

شماره نهم - اسفند ۱۳۸۹

در این شماره می خوانید:

آینده پژوهی سازمانی

- سخن نخست
- چالش های اصلی آینده پژوهی سازمانی کدامند؟
- ستون های آینده اندیشی سازمانی
- یک آینده پژوه
- معرفی کتاب
- گشت و گذاری در اینترنت
- دنیای مجازی
- چکیده انگلیسی



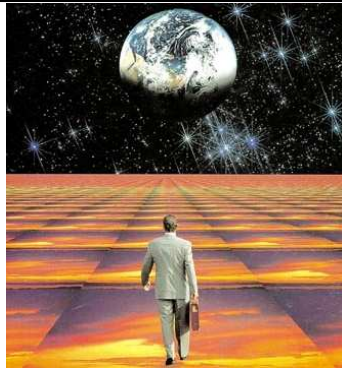
ماهنامه الکترونیکی انجمن آینده نگری ایران

با موضوع آینده پژوهی

سردبیر: بابیزید مردوخ، عضو هیئت مدیره انجمن آینده نگری ایران

ویژه اطلاع رسانی اعضای انجمن و عموم علاقمندان آینده پژوهی

نشانی اینترنتی: www.iranfsa.ir



آینده‌پژوهی سازمانی: آفرینش سازمان‌های آینده‌گرا

سخن نخست

هدف از آینده‌پژوهی سازمانی آگاه ساختن مدیران سازمان از این موضوع است که در شکل بخشیدن به آینده‌ی مطلوب سازمان چه نقشی را می‌توانند بیافرینند و در این مسیر با چه چالش‌هایی روبرو خواهند شد.

پرسش اصلی که ذهن آینده‌پژوهان سازمانی را به خود مشغول می‌سازد این است: "اصولاً چه نیازی به اندیشه‌ی درباره‌ی آفرینش کارکردهای آینده‌گرا در سازمان است؟"

آینده‌نگری در سازمان‌ها بیشتر حاصل گرایش مدیران به آینده است، تا وظایف و مأموریت‌هایی که در راستای آینده به سازمان محول شده است.

از همه‌ی پدپد آوردگان این ماهنامه به ویژه آقای سید علیرضا حجازی عضو محترم انجمن و مسوول تدوین ماهنامه سپاسگزاری می‌شود.

انجمن آینده‌نگری ایران

آینده‌پژوهی سازمانی کمک می‌کند تا بدانیم چگونه آینده‌نگری سازمان را از نقطه‌ای معین آغاز کنیم و در همان حال، برای آنانی که پیش از این نقش و وظیفه‌ی خود را معین کرده‌اند پرسش‌های تازه‌ای را مطرح کنیم تا درباره‌ی آن‌ها بیاندیشند و در صورت لزوم فعالیت‌های خود را بازنگری کنند. هدف از آینده‌پژوهی سازمانی آگاه ساختن مدیران سازمان از این موضوع است که در شکل بخشیدن به آینده‌ی مطلوب سازمان چه نقشی را می‌تواند بیافریند و در این مسیر با چه چالش‌هایی روبرو خواهد شد. در حقیقت مدیران سازمان‌ها می‌توانند از این ابزار برای تعیین نقش خود و دیگر اعضای سازمان در آینده‌های مطلوب سازمانی بهره‌برداری کنند. یک آینده‌پژوه سازمانی برای اجرای فرایند آینده‌نگری به مهارت‌هایی نیاز دارد، اما موضوع تنها به این امر محدود نمی‌شود. با افزایش تقاضا برای نقش‌آفرینی آینده‌پژوهان سازمانی؛ این نقش بر خلاف گذشته که به دنبال شکل دادن به نقش ستادی سازمان بود، بیشتر به سوی ایفای نقش میانجی در حال تکامل و دگرگونی است.

در حقیقت در جهان امروز آینده‌پژوهان سازمانی به دنبال یافتن پاسخی برای این پرسش هستند که "چگونه می‌توان اندیشه‌ی آینده‌گرا را نهادینه کرد، بی آن‌که خود به یک نهاد تبدیل شویم؟". آینده‌کاوی در مجموعه‌ی سازمان، نیازی فوری است و در بدترین شرایط، گیج‌کننده و در بهترین حالت پاداش‌آفرین است. پرسش اصلی که ذهن آینده‌پژوهان سازمانی را به خود مشغول می‌سازد این است: "اصولاً چه نیازی به اندیشه‌ی درباره‌ی آفرینش کارکردهای آینده‌گرا در سازمان است؟". آینده‌پژوهان با اندیشه‌ی درباره‌ی این پرسش و پرسش‌های دیگری که در پی آن مطرح می‌شود، فرایند آینده‌نگری را آغاز می‌کنند و به تدریج به موضوع‌های کلیدی و چالش‌های احتمالی می‌پردازند که در آینده با آن‌ها روبرو می‌شوند. پاسخ‌های گوناگونی که بر پایه‌ی تجربه‌های شخصی در موقعیت‌های مشابه در دیگر سازمان‌ها ارایه می‌دهند، سازنده‌ی بنیان این فرایند است. ایده‌آل این است که این پرسش‌ها و پاسخ‌ها را برای افرادی مطرح کنیم که فاقد هر گونه ذهنیتی از چگونگی ایفای نقش آینده‌آفرینی سازمانی هستند تا بتوانند نمونه‌ای از سازمانی که باید ساخته شود را ارایه دهند.

یکی از آرزوهای دیرینه‌ی آینده‌پژوهان این است که آن‌چه را بیرون از سازمان مطرح می‌کنند و می‌خواهند بدان دست یابند، افراد درون سازمان نیز درک کنند تا در عمل مفید باشد. یکی دیگر از اهداف آینده‌پژوهی سازمانی محقق ساختن این آرزوی دیرینه است. بافت سازمان‌های امروزی با شرایط دهه‌های پیش متفاوت است. در گذشته آینده‌پژوهان بیشتر در نقش برنامه‌ریز سازمانی ظاهر می‌شدند. اینک بسیاری از آن مسوولیت‌ها به دلیل دگرگونی‌های سازمانی از رده خارج شده‌اند. حتی آن‌چه امروز به عنوان برنامه‌ریزی راهبردی با آب و تاب فراوان مطرح می‌شود، چیزی بیش از دست‌کاری و بازی با چند نمودار و جدول نیست. در حقیقت بافت سازمان‌های آینده‌گرا با ویژگی‌هایی مانند تغییرات پیوسته و تکامل هدف‌گرا در حال نوسازی است. البته چنین رویکردی در موقعیت‌هایی غیرسنتی، مانند تحقیق بازار و توسعه‌ی کسب و کارهای جدید مطرح است. آن‌چه بیشتر مایه‌ی خرسندی است، این است که سازمان‌های امروز با گرایش به کوچک‌سازی اندازه‌ی خود و افزایش اثربخشی فعالیت‌های جاری گروه‌های کوچکی را برای پیش‌بینی ایجاد کرده‌اند، هر چند که در این سازمان‌ها، تنها برخی کارمندان دارای تخصص آینده‌پژوهی هستند و بسیاری از آن‌ها فاقد چنین مهارتی هستند.

نکته‌ی قابل توجه مهم دیگر این است که مطرح کردن موضوع آینده‌پژوهی سازمانی در سازمان‌های جدید و با شکل‌ها و فعالیت‌های نوین بیشتر نتیجه‌ی تلاش‌های اشخاص روشن ضمیر است، تا تعهد جدی سازمان نسبت به آینده. به بیان ساده‌تر آینده‌نگری در سازمان‌ها بیشتر حاصل گرایش مدیران به آینده است، تا وظایف و مأموریت‌هایی که در راستای آینده به سازمان محول شده است. در حقیقت برای ایجاد سازمان‌های آینده‌گرا به مدیران آینده‌نگر نیاز داریم. اگر یک مدیر روشن‌بین به این نیاز پی‌ببرد و آزادی عمل و قدرت تحقق آن را فراهم سازد و یا اگر یک آینده‌پژوه با استفاده از مهارت‌های حرفه‌ای خود یا ضرورت‌های ناشی از درون سازمان آن را پیگیری کند، در هر دو صورت به نظر می‌رسد این مدیران ارشد سازمان‌های امروزی هستند که به این نقش و وظیفه توجه دارند و یا دست کم می‌کوشند آن را تحمل کنند. بازسازی سازمان‌ها با توجه به نیازهای آینده یک توصیه یا مُد زودگذر نیست، بلکه نیازی انکارناپذیر است که با گذشت زمان و نمایان شدن ناکارآمدی ساختارهای سنتی و فرسوده‌ی سازمانی، بیش از پیش برای حقیقت‌جویان آینده‌های سازمانی آشکار می‌شود.

چالش‌های اصلی آینده‌پژوهی سازمانی کدامند؟



ترجمه: سید علیرضا حجازی

اشاره:

وجود آینده‌پژوه سازمانی در نقش یک میانجی آگاه از درون و برون سازمان، عاملی اثرگذار بر آینده‌ی سازمان است. این نقش نه تنها برای آینده‌پژوهان درون‌سازمان، بلکه برای آینده‌پژوهان مشاور (برون‌سازمان) نیز سودمند است. در همان حال که نوعی رقابت میان آینده‌پژوهان درون‌سازمانی و آینده‌پژوهان برون‌سازمانی وجود دارد، تجربه نشان می‌دهد این دو گروه بهترین دوستان برای یکدیگر هستند. این همکاری، فرصتی را پدید می‌آورد تا نظریه و پژوهش به شکل مستقیم در بوته‌ی آزمایش قرار گیرند. با وجود آن که بیشتر اوقات، کار آینده‌پژوهان درون‌سازمانی را می‌توان با آینده‌پژوهان مشاور تکمیل کرد، در انجام فعالیت‌های حساس آینده‌پژوهی لازم است آینده‌نگری را برای سازمان، ملموس‌تر ساخت. شاید با مواردی از برخوردهای دور از انتظار و دلسردکننده از سوی دانشگاه‌ها یا نهادهای علمی نسبت به آینده‌نگری سازمانی رو به رو شوید، مهم این است که در این مسیر ناامید نشوید و آینده‌پژوهی سازمانی را مشتاقانه تا نیل به اهداف مورد نظر دنبال کنید.

دانش آینده‌پژوهی سازمانی را به اندازه و به موقع در اختیار مدیران سازمان قرار دهیم. تجربه نشان می‌دهد که این رویکرد امکان‌پذیر است. وظیفه‌ی آینده‌پژوهان سازمانی آفرینش فضای فکری مناسب برای آینده‌نگری، تامین نیازهای دانشی اعضای سازمان و نیز کمک به حفظ وجهه و استمرار اعتماد آنان به آینده‌پژوهی است. رویکرد عقلانی این است که با انجام نسنجیده‌ی پروژه‌های آینده‌گرا و مربوط به آینده، بیهوده خود را به خطر نیاندازیم. معمولاً مخاطبان سازمانی ما می‌کشند قراردادهایی را تنظیم کنند که در گردنه‌های حساس گلوی آینده‌پژوهان را بفشارند. خطر این رویکرد آن است که شاید در ارایه‌ی خدمات آینده‌پژوهی به دام بیافتیم و تمرکز خود را نسبت به آینده از دست بدهیم. بنابراین، بررسی موضوع از دیدگاه خود و کارفرما بهترین راه است تا نگذاریم ما را در این دام گرفتار سازند.

نکته‌ی دیگر این است که معمولاً تعداد فعالیت‌های آینده‌پژوهی در دست انجام بیش از تعداد آینده‌پژوهانی است که باید آن‌ها را انجام دهند. تأسف‌بارتر آن که برخی از به اصطلاح آینده‌پژوهان این وضعیت را لقمه‌ای چرب و شیرین تصور می‌کنند و با این نگاه، دانش خود را کتمان می‌کنند تا آن را گران‌تر بفروشند! در حالی که از این حقیقت غافلند که لقمه‌های دیگری نیز وجود دارند که می‌توان آن‌ها را کسب کرد. اگر ارزش‌های خود را بر بستر و زمینه‌های سازمانی متمرکز کنیم، تخصص ما در سطح گسترده‌تری به کار گرفته خواهد شد و سود بیشتری خواهیم برد. این زمینه‌ها، قلمروهایی هستند که سازمان‌های مشاوره‌ای بر آن‌ها حاکم‌اند. بنابراین، تلاش و خلاقیت بیشتری لازم است تا مهارت حرفه‌ای ما در زمینه‌هایی که به شدت به آن نیاز است، موثر واقع شود. زمینه‌ی سازمانی یکی

در این مقاله فرض بر این است که همکاری‌های خود با اعضای سازمان را در قالب نشست‌های دوستانه در نظر می‌گیریم. امید می‌رود مشتری‌های درون سازمانی را چنان جذب کنیم که وقتی از آنان برای نخستین نشست آینده‌نگری دعوت می‌کنیم، بی‌درنگ پاسخ مثبت دهند. اگر بتوانیم درست و طبق قرار عمل کنیم، امکان تعیین قرار بعدی نیز فراهم خواهد شد. اگر نشست دوم را نیز به خوبی برگزار کنیم، پیشرفت عمیق‌تری خواهیم داشت و کارمان جالب‌تر خواهد شد البته به شرط آن که

بر آینده متمرکز شود. نکته‌ی دوم این که استفاده از واژگان تجاری و سازمانی مشهور می‌تواند پوشش اثربخشی برای فرهنگ‌آفرینی آینده‌گرا باشد. این واژگان با ایفای نقش مترجم برای آنان که با زبان آینده آشنا نیستند و نیز گسترش مفاهیم موثر است.



