

МЫСЛИТЬ КАТЕГОРИЯМИ МНОГОВАРИАНТНОГО БУДУЩЕГО



Э. Минкс, Э. Бельке

Современные экономика, политика и наука вынуждены иметь дело со сложными явлениями и ускоряющимися переменами. Все чаще стратегические решения приходится принимать в условиях неопределенности. Наиболее эффективный способ ее преодоления – анализ возможных вариантов развития событий с выбором наиболее предпочтительного – такого, который становится основой для разработки стратегии развития. Подобную возможность предоставляет метод сценариев.

Еще в 1930 г. журнал «Economist» писал: «Основной вызов для нашего поколения состоит в том, что экономика в своем институциональном развитии намного опередила политику. Фактически, это два разных мира, причем разрыв между ними только нарастает. В плане экономического взаимодействия мир стал единой глобальной площадкой. В политическом же аспекте общественные отношения по большому счету все еще ограничены рамками национальных государств. При этом роль национальных государств уменьшается, а национальное самосознание возрастает» [Economist, 1930].

Подобное положение дел было частично снивелировано после Второй мировой войны вследствие появления ряда новых международных политических институтов. Политические круги активно влияют на международный контекст, увязывая различные точки зрения, факторы и формулируя собственные решения.

При этом отмечается принципиальное противоречие. С одной стороны, налицо необходимость в анализе и сопоставлении различных альтернатив при принятии решений. С другой – многие политические шаги описываются их акторами как вынужденные и безальтернативные, что в новых условиях вызывает все больше сомнений. К тому же экономический прогресс сам подлежит проверке на стойкость перед лицом вызовов, связанных с изменением климата и экологическими проблемами.

В связи с этим возникают вопросы: «Что может в настоящее время считаться гарантированным? Что необходимо продумать и скорректировать? Достаточно ли полученные образы будущего и понятия для описания этих изменений? Востребована ли в достаточной степени наука, чтобы развить теорию о “господстве понятий”?»

Йозеф Бойнс однажды заметил: «Прежде чем спросить себя: “Что мы можем сделать?”, следует задаться вопросом: “Как мы должны думать?”». И это становится сегодня особенно актуальным.

Понимание сложных явлений

Прежде чем подойти к этой теме, следует определить сферу собственных интересов и действий. Естественно, политические институты преследуют иные задачи, нежели экономические субъекты. Несмотря на это, и политические и деловые круги должны адекватно анализировать новые сложные явления и делать свои заключения.

Во-первых, следует упомянуть кардинальные перемены, произошедшие в обществе и государственных институтах с 1989 г. Они связаны с глобальными изменениями на международной арене и едва ли могут быть охарактеризованы общим понятием «глобализация», которое не раскрывает даже сути конфликтов, порождаемых этими переменами.

Глобализация по англосаксонскому варианту, сформировавшемуся в конце 1980-х гг. и не претерпевшему с тех пор принципиальных изменений, находится в конфликте с промышленно-

политическими стратегиями динамично развивающихся стран, таких как Китай, Россия, Саудовская Аравия и др., а также со стратегиями ренационализации (Венесуэла, Боливия).

Что ожидать от этих конфликтов? Имеем ли мы дело с глобальным соревнованием между различными обществами, в котором возможен только один победитель? Или же сохраняется вероятность того, что данная перспектива заблокирует процесс развития «мышления в категориях альтернативного будущего»?

Во-вторых, нужно учитывать динамику сырьевых и энергетических рынков, за которой с беспокоеством наблюдают в Европе и которая может оказывать прямое воздействие на стиль жизни и экономику Запада. Обеспокоенность вызвана тем, что меняющиеся правила игры в сфере доступа к энергоресурсам негативно сказываются на экономической стабильности стран-потребителей.

Кроме этого, растет убежденность в том, что практика использования ископаемых видов топлива обостряет климатические и экологические проблемы. Следовательно, возрастает необходимость в предвидении, например, того, какие изменения могут произойти на рынке, если компании из стран Восточной Европы, Центральной Азии и Ближнего Востока, обладающие сильным государственным лобби, в будущем выйдут напрямую на европейских потребителей. Взаимные упреки больше не помогут.

