

НЛП и миссия компании



Михаил ГРИНФЕЛЬД
(Санкт-Петербург) –
бизнес-консультант,
тренер НЛП. Тренинги,
семинары по выработке
миссии, консалтинг, со-
провождение.
Интернет: www.nlp.ru.
E-mail:
grinfeld@infopro.spb.su.

Сегодня стало модным иметь миссию фирмы. При этом компании нередко заказывают разработку миссии в рекламных агентствах. Однако и в фирмах-заказчиках, и в рекламных агентствах часто нет должного понимания того, что такое миссия и зачем она нужна. В этой статье я хотел бы поделиться своим видением вопроса с точки зрения НЛП (нейро-лингвистического программирования).

Причины ажиотажа вокруг миссии

Сегодняшний ажиотаж вокруг такого явления, как миссия фирмы, вызван как минимум тремя причинами:

1. Иметь миссию модно. Если, к примеру, у моего конкурента есть миссия, то я чувствую себя без миссии как-то неуютно.
2. Крупные западные компании не только имеют свою миссию, но могут потребовать ее предъявления от своего потенциального партнера. Такие случаи бывают и нередко.
3. Все больше бизнесменов и топ-менеджеров получают профессиональное образование и начинают заниматься стратегическим управлением.

Это лишь те причины, которые лежат на поверхности. Но есть еще и глубинные причины, которые далеко не так очевидны. Они имеют экономический и психологический характер. Для того чтобы их объяснить, я хотел бы привести «геометрический» пример.

Когда мы в школе заучивали теоремы геометрии Эвклида, нам честно говорили, что все они верны до того момента, пока мы верим в аксиому: «Две параллельные прямые на плоскости не пересекаются». Если мы перестаем в это верить, начинается совсем другая геометрия с совсем другими теоремами. В современных экономических науках тоже есть аксиомы, но они, как правило, не осознаются ни учеными, ни бизнесменами. А ведь аксиомы могут указывать границы применения той или иной экономической теории!

Многие современные экономические науки и, естественно, практика бизнеса по умолчанию построены на аксиоме «Производственные издержки». Производственные издержки – это финансовые вложения и потери компании, необходимые для поддержания ее производственного цикла. При этом не важно, что производится – товары или услуги.

Обычно принимаются в расчет и всерьез рассматриваются только затраты на поддержание производственного процесса. Еще раз хочу обратить внимание: не имеет значения, что производит предприятие – колбасу, танки или рекламные услуги. С точки зрения «чисто производственного» подхода и его сторонников (подавляющее большинство участников рынка относятся к ним, даже не осознавая этого) коммуникации между людьми внутри фирмы и коммуникации фирмы с рынком должны происходить бесплатно.

Коммуникации не осознаются как серьезная финансовая проблема или, напротив, как ресурс. Почти все внимание сосредоточено на поддержании производственного цикла. В рамках такого мировоззрения миссия фирмы не является частью производственного цикла. Поэтому для подавляющего большинства предпринимателей она остается внешним атрибутом, который необходим или для установления контактов с западными партнерами («ну, если им нужна наша миссия, мы им ее нарисуем, если им еще что-нибудь потребуется, мы это для них купим») или дает ощущение принадлежности к клубу наиболее продвинутых бизнесменов. А это неплохой имидж.

Аксиома
«Производственные издержки»

Коммуникации — это потери или ресурсы

И лишь небольшая часть менеджеров и бизнесменов воспринимает миссию как ресурс управления.

Миссия как часть экономической реальности

По моим наблюдениям, рекламные агентства часто получают заказы на разработку миссии по той причине, что клиент подсознательно считает ее элементом фирменного стиля, который помогает ему продвинуть фирму или товар в определенных целевых аудиториях. При этом под миссией подразумевается короткая эффектная фраза — слоган. Причина, по которой миссию путают со слоганом, достаточно очевидна — мало кто хорошо понимает, что же такое миссия.

Для того чтобы более полно понять, что такое миссия компании, зачем она нужна, как она работает (а следовательно, как при помощи нее можно зарабатывать деньги), необходимо выйти за рамки производственного подхода и построения на нем производственного мышления. И сделать это нужно не только заказчикам, но и рекламистам.

Я введу несколько понятий из экономики и НЛП, которые помогут нам перешагнуть в другую экономическую реальность и более системно представить, что такое миссия.

