

# Мифология будущего в стратегическом процессе

**Ключевые слова:** ecosystem, foresight, foresight culture, heuristics, knowledge, organizational learning, strategic management, strategic planning, strategy process, знание, корпоративная культура форсайта, организационное обучение, стратегический процесс, стратегическое планирование, стратегическое управление, форсайт, эвристика, экосистема

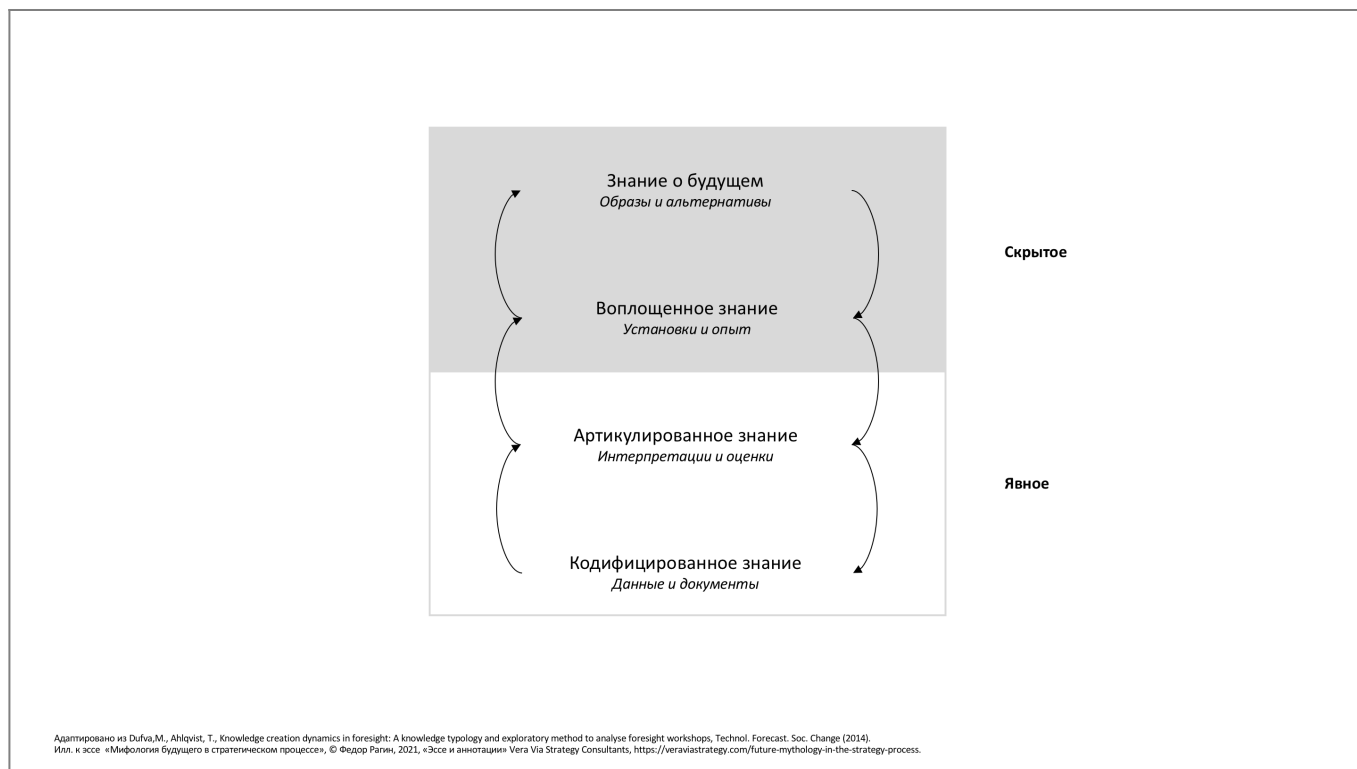
**Автор:** Федор Рагин

**Дата публикации:** 10.02.2021

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

В стратегическом менеджменте главенствует школа, рассматривающая знание как объект, актив или «мета-ресурс», с помощью которого компании мобилизуют и координируют свои «обычные» ресурсы. Такое организационное знание-актив, в общем, представляется иерархией из трёх уровней, где на нижнем лежат формальные коды (данные, документы), на втором – артикуляции этих кодов (интерпретации в дискуссиях на совещаниях или разговорах у кулера, например), на третьем – внутренние установки и опыт сотрудников, не демонстрируемые иначе, чем через поведение. Первый и второй уровни – это открытое, явное знание, третий – знание неявное, тацитное (от tacit – скрытый). И, конечно, аксиома школы заключается в том, что знание-актив – это всегда знание о прошлом. «Знание о будущем» в такой системе координат – оксюморон: будущего нет, знать о нём достоверно ничего нельзя, поэтому активом оно являться не может. Следовательно, форсайт, основанный на эвристиках, – это корпоративное шаманство и дом когнитивных искажений, а количественное экстраполирование – единственный «гость из будущего», который может быть допущен в приличное общество стратегического планирования, риск-менеджмента и «решений, основанных на данных» [1-4].

