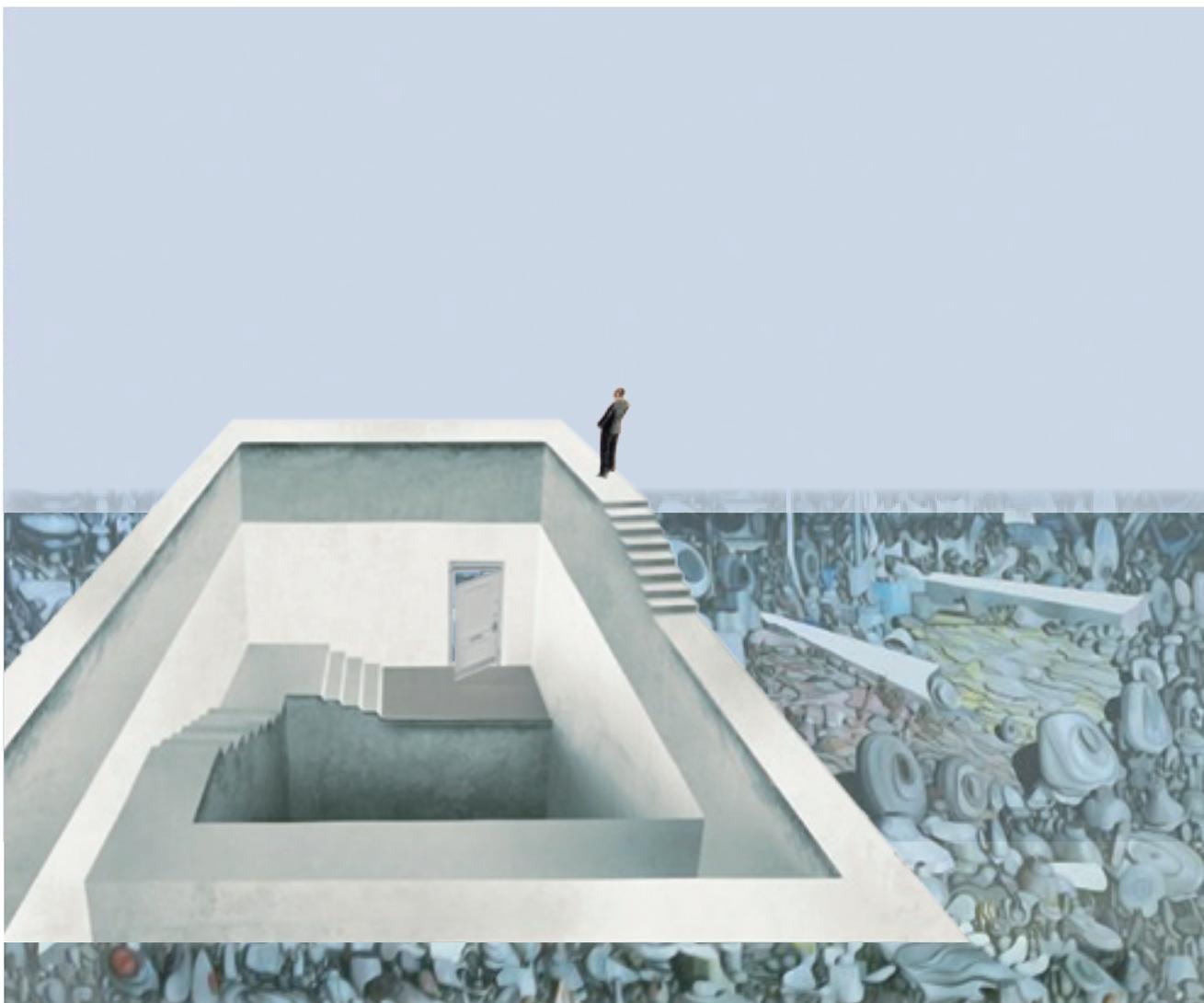


Будущее как неизведанное пространство: интеграция Форсайта в принятие стратегических решений

Дж. Рингланд¹



Управленческие решения чаще всего принимаются исходя из сложившихся обстоятельств, без учета будущих перспектив. Между тем, долгосрочная стратегия эффективной организации должна основываться на результатах сканирования горизонтов. Однако проблема в том, что лица, принимающие решения, ввиду слабой восприимчивости к поступающим сигналам не осознают надвигающихся перемен и неспособны увидеть возникающие возможности.

В статье представлены концепции, разработанные в рамках Европейского форума по исследованиям будущего (European Forum on Forward Looking Activities, EFFLA), способствующие устранению подобных барьеров. На примере Генерального директората Европейской комиссии по исследованиям и инновациям (Directorate-General for Research and Innovation, DG RTD) показано их практическое применение.

¹ Рингланд Джилл — генеральный директор и партнер, SAMI Consulting; член Европейского форума по исследованиям будущего (European Forum on Forward Looking Activities, EFFLA).
E-mail: gill.ringland@samiconsulting.co.uk

Адрес: The Rectory, 1 Toomers Wharf, Canal Walk, Newbury RG14 1DY

Ключевые слова

Форсайт-исследования; разработка политики; принятие решений; «лисы»; «ежи»; исследования будущего; Европейская комиссия; сканирование горизонтов; осмысление; выбор приоритетов; реализация

Неизученные территории обозначались древними картографами как «обитель драконов» («Here be dragons»). Сегодня в географическом плане таких пространств уже не осталось, но они перешли в категорию сложных процессов экономического, политического, социального и технологического характера, все труднее поддающихся пониманию и управлению.

В нашей предыдущей работе [Ringland et al., 2012] на примере вымышленной компании FutureParts анализировалась деятельность небольшой команды, которая пытается осознать текущие и будущие вызовы, стоящие перед их бизнесом, индустрией в целом, и найти адекватные на них ответы. В настоящей статье мы представим концепции, которыми коллектив FutureParts руководствовался в ходе своей «разведывательной экспедиции»¹.

Форсайт в организациях

Принимая стратегические решения, руководители, как правило, не совсем объективно представляют будущее, что отчасти определяется устоявшимися рамками корпоративных стратегий. Чтобы оценить их влияние, проанализируем эти модели более подробно. Оценим возможные роли, отводимые ими специалистам, рассмотрим архетипы «лиса» и «еж», опишем характеристики организаций, выстраивающих превентивную стратегию на базе предложенной нами концепции «двойного конуса».

