Сценарии и организационное разучивание

Ключевые слова: cognitive biases, foresight, foresight culture, knowledge, scenario planning, scenarios, unlearning, знание, когнитивные искажения, корпоративная культура форсайта, разучивание, сценарии, сценарное планирование, форсайт

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 17.02.2021

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

За границей мэйнстрима, по которому форсайт и сценарное планирование – это мощные ресурсы организационного обучения (organisational learning), существует мнение, что подлинная ценность сценарного планирования – в организационном разучивании (organisational unlearning): поскольку лишь у «разучившейся» компании открываются чакры стратегического форсайта, и она становится способной принять новое знание о будущем.

(Разучивание – процесс, с помощью которого люди и организации осознанно освобождаются от прежнего знания (включая установки и ментальные модели), чтобы усвоить новые информацию и поведение [1].)

Чтобы разучиться, пишут Джордж Бёрт и Ануп Наир в в статье «Негибкость воображения в сценарном планировании: стратегический форсайт через разучивание» [2], компания должна дискредитировать свой прежний опыт, точнее, возникшее из него косное и негодное для будущего знание. Дискредитацию предлагается осуществлять, обнаруживая и выставляя на корпоративное лобное место стойкие когнитивные искажения – Бёрт и Наир называют их ловушками обучения на прошлом опыте (learning from experience traps): ловушку компетентности (компания предпочитает оттачивать имеющееся мастерство, а не приобретать новое), ловушку суеверного знания (субъективный опыт более убедителен, чем противоречащие ему объективные причинно-следственные связи) и ловушку близорукости (игнорирование долгих будущих и прошлых горизонтов в пользу коротких, а также широкого контекста в пользу ближнего окружения).

Обнаружить и обезвредить эти когнитивные ловушки, считают авторы, можно путём формулирования альтернативных сценариев будущего и «примерки» к ним текущей бизнес-модели компании с последующей попыткой её разгромить при помощи стрессоров (катастрофических факторов), содержащихся в сценариях. (МакКинзи называет подобное тестирование стратегических проектов «пре-мортем диагностикой» [3]). Сценарное планирование, использованное таким образом для дискредитации устаревшего знания, полагают Бёрт и Наир, приведёт к организационному разучиванию и эффективно «расчистит» место для нового опыта (в том числе, эрзац-опыта «из будущего» [4]), нового знания и нового поведения компании.

[1] Becker, K. 2010. Facilitating unlearning during implementation of new technology, Journal of

Organizational Change Management, Vol. 23 No. 3, pp. 251-268. https://doi.org/10.1108/09534811011049590.

[2] Burt, G., Nair, A.K., 2020. Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through 'Unlearning', Technological Forecasting and Social Change, Vol. 153. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119927.

[3] Klein, G., Koller, T., Lovallo, D.. Bias busters: Premortems: Being smart at the start. McKinsey Quarterly, April 3, 2019. https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bias-busters-premortems-being-smart-at-the-start

[4] Kahn, H. 1960. On thermonuclear war. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Постоянный линк: https://veraviastrategy.com/scenarios-and-organisational-unlearning

2022 Vera Via Strategy Consultants