

آینده نگاری راهبردی، کلید موفقیت در عصر ناپایداری

دکتر سعید خزائی

مدرس دکتری آینده پژوهی
رئیس انجمن آینده نگری ایران



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



□ نگاه کلی به مباحث

مقدمه

ضرورت آینده نگاری

تشریح مدل عمومی آینده نگاری راهبردی

چارچوبی کلی برای آینده نگاری راهبردی

فرایند های شناختی آینده نگاری راهبردی

جمع بندی و نتیجه گیری



مقدمه (۱)

- پیش‌بینی‌های ذهنی از جمله مولفه‌های حساس مدیریت مدرن است.
- پیش‌بینی‌ها همیشه غلط از آب در نمی‌آیند، بلکه آن‌ها می‌توانند به شکل قابل قبولی درست باشند و این مساله بسیار خطرناک است.
- اغلب این پیش‌بینی‌ها بر پایه این فرض بنا می‌شود که “جهان فردا شبیه به جهان امروز خواهد بود”.
- مشکل اصلی در دنیای امروز دیگر نبود اطلاعات نیست، بلکه نبود ظرفیتی مناسب برای شناسایی و انتخاب اطلاعات درست و حساس است.



مقدمه (۲)

➤ آیا راه حل؛ جستجوی پیش‌بینی‌های بهتر، تکنیک‌های بهتر و یا بکارگیری پیش‌گوه‌ای مجرب‌تر است؟

➤ نیروهای زیادی در شکل‌دهی به آینده دخیل بوده و علیه پیش‌بینی دقیق عمل می‌کنند.

➤ آینده دیگر ثابت نبوده و یک هدف متحرک است.

➤ دیگر پیش‌بینی‌هایی که از گذشته استنتاج شده باشند، قابل اتکا نیستند.

➤ در اوایل سده ۲۱، جهان از حالت دوره‌های منقطع تغییر، به سمت دوره بلند مدت تغییر داریم دگرگون شد.



• تعاریف آینده نگاری

• ۱- آینده نگاری، فرآیند تلاش سیستماتیک برای نگاه به آینده بلند مدت علم، تکنولوژی، محیط زیست، اقتصاد و اجتماع می باشد که با هدف شناسایی تکنولوژی های عام نوظهور و تقویت حوزه های تحقیقات استراتژیکی است که احتمالاً بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی را به همراه دارند. (Martin, 2000)

• ۲- آینده نگاری، فرآیندی سیستماتیک، مشارکتی و گرد آورنده ادراکات آینده است که چشم اندازی میان مدت تا بلند مدت را با هدف اتخاذ تصمیم های روزآمد و بسیج اقدامات مشترک بنا می سازد. (Gaveagan, 2001)

• ۳- آینده نگاری ابزاری سیستماتیک برای ارزیابی آن دسته از توسعه های علمی و تکنولوژیکی است که می توانند تأثیرات بسیار شدیدی بر رقابت صنعتی، خلق ثروت و کیفیت زندگی داشته باشند. (Luke Georghiou, 1996)



اهداف در فعالیت آینده نگاری

ایروین و مارتین اهداف آینده نگاری به شش دسته اصلی ذیل تقسیم می نمایند :

- ۱- تعیین جهت
- ۲- تعیین اولویت
- ۳- ایجاد یک هوش آینده نگر
- ۴- ایجاد اجماع
- ۵- حمایت و پشتیبانی
- ۶- ارتباطات و آموزش

در مجموع به نظر می رسد که اهداف یک فعالیت آینده نگاری را می توان به دو دسته تقسیم نمود:

- ۱- اهداف عام: آن دسته از اهدافی است که در هر برنامه آینده نگاری به صورت کم یا زیاد اتفاق می افتد و کم و بیش شاهد آن هستیم.
- ۲- اهداف خاص: الزاماً آن هدف در هر فعالیت آینده نگاری محقق نمی شود و تحقق آن هدف نیازمند توجه ویژه به آن است.



اهداف در فعالیت آینده نگاری

اهداف خاص	اهداف عام
۱- اولویت گذاری	۱- شبکه سازی و تقویت ارتباطات
۲- شناسایی تکنولوژی های کلیدی	۲- ایجاد تفکر رو به جلو
۳- شناسایی تکنولوژی های عام نوظهور	۳- آموزش
۴- تعیین جایگاه ملی شناسایی ضعفها و قوت ها	۴- اطلاع رسانی به بنگاههای اقتصادی
۵- شناسایی تهدیدها و فرصتها	۵- ایجاد اجماع
۶- شناسایی پتانسیل ها	۶- ساخت چشم انداز
۷- پیش بینی ظهور و وقوع تکنولوژی ها	۷- اطلاع رسانی به تصمیم گیران
۸- شناسایی نیازهای اقتصادی- اجتماعی	۸- ایجاد همکاری میان بخش های پژوهش و صنعت



امروزه تمامی آینده پژوهان و اندیشه ورزان مدیریت و برنامه ریزی به
این باور رسیده اند که "پایه و اساس هر اقدامی، واقعیت نیست،
بلکه ادراک هایی است که افراد از واقعیت دارند."

پس راه حل چیست؟



رهیافت بهتر

➤ پذیرفتن عدم قطعیت، سعی در فهم و درک آن، و قرار دادن آن در کانون اصلی استدلال‌های استراتژیست‌ها.

➤ عدم قطعیت‌های جهان امروز، تنها انحرافی موقتی و اندک از پیش‌بینی معقول نیست، بلکه ویژگی اساسی و ساختاری محیط فعالیت سازمان‌هاست.

➤ آینده پژوهی نوعی مدیریت توجه است. یعنی در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که «بر چه چیزهایی باید متمرکز شویم؟»



چطور افراد و سازمان ها، واقعیت را درک می کنند؟



معضل ناپیوستگی

❖ آینده پژوهان فرض می کنند که در تمام ابعاد جهان هستی، ناپیوستگی وجود دارد. برای مثال، ناپیوستگی بین گونه ها (زنده و غیر زنده)، بین واقعیت و حواس انسان، بین حواس انسان و ذهن او، بین ذهن و زبان، بین زبان و پیام مورد نظر، بین انسان در زمان مشخص ($T=1$) با انسان در زمان دیگر ($T=2$)، بین انسان و فرهنگ، بین انسان و موسسات، بین یک موسسه با موسسه دیگر، بین دولت با دولت دیگر و ...

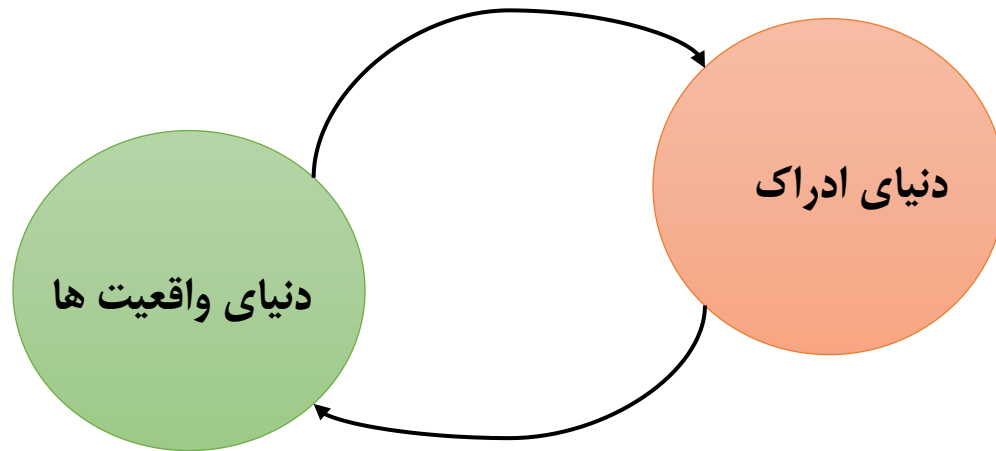


چند نکته مهم

1. ما نمی‌توانیم و نباید در راه پیش‌گویی آینده بکوشیم.
 2. در مطالعه آینده؛ ما در تلقی‌هایی که از آینده داریم محدود و محصور هستیم، اما خود آینده گستره بسیار وسیعی است.
 3. چشم‌اندازهای ما از آینده به تفاسیر و تعبیر ما از زمان حال بستگی دارد.
 4. تصمیم‌ها بر پایه ادراک ما از وقایع گرفته می‌شود.
 5. ادراک ما از وقایع به اندازه واقعیت‌ها مهم هستند.
- تمامی پیش‌بینی‌های ما بر اساس سنتز اطلاعات در دسترس انجام می‌شود. راز اصلی در کنار هم قرار دادن شواهد و اطلاعات و ترسیم تصویر بزرگ‌تر تحولات نهفته است.