Организационная стратегия

Среди многочисленных публикаций в области менеджмента, изданных за последние десятилетия, наиболее значимыми признаны работы М. Портера [Porter, 2008], Г. Хэмеля и К. Прахалада [Hamel, Prahalad, 1996] и других исследователей, изучающих природу конкуренции. Они выявили, что организации, прежде всего, утверждают свои базовые ценности и наработанные компетенции. Полученные выводы воплотились в новом — научном — стиле управления, который синтезировал подходы, получившие распространение еще в начале «эры машин»:

- изменение роли работников посредством реинжиниринга бизнес-процессов в условиях распространения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и логистических связей;
- извлечение преимуществ из новой инфраструктуры за счет передачи непрофильных видов деятельности на аутсорсинг;
- заключение контрактов, обеспечивающих продуктивное поведение;
- назначение ответственных за каждое звено в производственной цепочке, с выплатой соответствующего вознаграждения за достижение конкретных результатов.

На практике реализация упомянутых принципов подкрепляется использованием ИКТ, корпоративных систем «тотального управления качеством» (total quality management, TQM) и аутсорсинга. Несомненно, они предоставляют определенные

преимущества. Так, знаменитый пример фабрики по изготовлению шпилек, приведенный Адамом Смитом и Эндриу Скиннером [Smith, Skinner, 2003], доказывает, что несколько работников, специализирующихся на различных стадиях производства и объединенных в команду, легко превзойдут аналогичное число непрофессионалов.

Аутсорсинг как раз и служит механизмом развития специализации и повышения производительности. Однако при этом разрозненные исполнители не получают целостного представления о процессе создания блага, а сами «производители» не мотивированы к поиску новых идей. Каждый участник руководствуется собственными задачами, техническими спецификациями и правовыми обязательствами, подчиняясь общей системе целей, которая жестко структурирована и с трудом приспособляется к переменам. Подобное «расслоение» и налаженное поточное производство считается достижением любой организации. Связанный с системой тот или иной субъект либо процесс рассматриваются лишь как звено, а значение имеет только конечный результат. Вместе с тем, подобный фокус на операционных аспектах деятельности фирмы ослабляет способность адаптироваться к меняющимся условиям. На рис. 1 представлена диаграмма, составленная по результатам опроса нескольких сотен компаний. Большинство респондентов считают своей сильной стороной операционную деятельность, в частности ориентацию на клиента, а более слабой — создание инноваций.

Если внешняя среда стабильна и возможности соперников известны, эффективность считается необходимым и достаточным условием для поддержания конкурентоспособности в плане цены, качества и доступности. Но в случае изменения рынков действующие меры по ее обеспечению могут воспрепятствовать адаптации к переменам.

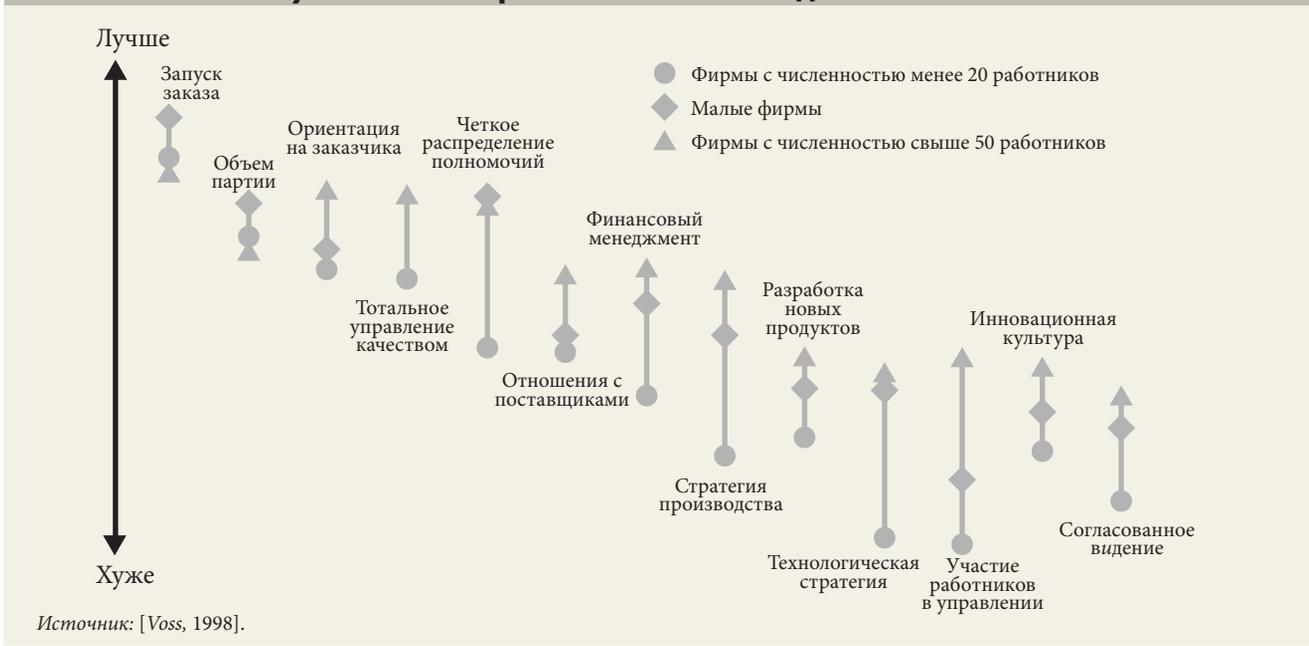
Профессионалы в организациях

Специалисты часто рассматриваются организациями как источники инноваций и стратегических ориентиров. Тем не менее, пытаясь повлиять на принятие корпоративных решений, они сталкиваются с определенными препятствиями. В зависимости от наличия либо отсутствия тех или иных личных и коллективных компетенций профессионалам отводится одна из четырех возможных ролей (табл. 1). Зачастую они выступают как наемники, например в качестве экспертов при составлении контракта. Если необходимо обосновать непопулярную меру вроде реструктуризации, привлекаются внешние специалисты. В случае нестандартной ситуации обращаются к гуру — носителю незаурядного опыта.

