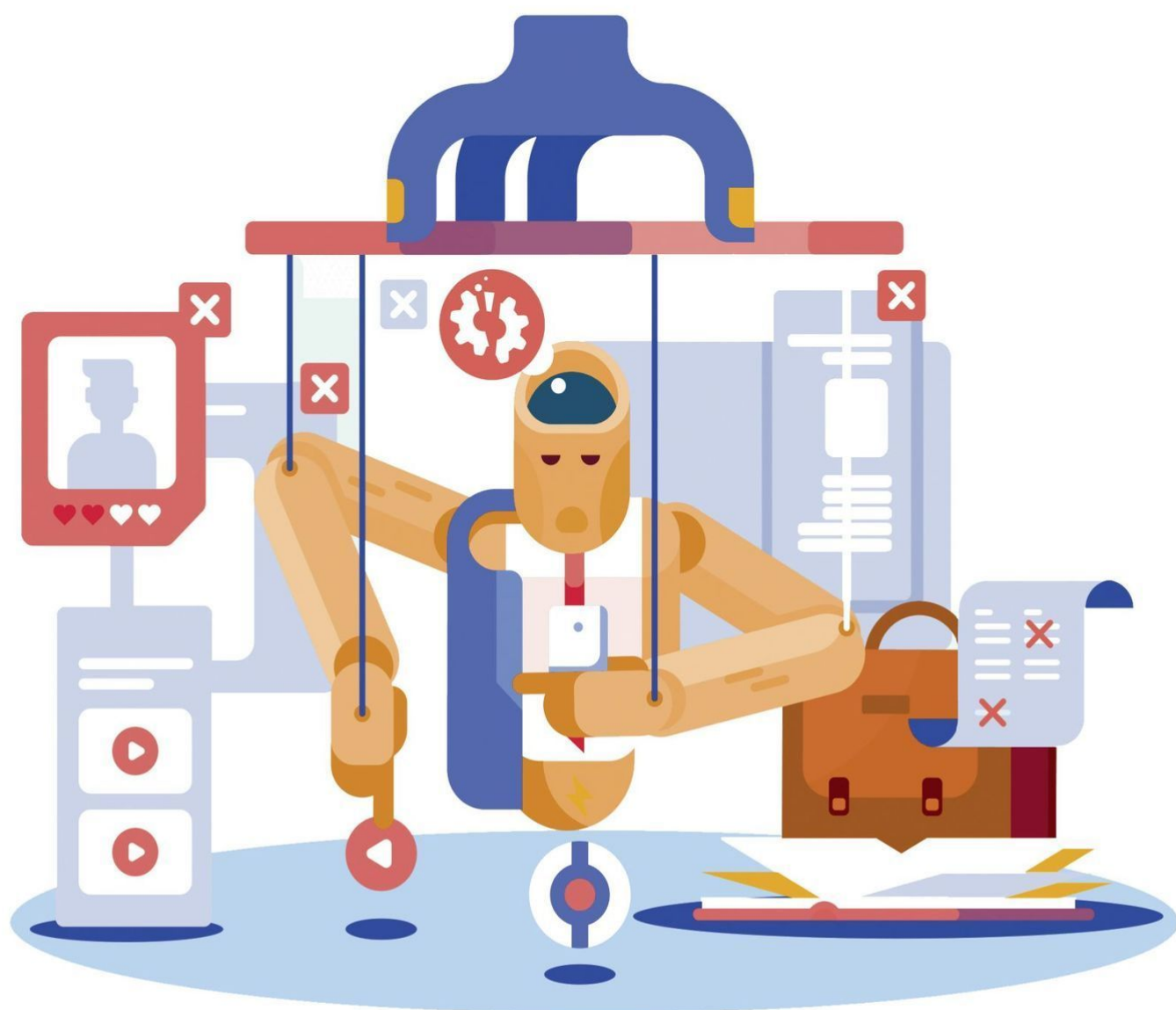


# Георгий Почепцов

# УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩИМ



Современные технологии

Георгий Почепцов  
**Управление будущим**

«ОМІКО»

2019

**Почепцов Г. Г.**

Управление будущим / Г. Г. Почепцов — «ОМІКО»,  
2019 — (Современные технологии)

Георгий Почепцов – доктор филологических наук, профессор, автор пятидесяти книг на тему информационных войн, пропаганды, теории коммуникации, информационных и коммуникативных технологий. Заслуженный журналист Украины, член Национального союза писателей. В издательстве «Фолио» вышли его книги «Пропаганда 2.0» и «Виртуальные войны. Фейки». В мире наступил период, когда меняются не только правила управления, как это было после Первой мировой войны, когда появилась Лига наций, и после Второй, когда появилась ООН. Страна, которая строит будущее, будет жить по своим правилам. Страна, которая не делает этого, будет жить по чужим, поскольку она будет строить будущее для кого-то другого. Будущее интересно в первую очередь военным, мировым нефтяным и газовым компаниям и государствам в сфере энергетики. Все эти сферы больше других зависят от будущего. Но сегодня будущее повлияет на жизнь каждого, поскольку все будут зависимы от роботизации и развития искусственного интеллекта, так как исчезнет множество профессий.

УДК 32.019.5

© Почепцов Г. Г., 2019

© ОМІКО, 2019

# Содержание

Введение	6
Часть первая	7
Глава первая	7
Стратегия как базис	7
Сценарный инструментарий	11
Анализ и конструирование будущего	17
П. Шварц о будущем развитии мира	21
П. Век в компании «Шелл»: начало сценарного подхода	26
Литература	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

# **Георгий Георгиевич Почепцов**

## **Управление будущим**

© Г. Г. Почепцов, 2019

© М. С. Мендор, художественное оформление, 2019

© Издательство «Фолио», марка серии, 2019

## **Введение**

Будущее создается сегодня. Ускоренные изменения, в которые попало человечество в последнее время, требуют изучения и понимания будущего, чего не было раньше. Сегодня воздействие будущего на наше развитие значительно возросло.

Сама по себе данная область знаний является новой. Как следствие, она требует наращивания усилий как в области академической работы, так и по подготовке специалистов для этой новой сферы.

Сегодняшняя экономика активно опирается на освоение этого нового пространства. Это и экономика знаний как базис современного развития, это и инновационный менеджмент, который, к примеру, вывел страны Скандинавии на достаточно высокий уровень в мире.

Если в прошлом к будущему обращались исключительно колдуны и пророки, то сегодня оно интересует в первую очередь военных, бизнесменов и политиков. Именно они первыми стали отслеживать пространство будущего, динамику развития, свои возможности в новых условиях. Будущее материализуется для того, кто им занимается.

Сегодня необходимо руководствоваться задачей защиты будущего от прошлого и настоящего. Это должно выражаться как в том, что мы не должны проедать ресурсы следующих поколений, так и в том, что мы должны перестроить свою систему обучения, поскольку нужно готовить специалистов для будущего, а не для настоящего.

Автор выражает благодарность интернет-изданию «Детектор медиа» за многолетнее сотрудничество.

## **Часть первая**

### **Конструирование будущего**

#### **Глава первая**

#### **Стратегические горизонты**

#### **Стратегия как базис**

Накопленный на сегодня опыт позволяет переходить к решению задач нового типа. Это задачи более комплексные, вмещающие большее число компонентов. Часто коммуникативная составляющая в решении таких задач становится главным, хотя и не единственным компонентом. При этом статус коммуникации резко изменился, поскольку именно она становится определенной движущей силой изменений. «Мягкая сила» конкурирует с «жесткой силой», революции движутся вслед за идеями, а не за экономическим положением трудящихся, военные борются за «сердца и умы». Перед нами постепенно возникает совершенно новый мир, где не обойтись без коммуникативного инструментария, который, по сути, является иным. Мы привыкли работать в рамках тактических коммуникаций, а здесь коммуникации являются стратегическими.

Стратегия вырастает из ведения военных действий, поэтому столь значимы именно взгляды лиц из этой профессиональной области. Наиболее активно разработки в этой сфере ведут следующие специальные сферы деятельности: военные, бизнес и лишь потом государственное управление. Исторически, например, первые сценарные разработки делал Г. Кан в рамках корпорации РЕНД и Гудзонского института, затем идеи заимствовали в компании «Шелл», где их использовали для прогноза цен на нефть. Получив надежные результаты и успех, сценарии как инструментарий вновь вернулись к военным и активно заработали в бизнесе.

Как определяется и задается стратегия? По сути, перед нами определение целей и средств. Но это в том случае, если нам никто не мешает. А когда у нас есть конкурентная среда, то в одном пространстве возникает несколько стратегий, и нас кто-то постоянно будет выталкивать на обочину. Значит, нас должны интересовать и факторы, мешающие нашему движению. Действие начинает осуществляться в рамках противодействия. А противодействие уже требует более разумных действий.

Э. Луттвак говорит о стратегии как о нелинейном переходе [1]. Здесь можно понять тактику как линейный переход, то есть переход понятный для всех и предсказуемый. Стратегия позволяет перейти в новое состояние, минуя промежуточные.

Нелинейный переход, среди прочего, может говорить и о том, что стратегия использует иной ресурс, который до этого не был задействован. Он может возникать либо от большей концентрации в старом ресурсе, чего не было раньше, либо путем открытия действительно нового типа ресурса.

«Стратегическая теория является детищем стратегической практики и ошибок», – пишет Колин Грей [2. – Р. 282]. Он видит в стратегии множество (около двух десятков) отдельных измерений, одно из которых связано с человеческим фактором. Сам К. Грей считает, что двадцатое столетие не породило настоящей книги по стратегии или о войне. Переход между теорией и практикой в области стратегии, по его мнению, носит творческий характер (Р. 123). Стратегия, по его мнению, хоть и универсальна, но является культурно зависимой.

Томас Барнет, новый философ войны Пентагона, если можно воспользоваться таким определением, подчеркивает, что там есть много вертикальных мыслителей, то есть узких специалистов по отдельным проблемам, и мало горизонтальных, то есть тех, которые могут переносить инструментарий одних проблем на другие [3]. По этой причине в Пентагоне легче завалить проблему, чем решить ее, поскольку есть много узких специалистов, которые могут успешно доказать, что этого сделать нельзя.

Как реально мы можем понимать стратегическое воздействие? Стратегический объект – это точка за пределами нашего непосредственного наблюдения, органы чувств ничего подсказать нам не могут. Только мышление движет нас в этом направлении, потому что человек является единственным живым существом, которое заняло когнитивную нишу.

Стратегический объект расположен на расстоянии 10–15 лет от нас. Военные просчитали, например, войну 2050 г., мир 2020 г., пространство безопасности 2030 г. Это принципиально иной объект, который отсутствует в сегодняшнем дне, для определения которого надо научиться работать с будущим, с неопределенностью, с альтернативными вариантами, поскольку точное развитие событий возможно только в фантастическом романе.

Стратегический объект может быть расположен высоко в иерархии, от этой точки зависят все последующие. Решение наверху транслируется и исполняется внизу. Поэтому стратегическое воздействие всегда стремится к точкам принятия решений как наиболее оптимальным по своим последствиям, поскольку они задают все другие действия.