حوزه های بحث



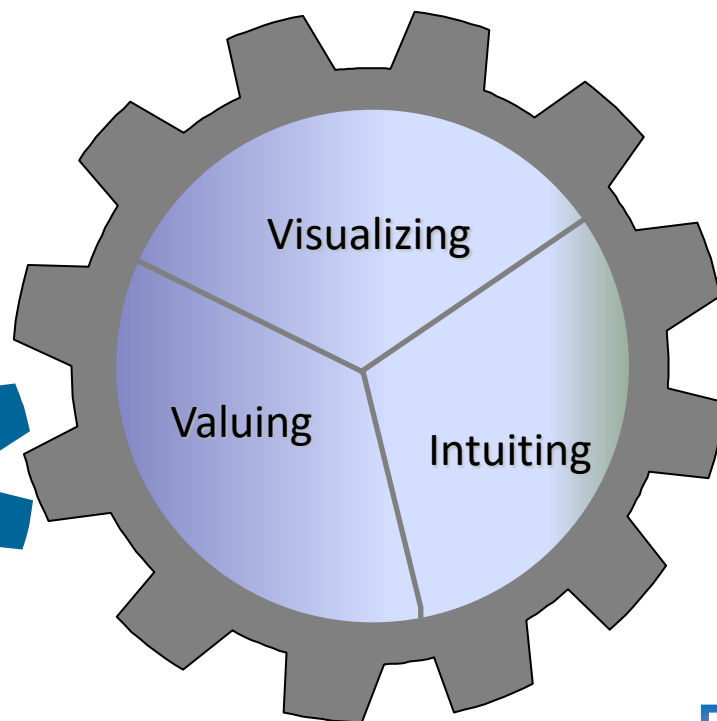
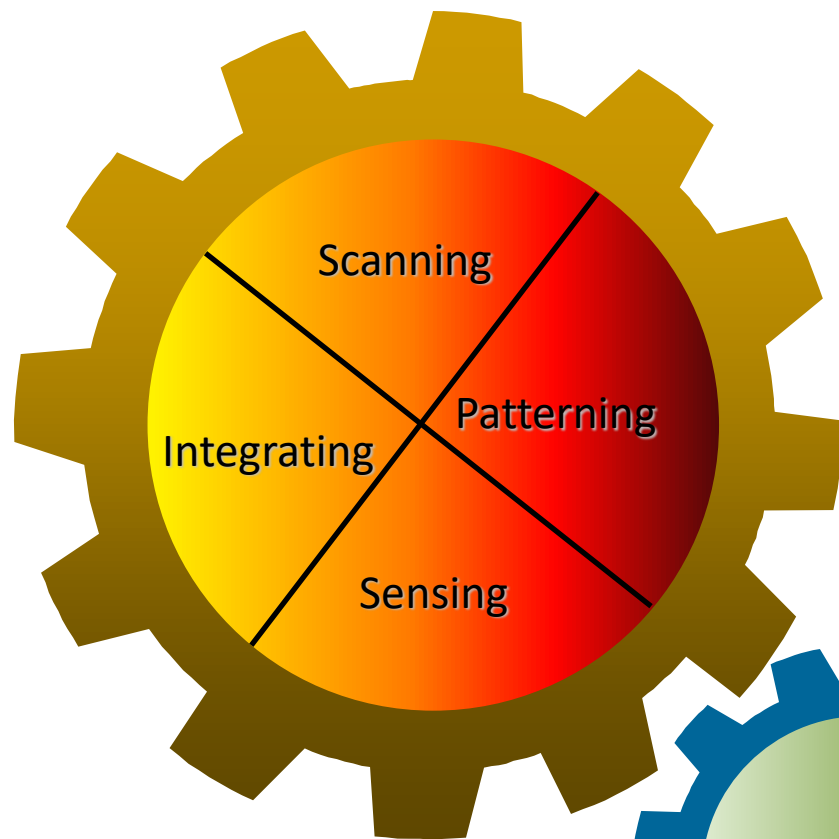
- تصمیم سازان یک سازمان تصمیمهای خود را بر پایه ادراک و همچنین واقعیت ها می گیرند.
- این افراد واقعیت ها را تعبیر و تفسیر کرده و در بافتار محیط فعالیت سازمان خود قرار می دهند.
- سیستمهای باور؛ خلق و خوی روانی و جهان بینی تصمیم سازان؛ پایه و اساس این تعبیر را تشکیل می دهند.

"The universe is made of stories, not of atoms."- Muriel Rukeyser

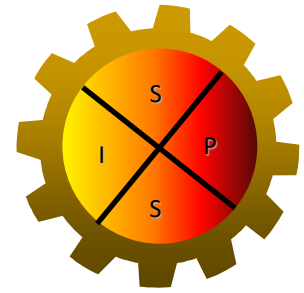


Knowing (دانستن)

دو فرایند شناختی مهم در ایجاد دانستن عمیق در
نگاه به آینده



Elements of Knowing (عناصر مهم دانستن)

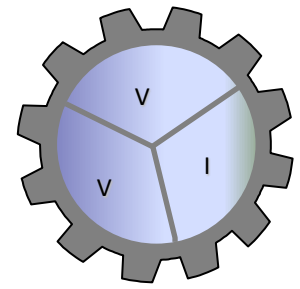


- Scanning
 - Early indicators
 - Environmental noise
 - Environmental “speed reading”
 - Filtering and amplifying
- Patterning
 - Trends
 - Flow
 - Chaos theory
 - Lateral thinking
- Sensing
 - Listening
 - External and internal sensors
 - Openness and receptivity
 - Attention and focus
- Integrating
 - Systems thinking
 - Networking
 - Feedback loops

“Knowing” is highly active. Knowers are attentive, very focused and ready to act.



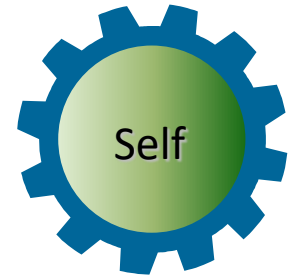
Elements of Knowing (عناصر مهم دانستن)



- **Visualizing**
 - Power of thought
 - Visualize success
 - As an individual, team and organization
- **Intuiting**
 - Emotional Intelligence
 - Risk
- **Valuing**
 - Mental models
 - Alignment to vision, mission, goals
 - Unknowns
 - Mental screening



Elements of Knowing (عناصر مهم دانستن)



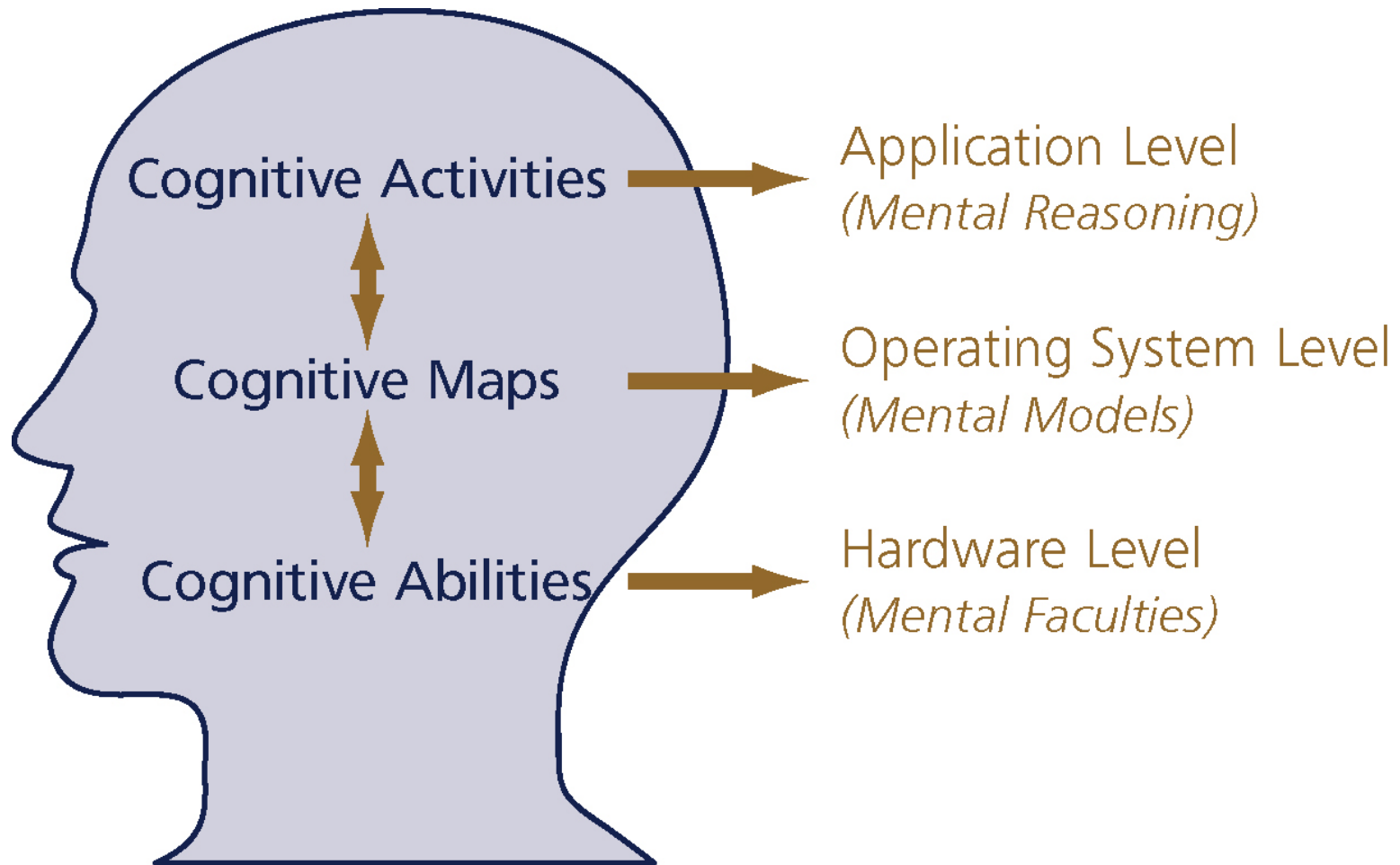
- Self as agent of change
- Personal mastery
- Setting the example
- Meta knowing
- Verification
- The Art of Persuasion
- Storytelling

