

Ложная вера форсайта

Ключевые слова: behavioural economics, cognitive biases, consensus, critical rationalism, foresight, foresight culture, innovations, links in time, pluralism, scenarios, shared vision, strategic decision making, инновации, когнитивные искажения, консенсус, корпоративная культура форсайта, критический рационализм, плюрализм, поведенческая экономика, разделяемое видение, стратегические решения, сценарии, форсайт

Автор:

Дата публикации: 25.07.2020

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

Рикардо Векьято (Riccardo Vecchiato) с коллегами из Kingston Business School в статье "Foresight, cognition, and long-term performance" пишут, что форсайт – мощное средство формирования у топ-менеджеров «новых стратегических убеждений» о будущем. Одновременно, сам форсайт подвержен когнитивным искажениям участвующих в нём руководителей. Такая порочная замкнутость на себя ведёт к тому, что стратегические решения, принятые по результатам форсайта, с большой вероятностью оказываются ошибочными, а сложившееся в процессе форсайта новые убеждения топ-менеджеров становятся источником корпоративного упрямства и инерции, тормозом в адаптации бизнеса к нераспознанным реалиям. В этом смысле, главный вызов для участников форсайта, формулирующих стратегию компании – это критическое восприятие собственного нового взгляда на будущее, своей новой веры [1].

Канеман [2] и его последователи из области стратегического менеджмента [3-5] сходятся на четырёх когнитивных искажениях, наиболее сильно деформирующих форсайт и стратегические решения:

- Излишняя самоуверенность (overconfidence bias)*
- Рамочная предубеждённость (framing bias)
- Эффект желательности (desirability bias)
- Заблуждение при планировании (planning fallacy)

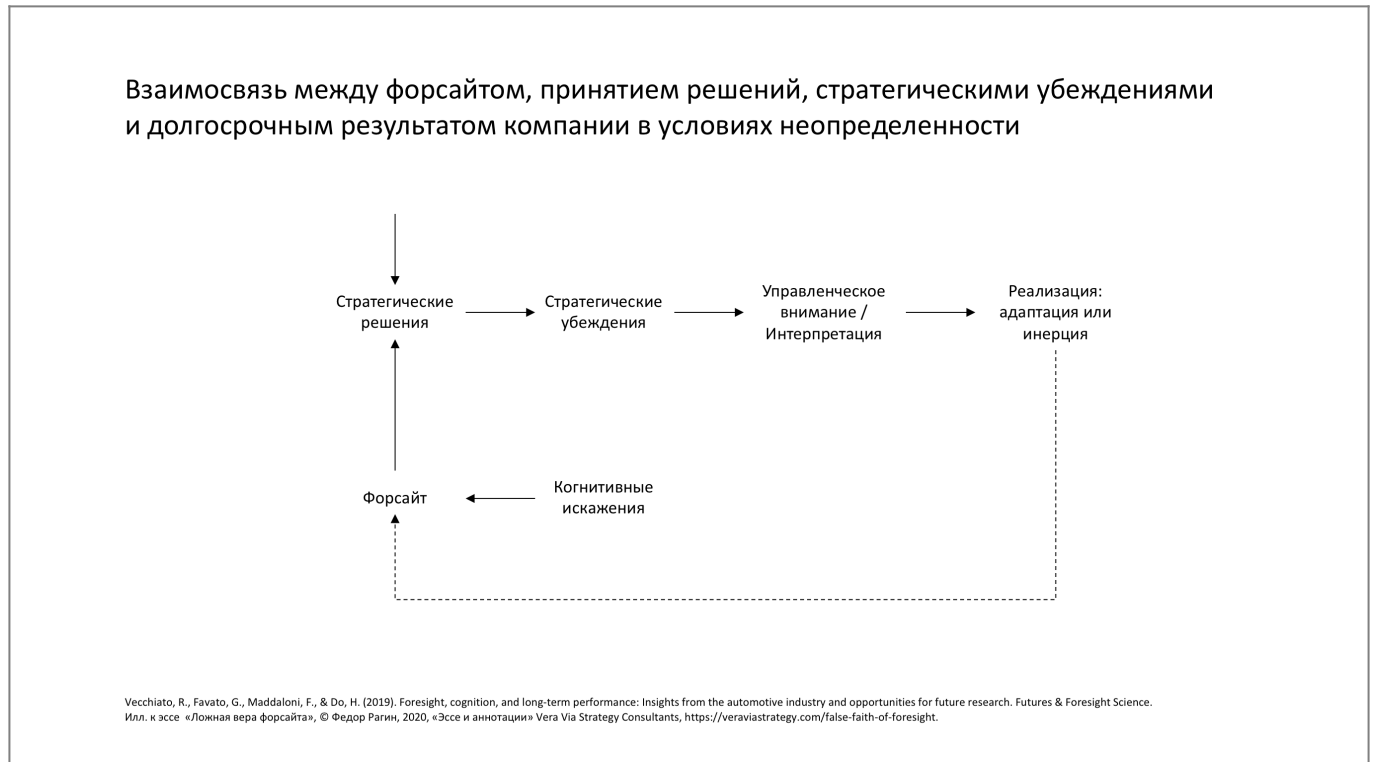
Если уверенность менеджера в своём знании о будущем превосходит реальные точность и обоснованность этого знания [6], он склонен фиксироваться на провальном образе действий [7]. Руководители, успешные в прошлом, тяготеют к повторению прежних решений, игнорируя изменение внешних условий [8].