Стратегический объект – это тот, воздействие на который ведет к последствиям в другой области. Например, так смотрит на войну Клаузевиц (достижение политических целей военным способом). Информационный ресурс, как правило, как раз такой: трансформируя информационное пространство, мы получаем в результате трансформацию пространства реальности (социальные, экономические, политические, военные, дипломатические последствия).

Стратегия из-за этой концентрации на иной точке, например, временной, может работать не с последствиями, как это делает тактика, а с причинами. Отсюда возникает определенный вариант управления структурой мира: в точке до того, а не в точке после происходящих событий. В области международных отношений это именуется превентивной дипломатией.

Сегодня произошло накопление большого числа совершенно новых подходов и инструментария в смежных областях, которые должны быть введены в оборот. В противном случае данная коммуникативная сфера была бы обречена на прозябание. Новое и технологически более интересное всегда будет привлекать внимание.

Одним из инструментариев становится появление нового содержания, ведущее в результате в ряде случаев к новой модели мира. Христианство среди прочего инструментария характеризуется введением новых смыслов [4]. Холодная война и введение и удержание других, то есть новых по отношению к советской системе смыслов.

Где в бизнесе есть функционирование новых смыслов? К примеру, Е. Островский привязывает передвижение товаров к передвижению смыслопотоков – «МакДональдс» несет смысл семьи, порождая особое внимание и заботу о детях. В области моды мы чувствуем это еще острее. Там новизна является одной из обязательных примет, так же как консервативность характеризует другие профессиональные области.

Нас также ждет сильный удар с этой стороны в связи с развитием ИТ. Э. Тоффлер подчеркивал будущую демассификацию коммуникации [5]. И действительно, мы получили множество журнальных ниш, об успешности которых даже не смогли бы помыслить в прошлом времени. Как следующий этап, потребуется бесконечное количество нового контента для мобильных телефонов и телевидения, к чему мы совершенно не готовы. Новое – не забытое старое, как это обычно реализуется в жизни. Новое – это действительно новое.

Стратегический анализ позволяет расширить базу воздействия. Если раньше военные стремились уничтожить мост или танковую колонну, то сегодня они поняли, что ключевой точ-



кой для них является принятие решений командующим противоположной стороны. Принудить же его к капитуляции можно большим количеством способов, где есть не только бомбардировка танковой колонны, но и замораживание его счетов в швейцарском банке, например.

При расширении базы, где можно осуществить воздействие, предпочтение отдается точкам принятия решений. Это является принципиальной стратегической составляющей каждой структуры, будь то отдельный человек или целая страна, поскольку от них зависят все последующие действия. Это определенного рода «развилка», от которой зависит будущее направление.

Трансформация информационного пространства позволяет получать результаты в других пространствах. Управление другими пространствами становится базисной целью такого подхода. В некоторых случаях управление другим осуществляется за счет максимального удовлетворения потребностей и интересов этого другого. Такова ориентация нового направления в рамках политического маркетинга, где исходным этапом становится установление этого набора интересов, лишь затем происходит производство нужного вида продукта [6–7].

Стратегическим в этом случае становится снятие всех преград на пути к аудитории, которая видит, слышит и чувствует то, что наиболее соответствует ее ожиданиям. Аналог неполитического характера – «мыльная» опера, где зритель также погружается в свою стихию. Еще во времена Никсона в меморандуме по его избранию требовали достичь химической реакции в реагировании аудитории. То есть это как бы непосредственное размещение нужной информации в голове избирателя.

Точность воздействия в этом случае видна уже на уровне отбора слов. Карен Хьюз вспоминала, как она просила Дж. Буша не употреблять слова «я капиталист» [8. – Р. 86–87]. Он долго сопротивлялся, подчеркивая, что он не только капиталист, но они и живут в капиталистической системе, в основе экономики которой лежит способность рисковать капиталом. Но в результате он все-таки последовал рекомендациям К. Хьюз – говорить о системе свободного предпринимательства, когда ему хочется упомянуть капитализм.

Кстати, это отнюдь не случайное замечание. Ф. Фукуяма в своей книге «Конец истории и последний человек» также замечает, что капитализм имеет негативные коннотации, поэтому более предпочтительным стало выражение «экономика свободного рынка» [9. – Р. 44]. Человеческие системы реагируют не только на содержание, но и на форму этого содержания.

Оказывается, термин «капитализм» очень быстро «сгорел» [10. – С. 228]. Он возник совсем недавно – только с книгой В. Зомбарта, вышедшей в 1902 г. Затем слово, не употреблявшееся Марксом, вошло в марксистскую модель как один из этапов (рабовладение, феодализм, капитализм). И вот за сто лет восприятие его становится неадекватным.

Неадекватно воспринимаемое слово может порождать не те ассоциации, вести к непониманию, самое главное – сопротивлению со стороны аудитории. Все это в лучшем случае будет расхолаживать слушателей. В худшем – уводить их от оратора. Задачей же становится обратный процесс – единение с аудиторией.

Резервом воздействия становится эксплуатация эмоциональности, наши речь более рационально, что не совсем верно для выступлений перед массовой аудиторией, которая больше любит «мыльную» оперу, а не аналитическую статью. В воспоминаниях К. Хьюз пишет о звонке президента Буша: он продиктовал ей, что именно должно быть в его выступлении по поводу отправки солдат на фронт. И в качестве завершения он попросил использовать письмо маленькой девочки. До этого бывший министр обороны Д. Рамсфельд передал это письмо, в котором были следующие слова [8. – Р. 266]: «Чем больше я хочу, чтобы мой папа не воевал, тем больше я хочу отдать его вам».

Стратегия все время ищет новый потенциал, новые резервы для достижения эффективности. Особенно ее интересует то, что не может быть использовано другими, что несет неожиданный эффект, к которому нельзя подготовиться. Например, Б. Лиделл-Гарт говорит о том, что для захвата одного объекта надо предварительно создать угрозу для нескольких, чтобы

усложнить противнику принятие мер предосторожности [11. – С. 377]. Кстати, как бы продолжая Сунь-цзы, Б. Лиделл-Гарт подчеркивает, что «стратегия будет наиболее совершенной, если она обеспечит достижение цели без серьезных боевых действий» (С. 371). Это в чем-то парадоксальное наблюдение говорит о том, что лучшей войной является отсутствие войны. Сунь-цзы также замечал: «Это можно назвать достижением цели при помощи хитрости» [12. – С. 213].

Стратегия выросла из военного искусства, лишь позднее ее стали использовать политики и бизнесмены. Но в любом случае стратегия уводит в сторону от простых решений, которые следует отнести к разряду тактических. С помощью стратегии имеющийся ресурс может быть использован максимально. Даже малый ресурс может доставить большие неприятности, примером чего служит терроризм. Сунь-цзы также подчеркивал, что умелый полководец покоряет вражеские войска без боя [12. – С. 30]. Стратегия представляет собой интеллектуальное усиление имеющегося ресурса.

Дж. Уорден предложил рассматривать противника как систему, в связи с чем он выделил пять кругов, которые составляют его базис [13]. Это лидерство, органические основы, инфраструктура, население и механизмы борьбы. Отсюда возникает понятие параллельной атаки, когда нападению подвергается сразу несколько кругов, затрудняющее противнику восстановление его сил. И отсюда же становится понятным, что атаковать необязательно вооруженные силы, а можно направить свои усилия на любой другой круг: от инфраструктуры до лидерства.

Этот подход, как, кстати, и нижеприведенный взгляд Б. Лиделл-Гарта, демонстрируют стратегический взгляд на проблему. Расширив рамки нашего рассмотрения, мы начинаем получать совершенно иные решения, которые были недоступны нам до этого. И в этом плане Дж. Уорден заговорил о стратегической войне: «Стратегическая война предоставляет наиболее положительное разрешение конфликта. Однако для ее качественного проведения мы должны поменять обычное направление нашего мышления; мы должны думать от большого к малому, от верха к низу. Мы должны думать в терминах систем; мы и наши противники являются системами и подсистемами с взаимозависимостями. [...] Мы не должны начинать наше мышление о войне с инвентария войны – с самолетов, танков, кораблей и тех, кто ведет их. Эти инструменты важны и имеют свою значимость, но не с них следует начинать и тем более не следует смотреть на них, как на базис войны. Вооруженные действия не составляют сущности войны, даже нежелательную ее часть. Реальной сутью является сделать то необходимое, что заставит противника принять наши цели как свои» [12].

Б. Лиделл-Гарт в своей стратегии не прямых действий также говорит об использовании ресурсов другого порядка, базирующихся на управлении противником [12. – С. 250–251]: «Стратег должен стремиться к тому, чтобы парализовать противника, а не уничтожить его физически. Убить человека в бою – значит всего-навсего уменьшить армию только на одного человека, в то время как живой, но лишенный присутствия духа человек является носителем страха, способного вызвать эпидемию паники. Воздействие на психологию командира может свести на нет боеспособность его войск. Психологическое же воздействие на правительство страны может оказаться достаточным, чтобы лишить это правительство всех имеющихся в его распоряжении ресурсов, и тогда меч сам выпадет из его парализованной руки».

Отсюда следует наиболее важный вывод, что стратегия может использовать не только свои собственные ресурсы, но и ресурсы противника. Она в принципе может создавать новые ресурсы. Учет другого вообще является одной из основ стратегии, поскольку любое взаимодействие всегда предполагает наличие мешающего игрока со своим собственным поведением. Только совмещение двух противоположных намерений дает результирующий вектор развития.

Опора на ресурс другого, как и программирование его действий в нужном направлении позволяет играть на опережение, что также является приметой стратегии. Стратегия форми-

рует будущее хотя бы потому, что мы начинаем уделять ему внимание, тем самым косвенно стимулируя те или иные действия.

Питер Шварц, выступая 2 марта 2006 г. на семинаре в Университете Джона Хопкинса, подчеркнул две характеристики современности, ведущие к тому, что мы будем удивлены происходящим [14]:

- для всех глобальный контекст является новым;
- мы не можем ощущать всех изменений.

ЦРУ не предвидело распад СССР, по его мнению, потому что не хотело расставаться со своим долговременным врагом. То есть, когда мы не хотим увидеть конкретное будущее, мы его не увидим.

В заключение своего выступления П. Шварц поставил четыре вопроса:

- будем ли мы воевать с Китаем и/или исламским миром?
- сможем ли мы удерживать высокий уровень экономического роста?
- сможем ли мы распределить это благосостояние в мире?
- сможем ли мы сделать следующие два миллиарда людей богатыми, не разрушая экологии?

При этом он заметил, что если хоть один ответ на эти вопросы прозвучит как «нет», США ожидают тяжелые времена.

Если разобраться, то стратегия вырастает как способ преодоления неопределенности даже тогда, когда неопределенность как объект мало кого интересовала. Сегодня неопределенность может попасть в определение стратегии, как это произошло у одного из сокурсников М. Кометера, когда стратегия задается, как: «продукт разума и воли, который приспособливает и распределяет имеющиеся средства для достижения желаемых целей в атмосфере неопределенности» [15].

