

12+

СТАНИСЛАВ ПОЧЕРНИКОВ

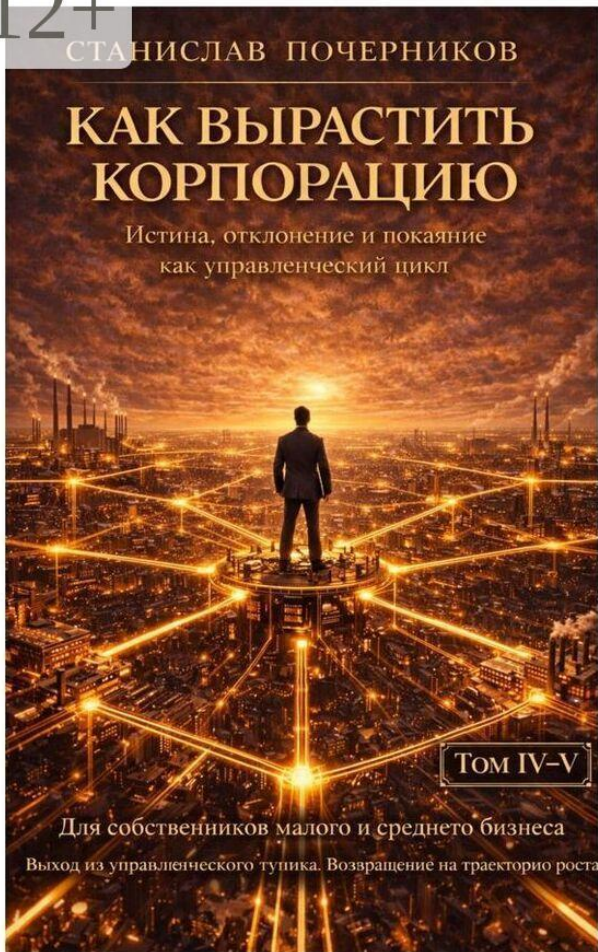
КАК ВЫРАСТИТЬ КОРПОРАЦИЮ

Истина, отклонение и покаяние
как управленческий цикл

Том IV-V

Для собственников малого и среднего бизнеса

Выход из управленческого тупика. Возвращение на траекторию роста



Станислав Почерников

Как построить корпорацию

<https://litres.ru/74269447>

ISBN 9785007064910

Аннотация

Почему одни организации остаются зависимыми от личности руководителя, а другие превращаются в самостоятельные системы? Почему масштаб бизнеса ещё не делает его корпорацией? Как миссия, культура и руководящие принципы становятся механизмом принятия решений и воспроизводства организации? Книга предлагает системный взгляд на то, как построить компанию, способную пережить своих создателей.

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ	5
Введение	5
1.1 Культура существует до миссии	8
1.3 Культура как продолжение общества	15
1.4 Граница применимости неявной культуры	21
1.5 Отсутствие миссии — норма	25
1.6 Переход к необходимости	28
ГЛАВА 2 Когда возникает необходимость миссии	36
2.1 Потеря единого понимания	36
2.2 Рост сложности и необратимость	41
2.3 Мультикультурность: взрыв интерпретаций	45
2.4 Миссия как механизм перевода	50
2.5 Синхронизация системы	55
2.6 Порог сложности системы	59
ГЛАВА 3 Миссия, видение, стратегия	62
3.1 Миссия — зачем	62
3.2 Видение — куда	65
3.3 Стратегия — выбор	68
3.4 Связь уровней	72
Конец ознакомительного фрагмента.	75

Как построить корпорацию

Станислав Почерников

© Станислав Почерников, 2026

ISBN 978-5-0070-6491-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Как построить корпорацию

Версия для думающего собственника малого и среднего
бизнеса

Автор: [Станислав Почерников] Год: 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1 МИССИЯ

Введение

Сегодня слово «миссия» стало почти обязательным атрибутом любой компании. Её формулируют, публикуют, выносят на сайты, в презентации и на стены офисов. Создаётся ощущение, что без миссии современная организация существовать не может.

Но если задать простой вопрос — зачем она нужна, — ответы оказываются размытыми. Обычно говорят о вдохновении, о смысле, о ценностях, о том, что она «задаёт направление».

И в этот момент возникает первая, довольно неприятная, но важная мысль: а правда ли миссия вообще нужна?

Потому что если посмотреть на реальность, становится видно, что огромное количество компаний живёт без неё. Они работают, зарабатывают, растут, принимают решения и двигаются вперёд, не имея никакой формализованной миссии.

А значит, вопрос не в том, хорошо ли её иметь. Вопрос в другом: в каких условиях она становится необходимой.

Чтобы ответить на него, важно сделать шаг назад и вспомнить то, о чём уже говорилось ранее. В первом томе была зафиксирована ключевая идея: стратегия задаёт траекторию движения системы. Она отвечает на вопрос, куда и каким путём компания движется.

Однако сама по себе траектория не гарантирует согласованности движения. Стратегия задаёт направление, но не определяет, как именно принимаются решения внутри этого движения, особенно в ситуациях, которые невозможно заранее описать.

Это означает, что даже при наличии стратегии система может начать расходиться. Сначала это почти незаметно: различия возникают в интерпретациях, в локальных решениях, в небольших отклонениях. Но по мере роста они накапливаются и начинают разрушать целостность.

Именно в этом месте становится важной ещё одна деталь. Слово «миссия» по звучанию почти совпадает со словом «мессия». Это не просто лингвистическое совпадение, а довольно точная метафора. Мессия появляется не тогда, когда система работает устойчиво, а в момент, когда прежние механизмы перестают справляться, когда теряется ориентир и становится невозможно двигаться, опираясь на прежнюю логику.

Его функция — не добавить ещё один инструмент. Его функция — вернуть направление.

Если посмотреть на организацию через эту призму, воз-

никает важная гипотеза: миссия появляется не тогда, когда всё хорошо, а тогда, когда система теряет способность самостоятельно удерживать направление и согласованность своих действий.

Это принципиально меняет взгляд на её роль. Миссия — это не украшение и не декларация, а ответ на конкретную управленческую проблему.

Чтобы понять, в какой момент эта проблема возникает, необходимо сделать следующий шаг — посмотреть, как система вообще может существовать без миссии и почему на определённом этапе этого становится недостаточно.

1.1 Культура существует до миссии

Любая компания начинается не с миссии, не с ценностей и не с формализованных принципов. Она начинается с действий. Люди собираются, начинают работать, принимают решения, взаимодействуют друг с другом, спорят, договариваются, ошибаются и постепенно находят способы двигаться вперёд.

И в этом процессе, почти незаметно для самих участников, возникает то, что позже будет называться культурой.

На этом этапе культура не осознаётся и не описывается. Она не существует в виде формулировок, документов или деклараций, но при этом уже определяет поведение. Она проявляется в том, что считается нормальным, допустимым и правильным, и воспроизводится не через правила, а через действия. Люди не обсуждают культуру, потому что не видят её как отдельный объект. Они живут внутри неё, принимая её как естественное состояние среды.

Именно поэтому на ранних этапах она кажется устойчивой. Её не нужно объяснять, согласовывать или внедрять, потому что она очевидна для всех участников.

Важно зафиксировать принципиальный момент. Культура не создаётся в тот момент, когда её формулируют. Она уже существует задолго до этого. Даже если в компании нет миссии, нет ценностей и нет принципов, люди всё равно при-

нимают решения, оценивают действия и понимают, что является правильным. Это и есть культура. Просто она не названа.

На этом этапе носителем культуры является не система, а человек. Как правило, это собственник или основатель компании. Именно он задаёт логику происходящего: как принимаются решения, что считается допустимым, где проходят границы и что является правильным действием в неоднозначных ситуациях.

Культура компании фактически совпадает с его способом мышления и действия. Не потому, что это было специально спроектировано, а потому что других источников просто нет. Он принимает ключевые решения, задаёт темп, разрешает конфликты и определяет, какие модели поведения будут закрепляться. Люди подбираются и удерживаются в системе по этому же принципу: совпадение с этой логикой становится критерием принадлежности.

Таким образом культура начинает воспроизводиться, но не через формализацию, а через повторяющееся поведение.

Однако здесь важно сделать уточнение, без которого дальнейшая логика будет неполной.