از بسترهای کلیدی این کارآمدی است. برای ورود به این زمینه ده پرسش مطرح می‌شود که هر آینده‌پژوه سازمانی باید بتواند درباره‌ی آن‌ها بیان‌دهد و یا توانایی پاسخ به آن‌ها را به دست آورد.



چالش دوم: به عنوان یک آینده‌پژوه چه نقشی دارید؟

به نظر می‌رسد فعالیت آینده‌پژوهان سازمانی در سه نقش اصلی قابل تعریف است.

۱. نقش پنهانی آینده‌پژوه

بسیاری از آینده‌پژوهان سازمانی، هم‌چنان در نهان‌خانه‌ی سازمان‌ها پنهان هستند. اگر شما نسبت به تثبیت جایگاه خود به‌عنوان یک آینده‌پژوه اطمینان کافی ندارید، تعیین یک جایگاه پنهان و نه چندان آشکار به‌عنوان آینده‌پژوه نقطه‌ی مناسبی برای آغاز فرایند آینده‌پژوهی سازمانی است.

۲. نقش درونی - بیرونی آینده‌پژوه

دامنه‌ی این نقش از آوردن اندیشه‌های تازه به درون سازمان به‌منظور ایجاد اشتیاق بیشتر برای آینده‌پژوهی در سازمان تا دگرگون ساختن امور برای آمادگی سازمان در رویارویی با موقعیت‌های مخاطره‌آمیز متغیر است. برخی از بحران‌ها سازمان را به لرزه در می‌آورد تا مدیران را به این آگاهی برساند که باید کاری کرد. در غیر این صورت، از خود راضی بودن به سقوط آرامی می‌انجامد که سرانجام سازمان را ناپایدار می‌سازد. چه بسا، بسیاری از افراد در سازمان، مشکل و مسأله‌ای را مشاهده نمی‌کنند. این کار آینده‌پژوهان است که این آگاهی را ارتقاء بخشند. آینده‌پژوه درونی - بیرونی باید محرک و انگیزاننده باشد و در برابر مقاومت‌های درون سازمانی خستگی‌ناپذیر باشد.

۳. نقش سخن‌گویی و پیام‌رسانی

این جایگاه بسیار نادر را می‌توان متکامل‌ترین گونه‌ی فعالیت‌های آینده‌پژوهی سازمانی دانست. در این جایگاه آینده‌پژوه چشم‌اندازی از آینده را پردازش می‌کند و با استفاده از رسانه‌هایی مانند وب سایت شخصی خود پیام مورد نظر را منتشر می‌کند تا با سازمان درباره‌ی آینده‌ی سازمان سخن بگوید. در حقیقت، اگر نگوییم که مخاطب این پیام هوادار چشم‌اندازگرای او می‌شود، می‌توانیم بگوییم که از چشم‌انداز محوری آگاهی لازم را کسب خواهد کرد.

چالش سوم: سبک رهبری شما چیست؟

برای آن که آینده‌پژوهان سازمانی اثربخش باشند، باید دارای نقش و سبک رهبری معینی باشند. برای بسیاری راحت‌تر این است که در نقش یک عنصر انگیزه‌آفرین ظاهر شوند، کناری بنشینند و در ملاقات با این و آن، دانه‌های حکمت و خردمندی را بیافشانند. ارزش افزوده‌ی آینده‌پژوهان در

چالش نخست: وقت خود را در زمینه‌ی آینده‌پژوهی سازمانی چگونه صرف می‌کنید؟

در پاسخ به این که برای صرف وقت خود در زمینه‌ی آینده‌پژوهی در سازمان چه تدابیری را می‌توانیم بیان‌دهیم، سه نکته را در نظر می‌گیریم:

۱. پردازش، رویکردها و ابزارهایی برای تعامل با فعالیت‌های آینده‌پژوهی؛

۲. تامین محتوا. کشف دانش و آفرینش بینش آینده‌گرا؛

۳. تغییر فرهنگ و زیرساخت‌ها. تاثیرگذاری بر الگوهای ذهنی، تغییر ذهنیت‌ها با نگاه به آینده.

این سه نکته با یکدیگر هم‌پوشانی دارند، اما به دلیل اهمیت این موضوع که ما چگونه وقت خود را می‌گذرانیم، شایسته است به عنوان یک آینده‌پژوه به هر یک از آن‌ها بپردازیم. رویکرد بهینه این است که ۷۰ درصد را به پردازش، ۲۰ درصد را به محتوا و ۱۰ درصد را به تغییر فرهنگ و زیرساخت‌های فکری سازمان اختصاص دهیم. این درصدبندی‌ها، با توجه به نوع سازمان، مدیریت و نیاز مراجعان یا مشتریان متفاوت خواهد بود. شاید در نگاه نخست این گونه به نظر برسد که نقش یک آینده‌پژوه سازمانی، به‌جای تامین محتوا (دانش و ادبیات آینده‌گرا) پردازش آینده‌ی سازمان است. در حقیقت، در این بخش است که می‌توانیم دستاوردهای آینده‌پژوهی را دریافت کنیم اما برای مخاطبان عصر حاضر، تسلط همزمان بر امر پردازش و تامین محتوا موضوعی بنیادین است. آنان می‌خواهند به‌جای آن‌که آینده‌پژوهان کارهای از پیش آماده شده در اختیارشان بگذارند، خود در آفرینش آینده‌ی سازمان مشارکت داشته باشند. چاره‌ای نیست جز این‌که در نقش کارشناسان پردازش وارد میدان شویم. این رویکرد به معنی واگذاری نقش‌آفرینی در امر تامین محتوا نیست، بلکه باید هر دو کار را همزمان به پیش برد.

از سوی دیگر، شاید ۹۰ درصد تلاش ما صرف تغییر فرهنگ و زیرساخت‌های فکری شود. البته این کار به تدریج و به شکل ضمنی برای نهادینه‌سازی آموزه‌های فکری ما و تغییر فرهنگ سازمان انجام می‌شود.

آینده‌پژوهان سازمانی در مقام مروجان آینده‌پژوهی پیام خود را از راه پیام‌رسانان جدید و به روز ارسال می‌کنند که پیوسته پیامی را منتشر و اقدامات تکمیلی را دنبال می‌کنند تا یک فرهنگ تازه با گرایش به آینده در سطح و عمق سازمان شکل بگیرد. شایان یادآوری است که شاید این فعالیت تا چند سال ادامه یابد تا اندیشه‌ی سازمان به طور کامل

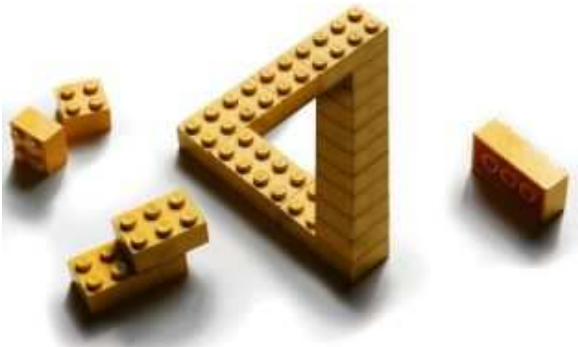
۳. نقش آموزش عمومی با توجه به آینده. این نقش برای آن دسته از افرادی که درون سازمان هستند، در سطح گسترده به‌طور جداگانه می‌تواند معرفی شود. البته ابزاری برای بهبود توان راهبردی و خلاقیت است. هنگامی که افق نخست بر اجرای کار اصلی متمرکز می‌شود، افق دوم از نقطه‌ی پایانی نخست، به گسترش جریان و عرصه‌های قابل گسترش تمرکز می‌یابد و افق سوم ما را به قلمرو تازه‌ای رهنمون می‌شود. این بیان‌گر آن است که:

- چالش‌های راهبردی^۵ که کانون توجه آن‌ها تصمیم‌های جاری است، به نزدیک‌تر شدن به افق نخست گرایش دارد.

- چالش‌های خلاق^۶ که دارای بار تفکر تازه و نو به نو است، تمایل دارد که به‌افق سوم نزدیک‌تر شود.

- چالش تعلیم و تربیت^۷، هر سه افق را دربر می‌گیرد.

طرح و پروژه راهبردی، به‌مشاوران سازمانی کمک می‌کند تا پرسش شناخته‌شده‌ای را پاسخ دهند و یا این که موضوع مشخصی را مطرح کنند. این پروژه دارای پاسخ یا راه‌حلی است، که به یافتن آن کمک می‌کنیم. برای مثال، شاید می‌خواهید تصمیم بگیرید که آیا شرکت الف، ب، یا ج را خریداری کنیم یا خیر. این‌گونه طرح‌ها برای تقویت مدیریت و یا تامین منابع مستعد هستند. تاکنون شش مشاوره‌ای بزرگ از این روش استفاده کرده‌اند. هنگامی که فرصت می‌یابیم تا نقش خود را در این زمینه ایفا کنیم، طیفی پایان‌ناپذیر از گزینه‌ها برای پرسش‌های جدید و موضوعات تازه مطرح می‌شود.



پروژه‌ی خلاق، دربردارنده‌ی کشف و ارتقای موضوعات جدید است و با گزینه‌های جدید تعالی می‌یابد. هیچ پاسخ و یا راه‌حل منحصر به‌فردی وجود ندارد. این پروژه‌ها و طرح‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا به‌گونه‌ای متفاوت اندیشه‌ورزی کند و این به سازمان بستگی دارد که تعیین کند از این تفکر می‌خواهد چه بهره‌ای ببرد. تله و دام این مرحله در بستر تلاش برای تجویز راه‌حل‌ها گسترده شده است. گاهی بهترین رهنمودی که می‌توان ارایه داد رهنمود "هیچ راه‌حل" است. درواقع، این رهنمود به ما امکان می‌دهد تا آنجا که امکان دارد، خلاق‌تر شویم. خوب است یک‌بار آن را امتحان کنید.

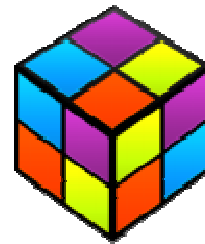
چالش تعلیم و ترتیب کاشت دانه‌های تفکر آینده‌گرا است تا شاید در زمین آینده ریشه بدوانند و به ثمر برسند. این امر نیازمند رویکردی مانند فشار دادن یک دکمه است. این دکمه می‌تواند تیتراژ یک

انتقال این دانه‌های خرد و حکمت به روشی است که مشتریان درون‌سازمانی بتوانند بر پایه‌ی آن‌ها عمل کنند. نمی‌توانیم این ایده‌ها را به سوی آنان رها کنیم و به‌دنبال کار خود برویم.

اگر این اصل را بپذیریم، باید خود را آماده‌ی پذیرش نقش رهبری کنیم. از آن‌جا که بیشتر نقش‌های جدید آینده‌پژوه سازمانی را جایگزین نقش‌های پیشین خود می‌کنیم، فراگیر کردن و تعمیم این سبک‌های رهبری به‌عنوان مجموعه ویژه‌ی آینده‌پژوهان سازمانی، می‌تواند فرصت جالبی برای مطالعات بیشتر باشد. برخی از سبک‌های رهبری از این قرار هستند:

- رهبران قدرت‌طلب. به اطاعت فوری نیاز دارند.
- رهبران آرمان‌گرا. افراد را به سوی یک چشم‌انداز بسیج می‌کنند.
- رهبران راهنما. انتظار عالی بودن و برتری و خود - جهت‌دهی دارند.
- رهبران احساس‌گرا. پیمان‌های عاطفی و هم‌آوایی ایجاد می‌کنند.
- رهبران مردم سالار. از راه مشارکت، به اجماع آراء می‌رسند.
- رهبران مربی. افراد را برای آینده پرورش می‌دهند.

چالش مهم این است که آیا باید بر شخصیت افراد تکیه کرد یا بر روش‌های آنان؟ با بررسی تجربه‌ی پیشگامان عرصه‌ی آینده‌پژوهی سازمانی به این نتیجه می‌رسیم که شخصیت قدرتمند یک آینده‌پژوه در دستیابی او به موفقیت عاملی تاثیرگذار است. چه بسا در آینده ستارگان درخشان کم‌تری داشته باشیم، اما در درازمدت، با سلامت بیشتر و آمادگی بهتری از آینده‌پژوهی در بسترهای سازمانی استقبال خواهیم کرد.