Дж. Аркилла и Д. Ронфельдт предложили две оси стратегии [16. – Р. 348–349]. Это оси мягкой и жесткой силы. Если в прошлом в период холодной войны страны больше полагались на жесткую силу, то сегодня, при исчезновении биполярного мира, большую роль стала играть мягкая сила.

Стратегия в этом плане должна учитывать еще не существующее, но прогнозируемое поведение противника. Это игра на поле противника, но по своим правилам, в которые должен втянуться и противник. Стратегия может помочь выиграть слабому на поле сильного.

## **Сценарный инструментарий**

Стратегия способна не только усилить имеющиеся ресурсы, но и открыть новые горизонты, новые ресурсы для продвижения вперед. Для этого следует уметь уходить от навязанной и навязываемой картины мира, поскольку она хорошо просчитана всеми, включая противника. Кстати, такого рода ментальное «сопротивление» лежит в основе стратегических представлений Сунь-цзы, который учит двигаться против того, что ожидает или навязывает вам противник.

«Мы можем выразить новое только на языке старого», – говорят специалисты по стратегическим сценариям [1. – Р. 133]. И объясняют это на примере 11 сентября. Комиссия конгресса нашла слабые сигналы, которые подсказывали такое развитие событий, но они не были собраны в единую модель, которая могла бы породить действие, спасающее от подобного развития ситуации.

Сценарный подход является таким вариантом стратегического отслеживания и моделирования возможного будущего. Он вырос из разработок компании «Шелл», которые помогли ей выстоять при бурном изменении цен на нефть. Более того, как оказалось, совместно с ЦРУ они занимались моделированием распада СССР, даже оказались более точны в этом. Реакция

ЦРУ на доклад 1983 г. была такой: «Вы не знаете, о чем говорите, у вас нет фактов» [2. – Р. 55]. А они прогнозировали приход неизвестного на тот момент Горбачева, считая, что с этим новым человеком придет массированная экономическая и политическая смена.

Сценарий никогда не создается в одном варианте. Это могут быть 2–4 варианта, то есть минимум из двух возможностей может в той или иной степени «закрыть» возникающую неопределенность будущего. Внутри каждого сценария должна быть прочувствованная причинно-следственная связь событий.

Сценарий – это ряд альтернатив, рассмотрение которых позволяет снять влияние неопределенности. Готовность к приходу будущего даже в такой альтернативной среде повышается. Сценарный подход является одним из вариантов защиты от неопределенности.

Часто мы понимаем и чувствуем, что нас ожидает, но еще более часто мы реагируем на приход такого неожиданного будущего достаточно неадекватно. Мы отворачиваемся или замираем, надеясь, что злые ветры пронесутся мимо. П. Шварц считает, что типичной реакцией на неожиданность может быть следующее [3. – Р. 8–9]:

- отказ поверить в неизбежность;
- замораживание всей деятельности в испуге от наступления этой неизбежности.

Это касается бизнес-решений в первую очередь, хотя первый вариант был характерен для ситуации перед 11 сентября. Советский Союз также двигался к своему распаду, практически не понимая, что его ожидает впереди.

В бизнес-ситуации клиент должен получить из сценария новые перспективы своих проблем. Для построения сценария надо извлечь из клиента все его исходные представления, которые в ряде случаев даже мешают увидеть ему возможное развитие событий. Первым таким шагом является SWOT-анализ, который анализирует силы, слабости, возможности и угрозы. Сильные стороны должны подчеркивать различия, слабости могут подразделяться на симптомы, гигиенические слабости (это типичные слабости менеджмента) и структурные слабости (сюда попадут те новые сферы, где может проявиться дифференциация) [1. – Р.172].

SWOT-анализ, как и стратегическое интервьюирование сотрудников, позволяет набрать базу для последующего построения нескольких вариантов сценария. Без этого сложно разрабатывать новую тематику. Кстати, уже сама по себе формулировка сильных и слабых сторон, например, позволяет улучшить функционирование. Даже когда мы знаем их, но знаем интуитивно, они не имеют такой воздействующей силы, как сформулированные публично и четко.

Сценарий лежит в той же области, что и истории, рассказы, нарративы. С одной стороны, это привычный для нас способ организации и ментального материала, и действительности. Кис ван дер Хейден замечает: «Истории являются эффективным способом организации вещей в нашем мозгу, располагая фактаж в рамках широкого набора тем, дисциплин, аспектов» [1. – Р. 134]. По сути это инструмент для структурирования действительности, для внесения в нее порядка и упорядоченности, соответствующих нашим представлениям о порядке.

У. Стивенсон и Д. Гринберг предложили еще более четкий поход к нарративу, задавая его следующим образом: «Нарратив является аналитическим конструктом, который используется в целях объединения группы событий в единую историю» (цит. по [4]). Было также предложение привязать нарративы к генам, опираясь на близость в их функционировании [5]. Как гены передают информацию через поколения с большой долей достоверности, так и нарративы имеют подобные свойства, сходные с генами.

Можно привести еще одно определение нарратива из достаточно практической сферы – области принятия решений [6. – Р. 119]: «истории, объединяющие выражение целей, представление о мире, планы для действий». Это определение, как представляется, наименее отдалено от того голливудского представления о сценариях, которое держал в голове Г. Кан, когда создавал сам этот подход.

Сюжет сценария опирается на движущие силы или имеющиеся институты в качестве действующих лиц. Индивиды не могут задавать те объекты, которыми оперирует сценарий. «Обычно лидеры являются выражением тех сил, которые работают в данном обществе» [2. – Р. 139]. То есть это тоже переход на более глубокие темы, нежели изучение поверхностной манифестации этих же сил в виде изучения лидеров.

Питер Шварц говорит о трех принципиально повторяющихся сценариях, которые задействованы наиболее часто в современных условиях. Именно так протекает ситуация и формируется история. Вероятно, это также наиболее частотный вариант наших долгосрочных представлений о возможных путях развития.

Первый сценарий касается проблемы победителей и проигравших. Он покоится на недостаточности ресурсов современного мира. Как следствие, кто-то становится богаче, одновременно с этим другие будут становиться беднее. И так происходит во всех областях: только один кандидат выигрывает президентские выборы, только одна страна может доминировать во всем мире, только одна компания может быть первой на рынке.

Эти сценарии ведут к созданию альянсов. «С кем ты» становится важнее того, к чему ты стремишься. Сталин мог заключать пакт с Гитлером. То есть отрицательный результат в тактическом плане был положительным результатом в стратегическом плане. Кстати, вспомним известную максиму, что можно проиграть битву, но выиграть войну. Это тоже тактический проигрыш, ведущий к стратегической победе.

Сценарий «Вызов и ответ» также носит привычный характер. Мы стараемся разрешать имеющиеся проблемы. Такой типичной проблемой для Украины является демографическая, когда постоянно вырастает процент людей старшего возраста и уменьшается число работающих людей. Одним из решений становится повышение возраста ухода на пенсию, например.

Сценарий «Эволюция» отражает, в числе прочего, развитие технологий. Инновации возникают в единичных экземплярах и постепенно захватывают весь мир. Это типичный вариант развития и в социальной сфере тоже. Любая идея, например, христианская, вначале принадлежит лишь ограниченному кругу лиц, и затем она начинает захватывать всех.

Существуют и другие сценарии, которые относятся к менее частотным. Но они важны, поскольку первые три не могут закрыть собой все возможные варианты. Вот эти сценарии: «Революция», представляющая собой внезапное изменение ситуации; «Циклы», которые особенно четко проявляются в рамках развития экономики; это «Бесконечная возможность», в рамках которой прогнозируется все большее улучшение ситуации; это «Одинокий всадник», когда отдельный индивидум пытается переломать всю систему; это «Мое поколение», при котором новое поколение людей живет по иным правилам, нежели поколения прошлого.

Перед нами сюжеты, подобные кинематографическим. Но они хорошо структурируют действительность. Вероятно, это связано и с тем, что мы не просто так анализируем действительность, мы реально действуем по подобным сценариям или в рамках подобных сценариев. Отсюда следует и хорошая прогностичность подобного подхода.

Планировщики не рассматривают эти типы сценариев по отдельности. Они пытаются с их помощью анализировать имеющиеся движущие силы. Иногда люди считают, что они живут по одному сценарию, а на самом деле ситуация развивается по другому.

П. Шварц подчеркивает, что у человека есть внутренняя способность строить сценарии и предвидеть будущее, имея в виду уровень биологического порядка [2. – Р. 29]. Когда человек понимает идею сценария, он может генерировать их достаточно легко.

## Шаги построения сценария по П. Шварцу

[2. – Р. 241–248]:

- определите центральную точку или решение;
- перечислите ключевые силы локальной среды;
- задайте движущие силы;
- распределите ключевые и движущие силы по степени важности и неопределенности;
- выберите логику сценария;
- наполните сценарии;
- определите последствия;
- отберите основные индикаторы и указатели.

Какие единицы предопределяют движение сценария? Планировщики сценариев опираются на три вида таких единиц, три вида строительных «блоков», позволяющих не только более адекватно отражать действительность, но и описывать ее в единообразной манере.

Это предопределенные элементы. Если при любом развитии сценария некоторые тенденции остаются неизменными, они как раз и относятся к предопределенным элементам. Что еще может нам подсказать, что перед нами данность именно такого рода (Р. 111–112):

- медленно изменяющиеся феномены (например, рост населения, строительство физической инфраструктуры, развитие ресурсов);
- ситуации с ограничениями (например, Япония должна удерживать позитивный торговый баланс, поскольку находится на островах, где нет дополнительных ресурсов);
- фиксированные ситуации (например, известно, каким будет следующее поколение, поскольку оно уже родилось);
- неизбежные коллизии (например, бюджетный дефицит с неизбежностью породит трудности).

Предопределенные элементы будут представлять трудности, если люди будут пытаться их отрицать. Перестройка и Горбачев возникают не случайно в 1991 г. Дело в том, что в этот момент начинает возрастать число двадцатилетних в стране. Новое поколение как может создать давление, так и может служить опорой для изменений.

Есть еще одна важная особенность предопределенных элементов. Мы можем отслеживать их наступление, поскольку мы видим их первые шаги, однако и в них остается некоторый уровень неопределенности, ведь нельзя точно предсказать их время, результаты и последствия [3. – Р. 6]. Они есть и будут, но могут получить разное развитие.

Критическая неопределенность также является еще одним составляющим стратегического инструментария. При этом существует связь с предопределенным элементом. На критические неопределенности можно выйти, задавая вопрос о предопределенном элементе, например, что заставит цены на нефть расти вновь? Или другой пример: рост ВВП может заставить людей более спокойно посмотреть на возможность роста налогов. «Шелл» в своих сценариях рассматривает бюджетный дефицит США как предопределенный элемент, но он может измениться, если сократятся расходы на оборону.