Даже на этом этапе система не существует без направления. В первом томе уже было зафиксировано, что стратегия задаёт траекторию движения системы. Она определяет, куда и каким путём компания движется.

На раннем этапе эта траектория не формализована. Она

не описана и не обсуждается как отдельный элемент управления. Но она существует. Она находится в голове собственника и проявляется в его решениях.

Компания может не иметь записанной стратегии, но она всё равно движется. Это движение определяется выбором клиентов, продуктов, рынков, решений, от которых отказываются и которые принимаются. Всё это формирует фактическую траекторию.

Люди внутри системы могут не осознавать её явно, но следуют ей. Они принимают решения, ориентируясь на ту же логику, потому что источник этой логики для них очевиден.

Таким образом на раннем этапе источник траектории и источник культуры совпадают. Это один и тот же центр — человек, который принимает решения.

И пока этот центр сохраняется, система может существовать без миссии. Она не нуждается в отдельном формализованном основании, потому что механизм согласования уже встроен в саму структуру взаимодействия.

Отсутствие миссии в этой точке не является проблемой. Это нормальное состояние системы, которая ещё не столкнулась с необходимостью отделить логику принятия решений от конкретного человека.

Проблема возникает позже. В тот момент, когда этот центр перестаёт быть единственным и достаточным источником согласованности.

1.2 Единая среда как скрытый механизм согласо-

ния

Неявная культура на раннем этапе работает не потому, что она специально выстроена или осознана, а потому что система существует внутри однородной среды.

Люди находятся в схожих условиях. У них близкий жизненный опыт, схожие представления о допустимом и похожие ожидания от поведения друг друга. Они говорят на одном языке не только в буквальном смысле, но и в смысле интерпретации происходящего. Это означает, что они одинаково понимают ситуации, одинаково оценивают действия и сходным образом принимают решения.

Возникает эффект, который почти никогда не осознаётся. Решения оказываются согласованными без дополнительных усилий. Даже если их принимают разные люди, они получаются сопоставимыми. Не потому что существуют подробные инструкции, а потому что за этими решениями стоит одинаковое понимание реальности.

В такой системе не требуется отдельного механизма синхронизации. Его роль выполняет сама среда. Она выравнивает интерпретации, задаёт рамку допустимого и определяет, что считается нормальным. Люди не обсуждают, что правильно, а что нет, потому что ответ уже встроен в контекст, в котором они живут. Они опираются на это автоматически, даже не замечая этого.

Это объясняет, почему на раннем этапе система может обходиться без формализованных принципов, без миссии и без

явных правил. Их функцию уже выполняет совпадение среды и опыта.

Однако важно не перепутать роли.

Среда обеспечивает согласованность, но не задаёт направление. Направление по-прежнему возникает через решения — через выбор того, что делать и от чего отказываться. Это и есть траектория движения системы.

На раннем этапе эта траектория не формализована и не описана, но она существует. Она находится в решениях собственника и проявляется через его действия. Именно он определяет, куда движется компания, какие возможности выбирает и какие игнорирует.

При этом среда обеспечивает единый способ понимания этих решений. Люди могут не обсуждать направление явно, но они одинаково его интерпретируют, потому что находятся в одном контексте.

Именно поэтому система может двигаться согласованно, не имея ни формализованной стратегии, ни миссии, ни описанных принципов. Источник направления и механизм согласования не противоречат друг другу, потому что фактически опираются на одну и ту же основу.

Но здесь важно увидеть более глубокий уровень.

Эта согласованность не возникает внутри компании сама по себе. Она заимствуется. Компания на этом этапе не создаёт собственную культуру как самостоятельное явление. Она фактически воспроизводит культуру общества, в кото-

ром существует.

Отношение к власти, к ответственности, к риску, к договорённостям, к времени — всё это приходит извне. Люди приносят эти установки с собой, и пока состав участников остаётся относительно однородным, это совпадение создаёт ощущение естественного порядка. Не требуется объяснять, почему нужно держать слово или почему недопустимо определённое поведение. Это воспринимается как очевидное.

Таким образом возникает важная связка. Компания не является изолированной системой. Она встроена в более широкий культурный контекст и на раннем этапе полностью от него зависит. Именно этот внешний контекст и обеспечивает согласованность решений.

Однако в этом же механизме заложено будущее ограничение.

Система работает не потому, что у неё есть собственное устойчивое основание, а потому что она опирается на внешнее совпадение. Пока это совпадение сохраняется, управление остаётся простым и естественным.

Но как только оно начинает исчезать, система теряет этот скрытый механизм согласования.

И именно в этот момент становится видно, что то, что раньше казалось устойчивостью, на самом деле было зависимостью. От среды, от совпадения опыта, от неявного общего понимания.

Как только это совпадение нарушается, система впервые

сталкивается с необходимостью заменить его чем-то другим.

1.3 Культура как продолжение общества

Однако однородность, о которой шла речь ранее, не возникает внутри компании сама по себе.

Она опирается на более широкий контекст — на культуру общества, в котором эта компания возникает и развивается.

Именно этот внешний контекст задаёт базовые модели поведения. Отношение к власти, к ответственности, к риску, к времени и к взаимодействию между людьми формируется не внутри организации, а задолго до неё.

Люди приходят в компанию уже с этими установками.

И на ранних этапах они во многом совпадают.

Это совпадение создаёт ощущение естественного порядка, который не требует ни объяснения, ни формализации. То, что для участников является нормальным вне работы, автоматически становится нормальным и внутри компании.

Способы взаимодействия, принятые в обществе, воспроизводятся в рабочих процессах. Отношение к обязательствам, к договорённостям, к качеству работы и к ответственности переносится без изменений.

Компания не создаёт культуру.

Она воспроизводит её.

Организация изначально берёт свою культуру из среды — из страны, из социальной системы, из исторического опыта.

И пока компания остаётся небольшой, этого оказывается достаточно.

Люди действуют так, как принято в обществе. Они переносят эти нормы внутрь организации, и система начинает работать без необходимости что-либо дополнительно объяснять.

В разных культурных контекстах это проявляется по-разному.

В одних системах естественным считается централизованное принятие решений, в других — распределённое. В одних допускается высокая степень неопределённости, в других стремятся к жёсткой регламентации. Где-то договорённость воспринимается как обязательство, а где-то — как ориентир, допускающий пересмотр.

Но в каждом конкретном случае компания не создаёт эти различия.

Она их наследует.

И пока состав участников остаётся относительно однородным, это наследие обеспечивает согласованность без дополнительных усилий.

Именно поэтому культура на этом этапе кажется естественной и устойчивой. Она не вызывает вопросов и не требует объяснений.

Но если посмотреть глубже, становится видно, что культура среды влияет не только на поведение, но и на сам тип экономического мышления.

Ключевым фактором здесь оказывается горизонт предсказуемости.

В обществах, где будущее относительно стабильно, где работают институты, исполняются договорённости и защищена собственность, формируется один тип поведения. Там становится рациональным строить долгосрочные стратегии, инвестировать, сохранять репутацию и выстраивать устойчивые системы.

В таких условиях возникает экономика накопления.

Но в средах, где будущее неопределённо, логика меняется.

Если невозможно планировать, если правила нестабильны и завтра может оказаться непохожим на сегодня, рациональное поведение становится другим.

Становится выгодно извлекать максимум здесь и сейчас.

Возникает экономика извлечения.

И в этот момент становится полезно посмотреть на это не абстрактно, а через живую практику.

— Слушай, ну какая стратегия?

— В смысле?

— Какая стратегия на пять лет вперёд, если ты не понимаешь, что будет через полгода?

Пауза.

— Всё меняется слишком быстро.

— И что вы делаете?

— Очень просто. Зарабатываем здесь и сейчас. Урвали —

зафиксировали — пошли дальше.

— То есть?

— Сегодня один бизнес, завтра другой. Что-то закрылось — открыли новое. Всё ситуативно.

Пауза.

— А миссия?

— Какая миссия?

И в этом месте становится видно главное.

В такой логике не просто нет миссии.

Она там невозможна.

Потому что миссия предполагает наличие горизонта. Она предполагает устойчивость. Она предполагает, что у системы есть будущее, относительно которого можно выстраивать смысл.

Если горизонт сжат до сегодняшнего дня, миссия теряет саму основу своего существования.

И здесь становится уместно вспомнить одну важную мысль, которая уже звучала ранее.

