

Эрзац-опыт, приобретенный в будущем

Ключевые слова: cognitive biases, cognitive strategies, foresight, foresight culture, foresight methods, heuristics, innovations, organizational learning, pluralism, scenario planning, scenarios, strategic decision making, инновации, когнитивные искажения, когнитивные стратегии, организационное обучение, плюрализм, стратегические решения, сценарии, сценарное планирование, форсайт, эвристика

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 01.10.2020

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

Мозг использует практически идентичные механизмы для воспоминаний о прошлом и для представления будущего [1]. Люди, лишившиеся памяти из-за повреждения гиппокампа, не могли описать возможные варианты будущего [2]. Дети начинают воображать будущее только после того, как у них формируется способность вспоминать прошлый опыт [3].

Мы можем учиться, представляя будущее, так же, как учимся, извлекая аналогии из прошлого. Диалог о будущем компании в формате плюрализма и состязания альтернативных сценариев ценен в такой же степени, как диалог о прошлом, обобщающий опыт и вырабатывающий лучшие практики [4]. Герман Кан (Herman Kahn) называл процесс обучения через конструирование будущего формированием «эрзац-опыта» (ersatz experience) [5].

(Герман Кан – крупная фигура, американский «оборонный интеллектual» времён холодной войны. Он первый заявил, что исторический масштаб и беспрецедентность феномена атомного оружия требует основывать стратегию государства на воображаемом будущем [6].

Кстати, сценарное планирование перекочевало из военной сферы в бизнес благодаря Кану (для меня – интересная новость). В начале 1970-х Кан убедил Пьера Уэка (Pierre Wack), главу департамента планирования Royal Dutch Shell, использовать сценарии для оценки фундаментальных перемен в арабском мире, что в итоге обеспечило Shell выживание в нефтяном кризисе 1973 года [7].)

Компаниям нужны конкурирующие сценарии будущего, чтобы на них учиться, приобретать «эрзац-опыт» и нацеливать своё предпринимательство и инновации, таким образом формируя стратегию [8].

При этом, два или три сценария лучше, чем восемь или пятнадцать. Про когнитивные искажения в форсайте я писал много раз, но вот ещё одна любопытная их иллюстрация: испытуемый, которого просили сформулировать одну альтернативу «главному» способу достижения цели, легко справлялся с задачей, а итоговый результат оказывался более качественным за счет снижения чрезмерной самоуверенности (overconfidence bias); если же ему предлагали сочинить восемь альтернатив, они оказывались надуманными, а результат тяготел к «главному» способу достижения цели – фантастичность вариантов только

«подстёгивала» когнитивное искажение [9]. Сценарии не должны быть безумны (crazy), добавляет The Economist, конструируя будущее, нам следует оставаться в границах реальности [10].

Фантастикой отдаёт и сам призыв учиться у будущего, но, если присмотреться к тому, как мы мыслим и принимаем решения, он вполне обоснован и прагматичен.



[1] Schacter, D. L., Addis, D. R., Hassabis, D., Martin, V. C., Spreng, R. N., & Szpunar, K. K. 2012. The future of memory: Remembering, imagining, and the brain. *Neuron*, 76(4): 677-694.

[2] Hassabis, D., Kumaran, D., Vann, S. D., & Maguire, E. A. 2007. Patients with hippocampal amnesia cannot imagine new experiences. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(5): 1726-1731.

[3] Busby, J., & Suddendorf, T. 2005. Recalling yesterday and predicting tomorrow. *Cognitive Development*, 20(3): 362-372.

[4] <https://veraviastrategy.com/dialogues-of-future-and-past>

- [4] Kahn, H. 1965. On escalation: Metaphors and scenarios. New York: Praeger.
- [5] Kahn, H. 1960. On thermonuclear war. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- [6] Kleiner, A. 2008. The age of heretics: A history of the radical thinkers who reinvented corporate management (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [7] Scoblic, J. P. 2020. Strategic Foresight as Dynamic Capability: A New Lens on Knightian Uncertainty. Harvard Business School.
- [8] Sanna, L. J., Schwarz, N., & Stocker, S. L. 2002. When debiasing backfires: Accessible content and accessibility experiences in debiasing hindsight. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 28(3): 497–502.
- [9] The Economist. 2019. Why it's worth reading crazy-sounding scenarios about the future. July 6: <http://www.economist.com/leaders/2019/07/06/why-its-worth-reading-crazy-sounding-scenariosabout-the-future>.

Иллюстрация: “Herman Kahn”, David Levine: <https://shop.nybooks.com/collections/david-levine>

Постоянный линк: <https://veraviastategy.com/ersatz-experience-gained-from-the-future>

2020 Vera Via Strategy Consultants