چالش چهارم: چارچوب (ذهنی) شما چیست؟

آن‌چه آینده‌پژوهان سازمانی باید نسبت به پیگیری آن متعهد باشند، در سه بخش قابل دسته‌بندی است:

۱. الزامات راهبردی. الزامات راهبردی ادراک بیشتری از آینده را به ارمغان می‌آورد تا بتوانیم تصمیم‌های جاری را تحمل کنیم. این الزامات دربرگیرنده‌ی برنامه‌ریزی راهبردی، سناریونویسی، پیش‌بینی و آینده‌نگری، ارزیابی فناوری و مانند آن است.
۲. الزامات خلاقیت‌آمیز. خلاقیت برای سازمان‌هایی که در قالب ساختارهای سازمانی خود ساخته محبوس شده‌اند، اندیشه‌ی تازه‌ای را به ارمغان می‌آورد و موجب آفرینش ایده‌های نوین و ایجاد فرصت‌های سازمانی می‌شود. در این راستا، روش‌های پایش محیطی^۱، تحلیل روند^۲، تحلیل تاثیر متقاطع^۳ و مجموعه‌ای از ابزارهای تفکر خلاق^۴ به ما یاری می‌رسانند.

1 environmental scanning
2. trends analysis
3. cross-impact analysis
4. creative thinking tools

5. strategic challenges
6. creative challenges
7. educational challenges

پل‌سازان

این گروه ارزشمندترین دوستان ما هستند. بدون آنان، اوقات سختی را خواهیم گذراند. آنان در درون سازمان، مترجمان و حلقه‌ی واصل ما هستند. البته به‌خاطر داشته باشید که ما هم حلقه‌ی واسط میان محیط خارجی آینده و درون سازمان هستیم. آنان می‌توانند پیام ما را بگیرند و آن‌ها را بسته‌بندی مجدد نمایند به‌گونه‌ای که آن را به واسطه‌ی قدرت تحول‌آفرینان و تغییردهندگان سازمان تغییر دهند.

نخستین چالش، یافتن آن‌هاست. برای ایجاد پل، بر مبنای یک داستان قدیمی باید قورباغه‌های زیادی را بوسید تا شاهزاده را پیدا کنیم. زمانی هم که شاهزاده پیدا شود، باید آماده باشیم که آن‌ها به‌طور ناگهانی ما را کنار بگذارند و به عناصر برون سازمانی بفرشند. آن‌گاه که آنان پیام را باور کردند، انگیزه‌ی بقای آنان است که به آن‌ها می‌گوید چه زمانی مصالحه و سازش کنند و یا پشت حریف را به زمین بکوبند. آنان این کار را خواهند کرد و ما هم باید آن را بپذیریم ولی آن را شخصاً انجام ندهیم. مسلم است که ما سازش و مصالحه نمی‌کنیم. این که چرا به آنان نیاز داریم بدان دلیل است که آنان احساس جهت‌دار زیبایی از این امر دارند که در چه نبردی و در چه زمانی باید جنگید.

قفس‌نشینان

اخبار دل‌سردکننده حاکی از آن است که بیشترین مخاطبان ما قفس‌نشینان هستند. بنابراین، پیام ما باید در گام نخست آنان را پوشش دهد. در بیشترین زمینه‌ها، آنان به کسب و کار خود می‌پردازند و ما را فراموش می‌کنند. بنابراین، پیام ما به این موش‌های صحرایی باید آن‌چنان جذاب باشد که مانند پتیر رایج‌هی مطلوبی داشته باشد تا آنان به سمت ما بیایند. این امر نباید آن‌چنان دل‌سردکننده باشد که موجب فراری دادن گوسفندان شود. آنانی که به باورمندان واقعی، تبدیل می‌شوند یا بسیار اندکند و یا آن که تسلیم کرکس‌ها می‌گردند. آنان فرصت‌طلب باقی خواهند ماند و مایلند تا کار ما را مورد به مورد زیر ذره‌بین قضاوت خود قرار دهند. البته اخبار دل‌گرم‌کننده حاکی از آن است که اگر ما به انسان‌های مفید بها بدهیم، تا اندازه‌ای وفاداری افراد را جلب خواهیم کرد.

افراد بی‌حال و بی‌عرضه

همیشه پیام‌های ما در هر شرایطی با دشمنان کرکس‌گونه‌ای روبه‌رو است. برچسب "به‌دست آور و برو"، بر روی آنان حک شده است. آنان پیام ما درباره‌ی تغییر و تفکر را به‌گونه‌ای دیگر و متفاوت، خصمانه و تهدیدآمیز تلقی می‌کنند. پیشنهاد من این است که آن‌ها را نادیده بگیرید. آنان نه متحول می‌شوند و نه متقاعد. بنابراین، بهتر است وقت خود را تلف نکنیم. جای خوشبختی است که تعداد آنان به نسبت اندک است. اخبار بد حاکی از آن است که درست هنگامی که برخی ما را فراموش می‌کنند، برخی دیگر همانند کرکس به دور ما حلقه می‌زنند و منتظر می‌مانند تا نشانه‌ای از ضعف بیابند. و زمانی که لحظه مقرر فرا رسد، حمله را آغاز کنند. ما در جریان کار خویش، باید آماده‌ی قربانی و فدا شدن باشیم.

روزنامه، یک سخنرانی یا یک کارگاه گزارش سفری کوتاه باشد - که در آن شما پیامی را راجع به آینده دریافت می‌کنید که الزاماً دیگر افراد به‌دنبال آن نیستند. هدف این است که عده‌ای درباره‌ی کار و موضوع آینده به هیجان آیند و دیگران نیز دست کم نسبت به آن ابراز تمایل کنند، به‌گونه‌ای که پس از آن هنگامی که زمان انجام پروژه‌های مربوط به آینده فرا می‌رسد، آینده کمتر غریبه جلوه کند.



چالش پنجم: مخاطبان شما چه کسانی هستند؟

- باورمندان واقعی^۱ را می‌توان مانند موش‌های کور صحرایی تصور کرد که تقریباً به‌نحوی کورکورانه از ما پیروی می‌کنند.
- پل‌سازان^۲ دوزیست هستند. آنان قورباغه‌هایی هستند که می‌توانند در سرزمین سیاست‌های شرکت و در دریای کار آینده زیست^۳ کنند.
- قفس‌نشینان^۴، تقدیرگرایی هستند که در صورتی وارد می‌شوند که بوی پنیری به مشام آن‌ها بخورد یا مانند گوسفند از گله دورافتاده‌ای هستند که در صورتی که روند رخداد امور نامطلوب باشد، وارد عرصه می‌شوند.
- بی‌حال‌ها و بی‌عرضه‌ها^۵، کرکس‌ها و لاشخورهایی هستند که هیچ‌گاه پیام ما را نمی‌پسندند و در اطراف پرسه می‌زنند و منتظرند تا ما با شکست رو به رو شویم.

باورمندان واقعی

پیام ما مبنی بر تغییر و بازاندیشی درباره‌ی آینده، در یک بخش کوچک سازمان به مثابه موسیقی گوش‌نوازی خواهد بود. کارکنان سازمان می‌خواهند به ما کمک کنند و در بسیاری موارد کمک می‌کنند تا پیام خود را گسترش دهیم. آن‌ها در مدت اقامت سخت و دشوار ما در صورتی که ما به‌طور جدی به آنان توجه کنیم، به ما کمک خواهند کرد. آن‌ها دوستان وفادار خوبی هستند.

باید باورمندان واقعی خود را پرورش دهیم. و پا به پای آنان به قلب صحنه‌ی نبرد برویم. اما باید توجه داشته باشیم که پیام یا دیدگاه آنان را با جریان اصلی سازمان، اشتباه نگیریم. آنان اغلب بازی‌کنان حاشیه‌ای و اقلیت هستند و اگر ما دقت لازم را نداشته باشیم، موش‌های کور ما را با آن‌ها به آن‌سوی صخره و پرتگاه خواهند برد.

1. true believers
2. bridge builders
3. the sea of futures work
4. fence-sitters
5. laggards

ترتیب می‌دهند تا در زمینه‌ی آینده‌پژوهی و شبکه‌سازی^۴ به بحث پردازند. برگزاری کنفرانس‌های سنتی که در آن پیرامون محور آینده بحث می‌شود، شکل مسابقه پیدا کرده است. در سراسر جهان، به شکل فزاینده‌ای دوره‌های آموزشی مربوط به آینده در جریان است. اگر نگاهی به اطراف خود بیندازیم، درمی‌یابیم که شبکه‌ها و رخدادهای غیررسمی فراوانی در این حوزه در حال شکل‌گیری و انجام است.

چالش هفتم: جعبه‌ابزار شما چیست؟

نقش میانجی‌گری و انتقال آینده به درون سازمان، ما را ملزم می‌کند که مجموعه ابزارهایی را در اختیار بگیریم. بنابراین، خوب است که گاهی فراییش نهیم و از این که چه چیزی در جعبه‌ابزار وجود دارد، آگاه شویم.

برای کنترل و پی‌گیری پیام‌های خویش از چه ابزاری استفاده می‌کنیم؟

- ابزارهای پروژه می‌توانند راهنمای کل پروژه از نقطه‌ی آغاز تا پایان باشند.

- ابزارهای کارگاه آینده‌پژوهی در هر جا از یک کارگاه نیم‌روز تا دوروزی را می‌توانند هدایت کنند.

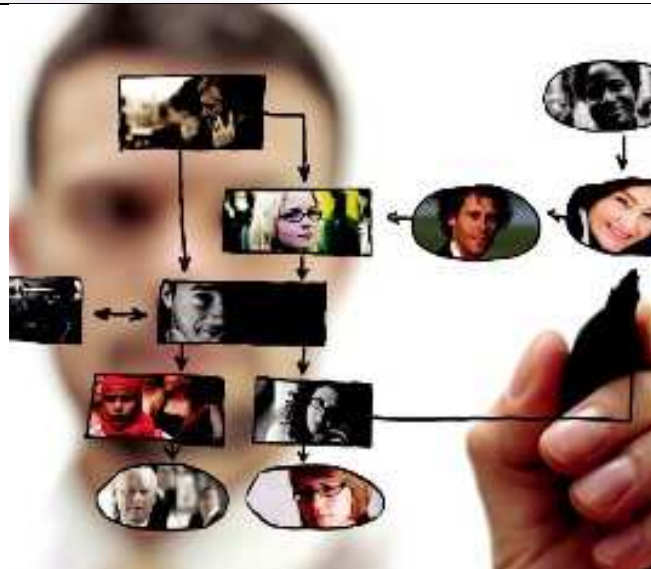
- تمرین‌ها، ابزارهای مکملی هستند که در یک دوره‌ی زمانی به نسبت کوتاه هم یک پروژه و هم یک کارگاه را پوشش می‌دهند.



موضوع مهم این است که تا چه اندازه باید نسبت به یک جعبه‌ابزار تأکید کنیم. برخی مدافع این نظرند که ما باید بر نتایج تأکید بیشتری داشته باشیم تا ابزار؛ بحث آن‌ها این است که برای مراجعان داخلی ما ابزار، موضوع مهمی نیست. آن‌ها فقط می‌خواهند که کار انجام شود. این دیدگاهی منطقی به نظر می‌رسد. به یقین موضوع این نیست که ابزار از نتیجه مهم‌تر است. بلکه از آن جا که این موضوع در بازاریابی کار ما نقش دارد، از اهمیت شایان توجهی برخوردار است.

تجربه نشان می‌دهد که مراجعان داخلی مایلند تا آینده‌پژوهی را به‌عنوان موضوعی که تا اندازه‌ای به‌عجاز می‌ماند، مد نظر قرار دهند. دست کم آن که آنان از این که ما چگونه آینده‌پژوهی را انجام می‌دهیم، حس و برداشت بسیار محدودی دارند.

هنگامی که با مراجعه به ابزارهایی مانند تجزیه و تحلیل روند، پیش‌بینی و سناریونویسی کار خود را عرضه می‌کنیم، آنان تا اندازه‌ای اطمینان خود را باز می‌یابند. اما باز هم احساس آرامش و راحتی کامل نمی‌کنند. بنابراین، ضروری است که درباره‌ی آن چه در جعبه ابزارمان وجود دارد، بسیار شفاف عمل کنیم تا به آنان کمک کنیم اطمینان حاصل کنند که ما جادوگر نیستیم.



چالش هشتم: شبکه شما را چه کسانی تشکیل می‌دهند؟

شبکه‌سازی به معنی واقعی کلمه باید جزء مجموعه مهارت‌های ما قرار گیرد تا در نقش آینده‌پژوه سازمانی اثربخش باشیم. تصور ما از خود باید این باشد که ما واسطه‌ای میان جامعه‌ی آینده‌پژوهان و جامعه‌ی داخل سازمان هستیم.