Если единственная цель компании — зарабатывание денег, это означает, что цели у неё нет.

Потому что любой бизнес по своей природе связан с деньгами. Это не выбор и не направление. Это условие существования.

Деньги — это результат.

Но не ответ на вопрос «зачем».

И именно поэтому в логике извлечения возникает подме-

на.

Система начинает воспринимать результат как цель.

Но в этот момент она теряет способность задавать направление.

Она может двигаться, но не может выбирать, куда двигаться.

Она может реагировать, но не может выстраивать траекторию.

Такая система живёт не по стратегии.

Она живёт по ситуации.

И именно поэтому в ней невозможно говорить не только о миссии.

В ней в принципе отсутствует то, что можно назвать осмысленным направлением движения.

Такая среда формирует и другой тип предпринимателя. Он умеет быстро действовать, захватывать возможности, работать в условиях неопределённости и принимать рискованные решения. Но при этом он хуже приспособлен к построению долгосрочных систем, требующих доверия, стабильности и воспроизводимости.

И именно поэтому в истории часто наблюдается повторяющийся переход.

Первое поколение действует в логике извлечения — накапливает капитал в нестабильной среде.

Следующее поколение, оказавшись в более устойчивых условиях, начинает этот капитал институционализировать

— превращать его в устойчивый бизнес.

Это ещё раз подчёркивает ключевую мысль.

Тип компании, тип стратегии и даже тип управленческих решений не возникают сами по себе.

Они являются прямым продолжением той культурной и институциональной среды, в которой существует система.

И пока эта связь сохраняется, компания может не осознавать её.

Но именно она определяет границы того, как система думает, действует и развивается.

Однако в этом механизме уже заложено ограничение, которое на раннем этапе не видно.

Культура компании в этой модели не является её собственным основанием.

Она является отражением среды.

Это означает, что устойчивость системы зависит не от неё самой, а от совпадения с внешним контекстом.

Пока это совпадение сохраняется, система остаётся согласованной без дополнительных усилий.

Но как только оно начинает исчезать, система впервые сталкивается с необходимостью заменить этот механизм чем-то другим.

И именно к этому моменту мы подходим дальше.

1.4 Граница применимости неявной культуры

Всё, что было описано ранее, работает только при одном условии — пока система остаётся внутри единой среды.

Пока люди имеют схожий опыт, пока совпадают базовые представления о допустимом, пока решения опираются на один и тот же культурный контекст, неявная культура действительно может выполнять функцию управления.

Она обеспечивает согласованность, снижает необходимость в формализации и позволяет системе работать без явных принципов.

Но у этого механизма есть граница.

И она становится заметной не сразу.

Сначала система просто растёт. Увеличивается количество людей, появляются новые функции, добавляются уровни управления. Затем начинает меняться состав участников — в систему приходят люди с другим опытом, другой подготовкой и другими представлениями о норме.

И в какой-то момент происходит следующий шаг.

Система выходит за пределы одной среды.

Она начинает работать в разных регионах, в разных странах, в разных культурных контекстах.

И именно здесь механизм, который раньше работал автоматически, начинает давать сбой.

Потому что исчезает главное условие его существования — совпадение интерпретаций.

То, что раньше было «само собой понятно», перестаёт быть очевидным. Одни и те же слова начинают означать разное, одни и те же действия получают разные оценки, одни и те же решения воспринимаются по-разному.

И в этот момент происходит качественное изменение.

Система теряет не процессы.

Она теряет общий способ понимания происходящего.

То, что раньше обеспечивалось средой, больше не работает.

И это создаёт эффект, который часто воспринимается как проблема управления, но на самом деле является системным переломом.

— Мы же договорились, что так делать правильно.

— Для кого правильно?

Пауза.

— В смысле?

— В прямом. Почему ты считаешь, что это единственно правильное решение?

И в этот момент становится видно, что люди больше не опираются на общее основание.

Каждый действует рационально.

Но внутри своей логики.

Именно здесь возникает ключевой сдвиг.

Раньше различия существовали на уровне действий, но не

на уровне понимания.

Теперь различия возникают на уровне интерпретации.

А это означает, что система теряет способность синхронизироваться автоматически. Она больше не может опираться на среду как на механизм согласования.

И если посмотреть на это через призму организационного развития, становится видно, что этот момент уже был описан ранее — просто в другом языке.

В томе 2 этот перелом рассматривался как переход от предъюности к юности в модели Ицхак Адизес.

Там он проявляется как изменение управленческой структуры.

Система перестаёт удерживаться одним центром. Решения больше не проходят через собственника. Управление начинает распределяться, и вместе с этим возникает необходимость передавать право принимать решения другим людям.

Но здесь становится видно, что за этим организационным изменением стоит более глубокая причина.

Проблема не только в том, что решений становится больше.

Проблема в том, что исчезает общее основание, на котором эти решения принимаются.

Пока система была небольшой, это основание удерживалось через личность собственника. Его интуиция, его представления о правильном и его способ интерпретации реальности выступали в роли единого центра согласования.

Но по мере роста и усложнения это перестаёт работать. Система больше не может опираться на одного человека. И в этот момент происходит не просто управленческий переход.

Происходит более глубокое изменение.

Система теряет способность удерживать единое понимание через центр.

И вынуждена искать другой механизм.

Именно в этом месте становится понятен предел применимости неявной культуры.

Она работает, пока существует единая среда.

Она перестаёт работать в тот момент, когда эта среда исчезает.

И это принципиальный момент.

Потому что именно здесь впервые возникает необходимость в том, чего раньше не было.

В явном основании.

В том, что способно заменить утраченный контекст.

В том, что позволяет разным частям системы принимать сопоставимые решения, даже находясь в разных условиях.

И именно к этому вопросу мы переходим дальше.

Потому что с этого момента система уже не может оставаться неформальной.

Она вынуждена начать формулировать себя.

1.5 Отсутствие миссии — норма

Если собрать всё сказанное вместе, становится видно, что отсутствие миссии на раннем этапе не является проблемой. Это нормальное состояние системы.

Компания может существовать, развиваться и зарабатывать без формализованной миссии, потому что её функцию выполняет то, что было описано ранее: единая среда, совпадение культурного контекста, неявная культура и общее понимание того, что правильно и что допустимо.

Пока эти элементы сохраняются, система остаётся согласованной без необходимости что-либо дополнительно формулировать. Решения принимаются, действия синхронизируются, а направление движения воспринимается как очевидное.

Именно поэтому на этом этапе миссия не нужна. Не потому, что она не важна, а потому что в ней нет необходимости. Её функция уже реализуется другим способом.

Но в этом и заключается ключевой момент.

Миссия становится необходимой не тогда, когда компания «созрела» или «захотела её иметь». Она появляется в тот момент, когда исчезает то, что раньше её заменяло.

Когда среда перестаёт быть единой, когда участники больше не разделяют один и тот же контекст, когда решения начинают расходиться.

И это сначала проявляется не как абстрактная потеря согласованности, а очень конкретно — через конфликт решений.

Одинаковые ситуации начинают приводить к разным действиям. Одинаковые данные — к разным выводам. То, что для одного выглядит очевидно правильным, для другого оказывается ошибкой.

— Мы же договорились, что так правильно.

— Для кого правильно?

И в этот момент становится видно главное.

Каждый действует рационально, но внутри своей логики.

Система продолжает работать, но перестаёт быть единой.

И именно здесь возникает вопрос, который раньше просто не существовал:

— А как мы вообще принимаем решения?

— Что в нашей системе считается правильным?

И это уже не философский вопрос, а управленческая необходимость.

Потому что без ответа на него система не может функционировать как единое целое. Она начинает распадаться на отдельные логики, на локальные интерпретации, на несогласованные решения.

И именно в этот момент миссия перестаёт быть абстрактным понятием.

Она становится инструментом. Ответом на конкретную проблему. Способом зафиксировать то, что раньше суще-

ствовало неявно, и создать общее основание там, где оно исчезло.

Важно при этом понимать ещё одну вещь.

Миссия не задаёт траекторию движения — это делает стратегия. Но миссия задаёт основание, по которому принимаются решения внутри этой траектории.

Она отвечает не на вопрос «что делать», а на вопрос «почему это правильно».

И именно поэтому без неё система может двигаться, но не может двигаться согласованно.

Именно к этому моменту мы подходим дальше.

