

Сценарное планирование *via negativa*

Ключевые слова: antifragility, negative thinking, scenarios, uncertainty, *via negativa*, антихрупкость, негативное мышление, неопределенность, сценарии, сценарное планирование

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 10.01.2022

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

Нельзя предсказать, что будет НОВОГО в мире, скрывающемся за дальним временным горизонтом. Но вполне можно выявить СТАРОЕ, которое в нём сохранится. То есть, возможно достоверно описать будущее путём удаления всего, что умрёт до его наступления. У такой задачи есть решение, и оно – в знании человеческой истории, во внимательном взгляде в прошлое ради оценки технологий (в самом широком значении этого термина) на устойчивость к главному стрессору – времени. Если что-то прожило пять тысяч лет, то, скорее всего, оно проживёт ещё очень-очень долго – люди совсем не зря доверяют ему. А инновация, лет пяти от роду, пытающаяся потеснить это пятитысячелетнее старое, почти наверняка не просуществует и до конца декады.

Инновации – всегда субститут тому, что было до них. Мы вроде бы это знаем, но беда в том, что, строя прогнозы, мы игнорируем значение разницы в возрасте между технологиями-инкумбентами (старыми) и технологиями-челленджерами (новыми). А если и обращаем на это внимание, то делаем ошибочный вывод: новое всегда побеждает старое. Не всегда, напротив – почти никогда! Одержимые неоманией, мы не читаем книг, не смотрим в прошлое, не видим, что новое способно победить только другое новое. Чем больше разница в возрасте, тем меньше шансов у бросающей вызов инновации. Нельзя с наскока одолеть то, что эволюционно на порядки более значимо для человека. Можно победить лишь что-то сравнимое по возрасту, и именно это происходит вокруг нас: технологии-дети сражаются с ровесниками-субститутами, миллионы мелких схваток кишат у ног непоколебимых столетних трендов, тысячелетних традиций, пятитысячелетних устоев.

Можно ли предсказать, кто из юных субститутов победит и укрепит в мире за далёким временным горизонтом? Нет. Невозможно создать ПОЗИТИВНЫЙ образ завтрашнего дня. Нельзя угадать НОВОЕ в будущем. Но НЕГАТИВНОЕ описание будущего сделать можно – в нём не придётся иметь дело с непредсказуемостью и гаданиями. Негативное – не значит алармистское и пессимистическое. Негативное – значит созданное *via negativa*, то есть, путём вычитания из сценариев будущего всего, что сегодня не накопило эволюционной мощи. Конечно, при таком подходе мы вычтем что-то новое, что победит в борьбе и будет присутствовать в реальном будущем, когда оно наступит. Но эта ошибка совершенно не важна. Важно, что мы сохраним в прогнозе то, что нам хорошо известно и что выживет наверняка.

Нежизнеспособных экспериментов неизмеримо больше, и именно они – такие перспективные и «научно-обоснованные» сегодня, но мёртвые завтра – превращают позитивные нарративы про то, что НОВОГО ждёт нас в будущем, в моментально устаревающую, никогда не сбывающуюся,

безответственную чушь. Негативная же картина мира, содержащая в себе только то, что из СУЩЕСТВУЮЩЕГО СЕЙЧАС сохранится и в будущем, даёт рациональной (то есть, во всех действиях руководствующейся правилом «сначала – выживание») компании реальную долгосрочную ценность: и надёжную основу для 9/10 стратегии, и sandbox в 1/10 ресурсов для множества мелких и сколь угодно безумных инновационных опытов.

И ещё – негативное сценарное планирование тем более точно, чем длиннее его горизонт.

Постоянный линк: <https://veraviastategy.com/scenario-planning-via-negativa>

2022 Vera Via Strategy Consultants