*You cannot learn greater things by
building upon old ideas and limited concepts.*

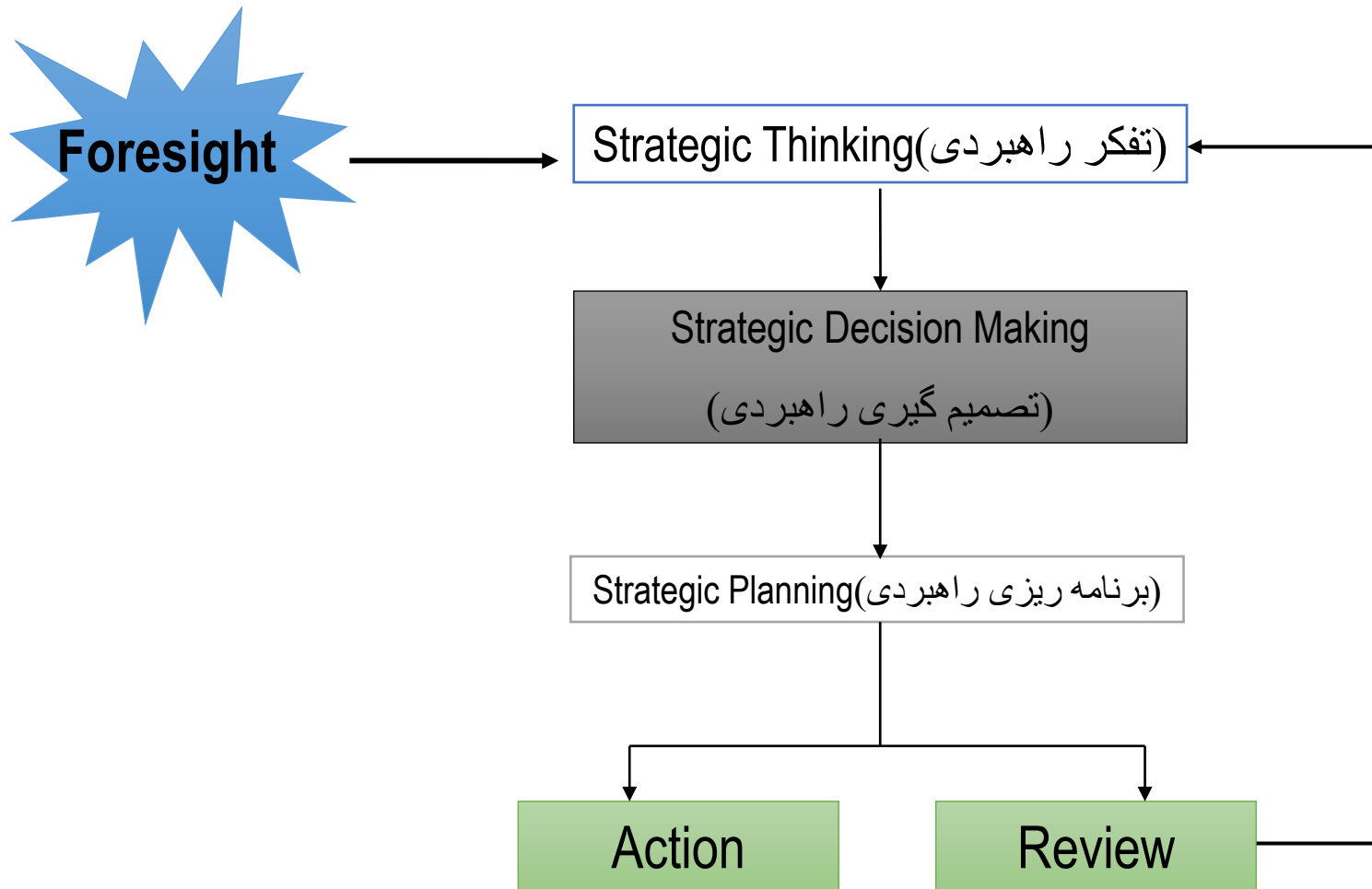


Strategic Reasoning

Cognitive activities, maps and abilities



چارچوب تدوین راهبرد





Discover

Challenge
Assumptions



Explore

Scan To Uncover
Hidden Opportunities



Map

Develop
Future Scenarios



Create

Design and Execute
Action Plans

Foresight: 4 Modes & 5 Key Activities

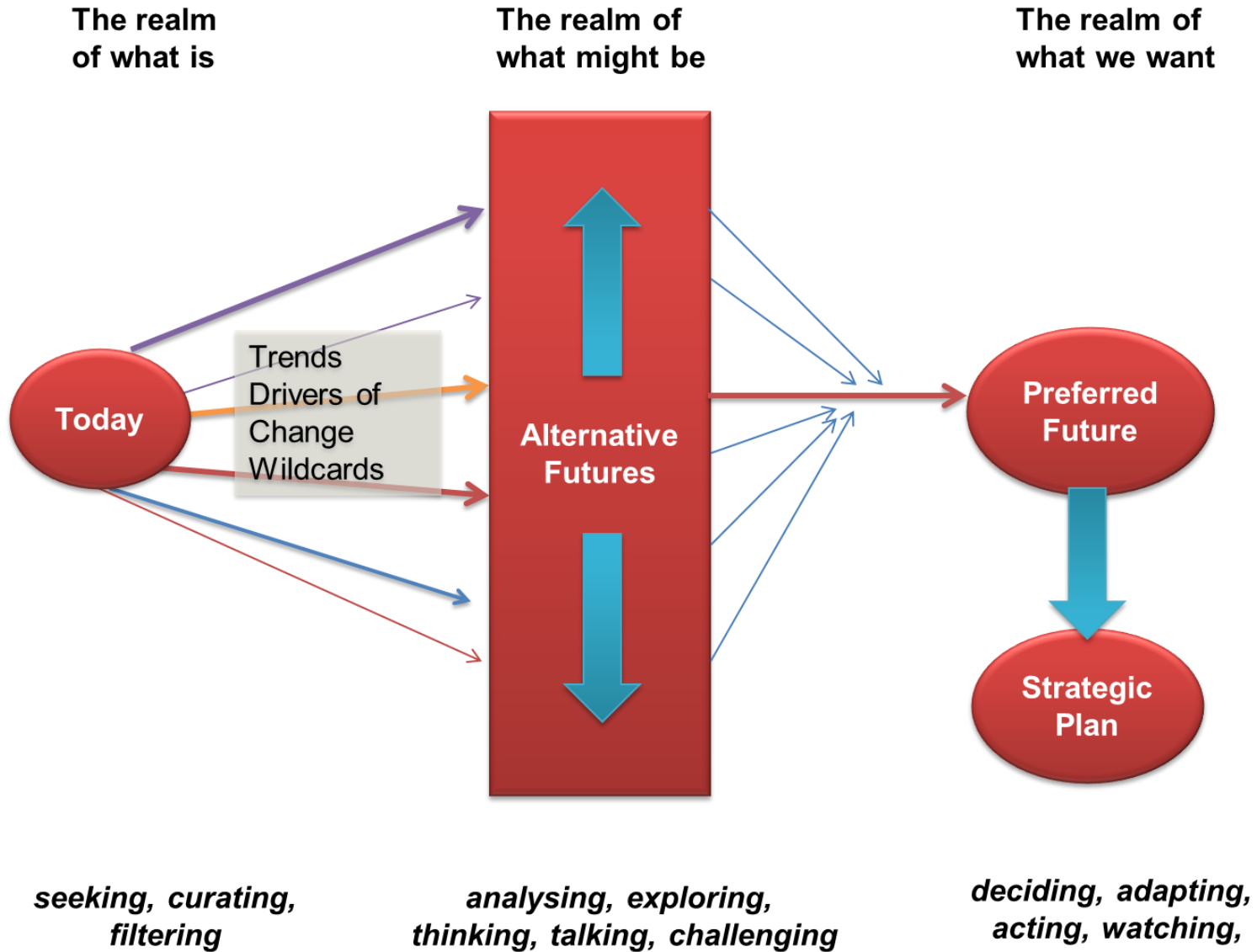
■ 4 Thinking Modes:

- Logical
- Creative
- Systemic
- Intuitive

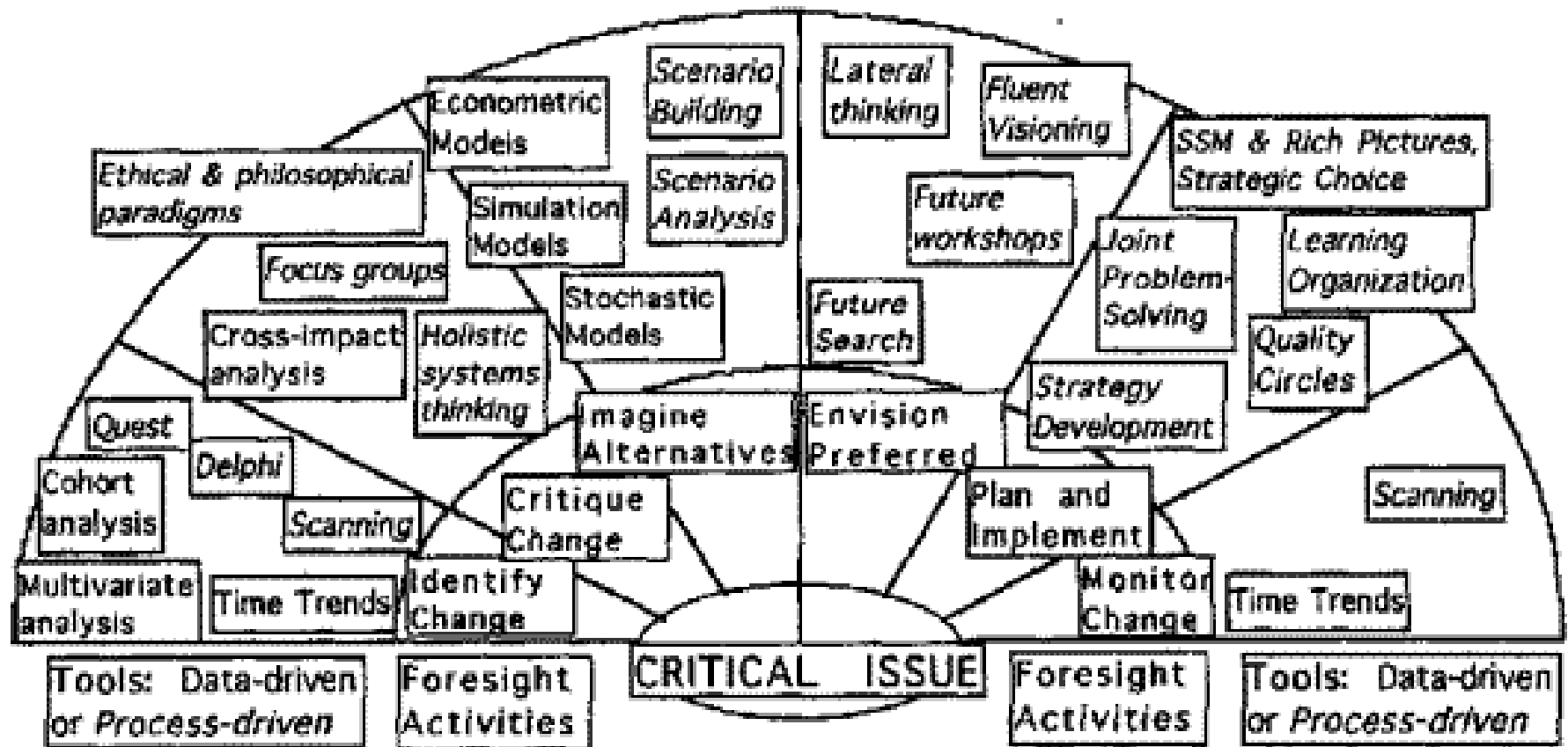
■ 5 Foresight Activities:

- Identify and monitor change;
- Map and critique impacts;
- Imagine alternative outcomes;
- Envision preferred futures;
- Organise and act to create change.