Рассмотрим, как эти принципы работают в отношении исследователей будущего и практиков Форсайта, миссия которых — содействие в разработке превентивных стратегий. Способность футуролога спрогнозировать грядущие события еще не

¹ Впервые представлены в публикации [Ringland et al., 2010].

Рис. 1. **Результативность различных аспектов деятельности компаний**



дает основания воспринимать его как всезнающего гуру. В то же время, вряд ли он будет рассматриваться исключительно как «корпоративный шут», задающий «неудобные» вопросы. Футуролог должен активно «работать» за пределами организации, собирать информацию о внешнем контексте, поддерживать связи с политиками и лицами, принимающими ключевые решения, что само по себе требует много времени.

В 1996 г. альянс ведущих европейских корпораций Conference Board Europe учредил Совет по исследованиям будущего (Futures Council). В первом заседании приняли участие делегаты от 34 организаций. В течение последующих пяти лет почти все они, за исключением шестерых, либо приобрели статус независимых консультантов либо перешли на линейные позиции.

У. Шульц отмечает культурное противоречие между сканированием горизонтов и традиционными исследованиями [Schultz, 2006]. Последние стремятся к достижению консенсуса, обычно имеют монодисциплинарный характер и теоретическое обоснование. В свою очередь, сканирование горизонтов, нацеленное на выявление возникающих тенденций, часто исходит из одного-двух событий. В большинстве своем эксперты не воспринимают

признаки зарождающихся радикальных перемен, опрокидывающих действующие парадигмы структуры экспертизы, власти и полномочий и составляющих выстраивать новые концепции. Как правило, такие сигналы вначале исходят из «периферийных» источников. Подобное культурное противоречие отчасти объясняет неспособность организаций учитывать результаты сканирования горизонтов. Немаловажную роль играет и диапазон типов мышления, которые наблюдаются в организациях. С одной стороны — новаторски мыслящие, смотрящие в будущее специалисты, способные вдохновиться любыми предоставляющимися возможностями. С другой — проект-менеджеры, четко ориентированные на достижение требуемого результата с учетом временных, бюджетных и иных ресурсных ограничений.

Все это отображается в стилях управления. Приведенную полярность наглядно характеризует И. Берлин, цитируя известного древнегреческого мыслителя Архилоха: «Лис знает много секретов, а еж — один, но самый главный» [Berlin, 1953].

«Лисы» и «ежи»

В трактовке Берлина, «ежи» связывают происходящее с единой сюжетной линией, объясняя его набором определенных факторов. «Лисы», напротив, подвергают сомнению догмы и абсолютные истины, преследуют множество целей, зачастую не связанных между собой и даже противоречивых. Их «посещает» множество разных озарений, через которые они «пропускают» идеи, извлекая из этого пользу. Недавние психологические тесты [Rosnow, 1997] подтвердили обоснованность данной классификации. Наиболее комфортная среда для «ежей» — решение узкого круга задач при помощи стандартных инструментов и упорной работы, что позволяет им конкурировать с коллегами по цеху.

Табл. 1. **Роли профессионалов в зависимости от наличия персональных и организационных компетенций**

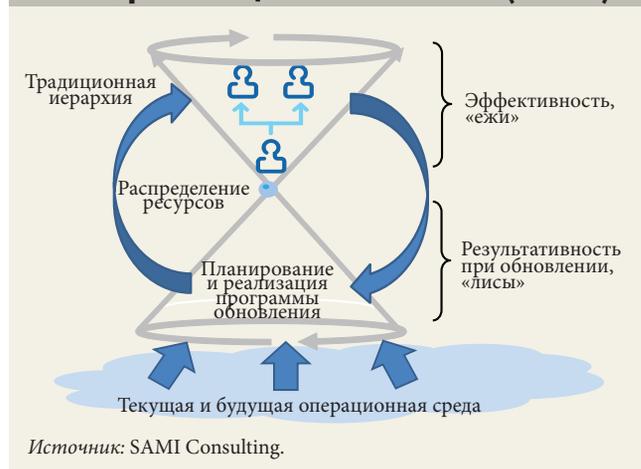
Знание ответа на вопрос		Организация	
		наличие	отсутствие
Индивид	отсутствие	«наемник»	«шут»
	наличие	«фабрика мысли»	«гуру»

Источник: SAMI Consulting.

Рис. 2. Организации и обновление (часть 1)



Рис. 3. Организации и обновление (часть 2)



«Лисы», в свою очередь, великолепно проявляют себя в исследовании новых областей. Не привязанные к «заданному» контексту, они готовы оспорить любой «общепринятый» подход и свободно выражают свое мнение, сопоставляя альтернативы. Будучи нацеленными, прежде всего, на самореализацию, они не стремятся конкурировать с коллегами и видят решение проблем даже во враждебной среде; готовы пересмотреть свои убеждения, если непредвиденные события ставят их под сомнение. Из-за сложности управления подобным типом людей многие организации предпочитают не держать их в своем штате, поэтому «лисы» чаще выступают независимыми консультантами. Многих футурологов можно также отнести к такому типу. Они комфортно чувствуют себя в сложных системах, предоставляющих почву для поиска новых идей, и не переносят организационную культуру, близкую для «ежей». Возникает вопрос: как в таком случае организации могут использовать потенциал штатных или внештатных исследователей будущего?

Модель «двойного конуса»

Ответить на поставленный вопрос поможет модель деятельности организации, условно называемая «двойным конусом». Верхний конус ориентирован преимущественно на повышение эффективности существующего портфеля продукции и услуг, в котором задействовано большинство работников организации. Это зона определенности, где присутствует четкое понимание, что делать и как делать. Нижний конус адаптирует организацию к будущему по мере его наступления. В этом месте происходит «встреча» с неоднозначностью и неопределенностью, улавливаются слабые сигналы, разрабатывается стратегия реагирования на них. На рис. 2 показана распространенная модель, базирующаяся на мнимой эффективности, которая подразумевает реагирование на события по факту их свершения за счет распределения соответствующих ресурсов в нестабильном режиме.