Действительно ли глобальные сырьевые и энергетические рынки смогут обеспечить потребности следующих поколений и откроют им иные возможности? Какую роль в этом способны сыграть новейшие технологии? Какие новые международные регулирующие правила будут разработаны?

В-третьих, нельзя не принимать во внимание политические риски и конфликты, происходящие в различных регионах, потенциальные ответные действия которых могут оказать влияние на относительно стабильное западное общество. Террористические акты и войны, ставшие сегодня повседневной реальностью, представляют основную угрозу для функционирования производственной и транспортной инфраструктуры.

В-четвертых, необходимо учитывать технологические изменения, прежде всего в секторе информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), генной инженерии, медицине, нанотехнологиях и энергетике, кардинально меняющие окружающую среду и способствующие трансформации нашего мира в «глобальную деревню». Сегодня разрабатывается продукт завтрашнего дня. Успех или неудача конкретной инновации зависит от будущего образа жизни людей, рода их занятий и направлений развития политики, технологий и общества в целом.

В-пятых, следует пересмотреть принципы ведения хозяйственной деятельности в сторону принятия более обдуманых решений. Экономическая деятельность по принципу «везде» и «в любое время», которая сложилась на основе имеющегося комплекса технологических и экономических достижений, входит в противоречие с климатическими и экологическими нормами существования планеты.

Встает вопрос: как эффективно разрешить эти долгосрочные и сложные явления и процессы? Какую роль здесь способны сыграть техника и технология?

Очевидно, что ответить на него не под силу отдельным ученым или дисциплинам. Они не в состоянии развить масштабные картины возможного будущего. Могут ли в этом случае помочь системное комплексное исследование будущего и метод построения сценариев?

Исследование будущего в организациях

Видение возможных грядущих тенденций связано с представлениями о будущем, доминирующими в обществе. Оно служит ориентиром и основой для вовлечения в общественную деятельность как отдельных личностей, так и организаций, независимо от того, выступают ли они «за» или «против» и влияют ли на процесс принятия решений.

В области исследования будущего, как и в других «ненаучных» дисциплинах, существует проблема, заключающаяся в том, что все формулировки зачастую расцениваются по принципу: правильные они или неправильные. Если предполагается, что прогнозы описывают будущие реалии, то тем самым закладываются основы для полноценного предвидения. Но тут же подчеркивается, что исследование будущего рассматривается как часть его проектирования, при котором отсутствует разделение между субъектом «исследователь» и объектом «будущее». Процесс исследования будущего в организациях, с одной стороны, предполагает дискуссии с широкими общественными кругами, а с другой – направлен на решение определенных внутренних проблем и развитие самой организации.

Основными факторами успеха при этом являются: во-первых, заблаговременная идентификация будущих правил игры и решений еще в то время, когда играют по прежним правилам, и, во-вторых, правильная оценка возможностей и рисков потенциальных продуктивных и процессных инноваций. Таким образом, речь идет о системе ориентиров, позволяющих распознавать перспективы и барьеры в складывающемся пространстве возможностей.

Анализ пяти вышеупомянутых тематических областей показывает, что исследование будущего связано с выявлением основных современных социальных, экономических и политических трендов, позволяющих своевременно распознавать и разрабатывать потенциально новые пути развития. Это сложный в теоретическом и содержательном отношении процесс, в результате осуществления которого описывается не единичное состояние будущего, а развивается пространство осознанных решений. При этом не навязываются будущие стандарты, а

лишь предлагается возможная картина грядущего мира. Только на основании предполагаемых образов будущего возможна перестройка стратегий развития. Этим исследования будущего отличаются от исследований современности. Во времена «безграничного» потребления они приобретают особую актуальность.

История развития сценарного метода

Сценарный метод имеет успешную историю, до внедрения в начале 1970-х гг. в экономическую сферу он практиковался в военном секторе. В экономическом контексте он впервые был применен компанией Shell, которая незадолго до первого «нефтяного кризиса» разработала неожиданный для многих сценарий, предполагающий возможный резкий скачок цен на нефть. При существовавших тогда стабильных ценах на энергоносители он находился в явном противоречии с текущей ситуацией.