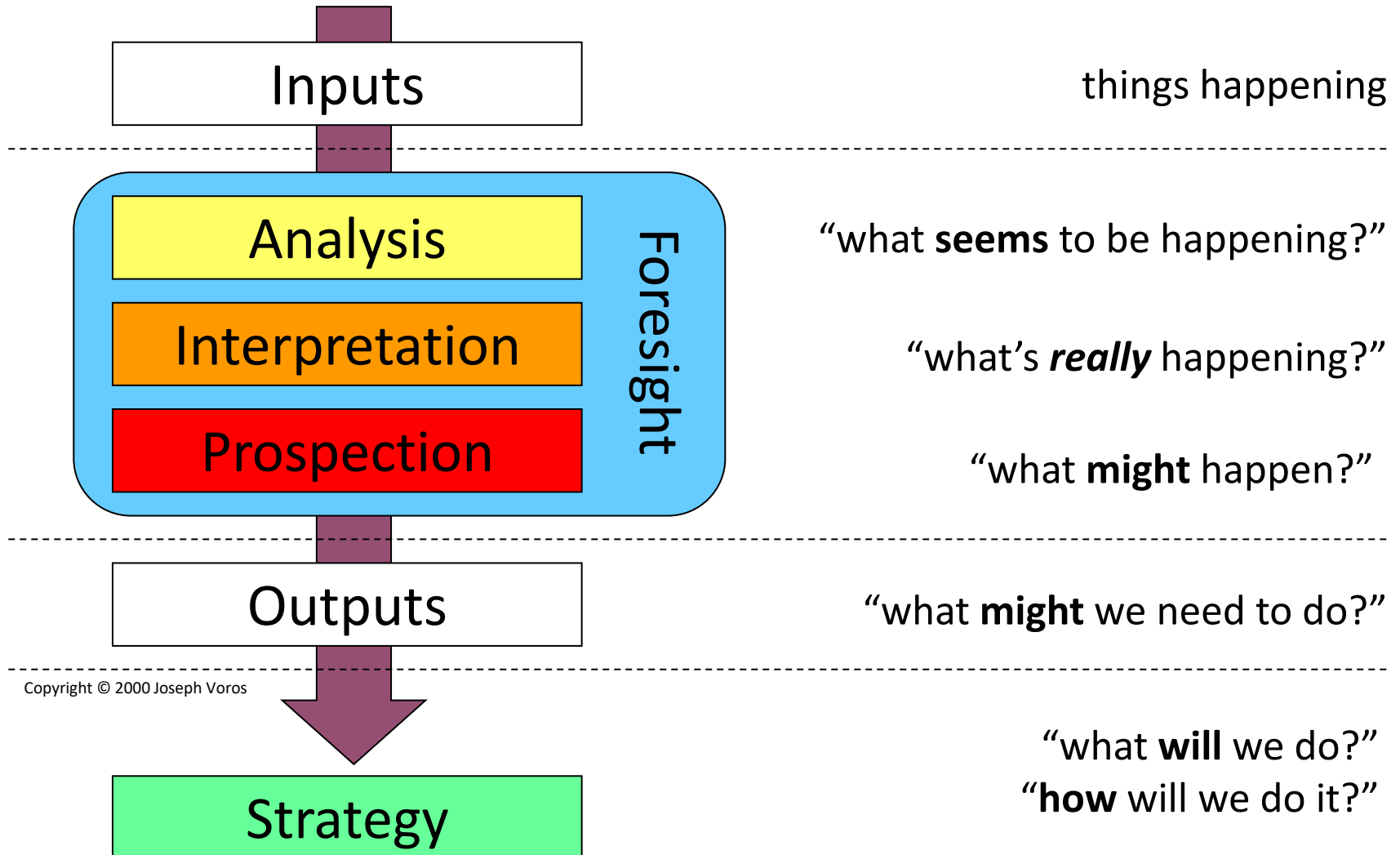


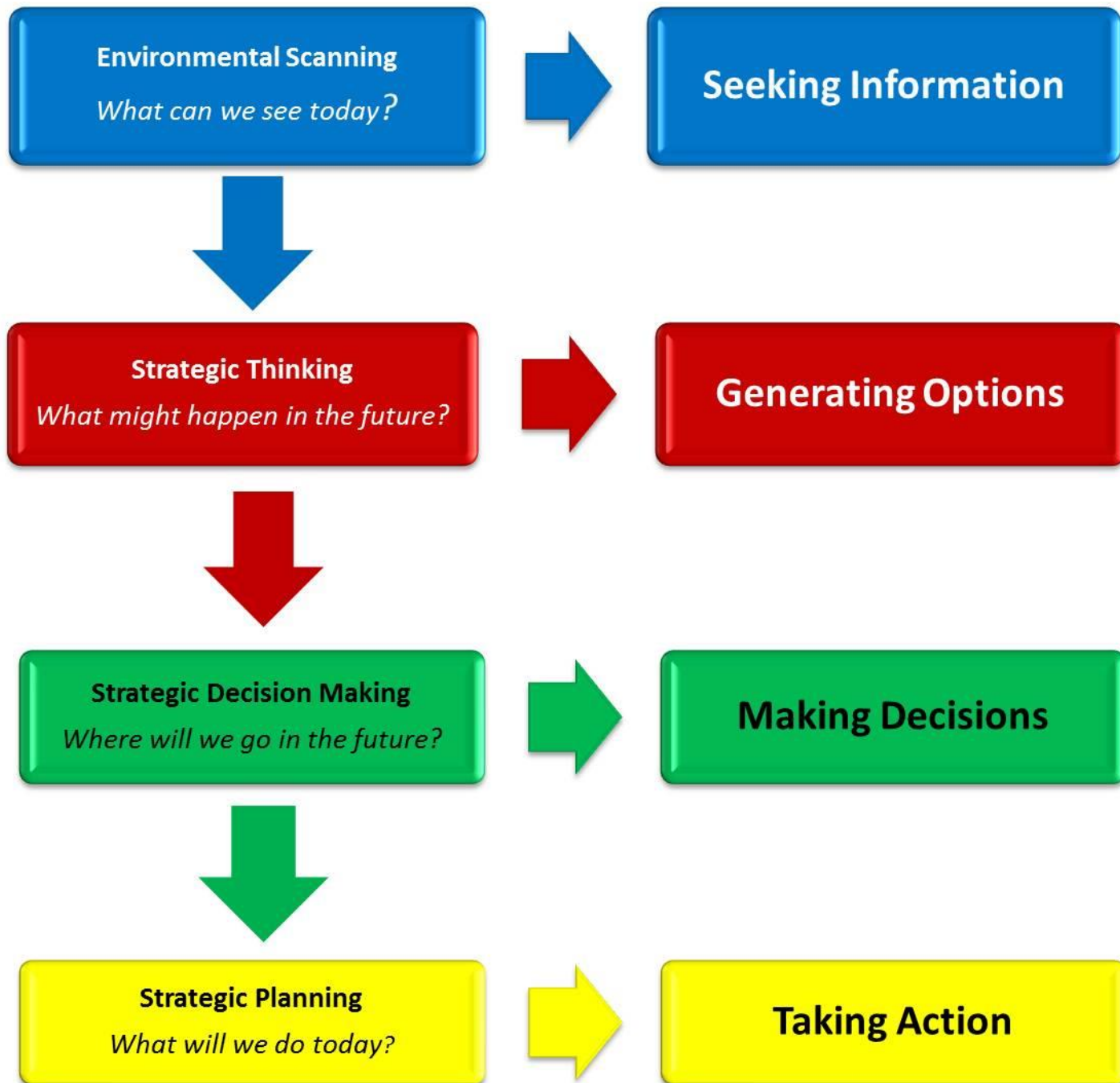


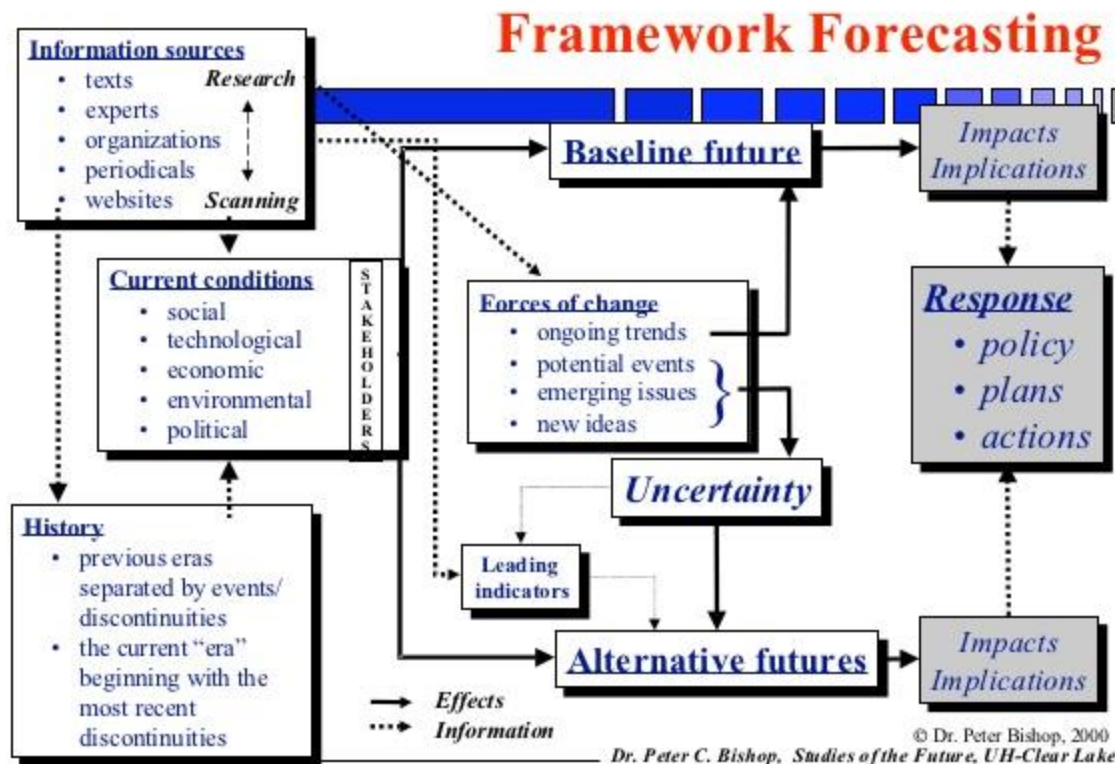
The FORESIGHT FAN: Creating a Foresight Project



Generic Foresight Model (مدل عمومی آینده نگاری)

