

Via negativa

Ключевые слова: antifragility, black swan, consensus, foresight culture, scenarios, strategic planning, антихрупкость, консенсус, корпоративная культура форсайта, стратегическое планирование, сценарии, черный лебедь

Автор:

Дата публикации: 27.08.2020

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

Негативное знание ("этого делать нельзя") и неудачи ("это мы можем позволить себе потерять") в роли объектов стратегического управления иногда способны создать для компании большую ценность, чем лояльные клиенты, передовые технологии и превосходный продуктовый портфель. Например, в ближайшие пять лет.

Архитекторы Иван Блечич (Ivan Blečić) и Арнальдо Чечини (Arnaldo Cecchini) в статье "Antifragile planning" [1], посвящённой применению талебовской концепции антихрупкости в городском планировании, называют шесть главных источников «хрупкости» городов:

1. Планы и политики, основанные на количественных прогнозах.
2. Избыточная централизация и микроменеджмент.
3. Погоня за эффективностью и оптимизацией.
4. Специализация.
5. «Исключённость» политических и экономических институтов (нет публичности и подотчётности, не стимулируются инвестиции и инновации).
6. Крошащийся «цемент социума» (неравенство экономических и политических возможностей жителей).

Взамен они предлагают следовать трём принципам:

- Via negativa (в талебовском понимании термина) – определение рамочных правил, артикулирующих внешние и внутренние ограничения, то есть, «чего делать нельзя» и «какие потери допустимы».
- Агонистический плюрализм (agonistic pluralism) – поддержание в качестве долгосрочных ориентиров нескольких конкурирующих сценариев будущего.
- Развитие с учетом via negativa и при «координации посредством будущего (coordination by means of future)».

Параллель с созданием стратегии в бизнесе очевидна. Стратегии, рождённые предпринимательским «чутьём будущего» и коллаборациями [2], на основе форсайта без консенсуса [3] хорошо согласуются с тремя принципами антихрупкости и в динамическом неопределённом окружении, похоже, оборачиваются лучшими результатами, чем стратегии-планы [2, 4].

Одновременно, антихрупкие стратегии требуют специфической культуры, черты которой

можно «дешифровать», приведя политические, экономические и социальные источники хрупкости городов (см. пп. 5, 6 выше) к масштабу компании: прозрачность и системность менеджмента инноваций, стимулирование предпринимательства сотрудников, честная конкуренция идей и равенство возможностей.

Такая «антихрупкая культура» – редкость. И потому антихрупкие стратегии компаний – редкость в квадрате, ведь изменить культуру «под стратегию» – не поле перейти. При этом потрясения становятся с каждым днём драматичнее, и дарвинистские (то есть, антихрупкие) вопросы встают перед всеми [5]. Но многие ли смогут и успеют на них правильно ответить?

[1] Blečić, I., & Cecchini, A. (2019). Antifragile planning. *Planning Theory*, 147309521987336. <https://doi.org/10.1177/1473095219873365>

[2] Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt, “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1 (Mar., 1997), pp. 1-34. <https://www.jstor.org/stable/i341376>

[3] <https://veraviastrategy.com/foresight-without-consensus>

[4] Rohrbeck, R., & Kum, M. E., 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

[5] <https://veraviastrategy.com/dual-purpose-future>

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/via-negativa>

2020 Vera Via Strategy Consultants