Но есть и другой взгляд, по которому знание (коллективное в том числе) – это не объект, а процесс сближения персональных убеждений с истиной (“a dynamic human process of justifying personal belief toward the truth”) [5]. С такой точки зрения знание о будущем имеет законное право на существование, его следует освободить от кавычек и воспринимать как неотъемлемый элемент организационной экосистемы знания, где оно циркулирует и развивается (см. слайд) условно «вверх» от явного кодифицированного знания к артикулируемому, затем к скрытому в прошлом опыте и, наконец, к «мифологии будущего», его образам и альтернативам, а затем «вниз», в обратном порядке, к опыту, словам, текстам и цифрам.



Релевантное для компании знание о будущем возникает тогда, когда её знание о прошлом (сумма кодифицированного, артикулированного и опытного знания) помещается в долгосрочную перспективу и неожиданный контекст, освобождающий людей от «липких» обыденных взглядов [6]. При этом «всякое полезное заявление о будущем поначалу закономерно выглядит смехотворным», – такова естественная реакция защиты, поскольку резкий и парадоксальный рефрейминг наносит травму внутренним установкам и опыту [7]. Но такие травмы, поставленные «на поток», то есть, превращённые в подпроцесс стратегического управления и на практике представляющие собой, например, ежемесячные полуторачасовые беседы (не полемики!) совета директоров с представителями функциональных подразделений об узких аспектах будущего – от маркетинга до корпоративных финансов – постепенно включают «мифологию будущего» в скрытые установки опыт участников (опыт прошлого смешивается с эрзац-опытом, полученным в будущем [8]). Со временем, через месяцы реализации такого стратегического подпроцесса, обновляемое и пополняемое скрытое знание участников о будущем «спустится» в явные области организационной экосистемы знания и начнёт оказывать влияние на дискуссии, оценки и интерпретации фактов. Наконец, оно станет частью кодифицированного знания, закрепившись в сценариях, целях, стратегиях, политиках и других документах компании.

Христианский мистик Исаак Сирион писал, что изумление – это награда за сосредоточенность. Анастасия Сербинова (VVSC), рассуждая о «Биологии добра и зла» Роберта Сапольски, говорит, что радость – функциональная эмоция, которая закрепляет в мозгу приобретённый успешный опыт. В этом смысле критерием эффективности полуторачасовых бесед о будущем в компании вполне могут служить изумление и радость, возникающие у их участников.

[1] Bollinger, Audrey & Smith, Robert. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. Journal of Knowledge Management. 5. 8-18. <https://doi.org/10.1108/13673270110384365>

[2] Grant, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strat.Manag. J. 17, 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

- [3] Eisenhardt, K.M., Santos, F.M., 2002. Knowledge-based view: a new theory of strategy. Handbook of Strategy and Management, pp. 139–164
- [4] van den Berg, Herman A., 2013. Three shapes of organisational knowledge. J. Knowl. Manag. 17 (2), 159–174. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271311315141>
- [5] Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning. 33 (1), 5–34.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- [6] Dufva, M., Ahlqvist, T., Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops, Technol. Forecast. Soc. Change (2014),  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.007>
- [7] Dator, J., 2007. What Futures Studies Is, and Is Not. University of Hawaii, Hawaii Research Center for Futures Studies.
- [8] Kahn, H. 1960. On thermonuclear war. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- [9] “Так ли важно все успеть? Отвечают сирийские мистики”. Радио Arzamas.  
<https://arzamas.academy/radio/announcements/mystic-time>
- [10] Сапольски Роберт. «Биология добра и зла. Как наука объясняет наши поступки».  
<https://www.ozon.ru/product/biologiya-dobra-i-zla-kak-nauka-obyasnyayet-nashi-postupki-147997818/>

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/future-mythology-in-the-strategy-process>

2021 Vera Via Strategy Consultants