Поэтому, когда стоимость нефти впервые резко возросла, Shell была единственной компанией, имевшей стратегию адекватного реагирования на сложив-

шееся положение дел, в то время как другим предприятиям приходилось сражаться с обвалом рынка. С тех пор описываемый метод получил широкое применение как основной инструмент стратегического планирования. По сути, речь идет о выявлении возможных грядущих трендов, их движущих сил и вытекающих из них последствий, а также о прояснении различных проблем

в ходе системной экспертной коммуникации.

Сценарный подход особенно эффективен там, где перестают действовать количественные методы предвидения. Он весьма полезен при анализе комплексных вопросов и возможностей их возникновения в относительно далекой перспективе и становится инструментом принятия решений в условиях высокой неопределенности.

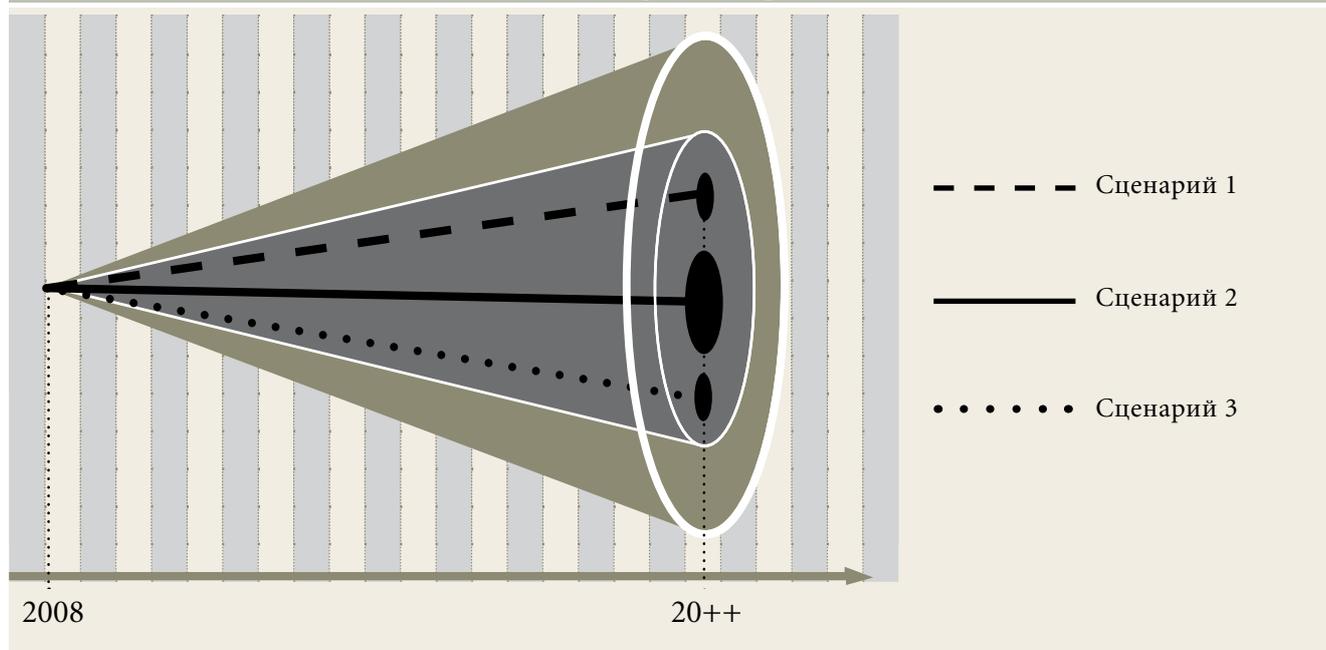
Применение рассматриваемого приема имеет смысл в том случае, когда отдельные специалисты неспособны мысленно охватить всю сложность поставленного вопроса и требуется ясное коллективное понимание будущего.