چه بسا این تصور موجب شود در حسرت آن روزهایی بمانیم که واقعاً آینده‌پژوهی می‌کردیم زیرا برای پایش محیطی و تولید محتوا، زمان اندکی را در اختیار خواهیم داشت. به همین دلیل، به موازات آن که بر برگردان و ترجمه پیام آینده برای آنان که در داخل سازمان قرار دارند، تمرکز می‌کنیم، باید شرکای خارجی خود را رها کنیم.

کل شبکه داخلی به‌دنبال این است که کار ما اجرا شود و اگر مخاطبان خود را بشناسیم، تا اندازه‌ی زیادی کار شفاف خواهد شد، هر چند که این کار آسانی نیست. شبکه خارجی، شبکه‌ای است که ما باید نسبت به آن توجه جدی و دقیقی داشته باشیم. در این جا فرض بر این است که عصر ایجاد امپراطوری به پایان رسیده است و وظیفه‌ی آینده‌ی ما بیشتر استقرار شبکه‌ای ناب و پرمحتوا (اما کوچک و مفید) است. از آنجا که مهندسی مجدد دهه‌ی ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، بسیاری را به‌خصوص آنان که به نوعی نقش برنامه‌ریزی را ایفا می‌کردند، از صحنه خارج کرد؛ تصور ما این است که تیم‌های سه تا پنج نفری برای ایفای نقش آینده ظهور می‌کنند. بنابراین، به‌جای تکیه بر یک ستاد بزرگ، باید بر شبکه‌های خود تکیه کنیم.

اخبار امیدوارکننده حاکی از آن است که این روزها تأکید فزاینده‌ای بر شبکه‌سازی و نهادگرایی در زمینه‌ی آینده‌پژوهی سازمانی می‌شود. انجمن جهانی آینده‌پژوهی^۱ و فدراسیون مطالعات آینده‌ی جهان^۲ همچنان به جذب عضویت‌های ثابت ادامه می‌دهند. انجمن تخصصی آینده‌پژوهان^۳ به منظور تمرکز بر نیازهای آینده‌پژوهان متخصص و تخصص آینده‌پژوهی تشکیل شده است. بسیاری از شرکت‌های مشاوره‌ی آینده‌پژوهی جا افتاده‌اند و طرح‌های کنسرسیومی را پیشنهاد کرده‌اند که طی آن‌ها بر موضوعات خاصی تمرکز می‌کنند و برای افراد و سازمان‌های گوناگون گردهم‌آیی‌ها و نشست‌هایی را

1. World Future Society
2. World's Futures Studies Federation
3. Association of Professional Futurists

4. networking

ایده‌ی مفید این است که در کار خویش از نگاهی عمیق به تفکر پیرامون لایه‌های سازمان بپردازیم. بخشی از کار ما تا اندازه‌ای سطحی و برخی دیگر تا حدی عمیق‌تر خواهد بود. ملزم هستیم تا در این باره مشخص کنیم که سطح و لایه‌ی فعالیت ما تا چه عمقی باید به پیش رود. به نظر می‌رسد که همین برداشت را باید نسبت به کار با مخاطبان داشته باشیم. برای مخاطبی که در زمینه‌ی آینده‌اندیشی تخصص ندارد، چه بسا رویکرد مردمی^۴ و یا مسأله محور^۵ معنادار و موثر باشد. به نظر می‌رسد که نخستین کار فرد آینده‌پژوه آن است که در سطح مردم باشد. البته این امر تا زمانی که در فرآیند ایجاد رابطه هستیم، یعنی تا هنگامی که می‌خواهیم بازگردیم و قرار بعدی را بگذاریم تا در سطحی عمیق‌تر وارد تعامل شویم، قابل‌قبول است. تجربه نشان می‌دهد که با مخاطبی که آمادگی ندارد، نمی‌توان از یک سطح عمیق کار را آغاز کرد. مطالعات آینده‌پژوهی انتقادی و آینده‌پژوهی مبتنی بر معرفت‌شناسی را نمی‌توان با مخاطبی که آمادگی ندارد، راحت آغاز کرد. باید مخاطبان خود را به مرور زمان در راستای همین جهت‌گیری، آموزش و پرورش دهیم. خلاصه آن که، باید از نقطه‌ای که در آن قرار داریم، آغاز کنیم و این مهم به‌خصوص در مورد آینده‌پژوهان سازمانی صدق می‌کند.



چالش نهم: اهداف شما چیست؟

این چالش و چالش بعدی با توجه به این که بازرترین چالش‌ها هستند، مطرح می‌شوند. چه بسا که اهداف شما با اهداف سازمان یا دیگر آینده‌پژوهان سازمانی تفاوت داشته باشد. این تفاوت مبتنی بر فلسفه و ماهیت موقعیت خاص شما است. با وجود این، به نظر می‌رسد که برخی اهداف، موقعیت‌های متنوع گسترده‌ای را درمی‌نوردند و دست کم آن که در عرصه‌ی عمل تا حدودی آزمایش شده‌اند. به بیانی دیگر، فهرستی که ارائه می‌شود، مانند تولید یک فرایند تکراری میان آن چه که آزمایش شده است و آن چه که به توفیق دست‌یافته است، به نظر می‌رسد. چهار گونه هدف عبارتند از:

- آینده محور بودن
- عمیق‌تر و نظام‌مندتر اندیشیدن

هنگامی که برای نخستین بار نشست‌ی برگزار می‌شود، این جعبه ابزار بسیار با ارزش است و به ما امکان می‌دهد گفتگوی خود را پیرامون موضوع، چارچوب‌بندی کنیم. برای مراجعان نیز که می‌خواهند براساس آن کار کنند، ابزاری ملموس خواهد بود. بنا بر تجربه، ارایه‌ی یک جعبه ابزار ملموس از یک بحث کاملاً باز و بی‌سروته به مراتب مفیدتر است.

ویژگی دومی که موجب شده است تا بر جعبه‌ابزار تأکید کنیم، آن است که نشان می‌دهد رویکرد ما با یک رویکرد متعارف سازمانی متفاوت است. اکثر سازمان‌ها مایلند رویکرد خود را تنها حول یک روش صحیح انجام امور، به‌صورت استاندارد درآورند. آن‌ها تمایل دارند باور کنند برای یک موضوع خاص، بهترین ابزار یافت می‌شود و آن هم صرف موضوع شناسایی بهترین ابزار و کاربرد آن در هر وضعیتی می‌گردد. در حالی که ما به‌عنوان آینده‌پژوهان می‌دانیم که: "بستگی دارد". یعنی این که برخی ابزارها برای حل برخی مشکلات مفیدتر هستند و این به زمینه و بستر خاص، در زمان خاص بستگی دارد. ما از ابزارهای همسان که پاسخ ظاهراً مناسبی برای همه‌ی پرسش‌ها هستند، بیم‌ناک هستیم. البته این رویکرد در سازمان‌هایی مطرح است که استانداردسازی و رسیدن به صرفه‌های مقیاس^۱ را ترجیح می‌دهند. تأکید بر جعبه‌ابزار و رویکردی منعطف و قابل سفارش از آن جهت مهم است که دریابیم مبدا بیش از حد شیفته‌ی آن‌ها شویم. در هر حال، آن‌ها ابزارند نه هدف.



چالش هشتم: جهت راهنمای شما چیست؟

این چالش نیز مانند پرسش‌های فراوان دیگر در حسابرسی آینده‌پژوه سازمانی، هم از دیدگاه ما باید مطرح شود و هم از منظر مخاطبان ما. جای امیدواری است که پیش از این ما درباره‌ی جهت‌یابی و تشخیص موقعیت خود، تفکر کرده‌ایم. اما خوب است که این تفکر را بر مبنای آمادگی برای آینده‌پژوهی سازمانی، نوسازی کنیم. شناخت مخاطبان، بسیار فریبنده و کاری بسیار وقت‌گیر است.

پیش از هر چیز، باید چارچوب جهت‌گیری مشخص شود. راه‌های متفاوتی برای چارچوب‌بندی جهت‌گیری وجود دارد. توجه شما را به اثر بسیار ارزشمند ریچارد اسلاتر^۲ (۱۹۹۹) و سهیل عنایت‌الله^۳ (۱۹۹۷)، در خصوص تأکید بر نیاز به رویکردی لایه‌ای در آینده‌پژوهی جلب می‌کنیم.

4. pop approach
5. problem-oriented approach

1. economies-of-scale
2. Richard Slaughter
3. Sohail Inayatullah

- خلاق تر بودن
- رویارویی بهتر با تغییر

کرده‌اند. او این کار را بر مبنای اثر جهان‌بینی / فلسفی بحث‌انگیز کِن ویلبر^۴ در چارچوب جهت‌گیری چهارلابه‌ای خود وارد کرده و به‌کار گرفته است.

خلاق تر بودن

همان‌گونه که پیش از این مطرح شد، خلاقیت و آینده‌پژوهی دست در دست هم به پیش می‌روند. بخشی از فعالیت یک آینده‌پژوه ایجاد فهم مناسبی از خلاقیت بوده است. این کار بنا به نقشی که خلاقیت در کمک به ایجاد انگیزه در توسعه‌ی کسب و کار دارد، انجام می‌شود. از آن‌جا که خلاقیت و نوآوری در سازمان مطبوع‌تر و گوارتر است، اغلب از آن‌ها به‌عنوان پوششی برای تبیین و به‌کارگیری ابزارها و مفاهیم آینده‌پژوهی استفاده می‌شود. برای مثال، معمولاً دوره‌ای با عنوان خلاقیت و نوآوری ارائه می‌شود. در این دوره اصول‌اساسی، رویکردها، و ابزارها را مرور می‌کنیم. در همین حال ابزارهایی مانند تحلیل روند، ترسیم نقشه‌راه و سناریونویسی نیز ذیل این عنوان مطرح می‌شوند.



آینده محور بودن

نباید به‌دنبال این باشیم که مخاطبان ما موضوع را همان‌گونه ببینند و برداشت کنند که ما تلقی می‌کنیم. ما در حال نبرد با سستی و بی‌حالی فوق‌العاده‌ای هستیم. معمولاً گرایش کورکورانه و بی‌منطق برای روش‌مند کردن مسایل در برابر ما قرار دارد. گذشته جایی است که رهبران سازمانی زندگی (شغلی) خود را در آن شکل داده‌اند. این سرزمین آشنایی برای آن‌هاست. در حالی که آینده قلمرویی نامتعیین است و بیشتر مکان ترسناکی به نظر می‌رسد. آینده بیان‌گر چالش‌های تازه‌ی فناوری‌های نوین است و رقیبانی جوان، تازه‌کار و جویای کار و شهرت را می‌طلبد. پرداخت‌های مالی آینده ثابت و مطمئن نیست. این سرزمین نه تنها نامانوس است، بلکه به‌مثابه یک دشمن تلقی می‌شود.

در چنین بستری، پیش از آن که افراد جدی نیاز به اتخاذ تصمیم‌های جدی را مطرح کنند، اگر بتوانند تنها چند جمله‌ی ساده درباره‌ی آینده مطرح کنند؛ باید گفت که بسیار خوش‌شانس بوده‌اند. هنوز آینده به‌عنوان تأمین‌کننده‌ی اطلاعات نرم و مبهم و نه اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری‌های جدی، تلقی می‌شود. آینده محور بودن یک هدف روشن است، اما به‌هیچ وجه به‌معنای آن نیست که هدفی آسان باشد.

عمیق‌تر و نظام‌مندتر اندیشیدن

همان‌گونه که سازمان‌ها به‌دنبال دستیابی به مزیت رقابتی در آینده هستند، ما نیز به شکل فزاینده‌ای تحلیل چندسطحی^۱ را به‌عنوان روشی متعارف در آینده‌پژوهی خویش می‌دانیم. عامل جنبش‌آفرین از سوی سازمان نوآوری است و همین عامل به نوبه‌ی خود توجه به بینش‌های عظیم‌تر را در ما برمی‌انگیزد. رویکردهای معاصر به نوآوری و آینده‌پژوهی درون سازمان‌ها کهنه شده است و همان کالای قدیمی را تولید می‌کند. عرصه‌ی آینده عمیق است. ریچارد اسلاتر و همکاران او در موسسه آینده‌نگری استرالیا^۲، حرکتی را به‌سوی آینده‌های مکمل و سازنده^۳ آغاز

رویارویی بهتر با تغییر

آینده‌پژوه معاصر، پیتر بی‌شاپ^۵ که در برنامه آینده‌پژوهی یو اچ سی ال^۶ فعالیت می‌کند، بر این باور است: "واقعیت این است که مطالعات آینده، موضوع شناخت تغییرات است." سه سطح تغییر را که می‌توانیم در آن‌ها، به سازمان‌ها کمک کنیم، شامل سطح تغییر فردی - سازمانی و اجتماعی است.

