

Люди с серендипити

Ключевые слова: creativity, customer foresight, foresight, foresight culture, foresight methods, strategic decision making, technology foresight, trend receivers, visionary competence, визионерство, корпоративная культура форсайта, методы форсайта, приемники трендов, стратегические решения, технологический форсайт, форсайт

Автор:

Дата публикации: 03.07.2020

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

Слово "serendipity" всегда меня завораживало. Изредка оно синоним luck, но словарь Merriam-Webster говорит, что обычно оно более узко означает «счастливую способность делать неожиданные открытия» или «интуитивную прозорливость». В этом смысле у него нет аналога в русском языке. Пишут, что в английский оно пришло из сказки автора 18 века Хораса Уолпола (Horace Walpole) «Три принца Серендипа». Серендипом тогда называлась Шри-Ланка. Герои постоянно совершали счастливые открытия, хотя искали нечто совершенно иное... От "serendipity" происходят прилагательное "serendipitous", наречие "serendipitously", и феерическое "serendipitist". Как раз последних - серендипитистов - и ищет Audi для разработки стратегии.

В 2000-х стратегический процесс в Audi опирался на два столпа: текущие исследования внешнего окружения и 5-10-летние форсайты. Оба предполагали, помимо прочего, работу с представителями целевой аудитории – так называемым «сегментом постмодерна» (postmodernes milieu) [1, 2]. Эти люди давали, что от них ожидалось, в классическом анализе рынка, но из-за «укоренённости в настоящем, погружённости в эгоистические обстоятельства, неспособности к широкому визионерскому осмыслению перспектив» [3] в форсайте проявляли себя плохо. Audi была недовольна и искала другой способ услышать «голос будущего».

(Портрет «сегмента постмодерна» даём внизу без перевода: и понятно, и звучит прекрасно.)

Руперт Хофман (Rupert Hofmann) из Audi Market and Trend Research предложил вместо «постмодернистов» использовать в форсайте сконструированный им новый тип персон, которых он назвал «приёмниками трендов» (trend receivers). Позже в своей докторской диссертации в University of Erlangen-Nuremberg он подвёл итоги 17 стратегических форсайт-проектов Audi в 2009-2013 годах, где «голосом будущего» говорили «приёмники трендов». По его заключению, работа с ними значимо повысила качество инсайтов и, в итоге, решений Audi по трансформации бизнес-модели и стратегии продуктового и сервисного портфеля.

В 2019 вышло второе исследование с участием Хофмана, где анализируется продолжение взаимодействия Audi с «приёмниками трендов», констатируется его успешность и в качестве доказательства приводится стратегия на следующее десятилетие, разработанная на основе этого «многолетнего диалога» и принятая в реализацию [4].

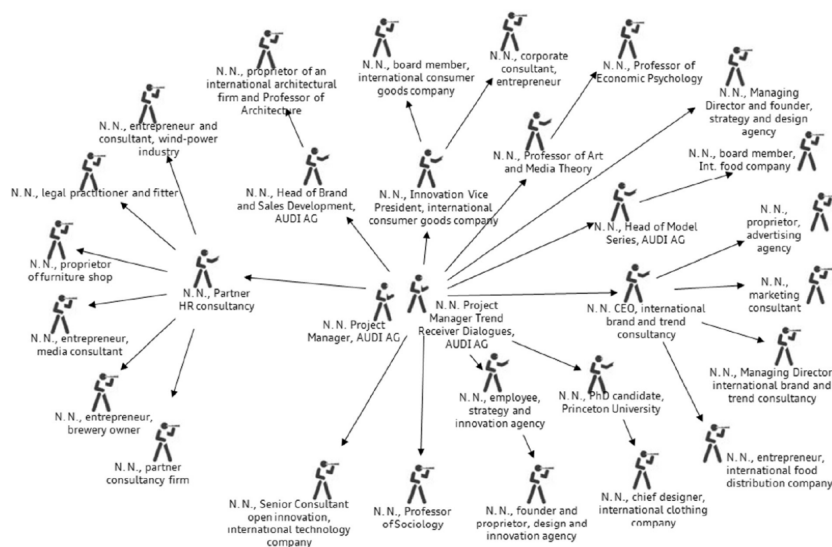
Хофман определяет «приёмников трендов» так: «Это проницательные личности, которые тонко и нетривиально чувствуют грядущие перемены, видят потенциал нового в области их компетенции. У них обширные связи в различных кругах, и поэтому они они понимают, что движет людьми, и какие сферы переживают трансформацию. Их воображение и умение облекать визионерство в чёткие образы происходят из комбинации качеств: опыта в конкретном контексте, любопытства, открытости новому, наблюдательности и способности распознавать паттерны, житейской мудрости, многочисленных контактов, интуиции».

