

Диалоги о будущем и прошлом как топливо машины инноваций

Ключевые слова: antifragility, consensus, foresight, foresight culture, innovation machine, innovations, k-waves, kondratieff waves, pluralism, scenarios, shared vision, VUCA, антихрупкость, волны кондратьева, инновации, консенсус, корпоративная культура форсайта, машина инноваций, плюрализм, разделяемое видение, сценарии, форсайт

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 16.09.2020

Лицензия: © Федор Рагин. Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

В гараже каждой компании – даже самой малой – стоит "машина инноваций". Но потаённая её назначения, непонятость внутреннего устройства, неосознание полноты расчищают дорогу стратегическому планированию, основанному на разделяемом видении будущего, – классической концепции, абсолютно противоположной «машине инноваций» и абсолютно проигрышной в нынешней смене технологических укладов.

«Машина инноваций» – это термин, которым мы называем антихрупкие системы стратегического развития компаний. Каждая из «машин» уникальна и сложна в деталях, но универсальна и проста в своей основе, всегда объединяющей четыре части:

1. Полемика о будущем: культура непрерывного скептического диалога о будущем, понимаемом как сумма конкурирующих сценариев.
2. Стратегия: круговорот инновационных проектов внутреннего и внешнего развития, реализуемых по принципу приемлемых потерь и зондирующих коммерческими экспериментами близкую перспективу ради успеха в долгосрочных сценариях будущего.
3. Обучение предпринимательству на проектах: циклы комплексной подготовки внутренних талантов для компетентного предпринимательства, основанного на свободе мышления, кругозоре, понимании специфики бизнеса и рациональной мотивации.
4. Консенсус о прошлом: культура поддержания единого разделяемого видения прошлого в качестве бенчмарка текущей деятельности.

Мы смотрим на компанию, как на разнонаправленную систему, в которой сосуществуют две противоположности – стратегия и текущая деятельность. Стратегия в такой модели представляет собой проекты изменений, «возникающие» из будущего и нацеленные на него, а текущая деятельность – процессы эксплуатации, коренящиеся в прошлом и черпающие из него критерии своей эффективности.

Состоятельной (то есть, устойчивой и даже антихрупкой) в долгосрочной перспективе эту систему, мы убеждены, делает только «машина инноваций», и ничто другое. Такая «машина» имеется в каждой без исключения компании, но в подавляющем большинстве случаев она не осознана, никак не формализована, и совершенно недоиспользована. Иногда она фрагментарно проявляет себя через взгляды и решения единственного основателя-

руководителя, иногда составляющие её части историческим образом распределяются по людям и структуре и эпизодически «срабатывают» то вместе, то по одиночке. Эта потаённая, внутренняя непонятость "машин инноваций" часто расчищает дорогу стратегическому планированию, основанному на разделяемом видении будущего, – классической концепции, абсолютно противоположной «машине инноваций» и, по нашему мнению, абсолютно проигрышной на нынешнем сломе технологических укладов.

Осознать в своей компании «машину инноваций», раскрыть её и поставить на службу развитию – задача вполне решаемая и требующая не столько денег и жертв, сколько ума и времени. Она по плечу бизнесу любого масштаба (но не любого качества).

Описанные выше первая и четвертая части «машин инноваций» – непрерывные диалоги о будущем и прошлом, встроенные в структуру и культуру компании, – это топливо, используемое для стратегии и приобретения знания, то есть, для функционирования второй и третьей частей «машин». У этих двух диалогов фундаментально различающиеся принципы и цели (см. слайд):



Диалог о будущем опирается на принцип *via negativa*, то есть, ведётся вокруг того, «чего компании делать нельзя» и «какие потери допустимы». Его цель – поддержание «на радаре» бизнеса нескольких конкурирующих сценариев будущего в качестве стратегических ориентиров (т.н. агонистический плюрализм).

Диалог о прошлом следует противоположному принципу: *via positiva* – «что и как следует делать» и «каких результатов необходимо достичь». Цель этого направленного назад во времени диалога – консенсус, то есть, поддержание единого разделяемого видения прошлого в качестве бенчмарка.

С этих диалогов, с размышления об их сути, с обдумывания их организации, с мысленной технологии нетравмирующего их внесения в культуру компании и начинается раскрытие внутренней «машин инноваций» – антихрупкой системы стратегического развития, пригодной к предстоящему «трясущемуся десятилетию» смены укладов.

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/dialogues-of-future-and-past>

2020 Vera Via Strategy Consultants