

История и Built to Last

Ключевые слова: critical rationalism, foresight, foresight culture, logical rationality, negative thinking, risks, systems thinking, uncertainty, критический рационализм, логическая рациональность, негативное мышление, неопределенность, риски, системное мышление, форсайт

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 13.09.2021

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

Человек запрограммирован учиться на своём опыте в большей степени, чем на чужом. Это делает изучение истории для него одним из самых полезных занятий, поскольку история восполняет биологический дефицит оснований для рационального мышления и поведения.

Это, разумеется, в равной степени справедливо для бизнеса. Компания должна учить и учитывать историю своей экосистемы, чтобы действовать рационально. Контринтуитивно, но для долгожительства ей следует в первую очередь усвоить не то, что история повторяется (это в значительной мере так, но это рецепт эффективности, а не выживания), а то, что главный урок истории таков – неожиданное событие всегда происходит.

«Прошлое прошлого» компании не содержало события, которое оказалось для неё неожиданным в прошлом. Именно из-за своего отсутствия там оно и стало неожиданностью. Но, случившись, из чистой неопределённости оно превратилось для компании в будущий риск, так как появилась возможность рассчитать его вероятность (частоту) и последствия (матожидание = частота x результат).

Переместившись из «прошлого прошлого» в «просто прошлое» компании, увидим, что оно также не содержит событий, которые станут неожиданными в её будущем. Но, поскольку история учит, что неожиданности происходят, компания обязана ожидать их в своём будущем. И, следовательно, готовиться. В этом парадоксальная суть рационального поведения в условиях неопределённости.

Но как это делать, не имея шанса определить содержание и время наступления кризиса, количественные меры его вероятности и исхода? Стратег должен очистить прошлое компании от случайности, поняв причины неожиданных событий. И он должен мыслить катастрофами. Моделировать их. Играть в них. И прямо сейчас внедрять защиту (в широком смысле идея в short при ожидаемом всеми – и вами в том числе – long) от быстрых и масштабных изменений в значимых для бизнес-модели компании трендах макро- и микро-среды.

Это не механистический риск-менеджмент, ведь объектами внимания в катастрофическом мышлении являются не считабельные риски и матожидания, а чистые неопределённости, события, которых нет в прошлом бизнес-экосистемы. Это культура долгоживущей компании, способной извлечь контринтуитивные уроки из истории, подлинная причина built to last [1].

{1] https://en.wikipedia.org/wiki/Built_to_Last:_Successful_Habits_of_Visionary_Companies

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/history-and-built-to-last>

2022 Vera Via Strategy Consultants