Многие организации в стремлении достичь эффективности распределяют активы между текущими и стратегическими направлениями в основном

ситуативно. Это касается и размещения инвестиций, принятия решений относительно финансирования новых разработок, и других аспектов деятельности. В плане распределения организационных ресурсов между «нижним» и «верхним» конусами выделяются два архетипа:

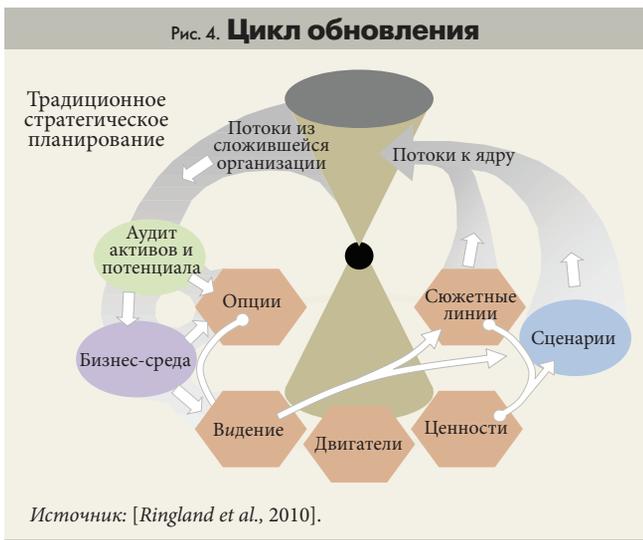
- «99%» — крупные организации с большой численностью сотрудников, работающих в специализированных и «тиражируемых» подразделениях, практически не связанных между собой. Нижнему конусу здесь отводится не более 1% финансовых и трудовых ресурсов. Пример — фирмы в сфере розничной торговли.
- «95%» — организации со сложной бизнес-моделью, где подразделения часто взаимозависимы, что вынуждает их взаимодействовать друг с другом и с «центром» и активизировать деятельность в нижнем конусе. К этой категории принадлежат многие транснациональные компании и государственные ведомства.

Независимо от доли ресурсов, сосредоточенных в нижнем конусе, организации так или иначе должны учитывать перемены, обеспечивая связь Форсайт-исследований с выработкой стратегических решений. Иными словами, чтобы осознать бизнес-среду и соответствующим образом распределить ресурсы, следует вовлекать в процесс разработки стратегии сотрудников как из верхнего, «эффективного» (efficient), так и с нижнего, «результативного» (effective) конусов (рис. 3). Последний отвечает за процесс обновления (рис. 4) и охватывает следующие элементы:

- **Явные и неявные ценности.** Описываются и транслируются соответствующими сюжетными линиями.
- **Видение.** Интерпретирует текущий и будущий контекст.
- **Право выбора.** Способствует генерации идей и их оценке².
- **Двигатели.** Люди, инфраструктура и процессы, обеспечивающие надежные связи между Форсайт-исследованиями и разработкой стратегий.

² Подробное описание см.: [Ringland et al., 2012].

Рис. 4. Цикл обновления



Источник: [Ringland et al., 2010].

- **Сценарии.** Объединяют ценности, озарения и выбор для создания ментальных моделей³, которыми руководствуются менеджеры.

Формы их проявления и частота циклов для разных организаций неодинаковы: одни строго придерживаются ценностей и нарративов, для других это не существенно, кто-то пересматривает стратегию ежегодно, а кто-то — раз в три года или даже реже.

Стратегическое планирование в Европейской комиссии

Проиллюстрируем представленные выше принципы на примере стратегических процессов, типажей людей и инфраструктуры, задействованных в деятельности DG RTD.

По словам Президента Европейской комиссии Э. Баррозу, ее стратегия направлена на то, чтобы в условиях меняющегося мира Евросоюз стал интеллектуальной, устойчивой и инклюзивной

экономикой. «Эти взаимодополняющие приоритеты обеспечат высокий уровень занятости, производительности и социальной сплоченности». В частности, обозначены амбициозные цели по пяти направлениям — занятость, инновации, образование, социальная интеграция, энергетика и изменение климата, — которые должны быть достигнуты к 2020 г. Все страны ЕС определили собственные национальные задачи в каждой из упомянутых областей [European Commission, 2010a]. EFFLA, образованный Европейской комиссией в 2011 г., стал одной из трех постоянно действующих консультативных групп высокого уровня по научной и инновационной политике.

Цикл разработки стратегий

Чтобы согласовать разработку стратегий с формированием европейской научной и инновационной политики, EFFLA предложил адаптировать модель, практикуемую Финским агентством по финансированию технологий и инноваций (Finnish Funding Agency for Technology and Innovation, TEKES). Она предполагает, что цикл разработки стратегий состоит из двух сегментов (рис. 5). В левом — процессы, подразумевающие участие экспертов, в правом — лиц, уполномоченных отдельными странами принимать решения о реализации европейских исследовательских программ, которые будут осуществляться консорциумом организаций, представляющих государства-члены, отдельным университетом или научно-исследовательской организацией. EFFLA сфокусировался на первых двух этапах — «стратегическом прогнозировании» и «осмыслении» (sense-making), при этом поддерживая связь с «выбором приоритетов» путем взаимодействия с государствами-членами.

В ходе работы Форума было обнаружено, что результаты Форсайт-исследований, заказанных раз-

Рис. 5. Цикл разработки стратегий в ЕС



Источник: EFFLA.

³ Термин впервые предложен в работе [Ringland, 2006].

ными директоратами Европейской комиссии по программе Horizon 2020, оказались несогласованными [European Commission, 2010b]. Поэтому встала задача определить участников «левого сегмента», порядок их дальнейшей работы и взаимодействия с лицами, ответственными за выбор приоритетов. По мнению экспертов, миссия EFLA осуществима при условии донесения результатов исследований будущего до руководителей высшего звена.