در قلب چالش‌های ما، تغییر ذهن افراد قرار دارد. باید پی ببریم که چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و این‌که چرا چنین مقاومتی یک رویکرد معمولی تلقی می‌شود. ما به‌عنوان آینده‌پژوهان، با یک نوع تغییر برخورد نداریم. معمول این است که تغییر مستلزم از دست‌دادن چیزی است و ما باید نسبت به این موضوع بسیار حساس باشیم. دست کم این‌که باید با آن با آرامش و خون‌سردی برخورد کنیم و خود را سرزنش نکنیم.

تغییر در سطح سازمان، روشن‌ترین و در همان حال پر از دحام‌ترین حوزه است. اکثر سازمان‌ها دارای نوعی وظیفه‌ی توسعه‌ی سازمانی^۷ هستند. این وظایف را می‌توان وظایفی طبیعی تلقی کرد اما باید هم‌زمان مواظب بود چرا که آن‌چنان در نظام دیوان‌سالاری افتاده‌اند که دیگر نمی‌توانند سودمند باشند.

در سطح اجتماعی، چالش به رویکرد مقابله و یکدیگر را با دست نشان‌دادن، کشیده شده است که به همه چیز برچسب بد می‌زنند و دیگر این‌که باید پیام را از نو تعیین و هدف‌گذاری کرد تا گوش جدی‌تری برای شنیدن آن پیدا شود. مسلم است که برای مواجهه با رفتار سازمانی نامطلوب خصمانه و مستقیم، راهی وجود دارد. اگر نتوانیم راهی بیابیم، در این بازی اعتبار خود را از دست می‌دهیم.

4. Ken Wilber
5. Peter Bishop
6. UHCL Futures program
7. Organizational Development

1. multi – level analysis
2. Australian Foresight Institute
3. integral futures

- مسأله‌یابی
- حل مسأله
- کاشت دانه

بیرون از سازمان چه می‌گذرد؟

ارزش ما در این است که آنچه را که در بیرون از سازمان می‌گذرد، به‌داخل سازمان بیاوریم. ما به‌عنوان آینده‌پژوه، در حال پرورش توانایی خود در زمینه‌ی توجه به روندها و رویدادها و تفسیر آن‌ها در قالب یک الگوی ذهنی و تخصصی هستیم که طی آن دریابیم جهان چگونه به پیش می‌رود. این مهارت، یک مهارت منحصربه‌فرد و ارزشمند است. این

همان چیزی است که وجه تفاوت ما با بیشتر جریان‌های غالب و روند کلی سازمانی است. خط فکری رایج الگوهای ذهنی، به‌دنبال صنعت یا مشتری خاص است. ما به‌شدت به‌دنبال ایجاد ارتباطات غیرمنتظره (و پیش‌بینی نشده) بین رخدادهایی هستیم که به‌نظر می‌رسد از یکدیگر جدا هستند.

باید توجه داشته باشیم که این پیش‌فرض ارزشی را به فراموشی نسپاریم. زیرا فشاری فوق‌العاده بر ما اعمال می‌شود تا به‌عنوان یک کارشناس صنعت یا بازار عمل کنیم. راهنماها، دستورالعمل‌ها و دوره‌های آموزشی و مواد خواندنی اجباری، فشار خود را بر ما آغاز خواهند کرد و اگر به خود تردید راه دهیم و کوتاه بیاییم، در گرداب کارشناسان صنعت یا بازار فرو خواهیم رفت و غرق خواهیم شد. برای مثال اگر ما در صنعت مواد غذایی باشیم، نخستین پرسشی که از ما می‌پرسند این است:

"روند مصرف پیتزا چگونه خواهد بود؟" اگر با خوش‌بینی کمتری نسبت به آنچه که در مثال فوق آمد، موضوع را ببینیم، باید گفت که: "چه‌بسا فرصتی برای این امر پدید خواهد آمد که به آینده‌پرداز اجازه دهند و رابطه‌ای را ایجاد کنند که کارکردن در زمینه‌ی این تقاضا، معنی‌دار شود." اما اگر این تقاضا با داده‌های روند صنعتی ساده‌ای مرتبط باشد، باید انجام آن را رد کنیم و آن را به کارشناسان مناسب همان کار ارجاع دهیم.

مسأله‌یابی

همان‌گونه که پیش از این ذکر شد، ایده‌آل آن است که کار ما اغلب به‌جای آن‌که حل مسأله باشد، خود مسأله‌یابی باشد. مسأله‌یابی بسیار دشوارتر است. مسأله‌یابی نیازمند طرح پرسش‌های مفید است. در این رویکرد، باید به‌دنبال پاسخ به این پرسش بود که جهان چگونه اداره و کنترل می‌شود و

آنچه که فریبنده است، به‌کارگیری روشی با خشونت کمتر برای رفتار نامطلوبِ مهم سازمان‌هاست که برای آن‌ها راهی را باز می‌کند تا نسبت به موضوعات بحث‌انگیز و اختلافی به‌شیوه‌ای مثبت علاقه‌مند شوند. بارها شده است که به‌دلیل معلوم نبودن ارسال‌کننده‌ی پیام و چگونگی ارسال آن، اصل پیام را جز گوش‌های ناشنوا کس دیگری نشنیده است. اگر می‌خواهیم پیام خود را به آنانی که باید آن را بشنوند برسانیم، باید بدانیم که این ما هستیم که باید نسبت به چگونگی ارسال پیام خود حساس باشیم.

به همان اندازه که ابزار ارتباط برای مراجعان ما مفید است، داشتن حس و برداشت مشخصی نسبت به مقصود و هدف، برای کار آینده‌پژوهی ما در سازمان سودمند است. این امر به‌ویژه زمانی که از تجربه‌ی آزمایش‌شده‌ی خاصی نیز برخوردار باشیم، بسیار مهم است. افراد بیشتر گرایش دارند تا تجربه‌های تلخ را به‌لحاظ تعداد، بیش از اندازه‌ی واقعی جلوه دهند. بنابراین، این موضوع را ساده تلقی کنید، (در این صورت) کیفیت موارد عمده، رضایتی را ایجاد می‌کند که کل فعالیت را ارزشمند می‌سازد.

افراد می‌پرسند تا ارتباط برقرار کنند. آنان این پرسش را مطرح می‌کنند که: "این همه تلاش برای آن است که به چه چیزی نایل شویم؟" در واقع با چنین پرسشی به ما کمک می‌کنند تا برای پرسش‌گران بعدی پاسخ آماده‌ای داشته باشیم.

جای بسی امیدواری است که مجبور نیستیم برای پاسخ به این پرسش حتی فکر کنیم. کافی است تا زبان خود را در دهان بچرخانیم. در غیر این صورت، باید آن را به حافظه بسپاریم تا به پاسخ آن برسیم. نمونه‌های سازمانی، به‌ویژه مدیران

ارشد، سخت مایلند که این نوع پرسش‌ها را مانند توپ به‌سوی ما پرتاب کنند آن هم در زمانی که کمترین آمادگی را داریم. بنابراین، باید همیشه آماده باشیم.

چالش دهم: کاربردهای مطلوب و موردنظر شما چیست؟

این چالش آخر، به نخستین چالش باز می‌گردد. منظور از طرح این چالش این است که شفاف‌تر باشید و کمک کنید تا نه تنها نخستین چالش، بلکه سایر چالش‌ها را نیز با هم و یک‌جا در نظر بگیرید. این چالش بیان‌گر ابعاد تاکتیکی و چگونگی موضوع است و به‌گونه‌ای بازگو و مطرح می‌شود که مخاطب سازمانی بتواند آن را به‌راحتی هضم کند. این چالش شامل این موارد است:

- بیرون از سازمان چه می‌گذرد؟



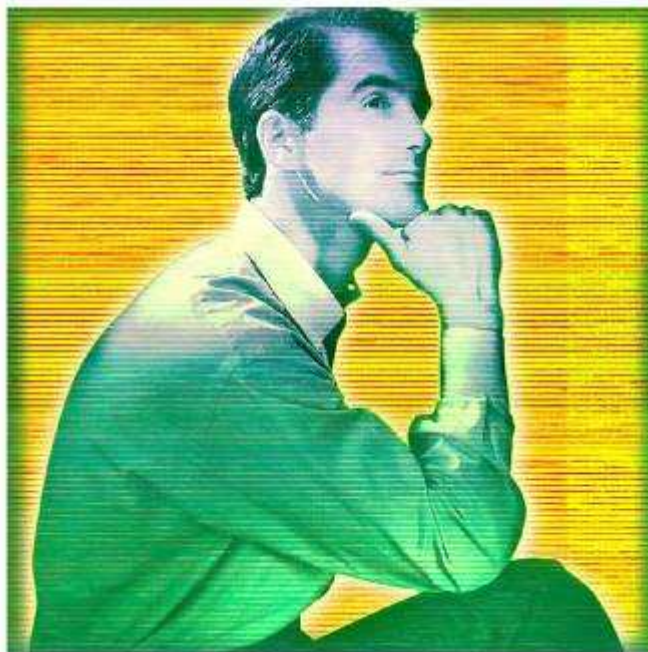
سازمانی باشیم. ما هیچ‌گاه نمی‌توانیم مطمئن شویم که کدام دانه شکوفا خواهد شد. بنابراین، بهتر است تا آنجا که می‌توانیم، دانه‌های بیشتری را بکاریم.

با وجود تمامی این تلاش‌ها، این فعالیت نباید فعالیت اصلی ما باشد. تلاش‌های بسیار زیادی را دیده و شنیده‌ایم که طی آن‌ها فعالیت آینده‌پردازی با تمرکز بر یک تلاش تعلیم و تربیتی عظیم و گسترده آغاز شده است، اما شکست خورده‌اند. دلیل آن، تنها این بود که بسیار طول می‌کشید تا میوه‌ها و دستاوردهای این کار را به چشم خود ببینند.

فرجام‌گرایان و نتیجه‌طلبان تلاش خواهند کرد تا هر بار این تلاش‌ها را به آتش نابودی بسپارند. نابودی تلاش‌ها و نتایج کاشت دانه‌های تعلیم و تربیت، یکی از نمونه‌های معاصر نوع برخورد این گروه از افراد در سازمان‌ها است.

باید به یاد داشته باشیم

که با طرح این چالش، به سرزمین خشک و ناهمواری وارد می‌شویم که در آن باید به این پرسش پاسخ دهیم: "تأثیر و نقش ما در نتیجه‌ی کار چیست؟" مأموران تحقیق و بازجویان کار آینده‌پژوهی ما به دنبال پاسخ‌هایی هستند که در آن‌ها "الف" به "ب" منتهی می‌شود و هر علتی، معلولی را موجب می‌گردد. ما در دفاع از منطق خود، می‌گوییم: "ماهیت دنیای سازمانی چنان است که دشوار بتوان هر چیزی را به‌طور شفاف و صریح به‌عنوان رابطه‌ی علت و معلولی تبیین کرد." به بیان دیگر، آن‌قدر عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌ها



بسیارند که تعیین موضوعی به عنوان علت، اغلب ناممکن است.

ما نگران آن نیستیم که افتخار و شهرت و سربلندی در نهایت از آن چه کسی خواهد بود. اگر می‌خواهیم موفق شویم، حتی هنگامی که مدیری درباره‌ی ایده‌ی خویش سخن می‌گوید و با وجود آن‌که ایده را ماه‌ها پیش از ما وام گرفته است، باید با نشاط و شادی لبخند زنیم. منظور آن نیست که به‌گونه‌ای رفتار کنیم که تصور شود آدم پخمه و توسری خوری هستیم، بلکه باید اطمینان حاصل کنیم که حامیان ما نسبت به ارزشی که ما برای آنان و سازمان آن‌ها به ارمغان آورده‌ایم، آگاهی دارند. باید بدانند که این نمونه‌ها را ما به آنان قرض داده‌ایم، اما به‌خاطر آن‌که این ایده تحقق عینی و عملی پیدا کند، قیمت آن را کاهش داده‌ایم.

اخبار دل‌گرم‌کننده‌ای گواه بر آن است که درباره‌ی نیاز به سنجش تأثیر آینده‌پژوهی بر سازمان، بحث‌هایی روزافزون و طرح‌هایی کاملاً جدی در جریان است. در همان حال که باید این تلاش‌ها را تحسین کنیم، باید راه تنفس خود را نیز باز نگه داریم. رسیدن به پاسخی که حساب‌رسان ما را ارضا کند، اگر نگوئیم که ناممکن است، باید گفت که بسیار دشوار خواهد بود.

شکل می‌گیرد و عمل می‌کند؟ و چه چیزی به انسان‌ها انگیزه می‌بخشد و آن‌ها را به حرکت وا می‌دارد؟

شناخت دقیق و شفاف و پاسخ روشن به پرسش‌های موردنظر امری دشوار، ناملموس و غیرمستقیم است. سازمان‌ها، پر از افرادی هستند که حلال مسایل هستند. سازمان‌ها پر از افرادی هستند که پاسخ از وجود آنان فوران می‌کند و به دنبال فرصت می‌گردند تا ما را در خرد و حکمت خویش سهیم کنند. اما افرادی که پرسش از آنان فوران کند، نادرند. نوسازی در سازمان‌ها، رو به افول نهاده و پژمرده شده‌اند. واقعیت تلخ حیات سازمانی این است که بیشتر پرسش‌گر هستند تا پرسش‌ساز و آنان که پرسش‌های سخت‌تر و جدی‌تر، اما پوچ‌تری را مطرح می‌کنند در مسابقه با مدیران و قاتلان اندیشه‌ی خود، محکوم به نابودی زودهنگام‌تری هستند.