Потому что теперь необходимо разобрать, как именно возникает эта потребность и в какой точке система впервые сталкивается с невозможностью существовать без миссии.

1.6 Переход к необходимости

До этого момента система может существовать без миссии, потому что у неё есть замещающий механизм согласования — среда, культура и совпадение интерпретаций.

Но по мере роста этот механизм начинает разрушаться.

Сначала это почти незаметно. Появляются отдельные расхождения, которые ещё можно компенсировать личным участием, обсуждениями и управленческими усилиями. Кажется, что проблему можно решить за счёт более точного контроля, более подробных процессов или более сильных руководителей.

Но в какой-то момент становится понятно, что дело не в качестве управления.

Дело в самой природе системы.

Она становится слишком сложной, слишком разнообразной и слишком распределённой, чтобы опираться на неявное совпадение.

И это хорошо видно не только на уровне теории, но и на практике.

— Слушай, мы тут думаем открыть филиал в ОАЭ.

— Отлично. А у вас миссия есть?

— Зачем? Мы и так нормально работаем.

— Пока вы работаете в одной среде — да.

— Ну и?

— А теперь представь, что у тебя часть команды будет жить в другой культуре, работать в другой логике и принимать решения в другом контексте.

— И что?

— И то, что у тебя сейчас «само собой понятно», там таким не будет.

— Ну пропишем процессы.

— Процессы не отвечают на вопрос, что правильно. Они отвечают на вопрос, что делать в типовой ситуации.

Пауза.

— А если ситуация нетиповая?

— Вот тогда и становится видно, что у вас нет общего основания для решений.

И в этот момент проявляется важная вещь.

Проблема возникает не после масштабирования.

Она возникает в момент, когда система к нему подходит.

Это тот самый порог, о котором редко говорят прямо.

Порог, после которого прежние механизмы перестают работать не потому, что они плохие, а потому что система их перерастает.

И здесь важно увидеть, что это не частный случай.

Это закономерность, которая уже проявлялась в истории.

Крупные корпорации второй половины XX века столкнулись с этим первыми. Выход на международные рынки, рост масштабов и усложнение структур привели к тому, что единый контекст перестал существовать. Компании оказались в

ситуации, где разные части системы действуют в разных логиках, и прежние способы согласования больше не работают.

Именно это подробно разбиралось ранее, в томе 3, в главе о историческом катализаторе.

Там было показано, что рост масштабов и выход в разные культурные среды не просто усложнили управление, а изменили саму природу систем.

И это важно здесь, потому что происходит одно и то же.

То, что произошло с глобальными корпорациями, повторяется на уровне любой растущей организации.

Система достигает уровня сложности, на котором она больше не может существовать без явного основания.

И именно в этот момент возникает необходимость в следующем шаге.

Не в усилении контроля.

Не в усложнении процессов.

А в создании того, что способно заменить утраченный контекст.

Общего основания, которое будет работать независимо от среды, уровня и интерпретации.

И именно здесь появляется миссия.

Но чтобы понять это до конца, нужно сделать следующий шаг.

Разобрать сам момент перелома — момент, когда система впервые теряет единое понимание.

Именно с этого начинается следующая глава.

1.7 Практическая путаница: миссия, стратегия и реальность

К этому моменту может возникнуть ощущение, что всё это — достаточно абстрактные рассуждения.

Но если посмотреть на практику, становится видно: основная проблема заключается не в отсутствии миссии, а в том, что её почти всегда путают с чем-то другим.

И это особенно хорошо проявляется в реальных ситуациях, когда люди пытаются осмыслить свой бизнес.

— Давай я попробую накидать. Есть массажный салон или несколько массажистов решили организовать фирму. На базовом уровне начинается спор: какой массаж мы вообще делаем? Лечебный, спортивный, для похудения, общеоздоровительный, для красоты. То есть вопрос — что именно мы делаем. И вот мы садимся и, получается, сначала определяем свою миссию. Осознанно сужаем рамку: делаем, например, массаж для красоты, для женщин. И отсюда вроде как рождается миссия. Дальше появляется видение — сделать красивыми миллион женщин. Потом уже стратегия: как расти, как масштабироваться. И ниже — культура: как взаимодействуем, что можно, что нельзя.

На первый взгляд это выглядит логично.

Но именно здесь и скрыта ключевая ошибка, которая лежит в основе большинства «миссий», встречающихся в компаниях.

Ошибка в том, что миссией называется то, чем она не яв-

ляется.

— Смотри, ты сейчас очень близко подошёл к правильной логике. Но давай разберёмся.

Пауза.

— Вот этот момент, где вы обсуждаете, какой массаж вы вообще делаете, — это действительно ключевой шаг. Но это не миссия.

— А что тогда?

— Это выбор поля игры. Это стратегия.

Пауза.

— То есть?

— Ты определяешь, где ты работаешь: лечебный массаж, эстетический, спортивный. Это и есть начало стратегии.

Именно здесь возникает первая подмена.

Решение «мы делаем массаж для женщин, для красоты» — это не миссия. Это позиционирование, описание бизнеса: клиент, потребность, услуга. Но это не ответ на вопрос, зачем система существует.

И вот здесь проходит принципиальная граница.

Миссия отвечает на другой вопрос — какую ценность мы создаём в жизни людей.

Например: помогать женщинам чувствовать себя здоровыми, уверенными и красивыми через заботу о теле.

И здесь важно не только то, что сказано, но и то, чего нет. В этой формулировке нет слова «массаж» и нет слова «салон». Потому что миссия — это не инструмент, а смысл.

Если разложить структуру правильно, она выглядит иначе. Сначала возникает миссия — зачем система существует. Затем видение — каким станет результат, если это реализовать. После этого появляется стратегия — какие выборы нужно сделать, чтобы туда прийти. И только потом культура — как люди действуют внутри этой системы.

И здесь появляется ещё одна важная мысль.

Стратегия всегда связана с ограничением.

— Вот ты сказал очень точную вещь: «мы осознанно ограничили».

— Ну да.

— Это и есть стратегия. Если вы делаете всё для всех — стратегии нет.

Именно поэтому стратегия работает как фильтр.

Это хорошо видно на практике.

— В реальности всё обычно начинается иначе. Люди просто начинают работать. Потом появляются договорённости: кто кого подменяет, как делим деньги. Затем возникают споры: можно ли добавить маникюр, продавать косметику, расширять услуги.

Пауза.

— И вот тут появляется типичная ситуация.

— Какая?

— «А давайте поставим маникюрный стол».

— Ну да, норм идея.

— Норм. Но вопрос не в том, хорошая это идея или пло-

хая.

Пауза.

— А в чём?

— В том, вписывается ли она в систему.

И здесь становится видно главное.

Идея сама по себе не хороша и не плоха. Вопрос только в том, усиливает ли она выбранную траекторию или разрушает её.

Если компания строит медицинский центр, маникюр создаёт шум. Если это центр красоты — он усиливает стратегию. Если это релакс-пространство — может быть нейтральным.

Именно поэтому стратегия — это не список действий. Это механизм отбора. Она определяет не только то, что мы делаем, но и то, от чего мы отказываемся.

В этом месте становится видно ещё одно важное различие.

Миссия, видение, стратегия и культура — это разные уровни.

Миссия задаёт смысл.

Видение — направление.

Стратегия — траекторию.

Культура — поведение.

Проблема возникает тогда, когда эти уровни начинают смешиваться. Когда стратегию называют миссией, когда описание бизнеса принимают за смысл его существования, когда набор действий подменяет основание решений.

До определённого момента система может жить с этой путаницей. Она может работать, зарабатывать и развиваться.

Но в тот момент, когда возникают сложные или противоречивые решения, становится видно, что у неё нет основания.

Она может двигаться, но не понимает, почему именно так.

И именно эта проблема проявляется не сразу. Она становится заметной тогда, когда разные части системы начинают принимать разные решения.

И это уже не вопрос терминов.

Это вопрос управляемости.

И именно к этому моменту мы переходим дальше.

Потому что там становится видно, что происходит, когда система теряет единое понимание — и почему в этот момент миссия перестаёт быть абстракцией и становится необходимостью.

ГЛАВА 2 Когда возникает необходимость миссии

2.1 Потеря единого понимания

К этому моменту система уже прошла несколько этапов.

Она выросла, усложнилась и вышла за пределы исходной среды.