Транзакционные издержки — это финансовые потери, которые несет компания в результате некачественной коммуникации. Внутренние транзакционные издержки — это финансовые потери, которые несет компания в результате некачественного взаимодействия ее учредителей, менеджеров, сотрудников между собой. Внешние транзакционные издержки компании — это финансовые потери компании из-за некачественного взаимодействия с окружающим миром.

Карта — это ментальная модель, которая описывает территорию, то есть объективную реальность. При принятии решений о том, как действовать, люди и компании руководствуются не объективной реальностью, а своими представлениями о ней, т.е. картами.

Базовое предположение НЛП: «карта» всегда отличается от «территории», которую она описывает. У каждого человека или компании есть своя карта, отличающаяся от карты другого человека, компании.

Кризис — это результат «некачественной» карты, которая не смогла адаптироваться к быстро меняющейся территории.

Несовпадение карт и некачественные карты являются причиной транзакционных издержек. Напротив, успешное развитие компании может быть рассмотрено как результат эффективной «карты» компании, при помощи которой она движется по «экономической территории».

Приведу пример. Билла Гейтса как-то спросили, каким образом никому не известная маленькая фирма Netscape смогла потеснить такого гиганта, как Microsoft, на рынке Интернета. Ведь, как известно, Microsoft в борьбе с Netscape вынужден был бесплатно раздавать часть своих интернетовских программ, неся серьезные финансовые потери. Билл Гейтс ответил, что, когда несколько лет назад аналитики Microsoft предложили компании сделать серьезные инвестиции в Интернет, руководству их доводы показались неубедительными. То есть, говоря языком НЛП, в данном случае имела место внутренняя транзакционная издержка, которая обошлась компании в сотни миллионов долларов. Карты аналитиков и руководства не сошлись, договориться они не смогли, и время было упущено.

Приведу другой пример. Помните у Маяковского стихотворение «О Кузнецке и людях кузнецких»? Строители города живут под телегами, укрываются рогожами. Но на стройке нет кризиса — наоборот, царит всеобщий эмоциональный подъем! Это значит, что ментально (то есть в своих картах) рабочие находятся в будущем — они видят и чувствуют свою **Миссию (Предназначение)** — построить «город-сад».

Обобщая эти примеры, можно сказать следующее. Когда топ-менеджеры и бизнесмены начинают мыслить в категориях транзакционных издержек, то они начинают видеть те финансовые потери, которые несут компании по причине расхождения карт в разных звеньях управления или по причине некачественных карт. И, соответственно, они начинают задавать себе вопрос: «Как сократить эти потери или как превратить их в ресурсы?»

Важнейшей функцией миссии компании является стратегическое согласование карт сотрудников, менеджеров, учредителей и минимизация, таким образом, транзакционных издержек.

Функции миссии фирмы, как разрабатывается миссия, способы трансляции миссии

Миссия компании — это документ, который вырабатывается ключевыми людьми компании.

Миссию путают со слоганом

Базовые понятия НЛП

Несовпадение карт

Типичные причины финансовых потерь

В моей практике это обычно делается во время семинара «с погружением», который проходит в течение трех дней где-нибудь за городом (чтобы не мешали обычные дела). В этом документе содержится согласованное видение будущего компании, которое вырабатывается этими людьми.

Одна из моделей, которая используется для выработки миссии, — это модель «нейрологических уровней»:

Нейрологические уровни	Вопросы
6. Миссия, высшее предназначение	Какая миссия? Какое духовное предназначение? «Я» как частица какой-то гораздо большей надсистемы (часто оформляется в виде метафоры).
5. Идентификация	Кто?
4. Мотивы, ценности	Почему? Какие мотивы, ценности, принципы?
3. Стратегии и способности	Как? Какие стратегии, способности?
2. Действия	Что делать?
1. Окружение	Где, когда, с кем, сколько?

Модель
для разработки
миссии

В этой таблице нижние строчки описывают нижние логические уровни (бытовое, конкретное мышление), а верхние строчки — верхние логические уровни (стратегическое, мировоззренческое мышление). Смешение уровней обычно приводит к анекдотическим (или трагическим) ситуациям непонимания людьми друг друга.