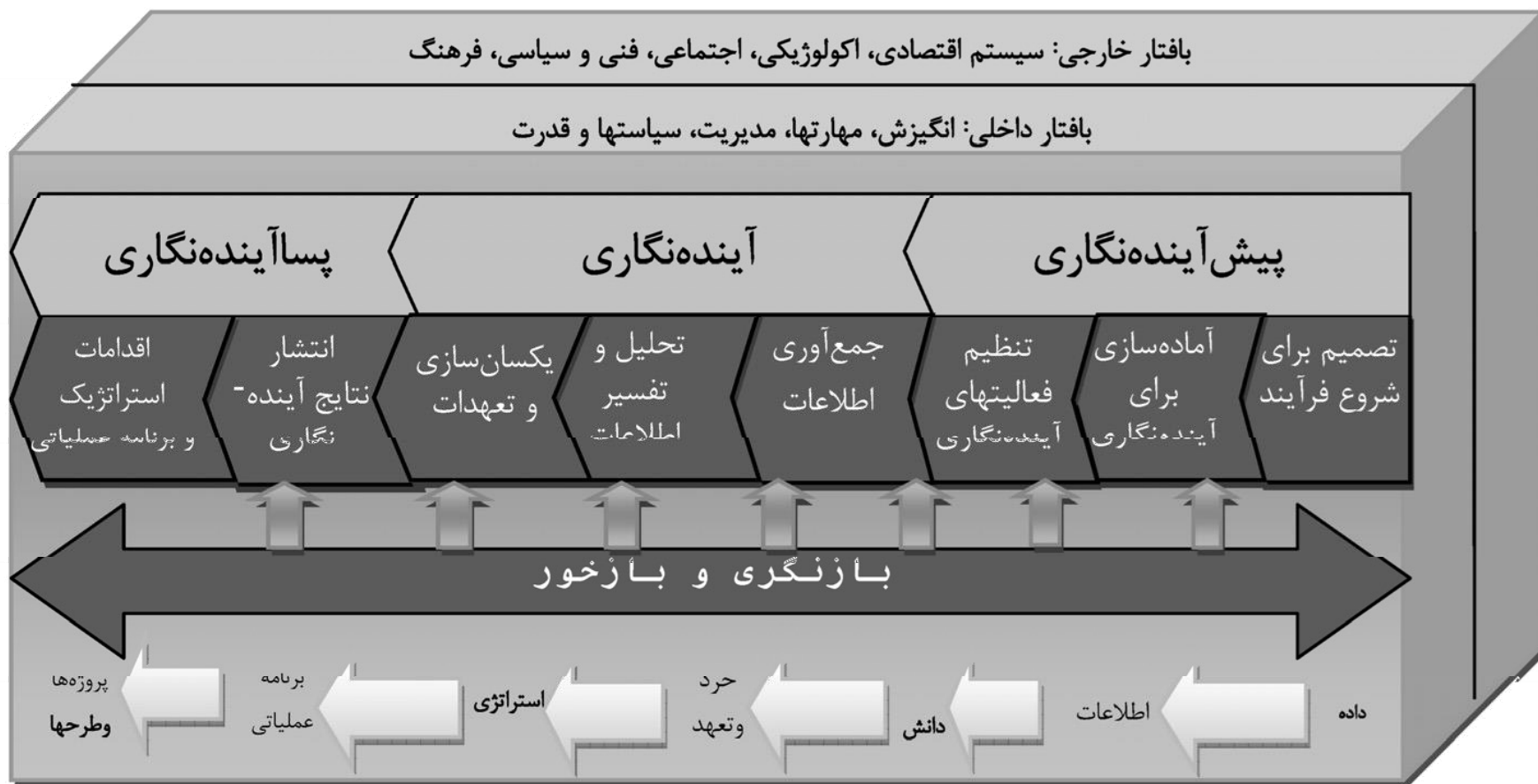






Courtesy
Prof. Peter C. Bishop
MS Program in Futures Studies
University of Houston
<http://www.tech.uh.edu/futureweb>

A Futures Framework



یک چارچوب ترکیبی برای مطالعه آینده‌نگاری



The Strategic Landscape (دورنمای راهبردی)

'The Star'—

Our enduring and guiding social role

'The Mountain'—

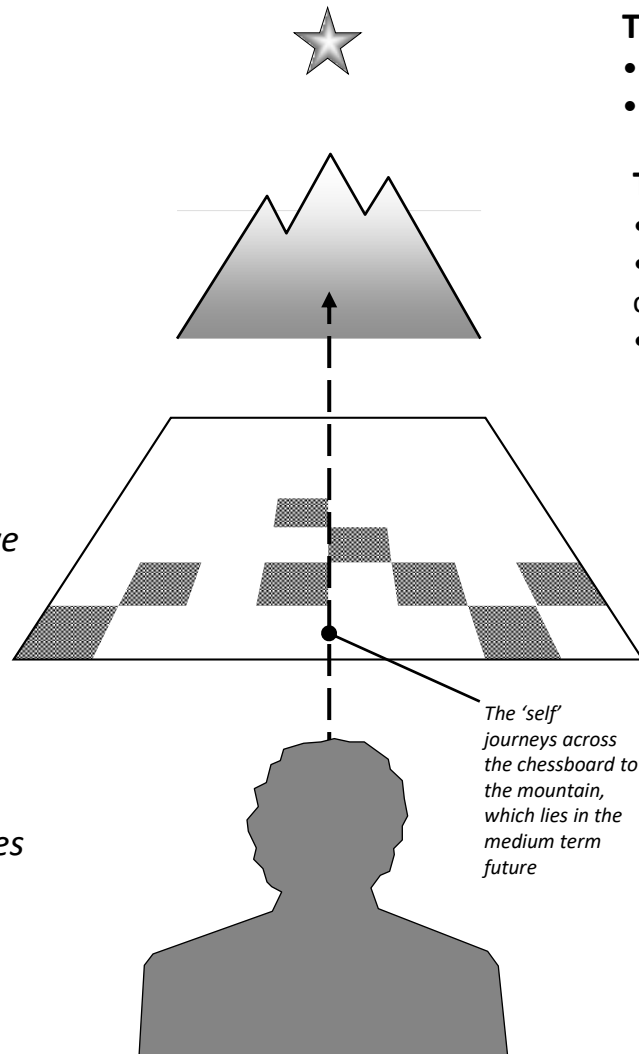
What we hope to achieve

'The Chessboard'—

Issues and challenges we are likely to face

'The Self'—

Our values and attributes as a strategic player



The purpose of the organisation

- A “future-focused role image”
- Not completed or “used up”

The strategic objective:

- A compelling, relevant future
- BHAG—“Big Hairy Audacious Goal” • A concrete, specific goal
- A challenge, but achievable

The strategic environment:

- Strategic implementation and tactics
- Threats and opportunities
- Actions of other strategic actors
- Driving forces
- Mapped and understood using scenarios

Strategic identity:

- Current reality
- Self-knowledge
- Strengths and weaknesses
- Values
- Preferences and experience



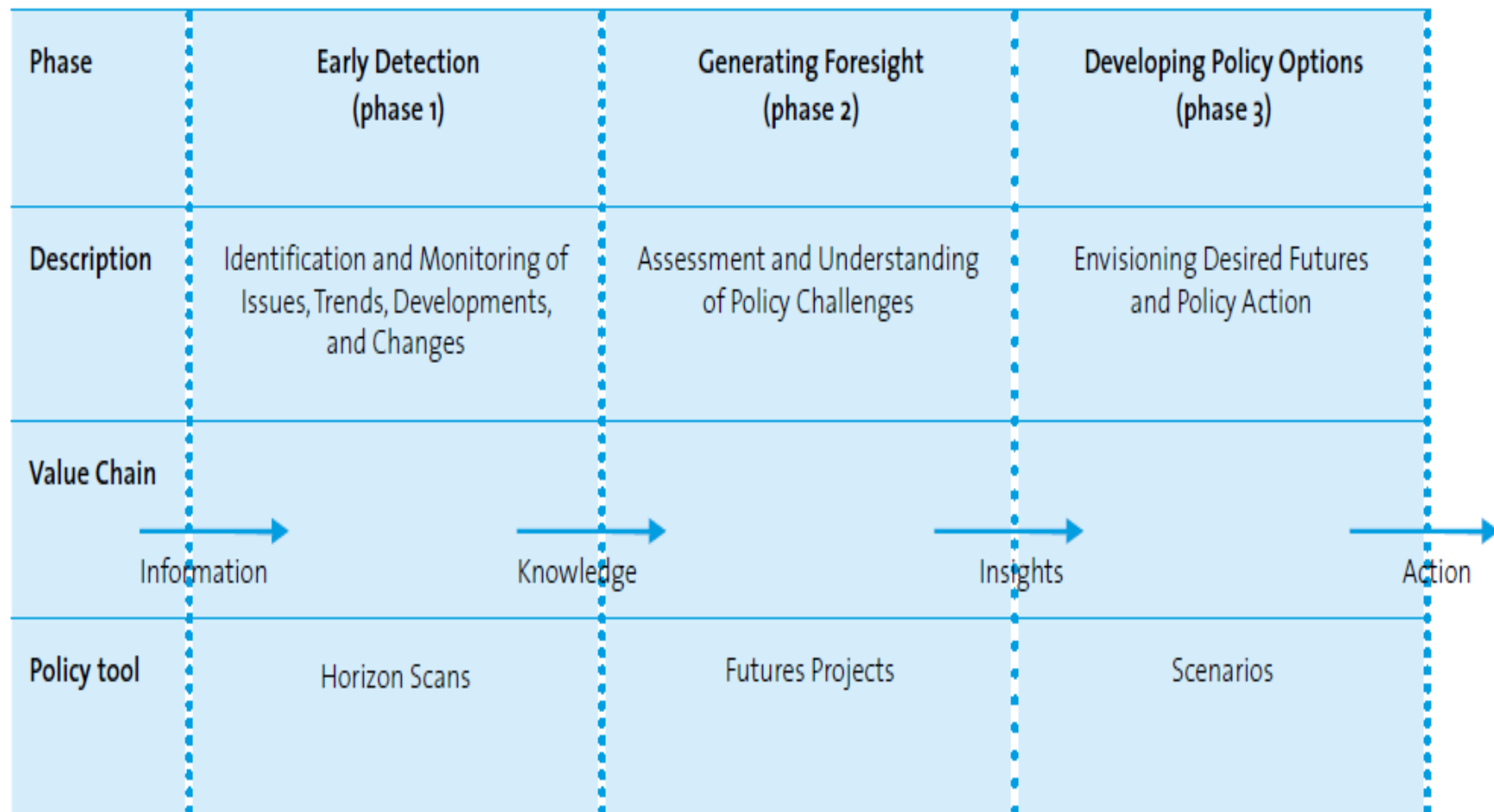
مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی مبحثی در مقابل یا جایگزین مدیریت راهبردی نیست، بلکه دانشی هم‌راستا و در تکمیل آن است. البته، با وجود تشابهات میان این دو، تفاوت‌هایی تکاملی نیز وجود دارد که آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد.