Внутренний регламент

Для того чтобы лучше координировать работы по Форсайту и интегрировать их результаты в разработку очередной рамочной программы, участники EFLA рекомендовали создать при DG RTD специальное подразделение («хаб») по стратегическому Форсайту. «Хаб» призван помогать советникам при соответствующих директоратах в управлении разработкой стратегий, формировании приоритетов, сканировании горизонтов; развивать культуру долгосрочного прогнозирования в Европейской комиссии. Эта координирующая структура должна поддерживать тесные связи с национальными Форсайт-центрами, предоставляя сведения в дополнение к внутренней информации, поступающей от Института перспективных технологических исследований при Объединенном исследовательском центре ЕС (EU Joint Research Centre — Institute for Prospective Technological Studies, JRC-IPTS), Бюро советников по европейской политике (Bureau of European Policy Advisers, BEPA) и других подразделений комиссии. Кроме того, он может стать посредником между Еврокомиссией, Европарламентом и Советом Европы (и их соответствующими подразделениями по исследованиям будущего), содействуя в определении приоритетов при подготовке рамочной программы. Для выполнения обозначенных функций участники группы по стратегическому Форсайту должны обладать превосходными коммуникативными навыками, позволяющими внедрять его результаты в принятие решений.

Стратегическое прогнозирование — сканирование горизонтов

Сканирование горизонтов предполагает систематическое изучение внешних процессов — текущих и ожидаемых. Это дает возможность идентифицировать влияющие на организацию факторы — как действующие, так и способные проявиться в будущем. Цели подобного подхода многообразны: не упустить очевидное, привнести свежий взгляд на ситуацию, выявить изменения, новые тренды и ранние сигналы перемен. Притом, что временной горизонт и уровень детализации сканирования зависят от поставленных целей, на его основе формируются более широкие и долгосрочные представления о происходящем за пределами организации и развивающейся внешней среде.

Сканирование горизонтов используют многие успешные игроки на начальном этапе цикла стратегического планирования. Особую ценность данный метод приобретает тогда, когда становится как ми-

нимум регулярным, а для получения максимального эффекта — непрерывным, итеративным бизнес-процессом. Ведь при нынешней скорости изменений стратегии требуют периодической корректировки, а важнейшие инвестиционные решения часто приходится принимать в непредсказуемые моменты. Опыт показывает, что решения, принятые по факту наступления события, а не подкрепленные заблаговременным сканированием, нередко оказываются слишком запоздалыми.

В случае ситуации с DG RTD результаты сканирования горизонтов позволили повлиять на разработку программы Horizon 2020 и сфокусироваться на следующей программе — Horizon II, которая должна будет стартовать в 2021 г. В целях учета выводов и новых, и предыдущих исследований EFLA рекомендовал ввести регулярный мониторинг еще до создания Форсайт-«хаба» и тем самым обеспечить программе Horizon 2020 необходимую гибкость и адаптивность.

При должном использовании результатов сканирование поможет выявить основные пробелы и возможности в тематическом портфеле Horizon 2020 и скорректировать его. Для этого целесообразно осуществить следующие мероприятия:

- обсуждение с ключевыми сотрудниками DG RTD тех направлений, где могут использоваться итоги сканирования;
- создание базы данных сканирования горизонтов для DG RTD;
- анализ общедоступных баз данных и средств доступа в целях сбора информации;
- сбор сведений, полученных в ходе изучения разрушающих факторов участниками EFLA и анализа шести направлений программы Horizon 2020;
- повышение информированности других директоратов Европейской комиссии и ответственных органов в каждом из государств — членов ЕС о программе сканирования горизонтов.

Сканирование призвано расширять горизонты, но в разумных пределах, иначе к его результатам не будет должного внимания. Поэтому, чтобы оно стало эффективным, следует четко обозначить временные рамки. В нашем случае специалисты из научных лабораторий и экспертных центров обычно имеют более полное представление о значимых технологических трендах, влияющих на будущее, а значит, и на научно-исследовательские программы, чем должностные лица DG RTD.

Чтобы диагностировать текущий стратегический горизонт, организации следует учитывать стандартные временные ориентиры для оценки эффективности различных видов инвестиций (примеры приведены в табл. 2).

В результате сканирования (этап I на рис. 5) DG RTD передаются исследовательские отчеты и базы данных, содержащие информацию о потенциальных драйверах перемен.

Итоги стратегического прогнозирования должны распространяться как можно более широко, охватывая все директораты Европейской комиссии,

Табл. 2. **Временная шкала для оценки эффективности стратегических инвестиций**

Объект инвестиций	Период (лет)
Изменения в землепользовании	100
Инфраструктура	50
Строительство объектов недвижимости, социальные исследования	25
Технологические исследования	10
Разработка продукта, создание бренда, подготовка кадров	5

Источник: составлено автором.

страны – члены ЕС, корпорации, некоммерческие организации, экспертные центры. Для обработки больших массивов данных оптимально использовать соответствующие средства, позволяющие составить карты компетенций, людей и идей сквозь новые срезы, что позволит выявить определенные схемы, исследовать связи и т. д.

Роль специалистов по сканированию горизонтов

Развитие новых программных средств и Интернета радикально меняет функции специалистов в области Форсайт-исследований. В рамках проекта SESTI [Amanatidou et al., 2012] удалось выявить меняющийся характер сканирования горизонтов, поскольку в некоторых областях, например в сфере обороны и безопасности, где особенно важна способность улавливать слабые сигналы, для Форсайта все чаще используются полуавтоматизированные инструменты (рис. 6). Навыки, необходимые для эффективного глубинного анализа текстов и работы с вики-ресурсами и блогами, отличаются от тех, что требуются при ручном сканировании, хотя большинство экспертов считают обе категории компетенций взаимодополняющими.

Осмысление

В рекомендациях EFFLA «осмысление» определяется как глубинный анализ пережитого опыта. Применительно к исследованиям будущего его «следует рассматривать с точки зрения разнообразия и продуктивной дифференциации, а не фокуса на какой-либо доминирующей установке, традиции или точке зрения» [Slaughter,

2012]. Предполагается, что осмысление в деятельности DG RTD станет базой, которая позволит избежать противостояния и развивать диалог. Процесс осмысления определяется когнитивными рамками как абстрактным отражением восприятия вещей и событий, развивающегося на основе опыта и взаимодействия [Aaltonen, 2009], а оно, в свою очередь, зависит от внутренних факторов (ценностей, жизненного пути, мировоззрения). Следовательно, осмысление подразумевает синтез информации из максимально доступного набора различных тиражируемых практик (сценарное планирование и т. п.). В итоге обычно хаотичные и непонятные результаты сканирования складываются в стройную картину. Как утверждают отдельные авторы, осмысление выполняет семь функций [McKay, Parks, 2013]:

- формирует идентичность;
- анализирует опыт;
- реагирует на проявления внешней среды;
- имеет социальную ориентацию;
- улавливает сигналы и ими управляет;
- исходит из достоверности, а не точности.