Следует подчеркнуть важное: идея сценария лежит не в области вероятности, а в области причинности [1. – Р. 4]. Следует отделять то, что предсказуемо, от того, что неизвестно. Вот эти предсказуемые элементы и получили название предопределенных элементов.

От неопределенности нельзя избавиться, поскольку мир не является полностью предсказуемым. Так, Кис ван дер Хейден видит три категории неопределенности [1. – Р. 93]:

- риски в случае, когда есть близкие исторические прецеденты, позволяющие рассчитывать вероятности;
- структурные неопределенности, когда событие является действительно уникальным, его нельзя подвести под какое-то другое событие;
- полностью неизвестное, когда нельзя себе даже представить это событие.

Подобное структурирование неопределенностей позволяет уменьшить их статус и силу воздействия на нас. Такое «приручение» является одним из элементов работы с неопределенностью. Ее невозможно убрать, любой инструментарий позволяет лишь частично «компенсировать» вход подобного типа новизны.

Самым же главным элементом, на котором строится сценарий, являются движущие силы (drivers). Именно они двигают сюжет сценария, именно они определяют конечный результат. Некоторые движущие силы видны для одних и скрыты от других, что ведет к выработке сценариев обязательно в команде.

В чем содержатся движущие силы? В типичном наборе сегментов действительности, в котором мы живем. Это общество, технология, экономика, политика, внешняя среда. В обществе такой движущей силой является рост народонаселения. В области технологий – развитие электронных коммуникаций, которые уменьшают, например, число читателей книг. И такие движущие силы нужно искать по всем областям. Потом их следует проранжировать, выделив наиболее значимые. Менее влиятельные выйдут на периферию наших рассуждений.

Опираясь на сценарные разработки, компания «Шелл» не только выжила, но и выиграла. Ее топ-менеджеры были подготовлены к конкретного типа изменениям, они не были для них в новинку. Сценарий скорее подсказывает и учит, чем предсказывает. Хотя в идеальном случае он может и сильно модифицировать поведение. «Эффективный сценарий почти всегда ведет к изменению поведения» [2. – Р. 206].

Мы не живем в линейном мире, в нем присутствуют разрывы, появляются события, которые меняют всю картину мира, как это было, к примеру, с последствиями 11 сентября. П. Шварц предлагает для современного хаотического мира стратегию осознанной упругости: «... балансировка краткосрочных реакций с долгосрочным видением, создавая предпосылки для быстрой смены направления, если это понадобится» [3. – Р. 11].

Сценарный подход направлен не на предсказание будущего, а на подготовку топ-менеджеров к принятию решений в новых условиях, если они наступят. Подсказку про наступление того или иного варианта сценария дают «индикаторы раннего предупреждения» будущей ситуации, которые разрабатываются одновременно со сценарием. При этом смена ментальных моделей топ-менеджеров также является одной из задач. Рассмотрение ситуации только под одним углом зрения губительно для развития.

Любая организация, особенно в области бизнеса, должна видеть возможности будущего развития, быть готовой к наступлению будущих ситуаций, знать, где лежат будущие ресурсы ее развития и благополучия.

В корпорации РЕНД предложили также учитывать недостатки сценарного подхода, которые исследователи РЕНД увидели в следующем виде [7]:

- анализируется только отобранный набор сценариев возможного будущего;
- сценарии не так легко переводятся в планы для действий;
- неизвестно, на каком из сценариев следует сконцентрироваться (наиболее угрожающем, наиболее вероятном).

Например, для преодоления этих недостатков ученые предлагают концентрироваться не на оптимальных стратегиях, а на более явных. Именно так поступают люди в реальной действительности, особенно это касается кризисных ситуаций.

Будущее несет также и вполне конкретные задачи. Например, Т. Хаммес подчеркивает: «Чтобы иметь дело с Китаем, мы должны понимать, как Китай видит войну будущего» [8. – Р.

258]. То есть существуют и такие типы задач, когда жестко задаются параметры, подлежащие рассмотрению.

Суммарно сценарный подход, в том числе вытекающий из представлений Питера Шварца, представим в следующем виде [9]:

- определите основную проблему или решение, с которым вы столкнулись;
- изолируйте ключевые драйверы (внешние силы), влияющие на вашу компанию;
- отберите три драйвера, которые являются наиболее важными, но и наиболее неопределенными;
- напишите три сценария будущего, каждый из которых будет опираться на разный драйвер;
- дайте каждому сценарию запоминающееся имя;
- определите последствия для рассматриваемой проблемы в каждом сценарии;
- рассмотрите возможные стратегии реагирования на каждое из последствий;
- отберите индикаторы, демонстрирующие наступление конкретного сценария;
- действуйте своевременно и адекватно, если конкретный тип будущего наступает. Подчеркнем еще раз, что стратегическое планирование не столько предсказывает конкретное будущее, сколько акцентирует его вариантность. Но разработка этих вариантов дает возможность снять то давление неопределенности, которое присутствует всегда. Возникает реальная площадка для подготовки.

Крис ван дер Хейден предлагает дедуктивный метод структурирования сценария, который состоит из следующих этапов [1. – Р. 243]:

- группировка информации в иерархическую структуру;
- определение наивысших взаимно независимых измерений в событии, тренде или структурном уровне;
- ранжирование их на основе предсказуемости и влияния на клиента;
- отбор наиболее важных в качестве структурных изменений.

Сценарный подход вырос из идей и решений Германа Кана из РЕНДа и Пьера Века из «Шелла». Как пишут сегодняшние исследователи, у «Шелла» не было другого выхода, как вкладывать большие деньги в условиях страшной неопределенности [11]. Именно эти решения подготовили «Шелл» лучше других к нефтяному эмбарго 1973 г.

Целые страны включены в сценарные разработки своего будущего. Работа над сценариями в Южной Африке начиналась с шутки, что есть два решения: практическое и волшебное. Практическое состоит в том, что все станут на колени и будут просить ангелов, чтобы они прилетели и помогли решить все проблемы. Волшебное состоит в том, что все работают вместе, чтобы найти решение.

Контекст событий в Южной Африке был таков: в 1990 г. освободили из заключения Нельсона Манделу, в 1994 г. – провели первые демократические выборы, в 1991 г. началось формирование разнородной группы для сценарного проекта, в связи с чем обратились в «Шелл», чтобы они прислали человека, поскольку тогда уже были известны сценарные разработки «Шелл» [12].

Команда разработчиков представила четыре сценария:

- страус: белое правительство, считая, что оно сможет избежать решения проблемы с черным большинством, уходит от проблем, чем ухудшает ситуацию окончательно;
- хромая утка: длительный переходный период, во время которого новое правительство спотыкается о компромиссы, реагируя на все, но не имея способности решать проблемы;
- Икар: сильное правительство черного большинства приходит к власти на волне народной поддержки, но его общественные расходы в конце концов разрушают экономику;
- полет фламинго: рассказ о том, как новое правительство сможет избежать недостатков первых трех сценариев и постепенно выстроит успешную экономику.



Воздействие этих сценариев видно хотя бы по тому, что лидер правящей партии Ф. Клерк заявил: «Я не страус» [13]. По опыту проведенной работы были выдвинуты следующие требования к такой команде, которая должна:

- понимать настоящее;
- идентифицировать предсказуемые элементы будущего;
- идентифицировать явные пути переходов в будущее;
- принимать во внимание разноречивые взгляды.

Данная работа состояла из 30 исходных идей от 22 участников. Затем они были оформлены в 9 предварительных историй. После их оценки осталось четыре черновых сценария, которые превратились в четыре окончательных сценария. Обратим внимание на достаточно удачные названия четырех сценариев. «Страус» вызвал даже реакцию премьера, а «Икар» подразумевал ситуацию «полететь сейчас, рухнуть потом».

Как-то проходит мимо тот факт, что техника «Дельфи» может трактоваться как методика, параллельная сценарной, как ее прообраз. Как вариант техники прогнозирования она также возникает в пятидесятые годы в РЕНДе. В рамках проекта, спонсированного ВВС, была привлечена группа экспертов для определения с точки зрения советского стратегического планировщика оптимальных целей в индустрии США. То есть перед нами как бы двойной уровень неопределенности: будущее действия и взгляд на него глазами другой стороны. Метод «Дельфи» применяется там, где «чистые модельные статистические методы непрактичны или невозможны, поскольку отсутствует нужный исторический/экономический/технический материал, поэтому становится важным результат человеческих размышлений» [14. – Р. 354].

Определяют метод «Дельфи» четыре составляющие:

- анонимность;
- повторение;
- контролируемая обратная связь;
- статистическая обработка группового ответа.

И сценарный подход, и метод «Дельфи» каждый по-своему пытаются снять последствия неопределенности доступными для данной временной точки способами. Это попытка объективизировать интуицию, привести ее в более рациональную форму, с которой можно работать на следующем рациональном этапе. В этом случае мы получаем материал для принятия решений на дополнительном, в сравнении с нормой, шаге.

Чем больше структура (организация), тем активнее она должна анализировать будущие тренды, чтобы быть к ним готовой. Исходная гибкость является свойством малых структур, где легко принимаются решения, и возникает меньшее сопротивление при претворении их в жизнь. Чем сложнее структура, тем тяжелее ей будут даваться решения, особенно если они касаются кардинального типа изменений.

## **Анализ и конструирование будущего**

Конструирование того или иного варианта будущего, – а в этом качестве можно рассматривать и 1917 г., и 1991 г., когда в результате возникли совершенно иные варианты социальных систем, – происходит в достаточно сложных условиях. Можно подчеркнуть следующие особенности таких сознательно конструируемых переходов:

- это вероятностный переход, когда всегда сохраняется возможность получения негативного результата;
- это попытка соединить определенное настоящее с неопределенным будущим;
- это переход через набор проблемных точек, решение которых неизвестно наперед.

Кстати, и в случае с 1917 г., и в случае с 1991 г. была очень серьезная не только объективная, но и субъективная составляющая. Энергия конкретных людей поворачивала ситуацию

в ту или иную сторону. Правда, можно отметить, что и эта энергия также могла быть стимулирована тем или иным способом.

Анализ будущего необходим не сам по себе, а для помощи первым лицам, способным принимать решения в той новой обстановке, которая складывается сегодня, когда мир находится в эпохе больших изменений. Ведь каждая организация стремится не просто выжить в новых условиях, а стать сильнее, получить новое развитие.

При этом одной из важных задач является не столько разработка нового видения будущего, сколько возможность убедить в правильности предлагаемых решений того или иного клиента, которым может быть как организация, так и отдельный заказчик. В этом плане важны слова одного из разработчиков сценарного метода, в свое время работавшего в компании «Шелл», ван дер Хейдена, который написал: «Правилom номер один сценарного планирования является максима „знай своего клиента“. По этой причине сценарное планирование является индивидуально ориентированной деятельностью, „общие сценарии имеют мало смысла для поведения организаций“» [1. – Р. 146].