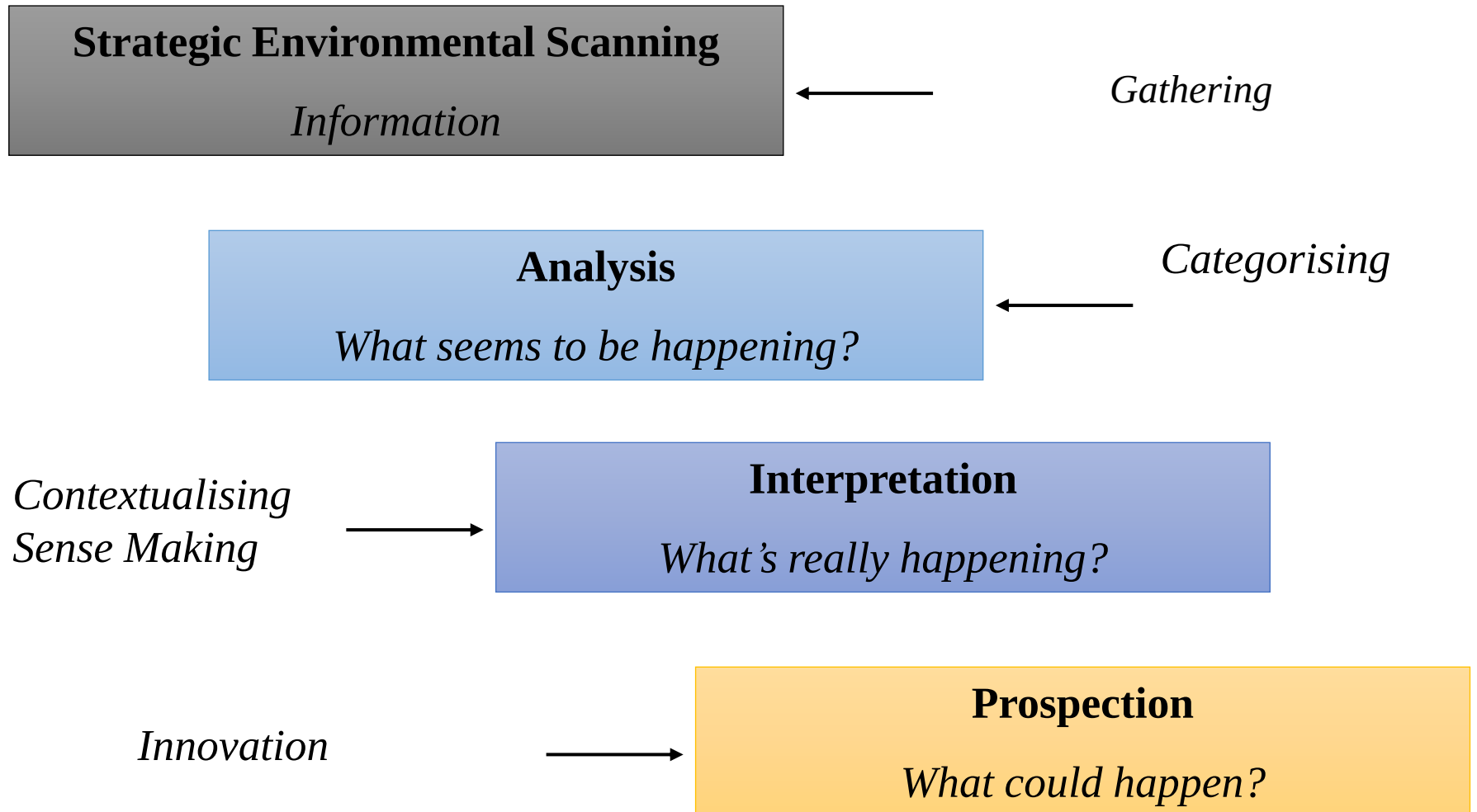
موضوع	مدیریت راهبردی	آینده‌پژوهی
هدف	رسیدن به اهداف مطلوب	افزایش هوشمندی و آمادگی برای مواجهه با آینده‌های مبهم
کارکرد اصلی	تعیین مسیر رسیدن به اهداف و چشم‌انداز	ترسیم محیط آینده و بازتعریف نقش و اهداف در آن
مفروضات آینده	آینده‌ای مشخص که باید به آن رسید	آینده‌های مختلف که باید آماده مواجهه با آن‌ها بود
رویکرد	توجه به روندها و واقعیات گذشته و حال، توجه به علایم قوی، داده‌های عینی	علاوه بر گذشته و حال، توجه به درک پیش‌دستانه تغییرات، شناخت روندهای احتمالی آینده، توأم با علایم ضعیف و شگفتی‌سازها به روایت‌های مختلف
روش	برنامه‌ریزی متمرکز، کمی‌گرا، محدود	تصویرسازی و نگاه مشارکتی، کیفی یا کمی، گسترده
قلمرو	محدوده زمانی قابل پیش‌بینی در زمانی مشخص برای تحقق اهداف عینی	محدوده زمانی شامل ابهام و عدم قطعیت‌ها، زمان طولانی‌تر نسبت به راهبرد، متکی به دورنما و چشم‌انداز
ابزارها	روش‌های کمی، بررسی گذشته و حال، متکی به تحلیل تهدید و فرصت، ضعف و قوت، خبره‌محور، تلاش برای تبیین دقیق وضعیت آینده	روش‌های کیفی و کمی، روش‌های یادگیرنده، رصد علایم ضعیف، تفکر ارزشی، روش‌های مشارکت‌جویانه، بررسی سناریوهای مختلف



فرایند های اصلی آینده نگاری در نگاه کلی



(یک چارچوب کلی آینده نگاری) A Foresight Framework



A Foresight Framework (یک چارچوب کلی آینده نگاری)

Strategic Environmental Scanning
Information

Gathering



Competitor intelligence, competitive intelligence, business intelligence, social intelligence. Focus on past, present and future.

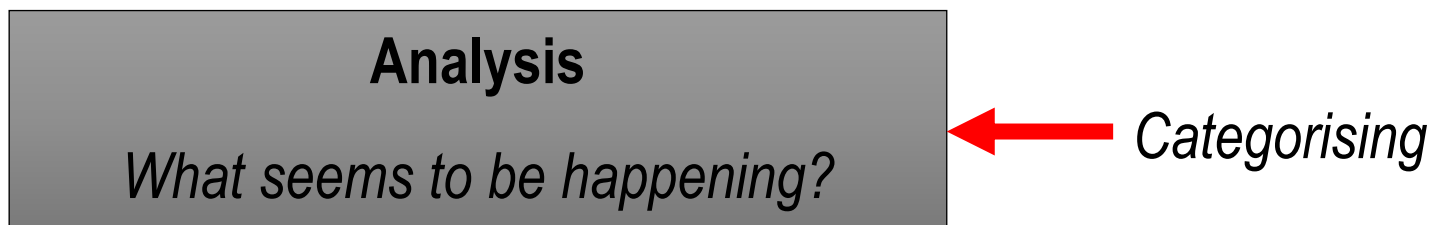
Methods: Delphi analysis, Scanning Framework

Most scanning work undertaken today focuses on the past and the present.



