

Стратегическое видение двуликого Януса

Ключевые слова: consensus, experimental products, foresight, foresight culture, innovation machine, innovations, pluralism, scenario planning, scenarios, shared vision, strategic decision making, strategic management, strategic planning, visionary competence, визионерство, инновации, консенсус, корпоративная культура форсайта, плюрализм, разделяемое видение, стратегические решения, стратегическое планирование, стратегическое управление, сценарии, сценарное планирование, форсайт, экспериментальные продукты

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 26.09.2020

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

«Форсайт не должен быть направлен на создание единого образа будущей внешней среды компании, это не только бессмысленно, но приводит к плохим стратегическим решениям. Вместо этого нам нужно иметь несколько конкурирующих сценариев бизнес-окружения и непрерывно тестировать их продуктовыми и процессными инновациями.»

Всякий раз, когда я говорю что-то подобное, мне возражают: «Как без единого взгляда на будущее внешней среды (например, на отраслевые технологии) сформулировать целевое стратегическое видение? А без него откуда возьмётся стратегия?»

Противоречие снимается, если смотреть на бизнес, как на двуликого Януса *, обращённого в своей деятельности одновременно и в прошлое, и в будущее [1]. С такой точки зрения в компании сосуществуют и взаимодействуют два макро-процесса: основанная на фактах работа с прошлым и основанная на экспериментах работа с будущим. Документ, отражающий этот взгляд и описывающий оба «лика» бизнеса в их желаемой долгосрочной перспективе, – то самое «целевое стратегическое видение» – с одной стороны, будет единым главным критерием для всех стратегических решений, с другой – примирит консенсус и плюрализм. У стратегического видения, написанного в таком формате, непривычная структура, но она вполне коммуницируема и утилитарна. Мы придерживаемся её во всех без исключения проектах VVSC:

A. Консенсус и *via positiva*

A1. Позитивные цели: консенсус о прошлом (факты о внешней и внутренней среде компании), «механическая» экстраполяция в будущее и цели, возникающие в результате: обычные рентабельности, абсолютные деньги, натуральные показатели.

A2. Стратегия: лучшие практики на основе фактов о прошлом как способ достижения целей («это сработало раньше и сработает снова, и мы понимаем, почему»).

A3. Инструменты: регулярный менеджмент, направленный на достижение предела эффективности лучших практик, и, тем самым, на стимулирование дискуссии о будущем и обеспечение ресурсами *via negativa*.

В. Плюрализм и *via negativa*

В1. Негативные цели: конкурирующие сценарии будущего и приемлемые потери, которые компания готова понести, зондируя эти сценарии экспериментами: например, бюджет инноваций, человеко-часы, другие ресурсы в статусе априорных *sunk costs*.

В2. Стратегия: запреты и ограничения в действиях как способ соблюдения приемлемых потерь («зондируя будущее, мы не будем делать это и то, и мы понимаем, почему»).

В3. Инструменты: инновационные проекты, направленные на создание новых фактов и, тем самым, на разрушение консенсуса о прошлом и создание обновлённого *via positiva*.

** Янус - древнеримский бог, превращающий хаос в упорядоченный космос.*

[1] <https://veraviastrategy.com/dialogues-of-future-and-past>

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/strategic-vision-of-the-two-faced-janus>

2020 Vera Via Strategy Consultants