В документ, который называется «Миссия компании», входят три высших логических уровня:

- миссии (в дальнейшем, чтобы избежать путаницы с названием документа, мы будем называть этот уровень «предназначением»),
- идентификации,
- ценностей.

Документ
«Миссия компании»

Нейрологические уровни используются не только для выработки миссий компании, но и для их экспертной оценки. Типовой ошибкой, которая часто встречается при обсуждении и выработке миссии и которую легко обнаружить и обезвредить, используя данную модель, является попытка сформулировать миссию на низших логических уровнях.

Например, мы формулируем «предназначение» нашей компании как «зарабатывание денег». Если компания имеет такую миссию, специально выработанную или стихийно сложившуюся, то мы без особых трудностей можем прогнозировать трудности, с которыми будет сталкиваться эта компания: большие транзакционные издержки, то есть низкая эффективность в ситуациях на рынках, где деньги стали «длинными» и началась неценовая конкуренция. В такой ситуации обычно требуются вложения в направления, которые не приносят быстрого финансового эффекта. Пережить такой этап компания с миссией, сформулированной как «зарабатывание денег», просто не в состоянии. Такая компания имеет низкую «аварийную устойчивость», что особенно опасно в условиях нестабильной российской экономики. Сотрудники такой компании в кризисной ситуации будут спасать себя, а не компанию.

Теперь рассмотрим пример грамотной структуры миссии, которая принята в одной успешной компании. Несмотря на кажущуюся простоту и неконкретность, эта миссия «работает».

Предназначение: маяк в беспокойном море российского бизнеса.

Идентификация: стать лидером в отрасли.

Ценности: высококвалифицированный персонал, забота о клиенте, высокая рентабельность, честность.

Пример
успешной миссии

Если фирма, которая хочет провести рекламную кампанию, передала рекламному агентству подобным образом структурированную миссию, то как минимум одно направление информационной политики компании становится для рекламного агентства очевидным: надо транслировать элемент миссии с помощью креативных решений на соответствующие целевые аудитории.

Есть важное свойство настоящей миссии, которое помогает в разработке рекламы. С точки зрения НЛП миссия компании является **аттрактором**. Термин заимствован из теории самоорганизации, с точки зрения которой сложными системами нельзя эффективно управлять при помощи простых действий, т.к. они самоорганизуются и живут по своим законам и лишь частично подвержены влияниям извне.

Аттрактор — это точка, вокруг которой самоорганизуется система. Ввод аттрактора влияет на выбор пути развития, поведение системы и во многом предопределяет ее будущее.

Миссия как аттрактор

С точки зрения НЛП высшие логические уровни (Предназначение, Идентификация, Ценности) могут выполнять роль аттракторов.

Использование Идентификации в качестве аттрактора и инструмента антиаварийного управления замечательно описано у Киплинга в «Книге джунглей». Когда на Маугли идет стадо буйволов, которые идентифицируют себя в качестве буйволов, то человеческий детеныш произносит: «Мы с тобой одной крови — ты и я». И буйволы признают его своим и подчиняются.

Миссия компании выполняет функцию аттрактора, вокруг которой самоорганизуется «карта» компании со всеми потенциальными возможностями и ограничениями, способностями, стратегиями, вариантами действий.

Миссия компании реализуется через цели, стратегии, выбор направлений деятельности, должные инструкции, работу с персоналом.

Миссия транслируется через внутренний и внешний PR, а также через рекламу, одной из частей которых может быть слоган.

Роль рекламного агентства в работе с миссией компании

Как мне кажется, роль рекламной фирмы в выработке или усовершенствовании миссии должна быть следующей:

- модерировать обсуждение миссии среди ключевых людей компании, которая заказывает рекламу,
- литературно обработать полученный в результате обсуждения черновик,
- в дальнейшем использовать миссию для креатива в рекламе и в PR.

В этой статье я постарался кратко показать технологию создания миссии при помощи НЛП. Мне кажется, что такой продукт, как миссия, будет все более и более востребованным. И чтобы получить заказ на его разработку, агентству нужно будет знать, как миссия работает, зачем она нужна и как ее делать.

Грамотно сделанная миссия помогает компании стать устойчивой и динамично развиваться даже в неблагоприятной среде. Миссия во многом предопределяет судьбу компании. А кому не хочется иметь возможность определять свою судьбу? ■