هرچه فردی موقعیت را هوشمندانه‌تر تشخیص دهد، داوطلبانه سازمان را ترک خواهد کرد و تبدیل به یک کارآفرین خواهد شد.

برای ما آینده‌پژوهان، گستره‌ی حیاتی درون سازمان قلمرویی محدود است. دست کم آن‌که نقش‌های ما به‌طور کلی این گونه تعریف شده است که باید پرسش‌گر باشیم و موضوع‌هایی را مطرح کنیم که دیگران نمی‌توانند. باید اعتبار خود را حفظ کنیم و در همان حال باید از به‌کارگیری و مصرف سخاوتمندانه‌ی آن نیز خودداری نورزیم.

حل مسأله

باید به‌خاطر داشته باشیم که اجازه‌گرفتن برای انجام کارهایی که به آن‌ها بیشتر علاقه‌مندیم، اغلب موجب می‌شود تا به کارهایی بپردازیم که کمتر به آن‌ها علاقه داریم. درون سازمان، هیچ چیز ارزشمندتر از آن نیست که به افراد کمک کنیم تا توانایی رویارویی با مسایل کاملاً واقعی خود را بیابند. اگر به این موضوع توجه کنید، به زودی در می‌یابید که با چه سرعتی پیام و سخن شما فراگیر می‌شود. به سرعت می‌توانید در سازمان خود مشهور شوید. اکنون زمان مناسبی است که به چالش پیشین بازگردیم و اهداف خود را بازخوانی کنیم. هرچه تمرکز ما نسبت به اهداف کمتر شود، به معنی آن است که پرداختن به هدف را به تعویق انداخته‌ایم.

کاشت دانه

کاربرد دیگر کار ما در تنوع بخشیدن به تعلیم و تربیت سازمانی است. از آن‌جا که آگاهی را ارتقاء می‌دهیم، مسأله‌یابی می‌کنیم و به حل مسأله می‌پردازیم، لازم است به‌خاطر بسپاریم که برای درک آینده، باید دانه‌هایی را بکاریم. برای نهادینه‌سازی کار خود، باید به دنبال تلاش چندساله در امر تعلیم و تربیت

۱۰. کاربردهای مطلوب و مورد نظر شما چیست؟

در این مقاله پیشنهاد شده است که باید بتوانیم مجموعه‌ای کامل از راه‌حل‌ها را برای چالش‌های یاد شده ارائه دهیم. اما در عمل برخی از این چالش‌ها، نسبت به برخی دیگر مهم‌تر هستند و آرایه‌ی پاسخ مناسب برای آن‌ها کار دشوارتری است. هر آینده‌پژوهی با آینده‌پژوه دیگر، هر مخاطبی نسبت به مخاطب دیگر و هر سازمانی با سازمان دیگر متفاوت است. بنابراین، هنگامی که در مقام حساب‌رس و ارزیاب فعالیت‌های آینده‌پژوهی سازمانی می‌اندیشید، بیش از حد منتظر دستیابی به پاسخ‌های کاملاً صحیح و دقیق نباشید. به‌خاطر داشته باشید که "همه چیز نسبی است و بستگی دارد به ...".

منبع:

1. Hines, Andy. An Audit for Organizational Futurists: Ten Questions Every Organizational Futurist Should be able to answer. In: Foresight 5.1 2003 PP 20-33, <http://www.emeralinsight.com/1463-6689.htm>.

نقش میانجی‌گری نوظهور و متحول‌کننده‌ای که برای آینده‌پژوهان سازمانی منظور شد، ما را وامی‌دارد تا برای دستیابی به موفقیت، راهبرد جدیدی را در پیش بگیریم. ده چالشی که در اینجا مطرح شد، به مثابه نخستین گام برای علاقه‌مند ساختن ما به تفکر در قالب این نقش تازه است. جای امیدواری است که این حرکت، آغازی بر دستیابی به حجم غنی‌تری از دانش و اقدام در این حوزه است. خوب است بار دیگر این ده چالش را با هم مرور کنیم. (در عرصه‌ی آینده‌پژوهی سازمانی):

۱. وقت خود را چگونه صرف می‌کنید؟
۲. به عنوان یک آینده‌پژوه چه نقشی دارید؟
۳. سبک رهبری شما چیست؟
۴. چارچوب (ذهنی) شما چیست؟
۵. مخاطبان شما چه کسانی هستند؟
۶. شبکه‌ی شما را چه کسانی تشکیل می‌دهند؟
۷. جعبه‌ابزار شما چیست؟
۸. جهت راهنمای شما چیست؟

ستون‌های آینده‌اندیشی سازمانی

این روزها واژه‌ی "آینده‌اندیشی" به اصطلاح متعارفی در مباحث سازمانی تبدیل شده و در رسانه‌های گوناگون کاربرد یافته است. بسیاری که این واژه را در گفتار یا نوشتار خود به کار می‌برند، شناخت آگاهانه‌ای از مبانی علمی یا ستون‌های تشکیل‌دهنده‌ی آن ندارند و هنگامی که از آن‌ها پیرامون ماهیت "آینده‌اندیشی سازمانی" پرسش می‌شود، متأسفانه پاسخ روشنی ارائه نمی‌دهند. شایسته است نسبت به واژه‌هایی که خودآگاه یا ناخودآگاه به کار می‌بریم، شناخت کافی داشته باشیم.

با این مفاهیم مطرح می‌کند: اراده، هراس، گمانه‌های پنهان، آینده‌های بدیل، آینده‌های مرجح و گام‌های بعدی. بر پایه‌ی مفاهیم و چالش‌های یاد شده شش ستون را هم برای آینده‌اندیشی به این ترتیب در نظر می‌گیرد: نقشه‌برداری^۶، پیش‌بینی^۷، زمان‌بندی^۸، تعمیق^۹، آفرینش بدیل‌ها^{۱۰} و دگرگونی^{۱۱} و در این راستا نمونه‌ها و موردکاوی‌های مناسبی را معرفی می‌کند.

منظور از آینده‌ی مستعمل آینده‌ای است که پیش‌تر در جای دیگری توسط گروهی از افراد در نظر گرفته شده و برای رسیدن به آن

در جهانی که به شکل فزاینده‌ای رو به پیچیدگی و ناهمگونی نهاده است، آینده‌پژوهی سازمانی می‌تواند به افراد کمک کند تا به بازیابی سازمان خود بپردازند و جهانی را بیافرینند که علاقه‌مند هستند در آن زندگی کنند.

سهیل عنایت الله، آینده‌پژوه معاصر در یکی از برجسته‌ترین مقالات خود با عنوان: "شش ستون: آینده‌اندیشی برای تحول"^۱ شش مفهوم بنیادین را در ارتباط با آینده به این ترتیب ارائه داده است: آینده‌ی مستعمل^۲، آینده‌ی ازدست‌رفته^۳، آینده‌های بدیل^۴، تنظیم^۵، الگوهای تغییر تغییر اجتماعی و کاربردهای آینده. هم‌چنین، شش چالش مهم را در ارتباط

6. Mapping
7. anticipating
8. timing
9. deepening
10. creating alternatives
11. transforming

1. Inayatullah, Sohail. (2008), "Six pillars: futures thinking for transforming", Foresight, vol. 10 no.1, 2008, pp. 4-21.
2. the used future
3. disowned future
4. alternative futures
5. alignment

در تعمیق آینده دو روش تعیین کننده‌اند. روش نخست، تحلیل لایه‌ای علی^۲ و روش دوم نقشه‌برداری چهار بخشی^۳ است. روش تحلیل لایه‌ای علی به دنبال گشودن و تعمیق آینده است. این روش چهار بعد [یا لایه] دارد. بعد یا لایه‌ی نخست، لیتانی^۴ یا آینده‌ی روزمره نامیده می‌شود که در حقیقت سرخط‌های پذیرفته شده‌ای از امور و پدیده‌ها، هستند. معمولاً راه‌حل‌ها در این سطح برای کوتاه مدت در نظر گرفته می‌شوند. بعد یا لایه‌ی دوم عمیق‌تر است و متمرکز بر علل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. بعد یا لایه‌ی سوم، فرهنگ یا جهان‌بینی است. این "تصویر بزرگ" است. همان دیدمانی^۵ که نشان می‌دهد ما چه چیزی را واقعی و چه چیزی را غیرواقعی می‌پنداریم. در حقیقت، نوعی "عینک شناختی" است که برای درک چگونگی شکل‌گیری جهان از آن استفاده می‌کنیم. بعد یا لایه‌ی چهارم، اسطوره یا استعاره^۶ است که در حقیقت داستان ژرفناک ناخودآگاه ناخودآگاه است.

نقشه‌برداری چهاربخشی که توسط کن ویلبر و ریچارد اسلاتر^۸ توسعه یافت، بُعد درونی روش تحلیل لایه‌ای علی را گسترش می‌دهد. در این روش چهار بخش مورد توجه قرار می‌گیرد. بخش نخست، فرد درونی^۹ است. منظور از فرد درونی معنایی است که ما به جهانی می‌بخشیم که باید تغییر کند. بخش دوم، فرد بیرونی^{۱۰} است. منظور از فرد بیرونی، رفتاری است که از ما سر می‌زند. بخش سوم، جمع بیرونی^{۱۱} است. جمع بیرونی، راهبردهای رسمی است که سازمان‌ها در پیش می‌گیرند. و بخش آخر، جمع درونی^{۱۲} است که عبارت است از نقشه‌ی درونی سازمان‌ها.

در آفرینش بدیل‌ها نیز دو روش مهم وجود دارد. روش نخست، روش پیچ و مهره^{۱۳} است. این روش متشکل از بر عهده گرفتن یک تحلیل کارکردی - ساختاری از سازمان و سپس یافتن راه‌های متفاوت انجام کارهایی است که سازمان انجام می‌دهد. روش دوم برای آفرینش آینده‌های بدیل "سناریو" است. سناریو یکی از کاربردی‌ترین ابزارهای آینده‌پژوهی است. سناریو زمان حال را به روی ما می‌گشاید، محدوده‌ی عدم قطعیت را مشخص می‌کند، بدیل‌ها را ارائه می‌دهد و حتی به پیش‌بینی بهتر کمک می‌کند. چندین روش در زمینه‌ی سناریو وجود دارد: متغیر منفرد، متغیر مضاعف، الگوها، سازمانی و یکپارچه. دگرگونی یعنی تحول آینده به سوی آن چه که مرجح است. در این مرحله باید بدانیم که اعضای سازمان به چه آینده‌ای گرایش دارند؟ آینده‌ی مرجح می‌تواند از سناریوها منتج شود. همچنین می‌تواند به وسیله‌ی فرایندی از پرسشگری ایجاد شود. پرسشگری نیز شامل پرسش از افراد درباره‌ی روز مرجح آن‌ها در آینده است.

تلاش شده است، اما پس از وصول به آن رضایت کامل آن‌ها حاصل نشده است. اگر چنین آینده‌ای توسط گروه دیگری در جای دیگری پیگیری شود، اصطلاحاً آینده‌ی مستعمل نامیده می‌شود. آینده‌ی ازدست‌رفته نیز آینده‌ای است که حقیقتاً مورد نیاز بوده اما از توجه کافی به آن غفلت شده است. آینده‌های بدیل نیز حالت‌ها و شکل‌های گوناگونی از وضعیت آینده‌ی یک موضوع یا یک پدیده هستند. آینده‌های بدیل در برابر این ذهنیت نمایان می‌شوند که گاهی درباره‌ی امور گوناگون تنها یک آینده تصور می‌شود، حال آن که با آینده‌های گوناگونی رو به رو خواهیم شد؛ نه یک آینده‌ی منحصر به فرد. منظور از تنظیم هم این است که باید رویکرد مساله محور خود را در قبال راهبرد هر روز تنظیم کنیم و باید راهبرد را با تصویر بزرگتر و گسترده‌تری تنظیم کنیم و تصویر بزرگتر را نیز با چشم‌انداز و چشم‌انداز را نیز با زندگی روزانه‌ی خود تنظیم کنیم.

الگوی تغییر اجتماعی به معنای برداشت شخصی شما از تغییر اجتماعی است. آیا معتقد هستید که آینده مثبت است و می‌توانید کاری را در ارتباط با آن انجام دهید؟ یا این که آیا آینده غم‌انگیز است و کار چندانی را نمی‌توانید در قبال آن انجام دهید؟ یا این که آینده از پیش معین شده است و با پیش‌گویی ایجاد می‌شود؟ یا شاید بر این باور هستید که آینده چرخه‌ای^۱ است و هر کسی نوبتی دارد و کارآمدترین راهبرد بردبار بودن است. یا این که بر این باور هستید که آینده معلوم نیست، اما به وسیله‌ی اقدام‌های روزانه‌ی ما ایجاد می‌شود و بنابراین، باید به آرامی و با انعطاف‌پذیری با شرایط پیش‌رو رو به رو شویم.