Таким образом, сценарная техника позволяет наглядно сопоставить последствия разных вариантов решений. Раскрытие спектра широких возможностей помогает уяснить, что альтернативы будущего жизнеспособны и могут успешно развиваться, несмотря на трудности их реализации.

Для применения данного метода важно четко определить желаемое будущее. Умение отличить нормативные подходы («что мы хотим») от прагматических («что мы должны») – важная составляющая мышления категориями альтернативного будущего. И тем не менее оно часто недооценива-

Сценарный метод позволяет наглядно сопоставить последствия разных вариантов решений. Для его применения важно четко определить желаемое будущее.

Рис. 1. «Сценарная воронка»



ется как в политическом, так и в организационном контексте.

Нормативный подход отражает субъективное позиционирование в соответствующем сценарном мире, заставляя акторов осознать необходимость тех или иных перемен и принять соответствующие меры. Он способствует поиску возможных альтернатив будущего, позволяет сформировать портфель решений и расширить способность к действиям. При применении метода необходимо учитывать его коммуникативные аспекты. Одних постоянных рассуждений недостаточно для достижения разделяемого всеми образа будущего. Для этого требуются систематические объединенные усилия, позволяющие двигаться в желаемом направлении.

Совместное осмысление корней и основ поставленного вопроса в ходе рассматриваемого процесса приводит к выработке коллективно «выношенной» точки зрения на суть проблемы и пути ее решения. При этом в группе часто происходит общий когнитивный сдвиг, начинающийся с обмена мнениями по поводу индивидуальных ожиданий и расширения частных перспектив. В результате личные интересы трансформируются в совместные наброски будущего. Происходит эффективная коммуникация между членами команды, и в работе над «деликатными» темами проявляется большее мужество.

Описание сценарного метода

Логику самой техники лучше представить наглядно с помощью «сценарной воронки» (рис. 1). С возрастающим удалением от настоящего непрерывно увеличивается пространство вероятного будущего. Любое из сечений воронки представляет картину возможного будущего в заданный момент времени согласно тому или иному сценарию, отвечая тем самым на вопрос: «Что будет, если...?». Процесс мож-

но изобразить с помощью различных средств: от карандашного наброска простых форм на бумаге до сложнейших компьютерных вычислений. Несмотря на многообразие способов представления, суть работы относительно одинакова. Формируется рабочая группа из 10–12 человек, которые разбиваются на подгруппы или трудятся вместе. Важную роль здесь играет междисциплинарный подход. В группах встречаются отраслевые специалисты разных направлений с учеными из разных областей науки. В любом случае в коллективе следует предусматривать возможность выдвижения различных перспектив в процессе работы. Прежде всего формулируется постановка вопроса, будущее развитие которого представляет интерес для всех. Совместно определяется временной горизонт, который должен быть исследован. Исходным пунктом коллективной работы является тщательный анализ современных реалий, который ведет к пониманию причин и последствий возникновения проблемы.

Основными элементами подобной аналитической работы являются так называемые факторы влияния (дескрипторы), для которых следует выявить альтернативные варианты развития, охватывающие по возможности больший диапазон, чтобы можно было относительно ясно представить различные направления деятельности. Факторы влияния следует четко определить и детально описать их проявления. Они должны обсуждаться и утверждаться всей группой. В данном пункте сценария необходимо уделить особое внимание тому, чтобы свести к минимуму возможные ошибки при их интерпретации. Следует отчетливо понимать, что один и тот же фактор в рамках сценария, например связанного с внешней политикой, может интерпретироваться и как «национальные интересы», и как «всеобщее благо» [Maull, 2006]. Контекст интерпретации в этих двух случаях отличался бы разительно. В дальнейшем при необходимости могут появиться и иные оценки.