Если раньше согласованность обеспечивалась автоматически — за счёт совпадения контекста, культуры и опыта, — то теперь этот механизм начинает исчезать.

Сначала это почти незаметно.

Решения по-прежнему принимаются, задачи выполняются, система продолжает работать.

Но внутри неё постепенно возникает сдвиг, который долгое время остаётся неосознанным.

Одни и те же ситуации начинают интерпретироваться по-разному.

И это происходит не на уровне действий, а на уровне понимания.

Именно здесь возникает первый принципиальный перелом.

Раньше различия могли возникать в том, как люди дей-

ствуют. Но при этом они опирались на одно и то же основание. Они одинаково понимали происходящее и различались лишь в способах реагирования.

Теперь различие появляется раньше — на этапе интерпретации.

— Слушай, это же очевидно, что здесь нужно сделать вот так.

— Почему очевидно?

— Потому что это правильно.

— Для кого правильно?

Пауза.

— В смысле?

— В прямом. На каком основании ты считаешь, что это правильное решение?

И в этот момент становится видно то, что раньше было скрыто.

Люди больше не находятся внутри одного и того же понимания реальности.

Каждый действует рационально.

Но внутри своей логики.

И это принципиально меняет ситуацию.

Потому что система теряет не процессы.

Она теряет общий способ интерпретации происходящего.

Раньше этот механизм был встроен в среду. Люди одинаково читали сигналы, одинаково оценивали риски, одинаково понимали, что допустимо, а что нет.

Теперь этого больше нет.

И именно поэтому возникает эффект, который часто ошибочно воспринимается как проблема управления.

— Нужно лучше прописать процессы.

— Нужно усилить контроль.

— Нужно жёстче управлять.

Но ни один из этих инструментов не решает проблему.

Потому что проблема возникает не на уровне действий.

Она возникает раньше — на уровне смысла.

Система начинает жить в ситуации множественных интерпретаций.

Одни и те же слова означают разное.

Одни и те же решения читаются по-разному.

Одни и те же действия оцениваются противоположным образом.

В этих условиях согласованность перестаёт быть встроенным свойством системы.

Она больше не возникает автоматически.

Её приходится создавать.

И здесь проявляется ещё один эффект, который сначала кажется неочевидным.

Система может продолжать функционировать.

Но она перестаёт быть единой.

Она превращается в набор локальных логик, которые существуют внутри одной организации, но не совпадают друг с другом.

Каждая из них внутренне непротиворечива.

Каждая из них рациональна.

Но между ними нет общего основания.

И именно поэтому любое сложное решение начинает распадаться.

— Мы же договорились, что делаем вот так.

— Мы договорились в каком контексте?

— В смысле?

— В том смысле, что у нас нет общего ответа, что вообще считается правильным.

Пауза.

И в этот момент становится видно главное.

Проблема не в том, что люди не договорились.

Проблема в том, что у них больше нет общего языка, в котором можно договориться.

А это означает, что система теряет способность разрешать конфликты решений.

Каждое решение начинает опираться на свою локальную логику.

Каждое подразделение, каждый руководитель, каждая команда начинают действовать последовательно — но в разных направлениях.

И именно здесь возникает тот эффект, который долгое время не распознаётся как системный.

Система движется.

Но перестаёт двигаться согласованно.

Именно в этом месте становится понятно, что прежняя модель управления перестаёт работать.

Она была основана на предположении, что люди находятся внутри одного контекста, что у них есть общее понимание и что базовые вещи не требуют объяснения.

В новой ситуации это предположение перестаёт быть верным.

И именно в этот момент возникает вопрос, который раньше просто не существовал.

— А что в нашей системе считается правильным?

И это уже не философский вопрос.

Это управленческая необходимость.

Потому что без ответа на него система не может принимать согласованные решения.

Она может продолжать действовать.

Но не может сохранять целостность.

И именно здесь появляется разрыв, который невозможно закрыть ни процессами, ни контролем, ни усилением управления.

Потому что он лежит глубже.

На уровне основания.

И именно с этого момента становится понятно, что системе нужно не просто улучшать управление.

Ей нужно заново определить, на чём это управление вообще строится.

И это напрямую подводит к следующему шагу.

2.2 Рост сложности и необратимость

Потеря единого понимания не возникает сама по себе.

Она является прямым следствием более глубокого процесса — роста сложности системы.

На ранних этапах организация остаётся относительно простой. Количество участников ограничено, связи между ними прозрачны, а большинство решений принимается либо напрямую собственником, либо в его непосредственном контексте.

В такой системе даже при отсутствии формализации сохраняется согласованность.

Не потому, что всё идеально организовано, а потому, что сложность ещё не превышает способность системы удерживать её неявно.

Но по мере роста ситуация меняется.

Увеличивается количество людей, появляются новые функции, возникают уровни управления, растёт число связей между элементами системы.

И вместе с этим меняется характер самой организации.

Она перестаёт быть линейной и превращается в сеть.

Любое решение начинает зависеть не от одного фактора, а от множества взаимосвязанных условий. Любое действие отражается на других частях системы, иногда в непредсказуемой форме.

И в этот момент происходит важный сдвиг.

Количество решений начинает расти быстрее, чем способность их координировать.

То, что раньше удерживалось через личное взаимодействие, перестаёт масштабироваться.

Даже если все участники действуют разумно, система начинает терять согласованность просто потому, что она стала слишком сложной.

И здесь важно сделать акцент.

Проблема возникает не потому, что люди ошибаются.

А потому, что система перерастает механизмы, на которых она изначально строилась.

И именно в этом месте появляется ключевой момент, который часто недооценивается.

Этот процесс необратим.

Сложность нельзя «откатить назад».

Невозможно вернуться к состоянию, в котором все всех знают, решения принимаются интуитивно, а контекст совпадает автоматически.

Даже если сократить часть процессов или упростить структуру, сама природа системы уже изменилась.

Она накопила разнообразие функций, различия в опыте и множественные уровни принятия решений.

И это разнообразие не исчезает.

Оно становится частью системы.

Именно поэтому попытки «вернуться к простоте» почти

всегда заканчиваются провалом.

— Давайте уберём лишние уровни.

— Давайте упростим процессы.

— Давайте вернёмся к здравому смыслу.

Пауза.

— К какому именно?

Потому что «здравый смысл» больше не является единым.

Он распался на множество локальных версий.

И в этом месте становится видно ещё одно важное следствие.

Рост сложности разрушает саму возможность опираться на интуитивные решения как на универсальный механизм.

Интуиция продолжает работать.

Но она перестаёт быть общей.

Каждый руководитель, каждая команда, каждая функция начинает опираться на собственную картину мира.

И именно это усиливает эффект, который был описан ранее.

Система не просто усложняется.

Она теряет единое основание.

И здесь становится очевидно, что усиление контроля или детализация процессов не могут решить проблему.

Потому что они работают внутри уже существующей логики.

А проблема возникает на уровне самой логики.

Именно в этом месте становится виден предел.

Система достигает уровня сложности, на котором прежние механизмы согласования перестают работать не частично, а системно.

И это состояние нельзя «починить».

Его можно только пройти.

Перейти на следующий уровень организации.

И этот переход требует не улучшения существующих инструментов, а появления новых — тех, которые способны работать в условиях, где больше нет единого контекста, нет автоматического совпадения интерпретаций и невозможно опираться на неявную согласованность.

И именно здесь возникает следующий шаг.

Сложность усиливается ещё одним фактором.

Множественностью культур.

2.3 Мультикультурность: взрыв интерпретаций

Рост сложности сам по себе уже создаёт давление на систему.

Но следующий шаг делает это давление критическим.

Система выходит за пределы одной среды.

Если раньше организация существовала внутри относительно единого культурного и институционального поля, то теперь она начинает одновременно работать в разных контекстах — в разных странах, обществах и культурных логиках.

И в этот момент происходит качественное изменение.

Система сталкивается не просто со сложностью.

Она сталкивается с множественностью реальностей.

То, что раньше оставалось незаметным, становится очевидным.

Управление всегда опиралось не только на процессы и регламенты. Оно опиралось на общий контекст — на неявное понимание того, как здесь принято действовать, что считается правильным, а что нет.

Пока система находилась внутри одной среды, это работало автоматически.