کاربرد آینده به بیان ساده عبارت از این است که آینده‌اندیشی در زمینه‌های آموزشی می‌تواند با کمک به افراد و سازمان‌ها برای برخوردار از کارآمدی‌ها و مهارت‌های تازه باشد. در سطحی عمیق‌تر، آینده‌اندیشی می‌تواند به ایجاد راهبردی کارآمدتر کمک کند. سازمان‌ها با درک بدیل و آینده‌های مستعمل و مردود می‌توانند به شکل نوآورتری نمایان شوند. و باز در سطحی عمیق‌تر از آن، آینده‌اندیشی می‌تواند ظرفیت‌آفرین باشد. آینده‌اندیشی به معنای پیش‌بینی درست یا دستیابی به راهبرد درست نیست، بلکه به مفهوم استفاده از ابزار درست و افزایش اعتماد ما به آفرینش آینده‌های مطلوب است. بر این پایه، کاربردهای آینده‌ی دربرگیرنده‌ی این موارد است: آموزش، راهبرد، ظرفیت‌سازی، ظهور، رویه‌های تازه، و تغییر ریزتاریخچه.

در فعالیت نقشه‌برداری؛ گذشته، حال و آینده نقشه‌برداری می‌شوند. با نقشه‌برداری از زمان، نگاه شفاف‌تری از جایی که بوده‌ایم و به جایی که می‌خواهیم برسیم، خواهیم داشت. برای این کار در اختیار داشتن سه ابزار ضروری است: تاریخ مشترک^۱، گاه‌شمار تاریخی و دورنمای آینده. در ارتباط با پیش‌بینی دو روش اصلی وجود دارد. تحلیل موضوعات در حال ظهور که به دنبال شناسایی حوزه‌های پیشاهنگی است که در آن‌ها نوآوری اجتماعی نوین آغاز می‌شود و روش چرخ آینده که به دنبال توسعه‌ی پیامدهای موضوعات روز بر آینده‌ی بلند مدت است. زمان‌بندی به معنای کند و کاو برای یافتن الگوهای بزرگ تاریخ و شناسایی هر یک از الگوهایی است که برای تغییر برگزیده‌ایم.

3. Causal Layered Analysis (CLA)

4. four-quadrant mapping

۵ لیتانی (Litany) به معنای مناجات و دعای دسته جمعی است. به دلیل نامفهوم بودن معادل فارسی آن، از همان واژه در این ترجمه استفاده شد.

6. paradigm

7. myth or the metaphor

8. Ken Wilber and Richard Slaughter

9. inner-individual

10. outer-individual

11. outer-collective

12. inner-collective

13. nuts and bolts

1. cyclical

2. shared history

یک آینده‌پژوه

جیمز ال. موریسون James L. Morison



موریسون تدریس را از دانشگاه "مریلند" آغاز نمود. در سال ۱۹۷۷ به درجه‌ی استاد تمامی نایل گردید و در سال ۲۰۰۱ بازنشسته شد.

جیمز موریسون استاد بازنشسته‌ی دانشگاه "کارولینای شمالی" است. وی درجه‌ی دکترای خود را در سال ۱۹۶۹ در رشته جامعه‌شناسی از "دانشگاه ایالتی فلوریدا" دریافت کرد و تدریس را از دانشگاه "مریلند" آغاز نمود. در سال ۱۹۷۷ به درجه‌ی استاد تمامی نایل گردید و در سال ۲۰۰۱ بازنشسته شد.

او به عنوان سردبیر مجله علمی "The Review of Higher Education" و مشاور علمی نشریه "The Review of Educational Research" و نشریه "Journal of The American Educational Research" و مجموعه‌ی "ASHE-ERIC"

"Research Report" مشغول فعالیت بوده است.

وی کتاب مرجع "آینده‌های بدیل رویکردی بر برنامه‌ریزی بلندمدت: مرجعی برای برنامه‌ریزان بلندمدت ارتش" را برای ستاد نیروی زمینی ارتش آمریکا در سال ۱۹۹۰ منتشر نمود.

موریسون کتاب‌های "مدیریت برآورد"، "روش‌های کاربردی و تکنیک‌های تحقیقات آینده‌اندیشی" و "آینده‌اندیشی و فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی" را به رشته تحریر در آورده است.

حوزه‌ی تخصصی او در زمینه‌ی پایش محیطی و مدیریت عدم قطعیت است و تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام داده است.

سایر کتاب‌های معروف وی عبارتند از:

Establishing an Environmental Scanning Capability to Augment College and University Planning
The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change
Analyzing Environments and Developing Scenarios for Uncertain Times
Using the Futures Program as a Tool for Transformation: A Case Study of Lincoln University
Anticipatory Management Tools for the 21st Century
Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making
U.S. Higher Education in Transition
Technology Tools for Today's Campuses

موریسون در آوریل سال ۱۹۹۲ از "واحد احتیاط نیروی زمینی" ارتش آمریکا بازنشسته شد. او در سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۱ به عنوان "فرمانده ارشد یگان تحقیقات در مرکز تحقیقات بخش "علوم اجتماعی و رفتاری" مشغول فعالیت بود و در سال ۱۹۹۰ مدال شایستگی را برای آموزش برنامه‌ریزان بلندمدت و استفاده از رویکرد آینده‌های بدیل در این مدل برنامه‌ریزی دریافت نمود. وی در سال ۱۹۹۱ دومین مدال نظامی خود در زمان صلح را که از نوع مدال‌های "مدال لژیون شایسته" بود از فرمانده کل ارتش ایالات متحده دریافت نمود.

موریسون کتاب‌های "مدیریت برآورد"، "روش‌های کاربردی و تکنیک‌های تحقیقات آینده‌اندیشی" و "آینده‌اندیشی و فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی" را به رشته تحریر در آورده است.

حوزه‌ی تخصصی موریسون در زمینه‌ی پایش محیطی و مدیریت عدم قطعیت است و تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام داده است.

قابل توجه آینده‌پژوهان گرامی

بدینوسیله از آینده‌پژوهان و آینده‌اندیشان گرامی دعوت می‌شود در صورت تمایل نسبت به بازتاب یافتن دستاوردهای فعالیت‌های علمی - تحقیقی خود، شرح مختصری از فعالیت‌های یاد شده را برای درج در شماره‌های آتی این نشریه به دبیرخانه‌ی انجمن آینده‌نگری ایران به این نشانی الکترونیکی ارسال فرمایند:
info@iranfsa.ir

معرفی کتاب

اندیشیدن درباره آینده

رهنمودهایی برای آینده‌نگری راهبردی

نویسندگان: اندی هاینز^۱ و پیتر بیشاپ^۲

زبان: انگلیسی

تعداد صفحات: ۲۵۳ صفحه

قیمت: ۱۹ دلار و ۹۵ سنت

ناشر: انتشارات فناوری‌های اجتماعی

THINKING about the FUTURE

Guidelines for Strategic Foresight



Edited by Andy Hines and Peter Bishop

Social Technologies

هاینز و بیشاپ، دو آینده‌پژوه معاصر خطوط راهنمایی را برای کارشناسان تفکر راهبردی در کتاب خویش به تصویر کشیده‌اند. در مقدمه‌ی این کتاب آمده است: "امروزه بسیاری از تحلیل‌گران تجربه‌ی اندکی در آموزش رسمی آینده‌نگری راهبردی دارند. این کتاب شکاف یادشده را با دربرگرفتن خطوط راهنمایی برای به کارگیری موفقیت‌آمیز پیش‌بینی راهبردی پر می‌کند. شایان توجه است که

این خطوط راهنما توسط کارشناسان امروزی این رشته ارایه شده است. این کتاب برای کسانی که به تازگی با آینده‌نگری راهبردی آشنا شده‌اند، به مثابه یک مرجع ارزشمند است و برای بسیاری از کارشناسان با تجربه در این حوزه منبعی برای برگزیدن ایده‌ها و بهبود کارکردها خواهد بود." بخش‌های اصلی کتاب متمرکز بر چارچوب سازی، پایش، پیش‌بینی، چشم‌اندازسازی، برنامه‌ریزی و اقدام است. هر یک از این محورها در بردارنده‌ی مهم‌ترین خطوط راهنما برای ایجاد برنامه‌های کاری تحقق‌پذیر و نهادینه‌سازی تفکر راهبردی و سامانه‌های هوشمند در سطح راهبردی است. چارچوب سازی محور قلمرو و تمرکز مسایلی را که به آینده‌نگری راهبردی نیاز دارند، مشخص می‌سازد. این حوزه از بحث می‌تواند شامل کشف میزان پژوهش لازم برای پرداختن به هدفی مشخص از آغاز مسیر واقعی پژوهش و ساختن تصاویر مثبت و منفی از آینده باشد. گسترش آگاهانه انتظارات مثبت از آغاز یک برنامه‌ی پیش‌بینی، مورد اصرار و تاکید نویسندگان کتاب است. پرهیز و دوری از هر بدگمانی و انتقادی هدف نخستین این بخش از کتاب است. اشتباه متداول گروه‌ها در پیش‌بینی این است که تنها به دنبال شناسایی نشانه‌های منفی هستند و علامت‌های مثبت را نادیده می‌انگارند.

هاینز و بیشاپ می‌نویسند: "هنگامی که گروه، مرزها و قلمروی یک فعالیت را مشخص کرده باشد، می‌تواند پایش محیط خارجی برای گردآوری اطلاعات و شناسایی روندهای مرتبط با موضوع را آغاز کند." این دو به راهبردنکاران آینده توصیه می‌کنند که چگونگی تاثیر گذشته و حال بر یک موضوع جاری را در نظر بگیرند و خود را با منابعی که دیدگاه‌های آن‌ها را می‌سازند، آشنا کنند. شاید این موضوع در نگاه نخست کم و بیش نسبی به نظر آید. برای نادیده گرفتن تاثیرات نهانی چنین نگرشی نیازی به درگیر شدن با آن‌ها نیست و در همین حال نباید از گسترش راهبردهای کارآمد غافل بود و دستخوش واکنش‌زدگی شد.

نویسندگان این کتاب پیش‌بینی را به عنوان "ایجاد و یکپارچه‌سازی گسترده‌ترین دامنه از احتمالات خلاق و اولویت‌بندی مفیدترین آن‌ها به منظور سازماندهی و توجه فعال نسبت به آن و آماده شدن برای آن و همگام با آن؛" تعریف کرده‌اند. مولفه‌های تغییرات راهبردی در برخی از آثار علمی - تخیلی بیان شده است و در این آثار تفکر پیرامون آینده‌های بدیل و واقعیت‌های بدیل مورد تاکید قرار گرفته است.

به گفته‌ی نویسندگان کتاب، چشم‌اندازسازی به مفهوم آن است که چگونه یک فرد آینده را در زمان حال مورد توجه قرار می‌دهد و در پایان این پرسش را مطرح می‌سازد که "حال باید چه کرد؟" با در نظر گرفتن احتمالات آینده که از راه آینده‌نگری فهرست‌بندی می‌شوند، باید این پرسش را مطرح ساخت که در حال حاضر یک سازمان می‌خواهد چه کاری انجام دهد؟ کلیدهای چشم‌اندازسازی موفق به اعتقاد هاینز و بیشاپ، شناسایی پیامدها، گمانه‌های چالش‌آفرین و تفکر چشم‌انداز محور یا به اصطلاح آرمانی است.

برای آن که میان چشم‌انداز و اقدام پلی بزینیم، نیازمند به یک برنامه هستیم. این گام از فرایند راهبردسازی وابسته به ارزیابی گزینه‌های راهبردی است. نویسندگان کتاب این گونه هشدار می‌دهند: "زمینه‌ی انسانی را کانون هر فعالیت آینده‌نگری راهبردی در نظر بگیرید. بیش از اندازه درگیر تحلیل صنعتی، فناوریانه یا روندهای تجاری نشوید و توجه بیش از اندازه به نقش افراد را فراموش کنید. هاینز و بیشاپ از این راه کوشیده‌اند خدمت ارزشمندی را ارایه دهند و به ما یادآوری کنند که نه تنها برای یک سفر از پیش تعیین شده باید برنامه‌ریزی کنیم، بلکه باید برای گذر از موانع پیش‌رو نیز برنامه داشته باشیم و به این ترتیب از بادهایی که ممکن است ما را به جایی غیر از مقصد تعیین شده ببرند، در امان بمانیم.

