резким, метафоричным, призывающим языком. Ты не можешь сделать его никаким: он либо зацепит, либо нет. В нём обязательно есть те, против кого мы выступаем, — и за кого, и к чему идём. Он провокационный: ты либо плюёшься, что эта партия тебе не подходит, либо вступаешь.

Манифест коммунистической партии. Тексты Мартина Лютера Кинга. Вот это оттуда.

Прежде чем писать манифест, ты подумаешь, кто тебе из союзников нужен. Ты же его куда-то швырнёшь — в соцсети, в медиапространство. Просто так это не делают.

Но чтобы его сделать, нужно хорошо понимать карту боевых действий. Без неё не получится. Если компания сегодня выйдет с манифестом — из него должно следовать, против кого он выступает и что он считает своим полем боя.

Маркс не сел однажды вечером с мыслью «дай-ка напишу манифест». Он сначала годами разбирался, как устроено общество и кто кому противостоит, — и только когда стало ясно, в чём идея и против кого воюем, появился текст, которым можно звать народ. Не наоборот.

У меня самого есть манифест свободы, довольно давний (Можно посмотреть на zharkov.pro). Он говорит, что большинство корпораций занимаются рабством и плодят рабство. И вместо того, чтобы стремиться к большому количеству денег (которые все равно не удастся сохранить), предлагаю иметь компетенции такого уровня которые позволяют мгновенно восстанавливать «счет в игре» под названием «жизнь» до нужного.

А это значит надо смотреть на ситуацию как на игру. Враги там — корпорации, угнетающие свободу. Но идея не в уничтожении корпораций как таковых, а в изменении их рабовладельческой сущности в другую конструкцию. Там еще мне много сделать предстоит, это пока первые шаги.

Еще пара важных моментов про сегодняшнее время

Раньше рынок рос, а на растущем рынке очень легко быть добрыми, классными и делать мир лучше. Сейчас фокус на оптимизации, сокращении затрат. А это значит "столкновение" становится острее, ситуация выживания. Надо понимать "плацдарм".

Возникает вопрос, а может, это просто переходное время? Мир меняется, и в "трансформации" невозможно сформулировать новые нормы и правила, поэтому миссии и деградируют. Я думаю, что нет. Переход или трансформация — это превращение или перемещение из А в Б. Если нет состояния "Б", в которое переходишь, то это никакое не переходное время и не трансформация, а что-то иное.

Что действительно произошло сейчас — дезориентации. Ориентиры, которые были раньше, больше не актуальны. Внешне всё то же самое: машины ездят, магазины существуют. Но среда качественно другая, и взаимоотношения другие. Действовать в ней как раньше не получится.

Вместо вывода

Идея миссии появилась в ситуации роста организаций, когда надо было отправить вниз смысл, чтобы люди могли действовать самостоятельно. Этой ситуации больше нет. Нет и потребности отправлять смысл сверху вниз, потому что нет ни той вертикали, ни того адресата.

Поэтому, если компания сегодня хочет заняться чем-то осмысленным, делать миссию видимо не стоит. Это ритуал. Как годовой план или прогноз по выручке в ситуации, где через две недели непонятно что со ставкой, регулированием, санкциями.

А первое, что имеет смысл делать, сориентироваться. Понять, на каком ты "плацдарме", какие там фигуры и какие ходы вообще есть. Второе — определиться с горизонтом. И только третье, если все это появилось, — собирать под него союзников. Вот тогда нужен манифест.

По итогам анализа мы все собранные миссии сложили в конфигуратор — он бесплатный, лежит на нашем сайте stratsessions.ru. Можно зайти, посмотреть, поиграться и сгенерировать себе точно такую же. Правда, то, что придумается, будет иметь характер слова-затычки: здравому смыслу не противоречит, в бенчмаркинг попадает.

PS кому интересно, можно посмотреть видеозапись этой встречи. Напишите мне aleksey@zharkov.com или @avzharkov в Телеграм.