Хофман изучил два десятка концепций, сопоставляющих персоны и инновации, и объединил их в три кластера: «изобретатели», «наблюдатели» и «мультипликаторы». С его точки зрения, говорить в рамках форсайта о будущем с «изобретателями» и «мультипликаторами» бессмысленно, так как талант первых – творить, создавать беспрецедентные комбинации, подавляющее большинство которых никогда не найдёт применения в жизни, а талант вторых – распространять то, что уже находится на ранней стадии адаптации и, таким образом, очевидно не имеет отношения к неизведанному будущему [5]. И, напротив, для форсайта отлично годятся персоны из кластера «наблюдателей», куда он поместил и своих «приёмников трендов», поскольку те способны ловить слабые сигналы [6] в предметных областях и ставить их в широкий контекст благодаря своему диверсифицированному социальному капиталу и интуитивной прозорливости (serendipity) (см. слайдик 1).



Большая часть диссертации Хофмана посвящена ответам на вопросы «Как найти таких людей?» и «Как с ними говорить?». Эти алгоритмы чрезвычайно интересно читать, узнавая в них адаптированные для случая приёмы headhunting (первый вопрос) и wealth management (второй). Ограничимся здесь списком профессий, в которых Хофман видит значительный потенциал для обнаружения «приёмников трендов», а также примером конкретных персон, выступающих уже более десяти лет в этой роли в форсайтах Audi (см. слайд 2, из которого также становится понятной стратегия их поиска).

2. Результаты поиска «приёмников трендов» для Audi



Hofmann R., "Visionary competence for long-term development of brands, products, and services: The trend receiver concept and its first applications at Audi", Technological Forecasting and Social Change, vol. 101, 2015, pp. 83-98. Илл. к аннотации «Люди с серендипити», © Федор Рагин, 2020, «Эссе и аннотации» Vera Via Strategy Consultants, <https://veraviastategy.com/serendipitous-people>.

Итак, профессии (точнее, занятия):

- Предприниматели
- Директора по развитию
- Менеджеры крупных корпоративных проектов (interim managers)
- Главные закупщики или категорийные менеджеры в сетевом ритейле
- Градостроители
- Консультанты
- Аналитики
- Инвестиционные банкиры
- Архитекторы
- Издатели
- Журналисты или медиаэксперты
- Учёные
- Творческие личности и авторы культурных проектов...

Хофман оговаривается, что список, разумеется, неполный, и что в каждой профессии из-за большого числа критериев, которым должен соответствовать «приёмник трендов», таких людей имеется очень немного. Их трудно найти, и потому обращаться с ними компании следует исключительно бережно, вовлекая в долгосрочные отношения, «многолетний диалог».

Хофман – истинный немецкий романтик – кладёт в «эпистемологическую основу» поиска «приёмников трендов» концепцию рефлектирующей способности мышления (reflective judgement) Канта. В начальной фазе подбора «приёмников» Audi описание профиля кандидата занимало несколько страниц и менялось от форсайта к форсайту, поскольку заранее безошибочно определить черты нужного человека было невозможно, его ценность подтверждалась только после сессии. Эти «плавающие критерии» Хофман не считает дефектом, а, напротив, полагает их достоинством, отражающим творческую суть задач, которые решают «приёмников трендов» в форсайте: технология поиска этих людей тоже должна быть гораздо ближе к кантовскому методу свободных искусств, нежели к формальному скорингу кандидатов.

И напоследок punch line от Руперта Хофмана: «В общем, мы обнаружили, что «приёмник трендов» всегда сочетает в себе творческую активность и глубокую интегрированность в цепочку ценности».

Postmodernes Milieu (Postmodern Segment) - 8,4%. Urbane Lifestyle-Avantgarde (typisch: hohe Bildung, einkommensstark, in sog. „kreativen“ Berufen) deren ursprünglicher „I-am-me“-Subjektivismus allmählich von eher verantwortungsethisch gebundenen Lebensstrategien gefiltert wird (z.B. „grüner“ Konsum, umweltfreundlichere „smart mobility“, „sharing economy“, etc.).

[1] http://www.sigma-online.de/.../SIGMA_Mi.../Postmodernes_Milieu_/

[2] https://gik.media/.../Best4planning-2018_SIGMA_Text-Webpage.p...

[3] Hofmann R., “Visionary competence for long-term development of brands, products, and services: The trend receiver concept and its first applications at Audi”, Technological Forecasting and Social Change, vol. 101, 2015, pp. 83-98. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337887>

[4] Schweitzer, Nicola, Rupert Hofmann, and Andreas Meinheit. "Strategic customer foresight: From research to strategic decision-making using the example of highly automated vehicles." Technological Forecasting and Social Change 144 (2019): 49-65. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.004>

[5] Rogers, Everett, 2003. Diffusion of Innovations. Free Press, New York.

[6] Ansoff, H. I., 1975, “Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals”, California Management Review, vol. XVIII no. 2, pp. 21-33. <https://doi.org/10.2307/41164635>

[7] <https://iphlib.ru/.../new.../document/HASHc976be614a17700458b2c9>

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/serendipitous-people>

2020 Vera Via Strategy Consultants