С этим высказыванием можно поспорить, поскольку общие сценарии также задают фон для функционирования организации. Будущее повышение цен на энергоносители отражается не только на хозяйствующих субъектах, но и на отношениях между странами. К примеру, страны Запада требуют допуска своих компаний к разработкам нефти в России, но одновременно не допускают российские компании к своим транспортным системам, что вызывает соответствующее напряжение между Россией и ЕС.

Стратегические решения, касающиеся будущего, принимаются человечеством с давних времен. В качестве примера можно вспомнить выбор христианства для Руси. Или такой пример: окружение советовало Чингисхану перебить всех китайцев, поскольку не видело смысла в оседлом населении. А так можно было использовать освободившиеся земли под пастбища. Однако один из советников Чингисхана Елюй Чуцай доказал ему, какую пользу можно извлечь из плодородного края, населенного трудолюбивым народом, путем сбора разнообразных податей [2]. И Чингисхан все понял и поручил советнику разработать программу управления оседлым краем.

Специалисты по будущему видят три стадии мира, в рамках которого жило человечество. С другой стороны, вероятно, можно говорить об определенных моделях мира, в которых мы живем, поскольку часто наши ментальные подсказки, наша картина мира во многом и формируют этот мир. С третьей стороны, смена детализации нашего взгляда позволяет каждый раз видеть новые факторы, которые не поддаются управлению на данный момент. Дальнейшее наше развитие может сделать «ручными» и те факторы, которые на сегодня таковыми не являются.

Футуролог Джон Петерсон из Арлингтонского института говорит о следующих трех модусах: статическом, прогрессирующем и хаотическом [3. – Р. 271–272]. Немного усиливая его представления, можно считать, что в варианте статического мира мы имеем ситуацию, когда мир как бы равен человеку по силе, в прогрессирующем мире – человек становится сильнее мира. В последнем варианте вновь ситуация меняется: теперь мир оказывается сильнее человека.

В статическом мире для выживания следовало удовлетворять требованиям имеющейся системы. Сама система являлась данностью. В мире прогресса человечество обладало контролем и могло управлять всеми процессами. В хаотическом мире, наоборот, управлять уже ничем нельзя. Единственной возможностью выживания становится реагирование, все движение осуществляется в рамках имеющихся тенденций.

Кстати, обучение американских военных высшего звена уже давно пытаются перевести с модели наработки определенных знаний и умений к наработке способности адаптироваться.

Динамика сегодняшних изменений такова, что велика вероятность того, что им понадобятся совершенно новые знания и умения, к которым их не готовили.

Те или иные неожиданные события, в том числе меняющие ход истории, в зачаточном виде все равно присутствовали и до этого. Возьмем для примера 11 сентября. Что принципиально нового было в этом случае? Были использованы пассажирские самолеты, были летчики-смертники. Однако сконструировать подобное событие можно было, исходя из «конструктора» имеющегося и реализованного на сегодня.

«Идущие на смерть» всегда присутствовали в войнах. Сегодня просто появились «самубийцы», которые со стопроцентной вероятностью погибнут в результате инцидента. Но во Второй мировой были японские летчики-смертники. Пропаганда советского времени превозносила подвиги Гастелло и Матросова, которые жертвовали своей жизнью в условиях исключительного свойства.

Мы имеем миниформы событий и максиформы событий. Миниформы как бы прячут свои последствия, поскольку они не развернуты до логического предела. Максиформы, наоборот, созданы ради последствий. Невооруженным глазом мы видим как бы только их.

Будущее выстраивается сегодня, даже тогда, когда мы этого не видим и не замечаем. Наша психология повернута вспять, поскольку именно из прошлого мы несем все свои модели поведения и мышления. Мы являемся такими, какими нас создало наше прошлое.

Как же может возникать будущее? Какие сознательно встроенные процессы могут вести к нему? Может существовать тренд, которому можно следовать. Возможна также реализация контртренда, но подобное противодействие требует вкладывания слишком больших ресурсов.

Возможным вариантом является создание условий, которые позволят реализоваться определенным тенденциям. Этот же метод позволяет блокировать некоторые варианты развития, что также важно для управления ситуацией. «Мягкая сила не только используется для блокирования, она предназначается для того, чтобы строить, создавать возможности, которые не существовали до этого» [4. – Р. 134]. Кстати, раскрывая возможности для проявления одной тенденции, мы уже тем самым блокируем проявление другой.

Создатель теории мягкой силы Дж. Най видит разнообразные варианты использования ее в отношениях между Европой и США: «Европейская мягкая сила может не только использоваться для того, чтобы противостоять американской мягкой силе и поднять цену односторонних действий, но она также может быть источником помощи и усиления для американской мягкой силы по наращиванию возможности достижения своих целей Соединенными Штатами» [5. – Р. 82]

Некоторые тенденции развития мира были удачно подмечены еще до того, как они реально наступили. В 1963 г. планировщик и футурист Дон Майкл предсказал появление нового поколения, которое пришло с совершенно новым опытом. Это мир, достаток, большой уровень свобод [6]. В результате возникает молодежный бунт и социальное экспериментирование. Кстати, «оранжевую» революцию в Киеве также можно рассматривать под подобным же углом зрения. Это также можно рассматривать как результат увеличения в структуре населения нового поколения, которое получило опыт жизни в новых условиях, работая в бизнесе, а не в бюджетных организациях.

Как и в случае энергетической политики Р. Рейгана, страны СНГ привыкли жить в рамках дешевых энергоносителей, не вкладывая ничего в энергосберегающие технологии. В результате переход на новые цены становится шоком для экономики. Цена на газ, например, для Украины становится как фактором экономики, так и фактором политики. Та же ситуация с уровнем цен в ЖКХ.

Все это резкие виды изменений, что приводит к выходу их оценок из чисто профессиональной сферы, все это становится содержанием политического дискурса с очень четким рас-

слоением на тех, кто прав, и тех, кто виноват. Защитные механизмы прошлого мира уже не могут никого защитить.

Питер Шварц видит ускорение перемен, через которые проходит мир, в следующем ключе [4. – Р. 223]:

- чем более экстремальными будут эффекты первого порядка, тем более взрывными окажутся эффекты второго порядка;
- ближайший переходный период займет очень малый срок – тридцать лет вместо столетия;
- стабильность как примета мира исчезнет очень скоро.

Эпоха перемен требует слишком быстрого принятия решений по достаточно кардинальным типам проблем, к чему человечество все еще не готово. Каждый, скорее, хочет спрятаться от проблемы, чем попытаться ее решить. Но время «страусиной» политики постепенно уходит, вызывая к жизни новый тип лидера.

Доклад Национального совета по разведке США, анализирующий мир в 2020 году, находит множество противоречивых тенденций в наступающей глобализации. В том числе речь идет об азиатском лице будущей глобализации [7]. Все это варианты будущего, к которому мир постепенно переходит.

Раскрыть место организации в будущем мире должен не столько планировщик, сколько сотрудники этой организации, которых интервьюирует планировщик. Кис ван дер Хейден предлагает обратить внимание на следующий набор вопросов [1. – Р. 177]:

- наследие прошлого – какие принципиальные решения в вашей организации, плохие или хорошие, останутся в памяти как важные уроки для будущего;
- важные решения впереди – какие важные решения с долгосрочными последствиями стоят перед организацией;
- ограничения внутри системы – какие существенные ограничения изнутри или извне вашей организации сковывают вас в ваших действиях;
- вопрос-эпитафия – когда вы будете переходить на другое место, уходить на пенсию, что бы вы хотели, чтобы о вас запомнилось?

Это достаточно простые вопросы, но они включают мышление сотрудников в нужном направлении. В результате образуется материал, который дает возможность двигаться вперед, опираясь на накопленный опыт. У планировщика нет и не может быть опыта работы в данной профессиональной сфере.

И теперь вновь обратим внимание на проблему неопределенности. В принципе все, что пытаются сделать для анализа будущего, связано с той или иной «борьбой» с неопределенностью. Это категория, которая будет проявляться с неизбежностью, сопровождая человечество все чаще и чаще. Изучение неопределенности, разработка средств защиты от нее может стать со временем базовой научной дисциплиной, на которую будут опираться все остальные направления.

Группа ученых, работающая в корпорации РЕНД, предлагает две стратегии движения к будущему [8]: «Сохранение курса» и более агрессивная «Программа разрушения». Двумя неопределенностями, с которыми столкнется человечество на период до 2010 года, с их точки зрения, являются уровень экономического роста и уровень загрязнения среды. Первый сценарий работает, когда есть баланс между ростом и загрязнением. Второй направлен на вложение ресурсов для сокращения загрязнения. При нем не будет катастрофы, но это может потребовать слишком больших затрат.

Их подход к неопределенности характеризует ее как ситуацию, когда аналитики или лица, принимающие решения, не могут определиться в следующем [9. – Р. 118]:

- какие модели описывают взаимодействие между переменными системы;
- какое вероятностное распределение неопределенности среди ключевых переменных;

– как оценивать желательность тех или иных альтернатив.

Неопределенность проявляется в ситуации, когда существует нехватка информации для принятия решений, а прошлый опыт лиц, принимающих решения, из-за принципиальной новизны ситуации не может помочь. Речь идет при этом о предельной ситуации, именуемой «глубокой неопределенностью». Д. Рамсфельд говорил также о «неизвестном неизвестном», что было мало знакомо военным, но хорошо знакомо специалистам по ПР. «Известное неизвестное» – это разрыв нефтепровода или забастовка шахтеров. Известно, что это когда-то произойдет, вопрос только в том, когда именно. К такому типу неизвестного мы умеем готовиться.

Здоровое, прагматическое принятие решений в этой ситуации базируется на ряде принципов (Р. 123–124):

- необходимо работать с множеством сценариев;
- следует искать здоровые, а не оптимальные стратегии;
- необходимо использовать адаптивные стратегии, которые будут меняться со временем в ответ на поступление новой информации;
- следует использовать компьютерную поддержку, чтобы характеризовать неопределенности по их отношению к выбору здоровых стратегий.

Сценарий позволяет увидеть будущее и подготовиться к нему. При этом предлагается несколько таких возможных вариантов будущего, поскольку будущее в точке настоящего не является столь определенным, чтобы можно было положиться лишь на один сценарий. При этом следует помнить о точности точки отсчета. Т. Барнет справедливо отмечает, что 11 сентября не было обычным вариантом ошибки разведки: «Мы просто были сфокусированы не на той части мира, не на том типе конфликта, не на том враге» [10. – Р. 226]. Понятно, что задним числом это увидеть легче. Но в любом случае конкретика уроков, извлеченных из негативных ситуаций, должна помочь принимать новые решения.

Кис ван дер Хейден предлагает достаточно простой план действий по реализации сценария [1. – Р. 294–295]:

- определение настоящей ситуации;
- определение желаемой ситуации, понимаемой как один из выборов среди многих;
- прояснение разрыва между этими двумя состояниями;
- разработка детальных планов по переходу от настоящего к желаемой ситуации.