Люди могли принимать разные решения, но оставались внутри одной логики. Не потому, что всё было прописано,

а потому что они одинаково интерпретировали происходящее.

С выходом в мультикультурную среду это исчезает.

— Слушай, раньше всё было понятно.

— В каком смысле?

— Как принимать решения. Что правильно, что нет.

— И это не обсуждалось?

— Нет. Это просто было очевидно.

Пауза.

— А потом?

— А потом компания выходит в мир.

— И?

— И сталкивается с тем, что очевидного больше нет.

Пауза.

— В каком смысле?

— В самом прямом. Люди начинают по-разному понимать одно и то же.

Именно здесь происходит то, что можно назвать взрывом интерпретаций.

Одни и те же слова начинают означать разное.

Одни и те же действия читаются по-разному.

Одни и те же решения получают противоположные оценки.

И это видно даже на простых примерах.

В японской культуре кивок во время разговора означает, что человек вас слышит и следует за ходом мысли. Это сиг-

нал внимания.

В европейской культуре тот же жест чаще воспринимается как согласие.

В результате один человек получает сигнал «меня понимают», а другой имеет в виду лишь «я слушаю».

Разговора как будто не происходит.

Есть две разные интерпретации одного и того же действия.

Другой пример ещё радикальнее.

В болгарской культурной традиции привычные для многих жесты меняются местами. Кивок может означать «нет», а движение головы из стороны в сторону — «да».

Даже на уровне элементарных сигналов система начинает «ломаться».

И это только поверхностный уровень.

На уровне управленческих решений эффект становится значительно сильнее.

То, что в одной культуре воспринимается как инициативность, в другой может считаться нарушением субординации.

То, что в одной системе считается ответственностью, в другой выглядит как избыточный контроль.

То, что для одних является нормой, для других становится недопустимым.

И в этот момент становится очевидно, что проблема глубже, чем различия в поведении.

Система сталкивается с различиями в самой логике вос-

приятия.

В том, как люди понимают реальность.

Это означает, что внутри одной компании начинают сосуществовать разные способы интерпретации — разные картины мира.

И именно это усиливает эффект, описанный ранее.

Система больше не просто сложная.

Она становится многослойной.

Каждый слой живёт в своей логике.

Каждый слой интерпретирует происходящее по-своему.

И в такой системе невозможно работать напрямую.

— Подожди, в каком смысле невозможно?

— В самом прямом.

— То есть?

— Ты больше не можешь просто передать решение и ожидать, что его поймут одинаково.

Пауза.

— Потому что его поймут по-разному.

И именно в этот момент становится видно, что система сталкивается с принципиально новой задачей.

Ей нужно не просто координировать действия.

Ей нужно согласовывать интерпретации.

А это задача другого уровня.

Раньше совпадение понимания обеспечивалось автоматически.

Теперь его нужно создавать.

И именно здесь становится окончательно ясно, что прежние инструменты управления перестают работать.

Процессы не решают проблему.

Контроль не решает проблему.

Усиление управления не решает проблему.

Потому что они работают с действиями.

А проблема возникает на уровне смысла.

И именно в этом месте система впервые сталкивается с необходимостью создать механизм, который сможет соединить разные логики в одну.

Механизм, позволяющий разным частям системы понимать друг друга, даже находясь в разных культурных и смысловых контекстах.

И это напрямую подводит к следующему шагу.

К появлению новой управленческой функции.

Функции перевода.

2.4 Миссия как механизм перевода

К моменту, к которому мы подошли, система сталкивается с новой реальностью.

Она больше не находится внутри единого контекста, не может опираться на совпадение интерпретаций и не может рассчитывать на то, что люди «и так понимают». Это означает, что управление сталкивается с задачей, которой раньше просто не существовало — задачей перевода.

Раньше этого не требовалось. Когда система была однородной, перевод был встроен в среду. Люди говорили на одном языке — не только в буквальном, но и в смысловом. Они одинаково интерпретировали происходящее, одинаково понимали, что важно, а что вторично.

Теперь этого больше нет.

И именно здесь возникает ключевой вопрос: как системе принимать согласованные решения, если её части по-разному понимают реальность?

Интуитивный ответ обычно звучит одинаково: нужно лучше прописать процессы, жёстче управлять, усилить контроль. Но это попытка решить проблему не на том уровне.

Процессы описывают действия, контроль проверяет исполнение. Но ни то, ни другое не отвечает на вопрос, почему это правильно. А именно этот вопрос и перестал иметь общий ответ.

И именно в этом месте появляется миссия.

Не как декларация и не как формулировка «для сайта», а как механизм перевода.

Миссия — это способ зафиксировать смысл, который может быть одинаково понят разными частями системы. Она не описывает, что делать, а задаёт основание, на котором принимаются решения.

И именно здесь важно вернуться к той связке, которую мы уже обозначали ранее.

Это и есть тот самый механизм, который объясняет менеджерскую революцию.

Ранее она фиксировалась как факт: по мере роста компаний возникает новый класс — менеджеры, управление отделяется от собственности, система перестаёт держаться только на личности собственника.

Теперь становится понятно, почему это происходит.

Потому что возникает разрыв — между частями системы, между интерпретациями, между разными культурными и смысловыми контекстами.

И в этом разрыве появляется новая функция.

Функция перевода.

— Подожди, в каком смысле?

— В самом прямом.

— То есть?

— Нужно, чтобы кто-то понимал разные логики и мог их соединить.

И именно эту функцию начинают выполнять менеджеры.

Не как администраторы и не как контролёры, а как носители общего языка.

Они переводят стратегию в операционные решения, разные культурные контексты — в единое поведение, разные интерпретации — в согласованные действия.

И это напрямую связывает то, о чём мы говорили раньше, с тем, что мы видим сейчас.

Там мы говорили: возникают разные культуры — нужны переводчики.

Здесь уточняется: эти переводчики работают не просто с действиями, они работают со смыслом.

И именно поэтому возникает необходимость в общем языке.

Языке, который не зависит от конкретной среды, не зависит от конкретной культуры и не привязан к конкретному человеку.

И этим языком становится миссия.

Она выполняет функцию смыслового протокола системы — того, через что разные части могут синхронизироваться, даже находясь в разных контекстах.

И именно поэтому миссия работает там, где не работают процессы.

Процессы применимы в типовых ситуациях. Миссия — в нетиповых. В тех, где нет инструкции, где возникает конфликт, где нужно выбирать между несколькими «правиль-

ными» вариантами.

В такие моменты система либо распадается на набор несвязанных решений, либо опирается на общее основание.

И миссия — это и есть это основание.

Она выполняет функцию, которую раньше выполняла среда: создаёт единый смысл там, где исчез единый контекст.

И именно поэтому она появляется не в начале пути.

Раньше в ней просто не было необходимости. Смысл был «разлит» в среде и не требовал формулировки.

Теперь он исчез как общее поле, и его нужно создавать заново — уже в явной форме.

Миссия и становится этим явным языком.

Языком, на котором система может договориться сама с собой.

И в этом месте окончательно сходятся три линии, которые мы вели до этого: рост сложности, мультикультурность и менеджерская революция.

Это не разные явления, а одна и та же трансформация, увиденная с разных сторон.

И миссия в этой конструкции перестаёт быть абстракцией.

Она становится необходимым элементом системы.

Но здесь возникает следующий, ещё более важный вопрос.

Если миссия — это язык, то что именно она должна зафиксировать?

И именно к этому мы переходим дальше.

2.5 Синхронизация системы

Если миссия выполняет функцию языка, возникает следующий вопрос: что именно происходит, когда этот язык появляется?

Ответ — синхронизация.

До этого момента система существует в состоянии расхождения. Её части действуют рационально, но в разных логиках, принимают решения на разных основаниях и, даже двигаясь в одном направлении, делают это с разной скоростью и по разным причинам.

Именно здесь проявляется фактор, который резко усложняет систему, — скорость.

Разные элементы системы развиваются неравномерно. Где-то решения принимаются быстрее, где-то медленнее. Где-то рынок меняется стремительно, а где-то остаётся стабильным. Где-то команда уже зрелая, а где-то только формируется. В результате возникает не просто расхождение в понимании, а расхождение в темпе.

Это само по себе естественно. Проблема возникает в тот момент, когда система перестаёт двигаться как единое целое. Одни её части уже ушли вперёд, другие ещё не дошли до той же точки. В результате одни принимают решения, к которым другие не готовы, одни ускоряются, разрушая устойчивость, а другие замедляются, блокируя развитие.