Оно не подменяет интерпретацию и тем более процесс принятия решений, а скорее связано с усвоением и систематизацией определенных типов информации. Это попытка понять отношения между людьми, местами и событиями в целях создания ментальных моделей, позволяющих предсказывать поведение и предлагать эффективные действия. Осмысление, прежде всего, — сюжетно-тематический процесс, который может представляться как последовательные состояния порядка, нарушения и восстановления. Таким образом, оно служит звеном между стратегическим прогнозированием (первым этапом цикла разработки стратегий или политики) и выбором приоритетов (третьим этапом).

Этапы осмысления

В процессе осмысления, направленного на формирование видения будущего, идентификацию стратегических альтернатив и возможных действий, решаются задачи, связанные с различными аспектами деятельности DG RTD:

- изучаются разные точки зрения;
- анализируются тенденции и драйверы;
- создаются альтернативные сценарии;
- формулируются варианты стратегии;
- выбираются приоритеты.

Предполагается, что процесс осмысления в деятельности DG RTD может иметь разный охват на тех или иных этапах — подготовке, принятии решений и их реализации: расширенный — на стадии обсуждения новой рамочной программы и более конкретизированный — если Форсайт-исследование нацелено на ее определенные направления. Соответствующими примерами могут служить установление сроков отдельных стадий программы Horizon II и планирование работ по решению обозначенного выше круга задач.

Осмысление предполагает понимание вопроса, требующего ответа

Важнейший аспект любого типа осмысления — четкая идентификация заказчика. В случае небольшого



объема работ это может быть лицо, принимающее решения, которое должно вовлекаться в решение отдельных задач, поименованных ниже, и быть максимально информированным. При осмыслении трудной темы речь может идти о представителе другого директората, руководителе направления в программе Horizon 2020, менеджере исследовательского проекта либо новой совместной программной инициативы (Joint Programming Initiative) и т. д.

Для программы Horizon II заказчик не представляется пока столь очевидным, но скорее всего им станет DG RTD. Последний призван недвусмысленно донести до других подразделений Европейской комиссии информацию о влиянии программы Horizon II на сферу их интересов и обеспечить надежный переход к стадии III — выбору приоритетов.

Связь осмысления со стратегическим прогнозированием и выбором приоритетов

Сценарии по конкретной теме и временной шкале часто создаются на двух- или трехдневном семинаре с участием преимущественно стейкхолдеров. Позднее их следует проработать более детально и обозначить альтернативы. Сценарное планирование — процедура отработанная и может передаваться на аутсорсинг. Однако при этом специалистам «хаба» следует выполнять ключевые условия (элементы лучшей практики):

- участие заказчика (его предварительная идентификация);
- разнообразие экспертов (учитывая, что изменения подвержены внешнему влиянию, сторонним наблюдателям предстоит оспорить выдвигаемые предположения);
- приемлемость формулировок сценариев для участников дискуссии.

Сценарии подлежат тестированию общественностью — например, школьниками, землевладельцами, бизнесменами, пенсионерами и т. д. С помощью образов и методов, имеющих интеллектуальную

и эмоциональную окраску, разработчики проверяют содержание сценариев на предмет объективности. Последние рассматриваются как действенный механизм для увязки с оценкой эффектов, например, если разрабатываются по конкретным темам, таким как открытые инновации.

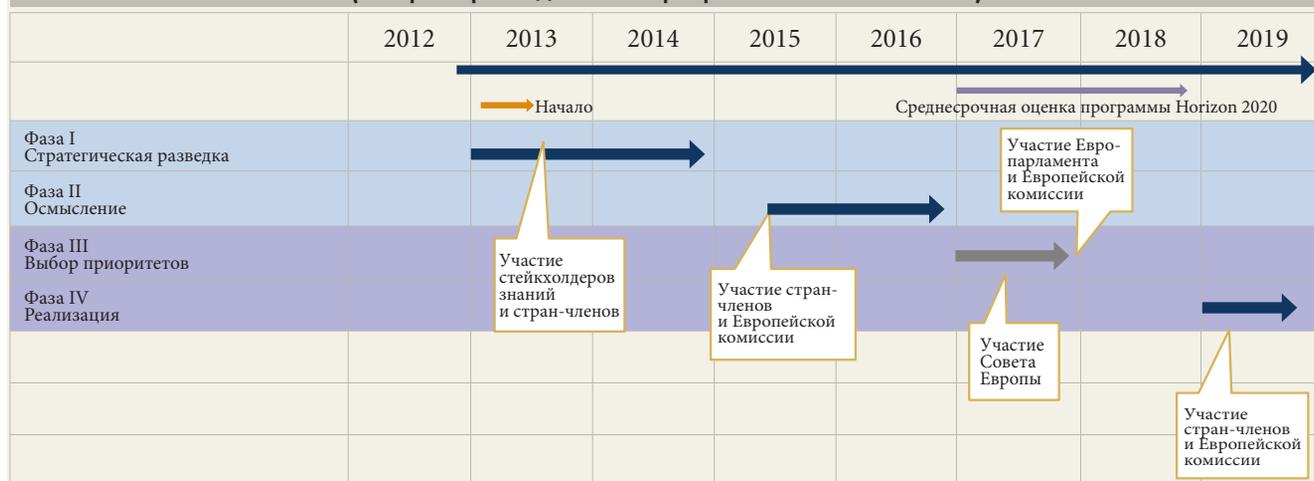
Определение стратегических вариантов

В данном процессе участвуют те же заинтересованные стороны, которые занимались определением сценариев. Он может осуществляться в рамках семинара или посредством электронных итераций. Видение согласуется со сценариями и может отражать единственный предпочтительный сценарий либо синтезировать несколько альтернатив. Отдельные параметры стратегии бывают универсальными (применимыми ко всем сценариям) либо сценарно зависимыми. На этом этапе генерируются стратегические возможности, создавая обратную связь с видением (пример — Vision 2030 для программы Horizon II). Наличие вариантов проясняет критерии того, что считать успехом. Так, стратегические варианты Horizon II должны быть очевидны для директоратов, обозначать мобилизующие цели и согласовывать план развития Европейского исследовательского пространства с ориентирами Европейской комиссии на период до 2030 г. Важно наличие лидера, который устанавливает тесные связи с заказчиком, обладает высокой степенью доверия, позволяющей отстаивать генеральную линию; проводит неформальные встречи с консультативными советами и т. д.