Рамочная предубеждённость описывается ситуацией, в которой восприятие проблемы руководителем так искажено её подачей, что идентичная проблема в другом представлении получает другие интерпретацию и решение [9].

Эффект желательности возникает, когда новые идеи, продукты или технологии обещают долгожданное решение давних проблем, и менеджеры переоценивают вероятность именно

такого положительного развития событий [10].

Заблуждение при планировании означает склонность менеджеров систематически преувеличивать результат, которого они могут достичь за период времени, или недооценивать время, требуемое для достижения результата [11]. Руководители высшего звена склонны выстраивать сценарии, которые экстраполируют настоящее в будущее, фокусируясь при этом на оптимистических предположениях форсайта и отвергая пессимистические [12].



Что можно противопоставить когнитивным искажениям в форсайте? Вероятно, работа с мышлением индивидуальных топ-менеджеров даст эффект. Скорее всего, будут полезны локальные методологические приёмы при проведении форсайта (формирование групп, циклы проверки и т.д).

Но более диверсифицированной, долговечной, независимой от отдельного человека выглядит система (или, скорее, культура) стратегического корпоративного форсайта, основанная на критическом рационализме, по которому критерием объективного качества идей считается их доступность для обсуждения и оценки (*accessibility & assessability*) [13, 14]. Такая культура означает взаимодействие компании с будущим через управление двумя портфелями, наполненными конкурирующими идеями – идеями сценариев и идеями инноваций. В такой культуре устойчивое к когнитивным искажениям и стратегическим ошибкам развитие требует поддержания на «радаре» топ-менеджмента нескольких альтернативных сценариев отдалённой перспективы (вместо консенсусного «единого видения») и непрерывного зондирования близкой перспективы продуктовыми и процессными инновациями, которые возникают в контексте этих сценариев [1, 15].

* *К overconfidence bias можно было бы добавить шесть его «близких братьев», с которыми, как нам кажется, мы иногда сталкиваемся в проектах:*

- *Dunning-Kruger effect*
- *Hard-easy effect*
- *Illusion of control*

- *Illusory superiority*
- *Lake Wobegon effect*
- *Optimism bias*

- [1] Vecchiato, R., Favato, G., Maddaloni, F., & Do, H. (2019). Foresight, cognition, and long-term performance: Insights from the automotive industry and opportunities for future research. *Futures & Foresight Science*. <https://doi.org/10.1002/ffo2.25>
- [2] Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- [3] Konrad, K., Markard, J., & Ruef, A. (2012). Strategic responses to fuel cell hype and disappointment. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1084-1098. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.09.008>
- [4] Meissner, P., & Wulf, T. (2013). Cognitive benefits of scenario planning: Its impact on biases and decision quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 80, 801-814. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.09.011>
- [5] Rowe, G., Wright, G., & Mc, Call A. (2005). Judgment change during Delphi-like procedures. The role of majority influence, expertise, and confidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 72, 377-399. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.03.004>
- [6] Simon, M., & Houghton, S. M. (2003). The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. *Academy of Management Journal*, 46, 139-149. <https://doi.org/10.5465/30040610>
- [7] Whyte, G., Saks, A. M., & Hook, S. (1997). When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 415-432. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)...](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)...)
- [8] Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success. *Academy of Management Journal*, 43, 837-53. <https://doi.org/10.5465/1556413>
- [9] Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19, 729-752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- [10] Echen, P., Gnatzy, T., & von der Gracht, H. A. (2011). Desirability in foresight. Consequences for decision quality based on Delphi results. *Technological Forecasting and Social Change*, 78, 1654-1670. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.05.006>
- [11] Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *TIMS Studies in Management Science*, 12, 313-327. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a047747.pdf>
- [12] Newby-Clark, I. R., Ross, M., Buehler, R., & Griffin, D. W. (2000). People focus on optimistic scenarios and disregard pessimistic scenario when predicting task completion times. *Journal of Experimental Psychology Applied*, 6, 171-182. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-898X.6.3.171>
- [13] Popper, Karl, 1979. *Objective Knowledge*, Oxford: Oxford University Press.
- [14] Ali Paya, *Critical Rationalism as a Theoretical Framework for Futures Studies and Foresight*,

Futures. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.12.005>

[15] Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt, "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 1 (Mar., 1997), pp. 1-34. <https://www.jstor.org/stable/i341376>

Постоянный линк: <https://veraviastategy.com/false-faith-of-foresight>

2020 Vera Via Strategy Consultants