Снаружи это может выглядеть как движение. Но внутри система уже не синхронна, а значит — неуправляема.

Именно здесь становится видно, что синхронизация — это не только про согласование смысла, но и про согласование времени. В сложных системах результат определяется не только тем, что делают элементы, но и тем, когда они это делают.

Это хорошо видно на простом практическом примере. Одна и та же поставка может быть признана ошибкой и в случае опоздания, и в случае преждевременного выполнения. Потому что системе нужен не факт действия, а его точное попадание во временной контекст. Не раньше и не позже — вовремя. Именно на этом принципе построены сложные производственные системы, работающие по логике just (точно) in (в) time (время).

Таким образом, ошибка в сложной системе — это не только неправильное действие. Это действие, совершённое не в тот момент.

И в этом месте становится понятно, почему синхронизация является критической функцией. Она выравнивает не только решения, но и темп, в котором эти решения реализуются.

При этом важно понять, за счёт чего это происходит.

Миссия не задаёт расписание и не управляет скоростью напрямую. Она создаёт общее основание, которое позволяет разным частям системы самостоятельно принимать решения

о том, когда действовать.

Если в системе есть единое понимание того, что считается правильным, это автоматически влияет и на восприятие времени. Становится понятно, в каких ситуациях нужно ускоряться, а в каких — сохранять устойчивость. Скорость перестаёт быть хаотичной и становится осмысленной.

Поэтому синхронизация достигается не через жёсткое выравнивание действий, а через выравнивание логики.

Люди могут действовать в разных условиях, с разной скоростью и разными инструментами. Но если у них есть общее основание, их решения начинают совпадать и по направлению, и по моменту.

Это создаёт эффект согласованного движения.

И здесь важно подчеркнуть принципиальный момент.

Синхронизация не означает унификацию. Она означает согласованность при различии — в том числе различии во времени.

Это особенно важно в распределённых и мультикультурных системах. Попытка заставить всех действовать одинаково приводит к потере гибкости и снижению эффективности. Но отсутствие синхронизации приводит к распаду системы.

Миссия в этой конструкции решает сразу две задачи. Она синхронизирует смысл и через это синхронизирует действия во времени.

Именно поэтому она становится не инструментом «вдохновения», а инструментом управляемости.

Система получает способность сохранять направление, действовать согласованно и двигаться в сопоставимом темпе.

Это приводит к важному следствию.

Снижается стоимость управления. Уменьшается необходимость постоянно «сшивать» систему вручную, сокращается количество конфликтов, снижается число противоречивых решений и лишних согласований.

И вместе с этим система начинает ускоряться.

Но это уже не хаотическое ускорение отдельных частей. Это согласованное движение всей системы.

И именно это делает возможным масштаб.

Потому что ключевое ограничение любой сложной системы — не рост сам по себе, а способность расти, не распадаясь.

Синхронизация становится тем механизмом, который это обеспечивает.

2.6 Порог сложности системы

Все процессы, которые были описаны ранее, сходятся в одной точке — точке, которую можно определить как порог сложности.

До этого порога система может существовать за счёт неявной культуры, общего контекста и личного взаимодействия. Она сохраняет согласованность без явного основания, потому что участники находятся в схожей среде, одинаково понимают происходящее и опираются на общий опыт.

В этих условиях управление остаётся неформальным и при этом работает.

Но по мере роста система неизбежно выходит за пределы этих условий.

Увеличивается количество людей, появляются новые направления и функции, система начинает работать в разных контекстах и средах. И в какой-то момент происходит перелом.

Система становится слишком сложной, чтобы удерживать согласованность неформально.

Она больше не может опираться на совпадение опыта, потому что опыт различается. Не может опираться на единый контекст, потому что контекстов становится несколько. Не может держаться на личных договорённостях, потому что личного взаимодействия уже недостаточно.

Именно здесь возникает тот самый порог.

Его нельзя точно измерить, но его можно почувствовать.

Это момент, когда управление «через человека» перестаёт работать. Когда интуиции уже недостаточно. Когда решения начинают расходиться не потому, что кто-то ошибается, а потому что у системы больше нет общего основания.

И в этот момент происходит принципиальный сдвиг.

Миссия перестаёт быть абстрактным понятием и становится необходимостью.

Не как декларация и не как инструмент мотивации, а как ответ на утрату единого основания. Она фиксирует то, что раньше существовало неявно, и создаёт возможность для согласования в условиях, где прежние механизмы больше не работают.

Именно поэтому миссия не возникает в начале пути.

На ранних этапах в ней просто нет необходимости: система удерживается за счёт среды, личности и совпадения контекста.

Но в момент достижения порога сложности это становится невозможным.

И тогда миссия становится единственным способом сохранить целостность системы.

Если посмотреть на это в более структурированном виде, различие становится очевидным.

До порога управление строится вокруг человека, после — вокруг системы.

До порога интуиция работает, после — её становится недостаточно.

До порога существует единый контекст, после — множественные.

До порога миссия не нужна, после — она становится необходимой.

И это не вопрос зрелости или «правильности» компании. Это вопрос уровня сложности.

Существует момент, который невозможно точно зафиксировать, но он всегда проявляется одинаково: когда людей становится много, направлений становится много, контекстов становится много — управление перестаёт держаться на личности.

Именно в этой точке происходит переход.

Миссия появляется не потому, что компания хочет её иметь.

Она появляется потому, что без неё система больше не может существовать.

ГЛАВА 3 Миссия, видение, стратегия

3.1 Миссия — зачем

Когда система достигает уровня сложности, на котором больше невозможно опираться на неявное совпадение понимания, возникает необходимость в явном основании.

Миссия становится первым уровнем этого основания.

Она отвечает не на вопрос о действиях и не на вопрос о способах их выполнения. Её функция — зафиксировать смысл, относительно которого эти действия вообще приобретают значение.

Речь идёт не о формулировке ради внешнего эффекта и не о декларации, предназначенной для презентаций. В своём рабочем виде миссия определяет, зачем система существует, какую ценность она создаёт во внешней среде и ради чего принимаются решения внутри неё.

Важно, что миссия не добавляет системе новый смысл.

Она делает явным тот смысл, который уже присутствует, но ранее существовал неформально — в интуиции основателя, в общем контексте команды, в совпадении представлений о правильном.

До определённого момента этого достаточно. Пока система остаётся компактной, участники действуют в схожей среде и разделяют общий опыт, необходимость в явной фиксации смысла не возникает.

Но по мере роста ситуация меняется.

Разные части системы начинают по-разному интерпретировать происходящее. Одни и те же действия получают разные основания. Решения остаются рациональными на локальном уровне, но перестают совпадать на уровне системы.

Именно в этой точке становится особенно заметно, что миссия — это не про вдохновение.

Её функция носит практический характер.

Она отвечает на вопрос, зачем вообще существует система. Не в смысле зарабатывания денег, потому что это условие существования любого бизнеса, а не его смысл, а в смысле той ценности, которую система создаёт, и того основания, на котором принимаются решения.

Если этот ответ не зафиксирован, он всё равно возникает.

Но уже не как общий.

Он распадается на множество частных интерпретаций, и тогда каждая часть системы начинает действовать, исходя из собственного понимания.

Именно в этот момент миссия начинает выполнять свою функцию.

Она задаёт единое основание, с которым могут соотноситься решения, независимо от того, где и в каких условиях

они принимаются.

Это означает, что миссия работает не как описание желаемого состояния и не как набор ценностей.

Она работает как точка отсчёта.

Любое действие в системе может быть соотнесено с ней и оценено: соответствует ли оно этому основанию или выходит за его пределы.

И в этом её ключевое свойство.

Миссия не управляет действиями напрямую.

Она определяет, что в системе считается правильным действием.

Если такого основания нет, система начинает распадаться на локальные логики. Каждая часть действует последовательно, но внутри собственной интерпретации, и в результате решения перестают складываться в единое движение.

Если основание задано, возникает обратный эффект.

Разные люди, в разных условиях и с разными инструментами начинают принимать сопоставимые решения, потому что опираются на один и тот же смысл.

Таким образом, миссия — это не формулировка и не лозунг.

Это уровень, на котором фиксируется причина существования системы.