Ввод в действие: исследовательская программа Horizon II

В настоящее время EFFLA взаимодействует с DG RTD по выработке контуров программы Horizon II в условиях ограниченного бюджета и некоторой неопределенности перспектив для Европы. Рис. 7 иллюстрирует примеры требуемых взаимодействий,

Рис. 7. Увязывание процесса разработки стратегии с реальностью (на примере подготовки программы Horizon 2030*)



* Программа, следующая за Horizon 2020, пока не имеет официального названия, и для ее обозначения используются наименования как Horizon II, так и Horizon 2030.

Источник: EFFLA.

причем процесс приобретает нелинейный, циклический характер с постоянной обратной связью.

Пока еще рано говорить о том, что прогнозирование задает действенные рамки для программы Horizon II, но, по мнению некоторых экспертов, в этом направлении уже достигнут значительный прогресс. Участники EFFLA сформулировали рекомендации относительно структур, людей и процессов, благодаря которым DG RTD сможет лучше предвидеть изменения. Этому, несомненно, способствовала открытость со стороны европейского

политического истеблишмента. Немалое значение имеет и сам состав EFFLA: обладая определенным бэкграундом и аккумулируя опыт всей Европы, его члены способны предоставлять DG RTD объективные рекомендации.

В завершение отметим, что сегодня Форсайт-исследованиям уделяется пристальное внимание со стороны высших руководящих органов ЕС. Чтобы извлечь из такого положения дел максимум преимуществ, их практика должна соответствовать растущим стандартам. F

- Aaltonen M. (2009) Multi-ontology, sense-making and the emergence of the future // *Futures*. Vol. 41. P. 279–283.
- Amanatidou E., Butter M., Carabias V., Könnölä T., Leis M., Saritas O., Schaper-Rinkel P., van Rij V. (2012) On concepts and methods in horizon scanning: Lessons from initiating policy dialogues on emerging issues // *Science and Public Policy*. № 39. P. 208–221. eScholarID:168071. DOI:10.1093/scipol/scs017
- Berlin I. (1953) *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*. New York: Simon&Schuster.
- de Geus A. (2002) *The Living Company*. Boston, London: Nicholas Brealey Publishing.
- European Commission (2010a) Europe 2020. Режим доступа: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm, дата обращения 12.07.2013.
- European Commission (2010b) Global Europe 2030–2050: State of the Art of International Forward Looking Activities Beyond 2030. Düsseldorf: «Global Europe 2030-2050» Expert Group. Режим доступа: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/fla-2030-2050-state-of-the-art-synthesis_en.pdf, дата обращения 02.02.2013.
- Godet M. (2007) *Creating Futures, Scenario Planning as a Management Tool*. New York: Columbia University Press.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1996) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ilbury C., Sunter C. (2001) *The Mind of a Fox: Scenario Planning in Action*. Cape Town: Human & Rousseau.
- Johnson S. (2010) *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*. London: Allen Lane.
- MCE (2012) Six Trends Point to Changes with a Wide Impact on Business. Brussels: Management Centre Europe.
- MacKay R., Parks R. (2013) The temporal dynamics of sense-making: A hindsight–foresight analysis of public commission reporting into the past and future of the new terrorism // *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 80. P. 364–377.
- Obeng E. (1997) *New Rules for the New World*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Pettey C., van der Meulen R. (2009) Gartner Reveals Five Business Intelligence Predictions for 2009 and Beyond. Режим доступа: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=856714>, дата обращения 12.07.2013.
- Porter M. (2008) *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ringland G., Lustig P., Phaal R. (2012) *Here be Dragons*. Gloucester: Choir Press.
- Ringland G., Sparrow O., Lustig P. (2010) *Beyond Crisis: Achieving Renewal in a Turbulent World*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Ringland G. (2002) *Scenarios in Public Policy*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Ringland G. (2006) *Scenario Planning, Managing for the Future*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Rosnow R.L. (1997) Hedgehogs, Foxes, and the evolving social contract in psychological science: Ethical challenges and methodological opportunities // *Psychological Methods*. Vol. 2. № 4. P. 345–356.
- Schultz W. (2006) The cultural contradictions of managing change: Using horizon scanning in an evidence-based policy context // *Foresight*. Vol. 8. № 4. P. 3–12.
- Schwartz P. (1991) *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Doubleday, Currency.
- Senge P., Ross R., Smith B., Kleiner A., Roberts C. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Boston, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Slaughter R. (2012) Sense-making, futures work and the global emergency // *Foresight*. Vol. 14. № 5. P. 418–431.
- Smith A., Skinner A. (2003) *Wealth of Nations: Books I–III*. London: Penguin Classics.
- Taleb N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Tidd J., Bessant J. (2009) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4th ed.). Brighton: University of Sussex, University of Exeter Business School.
- Toffler Associates (2010) For the Next 40. A Sampling of the Drivers of Change That Will Shape Our World Between Now and 2050. Reston, Virginia: Toffler Associates. Режим доступа: <http://www.toffler.com/docs/40>, дата обращения 04.05.2013.
- UK Cabinet Office (2008) *Realising Britain's Potential: Future Strategic Challenges for Britain*. London: UK Cabinet Office. Режим доступа: <http://www.edocr.com/doc/8/uk-cabinet-office-realising-britain-s-potential-future-strategic-challenges-britain>, дата обращения 24.08.2013.
- Voss C. (1998) Operations management in the UK — An additional personal perspective // *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 18. № 7–8. P. 678.
- WEF (2011) *World Economic Forum Global Risks Report 2011*. Режим доступа: <http://www.weforum.org/reports40>, дата обращения 19.06.2013.