1. Andy Hines
2. Peter Bishop



گشت و گذار اینترنت

موسسه‌ی جورجیا تک با راه‌اندازی وب‌سایتی به‌پایش تازه‌ترین فناوری‌های اثرگذار بر آینده‌ی بشریت می‌پردازد. هدف از راه‌اندازی این سایت معرفی دستاوردهای فناورانه‌ی آن موسسه و دیگر نهادهای تحقیقاتی است که به آینده‌نگری فناوری می‌پردازند:
<http://campustechnology.com/home.aspx>

جیمز ال. موریسون آینده‌پژوه معاصر که در این شماره او را معرفی کردیم، وب‌سایت مفیدی را به نام "افق" راه‌اندازی کرده است که در آن مطالب ارزشمندی درباره‌ی جنبه‌های مدیریتی آینده‌اندیشی گردآوری شده است. نشانی سایت او از این قرار است:
<http://horizon.unc.edu/index.html>

یان پیرسون آینده‌پژوه معاصر است که اندیشه‌های جذابی دارد. یکی از حوزه‌های کاری او مطالعه درباره‌ی "جاودانگی" است، رویایی که از دیرباز ذهن انسان را به خود مشغول ساخته است. او بر این باور است که از سال ۲۰۵۵ به بعد "جاودانگی" دیگر یک رویا نخواهد بود:
<http://www.futurizon.com/>

برایان هلتز، دانشمندی است که با انتشار یک کتاب آنلاین مجموعه‌ی دانش بشری را مانند یک دایره‌المعارف طبقه‌بندی و گردآوری کرده است. شاید مطالعه‌ی کامل این کتاب کاری دشوار باشد، اما مراجعه به بخش‌هایی از آن از جمله "اندیشه‌های بشری" خالی از لطف نیست:
<http://humanknowledge.net/>

وب‌سایت انرژی سبز که درباره‌ی انرژی‌های تجدید شونده مطالبی را منتشر می‌کند، به تازگی در مطلب جذابی ۲۰ پیش‌بینی را برای ۲۵ سال آینده ارائه داده است. یکی از این پیش‌بینی‌ها اختراع واکنشی است که جهانیان را از شر بیماری ایدز رها خواهد کرد:
<http://greenerenergyonline.com/20-predictions-for-the-next-25-years/>

مارکوس تی آنتونی، آینده‌پژوه معاصر است که مطالعات خود را بر آینده‌ی ذهن متمرکز ساخته است. او یکی از آینده‌اندیشانی است که پیشرفت‌های دانش و فناورانه‌ی آینده‌ی بشر را مرهون تکامل ذهنی و دستیابی به افق‌های تازه‌ی تکامل عقلانی می‌داند:
<http://www.mindfutures.com/index.php>

- HEALTH & MEDICINE
- ENERGY & ENVIRONMENT
- TECHNOLOGY & SOCIETY
- ETHICS & GOVERNANCE




JAMES MARTIN 21ST CENTURY SCHOOL

HOME WHAT WE DO NEWS EVENTS WHO WE ARE GET INVOLVED MULTIMEDIA HELP & FAQ

GO

Who We Are

- Institutes
- School Director
- Founder
- People
 - Institute Directors
 - James Martin Fellows
 - Visiting Fellows
 - Directorate Staff
- Governance
 - Advisory Council
 - Management Committee
- Vacancies
- Contact Us

PROGRAMME ON THE IMPACTS OF FUTURE TECHNOLOGIES




email info@oxfordmartin.ox.ac.uk






The Programme on the Impacts of Future Technologies will initially focus research on issues related to the long term future of computing, rapid technological change and existential risks. The Programme aims to draw new insights from across several different Institutes in the School in order to place risks and opportunities associated with future technological prospects within a broader sociopolitical context.

The Programme will be designed to draw upon expertise across the James Martin School, drawing particularly on the Future of Humanity Institute, the School's new Institute on the Future of Computing and the Programme on Ethics of the New Biosciences. The Programme will launch its active research activity in early 2011.

Directors



Professor Nick Bostrom
Director, Future of Humanity Institute

-  School Blog
Opinion and debate
-  Webcasts
View latest lectures
-  Podcasts
Listen to our speakers
-  Photos
Images from our events
-  Twitter
Keep up to date
-  Mailing Lists
Get our news alerts



دنیای مجازی

کالج قرن ۲۱ جیمز مارتین

در دانشگاه آکسفورد

<http://www.21school.ox.ac.uk>

هدف این موسسه فرمولبندی و ارزیابی مفاهیم، تدابیر و فناوری‌های تازه‌ای است که به وسیله آن‌ها بتوان آینده‌ی بهتری را برای بشریت رقم زد. موسسه‌ی جیمز مارتین می‌کوشد با ایجاد لبه‌های بُرنده‌ی دانش و فناوری، جهان قرن ۲۱ را به محیطی مناسب‌تر برای زندگی و کار انسان تبدیل کند.

گفتنی است کالج قرن ۲۱ جیمز مارتین در رده‌ی کالج‌های برتر جهان رتبه‌بندی شده است. ریاست این کالج را "یان گلدین" بر عهده دارد که از شخصیت‌های برجسته‌ی اقتصادی جهان است. وی نویسنده‌ی ۱۲ عنوان کتاب است و پیش از این ریاست بانک توسعه‌ی آفریقای جنوبی را عهده‌دار بود. برای کسب آگاهی بیشتر پیرامون برنامه‌ها و فعالیت‌های این کالج می‌توانید به نشانی اینترنتی بالا مراجعه کنید.

یکی از معتبرترین موسسات آموزش عالی جهان که تحقیقات پیگیر و منسجمی را در زمینه‌های آینده محور در کشور انگلیس به انجام می‌رساند، کالج قرن ۲۱ جیمز مارتین در دانشگاه آکسفورد است. این موسسه‌ی آموزشی تحقیقاتی با به کارگیری تعدادی از آینده‌پژوهان برجسته و کارآمد افزون بر آموزش دانشجویان نخبه و علاقه‌مند به امور آینده‌ی جهان، طیف گسترده‌ای از موضوعات آینده را مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهد.

از میان موضوعات تحت بررسی این کالج که در وب سایت آن معرفی شده است، می‌توان به آینده‌ی این امور اشاره کرد: دانش و تمدن، تغییرات زیست محیطی، سالمندی، ذهن، بیماری‌های انسانی، مهاجرت، پدیده‌های الکترونیک، بشریت و علوم و فناوری‌های زیستی، و آینده‌ی جهانی آموزش.

1. Ian Goldin

What are the main challenges of organizational futures studies?

Futures work in the organizational setting is very demanding-- at its worst it is maddening and at its best it is rewarding. We may start our endeavor by asking the question of "what do you need to think about to create or build a futures function inside today's organizations?"

A ten-question issue audit for futurists is proposed to prepare for the key issues and challenges that will likely be ahead, and offer potential responses based on the writer's experiences and those of colleagues in similar positions in other organizations. Ideally, it will give those presented with a "blank check" to create a futures function a place to start, if not a blueprint from which to build.

Today's organizational context is different from the 1980s and early 1990s when futurists were often employed in organizational planning functions. Those positions have largely been "re-engineered" out of existence. Most of what passes for strategic planning today is little more than number crunching and spreadsheet manipulation. Futures in the organizational context has been slowly re-appearing, but in non-traditional places, such as market research and new business development. And more happily, dozens of organizations have established small "foresight" groups. Again, sometimes with professional futurists on staff, but more often not.

An important cautionary note is that this re-emergence in new places and new forms is more often the result of the efforts of enlightened individuals rather than a serious organizational commitment to future. Either an enlightened manager sees the need and has the freedom and power to make it happen, or a futurist sneaks under the radar or emerges from the inside. Most likely, senior management blesses or at least tolerates the function, but with a few exceptions, it is typically not initiating it.

While there could be a competitive dynamic between in-house and external consulting futurists, experience suggests that the two be best friends. This partnering presents the opportunity to test and apply theory and research directly on the field of play. While most often the educational futurists work will first collaborate with the consulting futurist to do a translation activity to make it more palatable for the organizational world, there will likely be more and more cases of leapfrogging from the university to the organizational setting.

The premise is to think of our work with internal clients in terms of dating or courtship. We hope to attract our internal customers enough such that they say "yes" when we ask them for a first "futures" date. If we perform well on this first date, analogous to going for a cup of coffee, we can then ask permission for a second date, perhaps the equivalent of dinner. If we perform well on that . . . We get to do progressively deeper and more interesting work, provided we "deliver the goods" of the early simpler dates or tasks.

Experience suggests this approach is a viable one. A key dynamic that makes this especially suitable for the organizational world is the need that internal clients have for saving face or maintaining credibility. It will almost always be politically wiser not to take the risk of doing a futures-related project. So our sponsors will look for a track record to back them up as they insert their necks in the political noose. The risk of this approach is that we get caught up in "delivering the goods" and lose focus on the futures agenda. Constant checking in with ourselves and our work is the best way to avoid this trap.

Finally, a key assumption made here is that there are lots more futures work available than there are futurists to do it. Unfortunately, some of our colleagues see a small pie and guard their knowledge closely. Yet there is a much larger pie out there for the taking if we can demonstrate our worth in the organizational context. Our expertise could be much more widely applied, in areas that today are dominated by the mainstream consulting firms. It will take more effort and creativity on our part to forge into new areas where our expertise is sorely needed-- the organizational context being one of the key fronts in this battle. So let us get to it. Here are the ten questions every organizational futurist should be thinking about and, sooner or later, able to answer.



Editorial

A general review is given on organizational futures studies...



What are the challenges of organizational futures studies?

A useful article on the main challenges of organizational FS is translated into Farsi in this section...



Pillars of organizational futures thinking

6 pillars of organizational futures thinking are described based on an article written by S. Inayatullah ...



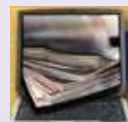
A Futurist

James L. Morison is introduced to our readers as a futurist...



Book Review

Thinking about the Future is the book that is reviewed in this issue...



Web Surfing

Some useful links on futures studies are given in this section...



Virtual World

The James Martin 21st Century School at the University of Oxford is introduced ...

Editorial

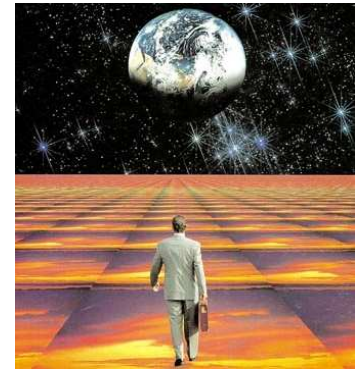
Organizational futures studies help us understand how to start our futuring at an organization from a definite point, and meanwhile, raising new questions for those who have previously set their roles and duties. This may encourage them to think about their past and current functions and review them if it is necessary to do so. The goal of organizational futures studies is to inform the managers with their potential roles and challenges in shaping preferred future of the organization. In fact, the managers may use this tool to define their own roles and other members' duties in building preferred futures for the organization. An organizational futurist needs a number of skills to perform his/her foresight activities, but it is not limited to attaining required skills. While there is a growing demand for organizational futurists, the role is evolving to more of a broker function than the building of a function more typical of the past.

In fact, contemporary organizational futurists are seeking an answer to this question: "how to institutionalize futures thinking without being institutionalized?". Futures work in the organizational setting is very demanding-- at its worst it is demanding and at its best it is rewarding. The main question that has captured the futurists' minds is: "what do you need to think about to create or build a futures function inside today's organizations?". The futurists deal with this and other similar questions by starting their foresight process to prepare answers for the key issues and challenges that will likely be ahead, and offer potential responses based on their own experiences and create a foundation for that process. It is ideal to offer these questions and answers to those who have no previous information about the future functionality of organizations, so they may introduce an example of their desired organization.

One of the oldest dreams of the futurists is becoming successful in helping someone on the inside understood what the futurists were talking on the outside about and trying to achieve desired results. Another goal of organizational futurists is to realize this long awaited dream.

Today's organizational context is different from the 1980s and early 1990s when futurists were often employed in organizational planning functions. Those positions have largely been "re-engineered" out of existence. Most of what passes for strategic planning today is little more than number crunching and spreadsheet manipulation. Futures, in the organizational context has been slowly re-appearing, but in non-traditional places, such as market research and new business development. And more happily, a couple dozen organizations have established small "foresight" groups. Again, sometimes with professional futurists on staff, but more often not.

An important cautionary note is that this re-emergence in new places and new forms is more often the result of the efforts of enlightened individuals rather than a serious organizational commitment to future. Either an enlightened manager sees the need and has the freedom and power to make it happen, or a futurist sneaks under the radar or emerges from the inside. Most likely, senior management blesses or at least tolerates the function, but with a few exceptions, it is typically not initiating it. The renewal of organizations according to future needs is not just a recommendation or a temporal fashion, but an inevitable need that becomes clearer with the increasing inefficiency of traditional and old organizational structures.



Organizational Futures Studies



In this Issue:

- Editorial
- What are the challenges of organizational futures studies?
- Pillars of organizational futures thinking
- A Futurist
- Book Review
- Web Surfing
- Virtual World
- English Abstract