И именно поэтому она становится отправной точкой для всех остальных элементов управления.

3.2 Видение — куда

Если миссия задаёт основание, то видение отвечает за направление движения.

Оно фиксирует образ будущего состояния системы — не в деталях и не в виде плана, а как целостное представление о том, к чему система стремится прийти.

Видение не отвечает на вопрос, зачем существует система. Этот вопрос уже решён на уровне миссии.

Оно отвечает на другой вопрос — куда система движется, если реализует своё основание.

Важно, что видение всегда связано с будущим.

В отличие от миссии, которая остаётся относительно стабильной, видение задаёт изменяемый ориентир. Оно описывает, каким образом система видит свою реализацию во времени: в масштабе, в форме, в положении относительно среды.

Это делает его критически важным для согласования действий.

Если миссия задаёт общее основание, то видение связывает это основание с конкретным направлением движения.

Именно здесь становится полезно вернуться к простому практическому примеру.

— Давай ещё раз. У нас есть массажный салон.

— Да.

— Мы говорим: «мы помогаем женщинам чувствовать себя здоровыми и уверенными через заботу о теле». Это что?

— Миссия.

— Почему?

— Потому что это ответ на вопрос «зачем». Мы говорим про ценность, а не про то, что именно делаем.

Пауза.

— Хорошо. А если мы говорим: «мы хотим сделать миллион женщин более уверенными в себе»?

— Это уже видение.

— Почему?

— Потому что это про будущее. Про то, к чему мы хотим прийти.

— То есть миссия и видение — это не одно и то же?

— Нет. Миссия — это основание. Видение — это направление.

И в этом различии есть принципиальный момент.

Миссия отвечает на вопрос, зачем система существует.

Видение — на вопрос, каким станет результат, если этот смысл будет реализован.

Если это различие размывается, возникает типичная путаница: описание будущего принимается за смысл, а смысл пытаются использовать как ориентир движения.

В результате система теряет либо основание, либо направление.

Если вернуться к общей логике, становится видно, что без

видения система может сохранять смысл, но теряет вектор.

Разные части начинают двигаться в разные стороны — последовательно и рационально, но в рамках собственной логики и возможностей. В результате усилия перестают складываться в единое движение.

Видение устраняет это расхождение.

Оно не детализирует путь и не определяет конкретные шаги. Его задача — задать ориентир, относительно которого можно оценивать действия.

Любое решение в системе может быть соотнесено с этим ориентиром: приближает ли оно систему к желаемому состоянию или отдаляет от него.

И в этом его ключевая функция.

Видение создаёт согласованность во времени.

Оно связывает настоящее с будущим и позволяет системе двигаться как единое целое, а не как набор отдельных инициатив.

Без видения система реагирует.

С видением — направленно движется.

Именно поэтому видение становится следующим уровнем после миссии.

Оно переводит смысл в направление.

И делает возможным движение системы как целого.

3.3 Стратегия — выбор

Если миссия задаёт основание, а видение определяет направление, то стратегия отвечает на вопрос о выборе.

Но этим её роль не ограничивается.

Стратегия фиксирует не только то, что система делает и от чего отказывается.

Она отвечает на более жёсткий вопрос:

какой именно системой мы станем, если последовательно будем делать эти выборы

Стратегия возникает там, где ресурсов меньше, чем возможных действий.

Именно поэтому её ключевое свойство — ограничение.

Без стратегии система может иметь смысл и понимать, куда она движется, но не способна действовать последовательно. Она начинает двигаться сразу по нескольким направлениям, распыляя усилия и теряя фокус.

Стратегия задаёт границы.

Она определяет, что является приоритетом, а что — нет.

И именно здесь становится видно, как это проявляется в реальной работе.

— Слушай, у меня идея. Давайте поставим маникюрный стол.

— Зачем?

— Ну как зачем? Это же деньги. Клиенты есть, можно рас-

ширяться.

Пауза.

— Подожди. А мы вообще кто?

— В смысле?

— Мы лечебный центр или салон красоты?

— Ну... мы массаж делаем.

— Это не ответ.

Пауза.

— Хорошо. Если мы про здоровье — тогда маникюр здесь лишний.

— Почему?

— Потому что он не усиливает лечение. Он про другое.

Тишина.

— А если мы не про лечение, а про красоту?

— Тогда другое дело.

— Тогда маникюр вписывается.

— Более того — усиливает.

— И парикмахер тогда логичен.

— И косметология.

Пауза.

— То есть один и тот же маникюр может быть и правильным, и неправильным решением?

— Да.

— В зависимости от чего?

— От того, кем вы хотите стать.

И в этом месте становится видно главное.

Стратегия — это не набор действий.

Это способ формирования системы.

Каждое решение отвечает не только на вопрос «что мы делаем», но и на вопрос «во что мы превращаемся».

— Подожди, в каком смысле?

— В прямом.

— То есть?

— Если вы выбираете лечебный массаж и отказываетесь от всего остального — вы становитесь медицинским центром.

— Если выбираете эстетический уход — вы становитесь центром красоты.

— Если начинаете добавлять всё подряд — вы становитесь набором услуг.

Пауза.

— То есть выбор — это не про действие?

— Нет.

— А про что?

— Про будущую форму системы.

И в этом заключается ключевая функция стратегии.

Она работает как фильтр.

Любая идея сама по себе нейтральна.

Вопрос только в одном:

усиливает ли она выбранную траекторию или разрушает её

Именно через отказ стратегия создаёт фокус.

Если система пытается делать всё, у неё нет стратегии.
У неё есть набор инициатив.

Важно, что стратегия не существует сама по себе.
Она всегда вытекает из миссии и видения.

Если нет основания и направления, стратегия превращается в набор решений, которые могут быть логичными локально, но противоречивыми на уровне всей системы.

Когда же миссия и видение заданы, стратегия становится способом перевести их в конкретные выборы.

И здесь проявляется важное различие.

Видение отвечает на вопрос:

куда мы идём

Стратегия отвечает на вопрос:

кем мы станем, если пойдём этим путём

И именно поэтому стратегия — это не план.

План может меняться.

Но последовательность сделанных выборов фиксирует систему в определённой форме.

И этот процесс необратим.

Каждое решение либо усиливает выбранную траекторию, либо размывает её.

И именно поэтому стратегия определяет не только действия системы.

Она определяет её будущее состояние.

3.4 Связь уровней

Миссия, видение и стратегия не существуют отдельно друг от друга.

Они образуют связанную систему, в которой каждый уровень выполняет свою функцию и одновременно опирается на остальные.

Миссия задаёт основание.

Видение определяет направление.

Стратегия формирует выбор и фиксирует форму будущей системы.

Вместе они создают целостную логику, которая позволяет системе действовать согласованно — не только в конкретных ситуациях, но и на разных уровнях управления.

Важно, что эта связь не формальная.

Это не три документа.

Это три взаимосвязанных слоя одного и того же процесса.

Если один из уровней отсутствует или не связан с другими, система теряет целостность.

Миссия без видения остаётся абстрактной. Она задаёт смысл, но не переводится в движение.

Видение без миссии превращается в произвольный образ будущего, который может быть привлекательным, но не имеет основания.

Стратегия без миссии и видения становится набором ре-

шений, которые могут быть логичными локально, но не складываются в единую систему.

И именно в этом месте чаще всего возникает разрыв.

— У нас есть стратегия.

— Хорошо. А зачем вы это делаете?

— ...

Пауза.

— У нас есть миссия.

— Отлично. Куда вы идёте?

— Ну... развиваемся.

И в этих коротких разрывах проявляется ключевая проблема.

Уровни существуют.

Но не связаны.

И тогда система начинает терять управляемость.

Потому что решения перестают соотноситься с основанием.

Действия перестают вести к единому результату.

А направление перестаёт быть общим.

Когда же связь выстроена, возникает другой эффект.

Любое решение может быть «протянуто» через всю систему.

— Это соответствует нашей миссии?

— Это приближает нас к видению?

— Это согласуется с нашей стратегией?

Если на все три вопроса есть согласованный ответ, систе-

ма остаётся целостной.

Именно эта связка делает возможным согласованное движение.

Она соединяет:

смысл — с направлением

направление — с выбором

выбор — с действиями

И в результате система перестаёт быть набором инициатив.

Она становится целостной конструкцией.

В которой каждое решение имеет своё место.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.