Future as Unexplored Domain: Connecting Foresight to the Making Strategic Decisions

Gill Ringland

CEO and Fellow, SAMI Consulting, and Member, European Forum on Forward Looking Activities (EFFLA). Address: The Rectory, 1 Toomers Wharf, Canal Walk, Newbury RG14 1DY. E-mail: gill.ringland@samiconsulting.co.uk

Abstract

This paper is based on discussions in the framework of the World Future Studies Federation Conference held in Bucharest, Romania in June 2013. It suggests some reasons that decisions are often made with good backsight and less foresight. We consider the frameworks for organisational strategy adopted by many organisations, the roles of professionals in organisations. There are two distinct archetypes of people in terms of management style and approach to the professional duties — «foxes» and «hedgehogs». The «hedgehogs» make up the majority of employees. They prefer to follow the «proven» patterns enabling the operational activities of the organisation, but are weedy in adopting the changes. The «foxes» in their turn have a flexible mindset, they are suspicious of commitment to any single way of seeing an issue, and are relatively ready to recalibrate their view when unexpected events cast doubt on what they had previously believed to be true. Many futurists display «fox»-like characteristics. We describe the

characteristics of an organisation able effectively to harness the potential of both archetypes and take foresight into its strategy.

The paper thus puts forward a framework for connecting foresight to strategic decisions in organisations, using the example of the work being done with the European Commission's EFFLA (European Forum on Forward Looking Activities). We propose a four-stage strategy cycle process for aligning to the EC's research and innovation policy cycle. The first two stages, strategic intelligence (horizon scanning) and sense-making, require individual expert contributions and are in focus by EFFLA. In turn, selecting priorities and implementation are up to the policy- and decision-makers. We consider the suggested steps at each stage and the linkages between them. In particular this scheme should allow the EC flexibly to adjust the milestones of the Horizon 2020 framework programme and to outline its successor, Horizon II.

Keywords

Foresight; policy-making; decision-making; «foxes»; «hedgehogs»; futures studies; European Commission; horizon scanning; sense-making; priority setting; implementation

References

- Aaltonen M. (2009) Multi-ontology, sense-making and the emergence of the future. *Futures*, vol. 41, pp. 279–283.
- Amanatidou E., Butter M., Carabias V., Könnölä T., Leis M., Saritas O., Schaper-Rinkel P., van Rij V. (2012) On concepts and methods in horizon scanning: Lessons from initiating policy dialogues on emerging issues. *Science and Public Policy*, no 39, pp. 208–221. eScholarID:168071. DOI:10.1093/scipol/scs017
- Berlin I. (1953) *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*, New York: Simon&Schuster.
- de Geus A. (2002) *The Living Company*, Boston, London: Nicholas Brealey Publishing.
- European Commission (2010a) *Europe 2020*. Available at: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm, accessed 12.07.2013.
- European Commission (2010b) *Global Europe 2030–2050: State of the Art of International Forward Looking Activities Beyond 2030*, Düsseldorf: «Global Europe 2030-2050» Expert Group. Available at: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/fla-2030-2050-state-of-the-art-synthesis_en.pdf, accessed 02.02.2013.
- Godet M. (2007) *Creating Futures, Scenario Planning as a Management Tool*. New York: Columbia University Press.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1996) *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ilbury C., Sunter C. (2001) *The Mind of a Fox: Scenario Planning in Action*, Cape Town: Human & Rousseau.
- Johnson S. (2010) *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, London: Allen Lane.
- MCE (2012) *Six Trends Point to Changes with a Wide Impact on Business*, Brussels: Management Centre Europe.
- MacKay R., Parks R. (2013) The temporal dynamics of sense-making: A hindsight-foresight analysis of public commission reporting into the past and future of the new terrorism. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 80, pp. 364–377.
- Obeng E. (1997) *New Rules for the New World*, Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Petty C., van der Meulen R. (2009) *Gartner Reveals Five Business Intelligence Predictions for 2009 and Beyond*. Available at: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=856714>, accessed 12.07.2013.
- Porter M. (2008) *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ringland G., Lustig P., Phaal R. (2012) *Here be Dragons*, Gloucester: Choir Press.
- Ringland G., Sparrow O., Lustig P. (2010) *Beyond Crisis: Achieving Renewal in a Turbulent World*, Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Ringland G. (2002) *Scenarios in Public Policy*, Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Ringland G. (2006) *Scenario Planning, Managing for the Future*, Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Rosnow R.L. (1997) Hedgehogs, Foxes, and the evolving social contract in psychological science: Ethical challenges and methodological opportunities. *Psychological Methods*, vol. 2, no 4, pp. 345–356.
- Schultz W. (2006) The cultural contradictions of managing change: Using horizon scanning in an evidence-based policy context. *Foresight*, vol. 8, no 4, pp. 3–12.
- Schwartz P. (1991) *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, New York: Doubleday, Currency.
- Senge P., Ross R., Smith B., Kleiner A., Roberts C. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Boston, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Slaughter R. (2012) Sense-making, futures work and the global emergency. *Foresight*, vol. 14, no 5, pp. 418–431.
- Smith A., Skinner A. (2003) *Wealth of Nations: Books I–III*, London: Penguin Classics.
- Taleb N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York: Random House.
- Tidd J., Bessant J. (2009) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4th ed.), Brighton: University of Sussex, University of Exeter Business School.
- Toffler Associates (2010) *For the Next 40. A Sampling of the Drivers of Change That Will Shape Our World Between Now and 2050*, Reston, Virginia: Toffler Associates. Available at: <http://www.toffler.com/docs/40>, accessed 04.05.2013.
- UK Cabinet Office (2008) *Realising Britain's Potential: Future Strategic Challenges for Britain*, London: UK Cabinet Office. Available at: <http://www.edocr.com/doc/8/uk-cabinet-office-realising-britain-s-potential-future-strategic-challenges-britain>, accessed 24.08.2013.
- Voss C. (1998) Operations management in the UK — An additional personal perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 18, no 7–8, p. 678.
- WEF (2011) *World Economic Forum Global Risks Report 2011*. Available at: <http://www.weforum.org/reports40>, accessed 19.06.2013.