Будущее усиливает сильных и ослабляет слабых, поскольку они не могут качественно подготовиться к наступлению новых тенденций. Сегодня динамика изменений настолько возросла, что в результате успех приходит только к сильным игрокам. Хотя работа с будущим лежит в основе профессии любого менеджера [11]. Преодоление неопределенности, занижение ее роли как фактора, влияющего на результат, должно стать краеугольным камнем как работы управленцев, так и их подготовки. Однотипно определяет проектирование Ю. Громыко, когда говорит, что проектирование – это «подготовка себя к встрече с будущим» [12].

Сильный игрок всегда получит выгодное для себя будущее, слабый окажется у разбитого корыта. Будущее может быть усилено или ослаблено в зависимости от нашей подготовки к нему. А подготовка уже в распоряжении сегодняшнего дня, что позволяет в определенной степени говорить об управлении будущим.

## **П. Шварц о будущем развитии мира**

П. Шварц (г. р. 1946) является выходцем из «Шелла», где были разработаны первые варианты глобальных сценариев, и эта практика сохраняется до сегодняшнего дня. Там П. Шварц трудился вместе с П. Веком и Т. Ньюлендом. Сейчас П. Шварц является одним из основателей Global Business Network. Его книги во многом задали интеллектуальную парадигму направле-

нию, поскольку, уйдя из «Шелла», он как раз углубился в теоретическое обоснование того, что делал там в качестве практика в рамках стратегического планирования компании [1–2].

Его «расширяющийся» статус передает то, что П. Шварц является консультантом ряда голливудских фильмов, действие которых происходит в будущем. Он также является соавтором нашумевшего доклада Пентагона о грядущих климатических изменениях [3].

Global Business Network консультирует большой бизнес, в ряде вопросов отвечая на конкретные ситуации, куда можно и куда нельзя вкладывать деньги с точки зрения будущего развития экономики.

При этом возникает еще один формат, в котором задействованы эти аналитики будущего. Половину своего времени в «Шелле» они тратили не на разработку сценариев, а на поездки по миру, чтобы своими выступлениями разрушить недоверие к тем сценариям, которые они предлагали [1. – Р. 193]. И отсюда следует «странный» вывод, который делаем мы, а не П. Шварц, что его сценарии могут оказаться правдивыми не только потому, что они истинны, но и потому, что главных игроков удастся убедить, что мир будет развиваться именно таким способом.

В представлениях этой группы сценарии не столько готовят мир, сколько готовят людей к проигрыванию ситуаций, которые впоследствии станут для них знакомыми. Это возможно еще и потому, что более-менее явных сценариев в принципе не так и много, и к ним можно подготовиться. П. Шварц говорит по этому поводу следующее [1. – Р. 191]: «В реальном мире вы не знаете наперед, какой сценарий будет реализован. Но вы готовитесь ко всем трем, а затем готовите себя увидеть две-три небольшие детали, так что вы сможете узнать всю пьесу, прежде чем вас позовут сыграть в ней».

Мониторинг происходящего, как видим, является неотъемлемой частью сценарной работы. Он и вытекает из неопределенности в отношении того, какой из сценариев будет развернут в реальности.

П. Шварц фиксирует главный сдвиг, который имеет место в мире в связи с развитием нового типа экономики: «Правила новой экономики формируются не физикой, а информацией» [4]. В результате самой важной собственностью становится не физическая, а интеллектуальная.

США проходили через подобную смену экономического «ядра» несколько раз до этого. Впервые в 1900 г., когда возникло электричество и телефон, которые были способны создавать новый экономический потенциал. Но этот потенциал оказался неиспользованным из-за Первой и Второй мировых войн и Великой депрессии. Второй вариант возникновения нового появляется в 1945 г., но его влияние не было таким большим. Все работало до 1973 г., когда нефтяные цены раскрутили инфляцию. Как следствие, деньги уходили на энергетическую эффективность, а не на производительность.

П. Шварц предлагает четыре возможных сценария дальнейшего развития ситуации. Сценарий новой экономики поднимает на первое место образование и знания. Постепенный сценарий, при котором движение к новой экономике будет осуществляться очень медленно. Это будет мир, напоминающий сегодняшний. Сценарий новой экономики как иллюзии вынесет вперед старых победителей, новые игроки разорятся, что во многом также похоже на сегодняшний день. Сценарий краха ведет к проигрышу всех. Новые технологии не окажутся такими производительными, какими их представляют.

Свою книгу о неизбежных сюрпризах будущего П. Шварц стал писать после того, как его удивила реакция слушателей, точнее ее отсутствие, на его доклад о будущем [5]. Как оказалось, все считают, что будущее будет таким же, как и сегодня, что является принципиальной ошибкой. Сегодня мы стали жить в мире, где постоянно происходят разрывы плавного течения событий, которое было характерно для прошлого.

Новые ситуации, формирующие будущее уже сегодня, выглядят следующим образом:

- заканчивается эра ухода на пенсию, поскольку люди продолжают работать, не предоставляя места для молодых;

- экономика продолжает расти высокими темпами;

- формируется новый мировой порядок;

- начинается новая научная революция;

- загрязняющие технологии становятся чище;

- приближается существенное изменение климата.

Кстати, П. Шварц считает, что то ли администрация Клинтона, то ли администрация Буша пропустила момент после завершения холодной войны, чтобы создать аналогичные труменовским политические и экономические институты (План Маршалла, Всемирный банк, ООН и под.), способные «включить» новые правила стабильности на ближайшие десятилетия [2. – Р. 98]. О подобного рода стабилизаторах сегодня думают многие исследователи. С другой стороны, возможно, мир уже преодолел определенный порог, когда запуск подобных правил был возможен в более или менее естественной манере.

В своем совместном с С. Вебером докладе о будущем энергетики П. Шварц подчеркивает три характеристики, делающих наше внимание к энергетике еще более серьезным, чем сейчас [6]:

- мы неверно воспринимаем имеющиеся у нас ограничения во времени;

- мы слишком оптимистичны по отношению к альтернативам углю и нефти;

- проблема изменения климата является более неотложной, чем мы ее себе представляем.

Самым неожиданным сценарием в этой ситуации окажется задержка в появлении альтернативных источников энергии. При этом все время происходит рост потребления за счет стран третьего мира.

Потребность в энергии может снизиться в мире, если произойдет следующее:

- экономическое замедление Китая или Индии;

- мировая депрессия;

- война;

- существенные климатические изменения;

- технологическая революция в энергосберегающих технологиях.

П. Шварц в принципе считает неизбежной потерю гегемонии нефти в ближайшие двадцать лет. Парадоксальным образом звучит фраза: «Чем больше цена, тем скорее это произойдет» [2. – Р. 140]. В любом случае это один из важных вариантов развития, который должны обязательно учитывать нефтедобывающие страны. Их благоденствие может вскоре закончиться.

Введя такой инструментарий как стратегические беседы, в рамках которых менеджеры, знакомые со своей сферой больше, чем планировщики, вскрывают в ней важные тенденции и существенные ограничения, П. Шварц подчеркивает два фактора, которые мешают развитию этого инструментария [1. – Р. 223]:

- менеджеры не имеют опыта проведения подобных неформальных бесед, которые могут в результате задавать формальные процессы;

- менеджеры оперируют узким кругом стратегических возможностей, не считая потребность в изменениях существенным требованием.

Кстати, это вновь демонстрирует, что будущее каждый раз закрыто от нас непроницаемой стеной, которая создана в рамках наших собственных ограничений на типы мышления. Мы хорошо мыслим о то, что видим и знаем. Но любое отклонение от конкретики объекта сразу уводит нас в «зыбкие пески».

В рамках Global Business Network сформулированы несколько вариантов такого нового типа мышления. Они назвали это мышление думанием по-иному. Сюда попали [7. – Р. 302–307]:

- мышление от внешнего к внутреннему (outside in thinking);
- объединяющее мышление (connective thinking);
- сценарное мышление (scenaric thinking).

Первый тип мышления ведется на трех уровнях, опирается на три фокуса: внешний фокус, рыночный фокус, внутренний фокус. Внешний фокус включает в себя «далекие» параметры: геополитика, правительство и т. п. Объединяющее мышление способно объединить в единую картинку явно разные идеи, по этой причине оно достаточно близко соотносится с системным мышлением. Сценарное мышление вытекает из предварительно проведенных стратегических бесед (strategic conversation). Кис ван дер Хейден сформулировал ряд правил проведения неформальных стратегических бесед [8. – Р. 323–324]:

- не должно быть заранее готового решения;
- каждый участник имеет право рассматривать разные перспективы и разные варианты будущего;
- стимулируется внимание к основным видам неопределенности;
- рассмотрение неопределенности доводится до анализа последствий;
- необычные сочетания событий должны рассматриваться с помощью создания причинно-следственных историй;
- несвязанные идеи вводятся в общую схему, что делает их работающими;
- может вводиться время на размышления, если следует создать новые идеи.

Правила самого П. Шварца по этому поводу таковы [1. – Р. 227–235]:

### **Как вести стратегическую беседу**

1. Создайте доброжелательный климат.
2. Соберите исходную группу с ключевыми лицами, принимающими решения, и людьми со стороны.
3. Подключайте информацию извне и людей извне.
4. Анализируйте задолго до принятия решений.
5. Начните с рассмотрения настоящего и прошлого.
6. Проводите предварительную сценарную работу в малых группах.
7. Начинайте беседы.
8. Живите в постоянных стратегических беседах.

Перед нами возникает суммарный базис, сырой материал, из которого можно черпать те или иные идеи для развития, для доведения их до логического предела, для поиска последствий, которые вытекают из найденных трендов.

П. Шварц утверждает в предисловии к книге ван дер Хейдена, что по-настоящему сильная стратегия должна базироваться на том, что отличает данную организацию от других [8. – Р. х]. То есть идея конкурентного преимущества работает на многих уровнях и во многих вариантах, в том числе на нее опирается и разработка стратегии.

С. Вебер, вспоминая свое знакомство с П. Шварцем, говорил, что он пришел к Шварцу в Беркли и спросил, как в бизнесе происходит планирование. Проблема состоит в том, что результат должен быть достигнут через 10–15 лет, поэтому важно знать, как учитывать разные случайные события. Единственное преимущество, которое есть у «Шелла» – то, что они мыслят более креативно и строят свои рассуждения о будущих событиях более формально. «Питер научил меня, как использовать теорию, доказательства и воображение для структурирования размышлений людей о будущем, насколько все это может обладать значительной ценностью и



насколько все это является трудным умением» [9]. То есть реально перед нами ситуация, когда технология «одевается» на интуицию.

Временные горизонты говорят о том, что будущее практически «куется» сегодня. Так П. Шварц акцентирует, что наука получает свои результаты в конце 5-10-летнего цикла, поэтому современные технологии, которые сформируют наш мир, создаются уже сегодня [10. – Р. 197]. То есть проблемой управления будущим мы, по сути, занимаемся ежедневно и ежечасно, даже тогда, когда не задумываемся об этом.