После определения факторов влияния оцениваются вероятности их проявления в соответствующем направлении. Устанавливается их взаимосвязь, которая проецируется на будущее. При этом возникает вопрос, насколько глубоко один фактор влияния сказывается на вероятности проявления другого фактора и насколько он его меняет. Изменения фиксируются и оцениваются в виде кросс-импактной матрицы. Здесь и проверяется, насколько четко были определены соответствующие факторы. В случае возникновения неясности описания факторов они перепроверяются и могут корректироваться. На выходе этой фазы метода появляются соответствующие картины будущего: сценарии грядущих ситуаций, которые как бы составляются из сочетающихся фрагментов мозаики. И последний этап – выявление неразрывной связи сценариев для постановки вопроса.

Сценарии описывают основные движущие силы в определенных картинах будущего и их связь друг с другом. Они раскрывают и различные возможные пути развития в виде альтернативных картин будущего. В итоге возникает более точное понимание перспектив развития, существующих возможностей и границ решения проблем. Сценарии образуют особый «луч», который пробивает «толщу облаков» и дает нам возможность познать будущее.

Преимущества сценарного метода

- Вносит (благодаря своей целостности) вклад в улучшение понимания системы и формирует качественную информационную базу для принятия решений.
- Позволяет образно представить суть вещей и идентифицировать важные факторы влияния, их взаимоотношения и возможности воздействия на ход событий.
- Побуждает мыслить категориями альтернативного будущего, учитывать невероятные на первый взгляд направления будущих сценариев.
- Отображает нелинейное развитие.
- Связывает общую качественную информацию с конкретными эмпирическими фактами.
- Позволяет выработать конкретные практические решения.

«Ловушки» метода

Каждый метод имеет свои ограничения и требует учета специальных аспектов. Кристиан Нойхаус представляет свою точку зрения в недавно появившейся работе, где он стремится согласовать противоречия между определенностью и неопределенностью. Сце-

нарии одновременно создают как то, так и другое. Они не оставляют единственного варианта «будущее неопределенно», но в то же время помогают воспользоваться этой неопределенностью [Neuhaus, 2006].

Далее рассмотрим слабые стороны метода сценариев.

Метод является дорогостоящим. От 10 до 12 участников в течение длительного периода отвлекаются от своих основных обязанностей, испытывая, таким образом, чрезмерную нагрузку. Тщательное планирование и квалифицированный подход позволяют получить необходимые результаты, с учетом времени и средств, в процессе работы.

Трансляция результатов анализа в конкретные действия не всегда проста. Требуется определенное время для проведения консультаций с заинтересованными сторонами.

Перенос полученных знаний в другой контекст возможен только условно, так как эти познания очень тесно связаны со специфическим опытом группы. Поэтому результаты исследования следует представлять всевозможными креативными средствами.

Необходимо принимать во внимание вероятность выхода отдельных участников из процесса. Исследователи должны быть гибкими, оперативными и уметь оригинально мыслить, улавливать перспективы и корректировать точки зрения; из возможных разногласий следует извлекать неожиданные решения.

Форсайт в организациях

Политические институты и экономические субъекты находятся под растущим давлением из-за несоответствия временного цикла внутренних производственных и организационных процессов и их результатов быстро меняющимся внешним условиям. Поэтому большое значение имеет изучение контекста, в котором действует та или иная организация. Выявляются «слабые» сигналы, которые в будущем перерастут в явные тренды. Если раньше можно было фокусироваться на явлениях, происходящих во внутренней среде, поскольку общие условия казались относительно стабильными, то сегодня нужно исходить из того, что события в других областях могут развиваться таким образом, который значительно расходится с нашими представлениями о реальности.

Сценарный же метод стимулирует развитие стратегического мышления в применении к разным областям в будущем. К ним относятся: анализ текущего контекста, исследование рыночных трендов, раннее выявление механизмов предотвращения кризисов, установление новых стандартов, поиск идей, разработка новых стратегий, оценка продукта, контроль рисков. E

Economist, 11.10.1930, S. 625. Цит. по: Kennedy P. In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert. Frankfurt a. M., 1992, S. 417.

Mauil H. W. Nationale Interessen! Aber was sind sie? Auf der Suche nach Orientierungsgrundlagen für die deutsche Außenpolitik / Internationale Politik, Oktober 2006, S. 62–76.

Neuhaus C. Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen. Heidelberg, 2006, S. 555.