

Ошибка как преимущество: новая роль человека в совете директоров

Ключевые слова: antifragility, artificial intelligence, board of directors, cognitive biases, cognitive strategies, corporate culture, determinism, functional roles, machine learning, progress, strategic decision making, strategic management, strategy process, systems, uncertainty, антихрупкость, детерминизм, дисфункциональные эффекты, искусственный интеллект, когнитивные искажения, когнитивные стратегии, машинное обучение, неопределенность, прогресс, системы, совет директоров, стратегические решения, стратегический процесс, стратегическое управление, функциональные роли, эвристика

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 18.05.2023

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

Искусственный интеллект (AI) и решения, основанные на данных (DDD), все глубже интегрируются в стратегическое управление организациями. Людей-стратегов пугает картина близкого будущего, в котором эти технологии превзойдут человеческие возможности, в первую очередь - в уменьшении количества ошибочных решений.

Но если отказаться от принципа, что ценность специалистов - стратегов в том числе - заключается в безошибочности выполнения ими работы, то можно представить, что конкурирующие с AI стратеги-люди постепенно и по большей части вынужденно сосредоточатся на том, что умеют делать лучше всего, а именно - на совершении ошибок в своих организационных ролях. Такая смена парадигмы, очевидно, способна постепенно переключить стратегическое управление в организациях с подхода, предполагающего минимизацию ошибок, на подход их намеренного генерирования.

В рамках такой парадигмы стратегам придется выйти за рамки попыток рационального реагирования на идеи, основанные на данных, которые обработал и положил перед ними на стол AI. Лживая метафора "DDD и AI - штаб, а человек - главнокомандующий" прекратит существование. У детерминизма, пусть он и объективно истинен, есть практическое ограничение - знание абсолютно всех причин и следствий в непрерывном мире недоступно ни человеку, ни машине. Демона Лапласа, увы, нельзя сделать членом совета директоров.

В новой парадигме стратеги-люди станут поставщиками социокультурных, экономических и политических стрессоров для организационной системы стратегического менеджмента, обусловленных их личным опытом, неполнотой знания, когнитивными искажениями и нездоровым завтраком. Они примеряют на себя интригующую роль "дизайнеров неопределенности", намеренно вносящих хаос в стратегический процесс, совершающих ошибки, провоцирующих виртуальные неудачи, из чего система DDD+AI будет извлекать полезные уроки.

Значит ли это, что IQ 80 предпочтительнее IQ 160, или тот, кто не образован, будет полезнее

того, кто имеет PhD? Нет. Ошибки, о которых я пишу, с точки зрения системы DDD+AI это контрфактуалы, то есть, логические конструкции типа “А что случилось бы, если до того произошло то-то?” Они преодолевают проблему практического детерминизма, рисуя альтернативные прошлые и следующие из них альтернативные будущие, релевантные для организации. Эта релевантность и есть причина, по которой бомбардировка системы ошибками не равна забалтыванию ее произвольными глупостями.

В контексте развития организации, это похоже на биологические эволюционные процессы, где изменчивость, часто возникающая как “ошибка” в репликации генов, имеет решающее значение для адаптации и выживания в изменяющейся среде. Точно так же стратегические “ошибки” могут стимулировать организационные инновации, давая начало новым идеям и стимулируя адаптивные реакции.

Человеческая способность непрерывно совершать ошибки и при этом успешно справляться с парадоксами, двусмысленностью и иррациональностью - комбинация, которая пока сложна для AI. Будучи осознанной как новая управленческая парадигма и реализованной на практике, она может дать людям преимущество во все усложняющемся мире детерминистски взаимодействующих организаций. Неотъемлемо человеческие инструменты принятия решений - эвристики, понимание поведения других и мобилизация тацитного знания для подкрепления явного - могут существенно повлиять на повышение качества организационных стратегий.

Подход, о котором я здесь заявляю, требует организационной культуры, которая ценит ошибки - виртуальные неудачи, ценит неудачи реальные - и учится на первых и вторых. Эта культура предполагает отношение к провалу как к фундаментальному компоненту выживания и роста, а не как к осуждаемому отрицательному результату. Примечательно, что такая культурная трансформация не может произойти - во всяком случае, сегодня - без опоры на сугубо человеческие способности: эмпатию и лидерство.

Несмотря на то, что AI и DDD, кажется, вот-вот перехватят контроль над принятием стратегических решений, стратегию следует воспринимать как эволюционный процесс, (а лучше встать на позиции 3D-экстенционализма и видеть стратегию как материальный объект), который не поддается окончательному исчислению по причине его антиэнтропийной потребности в стрессорах - ошибках и неудачах. Это хорошая новость для напуганных стратегов-человеков. Став “дизайнерами неопределенности”, таким гормезисом для системы DDD+AI, и отбросив старую не приемлющую ошибок парадигму менеджмента, они, может быть, сумеют сохранить ценность человеческой перспективы (и свои места в советах директоров) в эпоху наступающей сингулярности.

Постоянный линк:

<https://veraviastategy.com/embracing-error-the-reinvented-role-of-human-agency-in-the-boardroom>

2023 Vera Via Strategy Consultants