В октябре 2003 г. по заказу Пентагона П. Шварц и Д. Ренделл подготовили доклад о грядущих существенных климатических изменениях [11]. Отрывки из этого доклада в феврале 2004 г. попали в журнал «Fortune» с заголовком, в котором звучала фраза о ночном кошмаре Пентагона.

Целью своего доклада П. Шварц считал определенную драматизацию событий, призванную показать, что случится, когда неподготовленное общество столкнется с внезапным изменением климата. Эти двадцать две страницы доклада хорошо напугали эту самую общественность.

Современная цивилизация никогда не испытывала столь внезапных изменений климата, которые прогнозируются. К этому следует добавить и то, что глобальность современного мира приведет к тому, что психологическое реагирование на эти события будет резко усиленным [12].

Последствия такого внезапного изменения климата для национальной безопасности лежат в ресурсном потенциале планеты. Всегда, когда в истории человечества возникала дилемма – голодать или совершать набег, человечество выбирало набег. 25 % мужского населения гибнет, когда начинается война. Мир наступает, когда ресурсное обеспечение растет.

Прогноз для Европы выглядит следующим образом:

2010: суровая засуха и холод выталкивают скандинавов на юг из ЕС.

2015: конфликты в странах ЕС по поводу еды и воды приводят к стычкам и напряженным дипломатическим отношениям.

2018: Россия присоединяется к ЕС, предоставляя энергетические ресурсы.

2020: происходит миграция с севера – из Голландии и Германии – в сторону Испании и Италии.

2020: учащение конфликтов по поводу воды и иммиграции.

2022: столкновения между Францией и Германией по поводу коммерческого доступа к Рейну.

2025: ЕС приближается к коллапсу.

2027: усиление миграции в средиземноморские страны (Алжир, Марокко, Египет, Израиль).

2030: 10 % европейского населения переехало в другую страну. Столь же детально описаны последствия для Азии и Америки.

Журнал «Fortune» рассказал читателям, что этот доклад заказал П. Шварцу другой известный футуролог Эндрю Маршалл, который в Пентагоне по приказу Д. Рамсфелда занимается революцией в военном деле [13].

В другом номере журнала П. Шварц описал судьбу многих известных корпораций в будущем: от «Тойоты» до ИБМ. К 2010 г., считает П. Шварц, все типы медиа (фильмы, газеты, журналы, книги, музыка) будут предоставляться по требованию [14]. Рекламщики будут биться за внимание потребителей (A-time). Возникнет услуга медиателеприсутствия, когда за плату каждый сможет стать героем спорта или кинозвездой, поскольку технологии смогут переносить человека в любую ситуацию.

П. Шварц оказался интересен своим вниманием к разработке инструментария. Пройдя через разработку сценариев в «Шелле», он смог распространить свой опыт на другие сферы,

затратив при этом немалые усилия на продвижение сценарного метода мышления в мире. На это мышление все еще нет того реагирования, которого оно заслуживает. У П. Шварца проскользнул пример участия в комиссии, которая после 2000 г. разрабатывала новую стратегию национальной безопасности для Буша [2. – Р. 4]. И хотя комиссия вынесла на первое место угрозу терроризма, даже упомянула в одном из сценариев разрушение башен всемирного торгового центра с помощью авиакатастрофы, это не привело ни к какому реагированию со стороны администрации.

## **II. Век в компании «Шелл»: начало сценарного подхода**

Если П. Шварц развил сценарный подход до того состояния, которое мы знаем сегодня, то начало этому направлению положили Г. Кан из РЕНДа и П. Век из «Шелла». Г. Кан сделал это в шестидесятые годы, П. Век – в семидесятые.

Пьер Век (1922–1997) известен тем, что дважды предсказал ценовой шок на нефтяном рынке, сделав это на базе созданной им и его коллегами методологии сценарного подхода.

П. Век и Т. Ньюленд анализировали события, которые могли повлиять на рост цен на нефть. Среди этих факторов на первое место вышли следующие [1. – Р. 7]:

- Соединенные Штаты стали исчерпывать свой нефтяной резерв;
- арабские страны, входившие в ОПЕК, отрицательно восприняли западную поддержку Израиля в шестидневной войне 1967 г.;
- старые цены на нефть были зафиксированы до 1975 г.

П. Век и Т. Ньюленд пришли к выводу, что рано или поздно цены на нефть поползут вверх. Они написали два сценария. По одному из них цены оставались стабильными. Второй сценарий прогнозировал повышение цен со стороны стран ОПЕК. Выслушав эти два сценария, топ-менеджеры «Шелла» все равно на них не прореагировали. Тогда П. Век пришел к выводу: чтобы сценарии вели к изменениям, они должны менять картинку мира у менеджеров. П. Век понял, что нужно заниматься не прогнозом, а влиять на лиц, принимающих решения.

Следует также подчеркнуть внимание военных, с которых началось это направление и которое находится в зоне интересов и сегодня [2]. Вероятно, это связано с такими причинами:

- военные ведомства имеют самый большой бюджет, поэтому планирование требует учета факторов будущего;
- военные постоянно имеют дело не только с реальными, но и с искусственными, игровыми ситуациями;
- часть теоретических положений военной профессии (стратегия, геополитика и под.) смещена в сугубо теоретические построения, которые, имея практическую базу, все равно сохраняют много элементов теоретического подхода.

П. Шварц справедливо фиксирует одну из важных особенностей сценарного подхода, которую в разных вариантах постоянно повторяет [1. – Р. 192]: «Использование сценариев является репетицией будущего. Вы пробегаете сквозь искусственные события, как будто вы уже живете в них. Вы тренируетесь, чтобы узнавать развитие будущей драмы. Это позволяет вам избегать неприятных сюрпризов и знать, как нужно действовать».

Сценарий как инструмент позволяет рассматривать будущее исключительно в нескольких вариантах. По этой причине он сохраняет определенную сложность, не являясь легкой подсказкой для лиц, принимающих решения.

П. Век работал в лондонском филиале голландской «Шелл», но его называют французом, который интересовался индийской мистикой [3]. Сценарное планирование, или, как говорил П. Век, сценарное мышление, состояло в рассказывании историй, где объединялось известное и неизвестное. Здесь возникла TINA (There is no alternative) как тип сценария.

Возникли два типа TINA: TINA above, которая работает на уровне рынков, финансовых систем, правительств, и TINA below, которая работает на уровне индивидов. Г. Дэвис из GBN уточнил TINA с помощью трех R (regulations, restraints, rules) – регулирование, ограничения, правила. То есть все это попытка разными способами разграничить то, что известно с большой долей определенности, и то, что останется неизвестным.

П. Век заявляет об опасности прогнозов и предсказаний, поскольку они строятся на том, что мир будущего будет похож на современный. Проблема не может быть решена привлечением дополнительных ресурсов или более продвинутых футуристов. Проблема в ином: «Будущее более не является стабильным; оно стало движущейся целью. Никакое единственно „верное“ представление не может быть выведено из прошлого» [4].

Базовой структурной характеристикой сегодня стала неопределенность. Ее следует признать как данность, включить в рассуждения. Сценарный метод помогает менеджерам структурировать неопределенность, если имеет место следующее:

- сценарии строятся на глубоком анализе реальности;
- сценарии меняют представления о реальности у топ-менеджеров, заставляя их трансформировать свою модель реальности.

Отсюда следует важный вывод, задающий нам понимание идей П. Века. Сценарий становится способом работы с неопределенностью. Отсюда возникает и идея альтернативных сценариев, поскольку реальное будущее все равно остается неизвестным.

Сама компания «Шелл» развивалась по следующему пути. В послевоенное время все усилия были направлены на работу в физическом пространстве. Потом с 1955 г. по 1965 г. основной упор был сделан на финансовое управление. И в 1965 г. появилась объединенная плановая группа, которая пришла к выводу, что обычный временной горизонт в 6 лет уже не подходит для проектов «Шелла». И они замахнулись на период до 2000 г. При этом возникло понимание, что этот бизнес смещается с рынка добычи на рынок потребления.

Попав в пятнадцатилетний горизонт и познакомившись с работами Г. Кана, П. Век, который на тот момент работал во французском филиале «Шелла», столкнулся с двумя вариантами неопределенности:

- возможностями доступа Франции к природному газу, который был единственным заменителем нефти;
- политическая неопределенность, касающаяся того, как Франция будет строить свою энергетическую политику.

Франция в то время поддерживала национальные компании и ограничивала «Шелл». Однако Франция как член ЕС должна была подводить свои действия под европейские стандарты. В результате действия этих факторов (либерализация доступа или ее отсутствие, большой /малый доступ к природному газу) и возникли первые четыре сценария:

- либерализация, большой доступ;
- либерализация, малый доступ;
- отсутствие либерализации, большой доступ;
- отсутствие либерализации, малый доступ.

Каждый из этих четырех сценариев 1970 г. разрабатывался так, как будто он был единственным, по полной программе.

Как оказалось, простое перечисление неопределенностей ничем не помогало лицам, принимающим решения. Пришлось изучать предмет более глубоко в поисках взаимозависимости и взаимодействий, чтобы получить в результате то, что является определенным и неизбежным, и то, что не является таковым. И именно в этой точке возникло важное разграничение предопределенных элементов и неопределенностей.

Предопределенными элементами П. Век считает такие, какие уже произошли, но последствия их еще не наступили в полной мере. Будущее было бы полностью предсказуемым, если

бы мы имели дело только с predetermined элементами. Однако это не так. Есть также критические неопределенности, которым следует уделить столько же внимания, как и predetermined элементам, чтобы лица, принимающие решения, получили всю полноту информации.

Сценарии первого поколения, которые имели дело только с неопределенностями, просто помогали теперь лучше прояснить ситуацию. Сценарии второго поколения предназначены для собственно принятия решений. В 1971 г. в «Шелле» поняли, что сценарии лучше подходят для ведения бизнеса, чем прогнозы.

Сценарии выполняют две функции [5]. Одна функция защитная, она направлена на предвидение и понимание рисков. Вторая – предпринимательская, она открывает стратегические возможности, которые были до этого неизвестны.

Оценка ценности сделанных сценариев опирается на два вопроса:

- осталось ли что-то вне их внимания: менеджеры через пять-десять лет не должны понять, что их не предупредили о чем-то важном;
- ведут ли они к действиям: в результате менеджеры должны делать нечто, что не вытекает из их прошлого опыта.

Сценарии усиливаются, когда они соединены с такими процессами как стратегическое видение и планирование возможностей. Стратегическое видение должно раскрыть точное представление о том, какой должны быть компании в долгосрочной перспективе. Планирование возможностей требует рассмотрения всех вариантов на равных и в полном объеме.

Перед нами все время возникает отсылка на метауровень, поскольку нельзя решать стратегические проблемы тактическим инструментарием. «Представляя иные способы видения мира, сценарии принятия решений позволяют менеджерам расширить одностороннее представление о мире. Сценарии дают менеджерам нечто важное: способность пересматривать свое понимание мира. В турбулентной бизнес-среде менеджеры могут увидеть больше, чем они обычно воспринимают» [5. – Р. 150].

П. Век считал ключевой проблемой сценарного планирования игнорирование проблемы интерфейса между сценаристами и лицами, принимающими решения. Первые лица в принципе не любят иметь дело с альтернативами, им требуется большая определенность. С другой стороны, сценарии очень популярны у среднего менеджмента, которому не требуется принимать окончательных решений.

Сценарии описывают внешний мир. Но, по мнению П. Века, они должны войти «живыми» во внутренний мир лиц, принимающих решения, так как именно там делается реальный выбор. По этой причине сценарий имеет дело с двумя мирами: миром фактов и миром восприятий. И это многократно подчеркивает П. Век: «Они исследуют факты, но направлены на внутреннее восприятие лиц, принимающих решения. Их целью является сбор и трансформация информации стратегического значения для свежего восприятия». Он рассматривает это не как тривиальный переход, а как принципиально креативный. Менеджер должен воскликнуть в результате: «Ага!» – и прийти к собственному стратегическому решению.

Менеджерам надо понять внешние движущие силы, чтобы использовать их в свою пользу. П. Век считал, что в этом плане перед нами скорее дзюдо, которое отличается от бокса. Внешний мир становится менее опасным, когда сценарный инструментарий позволяет напрямую работать с его неопределенностями.

Следует подчеркнуть еще один аспект работы «Шелла», который затем был позаимствован в GBN [6]. Он связан с невозможностью точного предсказания или управления будущим. По этой причине для усиления борьбы с этой неопределенностью в «Шелле» практиковали обучающие поездки, то есть посещение тех мест, которые позволяют увидеть новое. Вторым способом стали встречи с выдающимися людьми, что можно трактовать как еще один вид инструментария.

Именно чтобы предохраниться от «туннельного видения», когда идет концентрация на одной альтернативе, «Шелл» всегда работала с рядом вариантов. Так, реагирование тех или иных стран на глобализацию и либерализацию предстает как два сценария: «Новые горизонты» и «Баррикады». Если в первом случае многие бедные страны проводят удачную либерализацию, то во втором люди сопротивляются глобализации, боясь потерять самое ценное – работу, религиозные традиции, культурные ценности.

Сегодня сценарии заняли важное место в бизнес-практике. Военные также хорошо освоили этот подход, анализируя пространство безопасности 2030 или 2050 гг. Но исходно ключевые моменты этого подхода были заданы сценариями «Шелла», которые революционизировали способы подготовки и принятия решений.

Среди бумаг, оставшихся после смерти П. Века, была и небольшая заметка, написанная после смерти его гуру в Индии. И как пишет Н. Коллинс: «Этот последний кусочек делает понятной связь между тем, как Пьер работал в „Шелле“ и как на него повлияли глубокие мыслители, с которыми он занимался» [7].

Г. Тиббс, также оставивший свои воспоминания о П. Веке, подчеркивает, что хотя многие, говоря о сценарном подходе П. Века, акцентируют работу с неопределенностью, на самом деле П. Век пытался изолировать определенности, которые он называл предопределенными элементами. Приведем слова Г. Тиббса, о которых следует еще подумать: «За этим различием стоит критическая разница в философии, которая делает сценарии Пьера все еще наиболее успешными в истории бизнеса» [8].

Г. Тиббс подчеркивает еще одну особенность мышления П. Века. Обычно будущее рассматривается как неопределенное, как объекта его нет, и поэтому его невозможно исследовать. В ответ на это приходится предлагать набор сценариев. Однако такой подход имеет в себе и недостатки. Если в принципе произойти может все, то как определять свой путь? И второе: множественность вариантов ведет в качестве реакции к созданию защиты и осторожности, хотя типичной сильной стороной предпринимателя является инициатива, и чтобы ее реализовать, он должен верить в какое-то будущее.

П. Век считал, что будущее узнать возможно, хотя и трудно, если попытаться проникнуть в него взглядом поисковика. Он считал себя «глазами стаи», который, убегая вперед, видит ситуацию, а затем сообщает ее «Шелл». Поэтому все его метафоры и образы были визуальными.

И здесь возникает самое интересное. Как оказалось, в юношеские годы П. Век находился под влиянием русского мистика Георгия Гурджиева. Для П. Века мистический опыт Гурджиева был не эзотерической теорией, а обыденной практикой. Расширение восприятия, возникшее в результате увлечения мистикой, сочеталось у него с четкой логикой и рациональностью, что и составляло необычность его научного инструментария. Кстати, работа в группе была принципиальной и для Г. Гурджиева [9]. Разные методы обучения ученика в суфизме, через которые прошел Г. Гурджиев, раскрыл Р. Лефорт [10].

О Г. Гурджиеве действительно пишут в воспоминаниях, что он видел будущее. Другой косвенный участник формирования метода П. Века, от которого пошли движущие силы (в сегодняшних терминах – драйверы), – Ф. Бродель, – можно сказать, видел прошлое. Так что образовался интересный синтез рационального и нерационального подходов. Гурджиеву приписывают также идею метода обращения к выдающимся людям, которых сам Гурджиев именовал «изобретательными умами». А П. Век в семидесятые «ввел эту концепцию в корпоративный мир путем систематического поиска стимулирующих мыслителей для того, чтобы подвергать сомнению и формировать планирование компании» [11. – Р. 4].

П. Век не расставался с этим другим, мистическим, типом опыта и в зрелом возрасте. Уже работая в «Шелле», он проводил ежегодно несколько недель в Индии со своим гуру. А из Японии он привез историю, рассказанную ему садовником. Если бросить камень в ствол

бамбука, то он скользнет беззвучно, если же правильно выбрать точку, то попавший камень издаст звук. Правильная точка возникает, когда ты услышишь этот звук в своей голове заранее.

Правильное видение такого порядка помогает и в определении будущего. То, что другие видели как сложную интеллектуальную задачу, II. Век рассматривал как задачу правильного восприятия. Переход от сценариев первого поколения, которые акцентируют неопределенности, к сценариям второго поколения, которые сокращают этот набор возможностей за счет анализа предопределенных элементов, для II. Века был возможен за счет его «видения» будущего.

## **Литература**

### **Стратегия как базис**

1. Luttwak E. N. Strategy. The logic of war and peace. – Cambridge etc., 2001.
2. Gray C. Modern strategy. – Oxford, 1999.
3. Barnett T. P. M. The Pentagon's new map. War and peace in the twenty-first century. – New York, 2004.
4. Stark R. The rise of Christianity. How the obscure, marginal Jesus movement became the dominant religious force in the Western world in a few centuries. – San Francisco, 1997.
5. Toffler A. and H. War and anti-war. Survival at the dawn of the 21st century. – London, 1993.
6. Lees-Marshment J. The political marketing revolution. Transforming the government of the UK. – Manchester etc., 2004.
7. Lees-Marshment J. Political marketing and British political parties. – Manchester etc., 2001.
8. Hughes K. Ten minutes from normal. – New York, 2004.
9. Fukuyama F. The end of history and the last man. – New York, 1992.
10. Бродель Ф. Игры обмена. – М., 1988.
11. Лиделл-Гарт Б. Энциклопедия военного искусства. Стратегия не прямых действий. – М. – СПб., 1999.
12. Сунь-цзы. Искусство войны. – Ростов-на-Дону, 2002.
13. Warden J. A. The enemy as a system // Airpower Journal. – 1995. – Spring.
14. Schwartz P. Inevitable surprises / Rethinking the future nature of competition and conflict seminars series // [www.jhuapl.edu](http://www.jhuapl.edu).
15. Kometer M. W. The new terrorism. The nature of the war on terrorism. – Maxwell, 2004 / School of Advanced Airpower Studies.
16. Ronfeldt D., Arquilla J. What next for networks and netwars? // Networks and netwars. Ed. by J. Arquilla, D. Ronfeldt. – Santa Monica, 2001/ RAND.

### **Сценарный инструментарий**

1. Heijden van der K. Scenarios. The art of strategic conversation. – New York, 2005.
2. Schwartz P. The art of the long view. Planning for the future in an uncertain world. – New York, 1991.
3. Schwartz P. Inevitable surprises. Thinking ahead in a time of turbulence. – New York, 2003.
4. Stevenson W. a. o. Using Event Structure Analysis to understand planned social change // International Journal of Qualitative Methods. – 2003. – Spring – 2.
5. Wilson D. S. Evolutionary social constructivism // The literary animal. Evolution and the nature of Animal. – Evanston, 2005.

6. Lempert R. J. a. o. High-performance government in an uncertain world // High-performance government. Structure, leadership, insentives. Ed. by R. Klitgaard, P. C. Light. – Santa Monica, 2005.
7. Popper S. a. o. Shaping the future // Scientific American. – 2005. – April.
8. Hammes T. X. The sling and the stone. On war in the 21st century. – New York, 2006.
9. Werff van der T. J. Scenario-based decision making – technique // [www.globalfuture.com](http://www.globalfuture.com).
10. Connecting present and future // [www.gbn.org](http://www.gbn.org).
11. Wylie I. There is no alternative to... // [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com).
12. Kahane A. How to change the world: lessons for entrepreneurs from activists // [www.arlingtoninstitute.org](http://www.arlingtoninstitute.org).
13. The Mont Fleur scenarios // [www.arlingtoninstitute.org](http://www.arlingtoninstitute.org).
14. Rowe G., Wright G. The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis // International Journal of Forecasting. – 1999. – Vol. 15. – Pp. 353–375.

### **Анализ и конструирование будущего**

1. Heijden van der K. Scenarios. The art of strategic conversation. – New York, 2005.
2. Груссе Р. Чингисхан. – М., 2002.
3. Kelly E. a. o. What's next? Exploring the new terrain for business. – Cambridge, Mass., 2002.
4. Schwartz P. Inevitable surprises. Thinking ahead in a time of turbulence. – New York, 2003.
5. Nye J. S., Jr. Soft power. The means to success in world politics. – New York, 2004.
6. Schwartz P. The art of the long view. – New York etc., 1991.
7. Доклад Национального разведывательного совета США «Контурь мирового будущего» // Россия и мир в 2020 году. – М., 2005.
8. Popper S. a. o. Shaping the future // Scientific American. – 2005. – April.
9. Lempert R. J. a. o. High-performance government in an uncertain world // High-performance government. Structure, leadership, insentives. Ed. by R. Klitgaard, P. C. Light. – Santa Monica, 2005.
10. Barnett T. P. M. The Pentagon's new map. War and peace in the twenty-first century. – New York, 2004.
11. Шинкаренко А. П. Методологические проблемы переподготовки управленческих кадров в России // Вопросы методологии. – 1997. – № 3–4.
12. Громыко Ю. Стратегические горизонты проектного сознания // [www.mmk-mission.ru](http://www.mmk-mission.ru).

### **П. Шварц о будущем развитии мира**

1. Schwartz P. The art of the long view. Planning for the future in an uncertain world. – New York, 1991.
2. Schwartz P. Inevitable surprises. Thinking ahead in a time of turbulence. – New York, 2003.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.