(یک چارچوب کلی آینده نگاری) A Foresight Framework

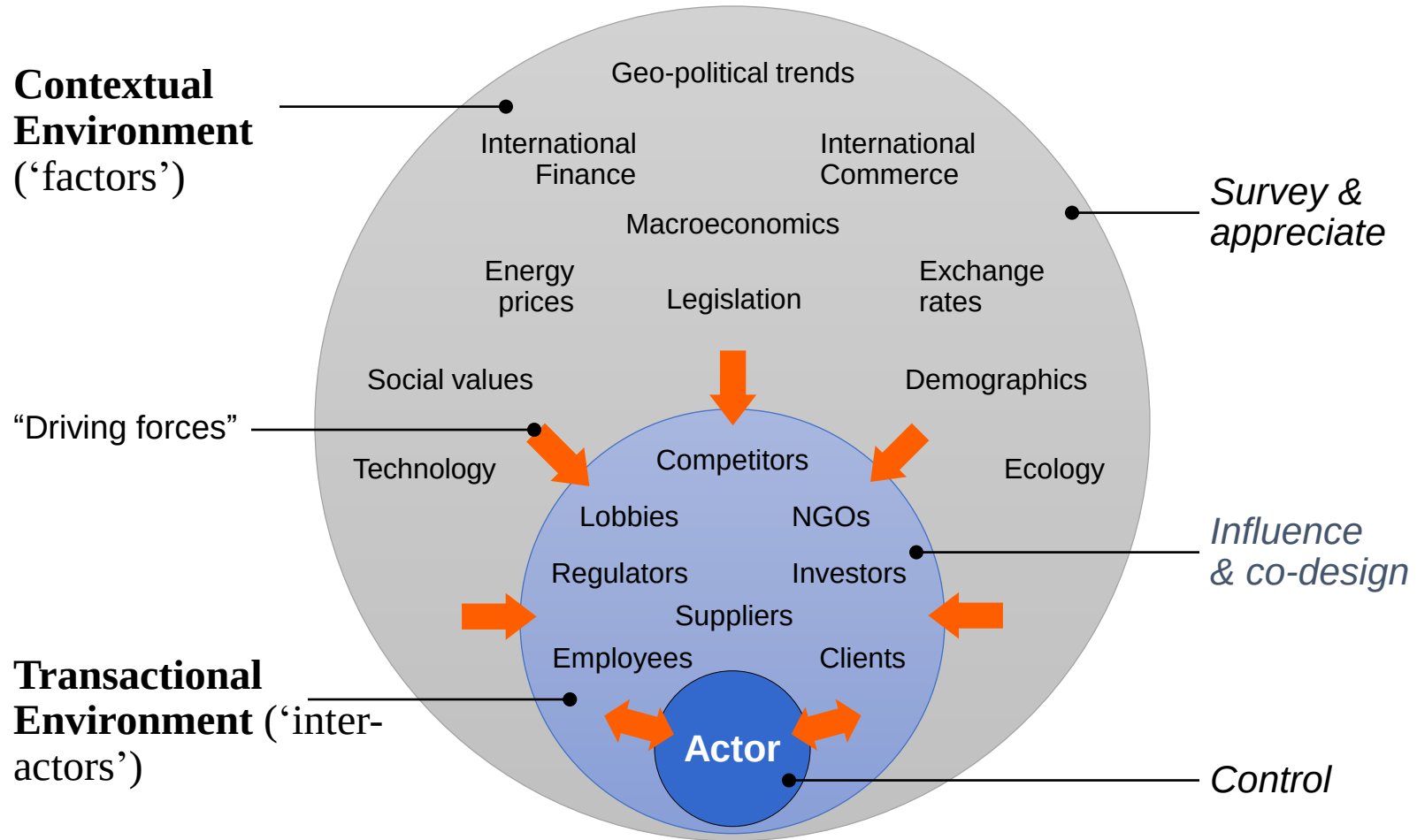
سرشت رویکردهای جاری در این مرحله غالباً چندی است.



تحلیل روند، تحلیل موضوعات نوآیند، ترازیبی چندی، تحلیل برگذر.



محیط راهبردی یک سازمان



(یک چارچوب کلی آینده نگاری) A Foresight Framework

تفسیر تحلیل ها برای درک بافتار سازمان. ادراک سازی داده ها

Interpreting the analysis for the organization's context. Making sense of the data.

تحلیل بافتی و ادراک سازی

*Contextualising
Sense Making*



Interpretation (تفسیر)

What's really happening?

And what does it mean for the organization?

Most strategy work stops at this step.

Decisions are made once interpretation has occurred.

تصمیم آن گاه شکل می گیرد که تفسیرها فراهم آمده باشد.



(یک چارچوب کلی آینده نگاری) A Foresight Framework

Focus on the future. Deriving a broader range of strategy options from the analysis: what options are available to us in the long-term? What might be the impact of those options in the long-term? What will influence those options? What are potential obstacles?

Scenarios, visioning etc.

تمرکز بر آینده. هدایت طیف گسترده ای از گزینه های راهبردی که از راه تحلیل ها به دست آمده است. چه گزینه هایی در بلند مدت در دسترس ماست. پیامدها و تأثیرات این گزینه ها در بلند مدت چیست؟ موانع احتمالی کدام است؟

سناریوها، چشم اندازها.....

Innovation



Prospection (دور نما سازی)

What could happen?

نوآوری



(یک چارچوب کلی آینده نگاری) A Foresight Framework

Integrates a step to allow decision makers **TIME**

at the **BEGINNING** of the strategy process

to consider **POTENTIAL** future events

and **POSSIBLE** implications for strategy

rather than **REACTING** to future events which

might have already undermined that strategy by the time those events become apparent.

یکپارچه سازی جهت فراهم سازی زمان برای تصمیم گیران در مرحله آغازین فرایند استراتژی ،
برای تأمل در رویدادهای بالقوه آینده و اجرای راهبردهای محتمل به جای واکنش زدگی در
برابر رویدادها.



Building a Strategic Foresight Capacity

ایجاد ظرفیت آینده نگاری راهبردی

- All individuals have the capacity for foresight – we use that capacity every day.
- هر فردی دارای ظرفیت و استعداد آینده نگاری است. ما به شکل روزمره از این ظرفیت بهره می گیریم.
- The aim is to move that individual capacity to a shared, organisational capacity.
- هدف، حرکت از ظرفیت های فردی به سوی تسهیم و تبدیل آن به ظرفیت های سازمانی است.



Building a Strategic Foresight Capacity

ایجاد ظرفیت آینده نگاری راهبردی

❑ Strategic Foresight is: (آینده نگاری راهبردی)

- Conscious (خود آگاه)
- Explicit (آشکار)
- Collective (گروهی)

❑ Individual foresight is: (ظرفیت آینده نگاری فردی)

- Unconscious (ناخود آگاه)
- Implicit (ضمنی)
- Solitary (فرد)



Building a Strategic Foresight Capacity

ایجاد ظرفیت آینده نگاری راهبردی

- ❑ Understand how successful organisations apply foresight to inform their organisational strategy.

❑ درک این نکته که چگونه سازمان موفق آینده نگاری را در شکل دادن به راهبرد سازمانی به کار می برد.

EG Shell, GBN, Toyota



Building a Strategic Foresight Capacity

ایجاد ظرفیت آینده نگاری راهبردی

- ❑ *Generates a challenge: strategic foresight takes time to develop:*
- ❑ *Managers and leaders do not have much time,*
- ❑ *Managers and leaders are rewarded for certainty, not uncertainty.*
- ❑ *Need to demonstrate value of taking time out in the short term to consider long term issues*
- ❑ *Particularly when urgent imperatives in the 'here and now' need to be dealt with.*



□ مایکل پورتر صاحب «اثر استراتژی رقابتی» تنها استراتژیستی نیست که ما را
گیج و سر در گم کرده است.

William Cohen. The art of the strategist.



❑ اگر به آن چه همیشه باور داشته ایم، هم چنان پای بند باشیم همان کاری را خواهیم کرد که تاکنون انجام داده ایم.

❑ کسانی که مدت ها طعم موفقیت را چشیده اند، کم تر می توانند تصمیم های درستی بگیرند. شرکت هایی مانند ناسا، انرون و ورلد کام بزرگ ترین مشکلات را پس از نیل به موفقیت تجربه کرده اند.

❑ گویی باید کسی گوشزد کند که اغلب حوادث کوهنوردی در مسیر بازگشت روی می دهد.

نشریه فورچون، ۲۷ می ۲۰۰۷



- یک استراتژی بد ممکن است موفق شود، اما بهتر است شکست بخورد.
- اجرای خوب یک استراتژی بد، انجام یک کار نادرست به شیوه ی درست است.

هر مطلبی که همه می دانند به طور معمول نادرست است.

پیتر دراگر

اغلب توصیه های استراتژیست ها در سالیان متوالی در بسیاری از نقاط کلیدی به سادگی نادرست هستند.

ویلیام کوهن



پیوند رهبری و راهبرد

- رهبران خوب به برنامه ریزان نمی گویند “به من بگویید چکار کنم”.
- رهبر خوب به برنامه ریز می گوید:
- “این کاری است که می خواهم انجام دهم”
- حالا بگو گزینه های من کدام است؟



بافتار استراتژی (نمونه ها)

❑ کسب و کار جنگ نیست. (strategos)

❑ اصول اساسی استراتژی فراگیر است، اما کسب و کار جنگ نیست. پس

مراقب باشیم بدون تفکر و تحلیل، این اصول را به کار نگیریم.



دلایل ناکامی استراتژی اقتباسی از جنگ

۱- جنگ یک فعالیت مستمر نیست، یک کسب و کار موفق بدون وقفه ادامه می یابد.

۲- سرعت برای استراتژی جنگ، اساسی و سرنوشت ساز است.
حلقه OODA جان بوید و کاربرد آن در کسب و کار و تأثیر بر هاروارد بیزینس ری ویو

برخی در کسب و کار می توانند موفق شوند در صورتی که تعمداً در بازار نخستین نباشند.

پیتر دراگر

پیشتازی اپل و فرصت طلبی آی بی ام و مایکرو سافت



استراتژیست و فریب اعداد و ارقام

- استراتژیست موقعیت را تجزیه و تحلیل می کند، متغیرهای مرتبط را شناسایی می کند، هر کجا لازم باشد اعداد را بکار می گیرد، اما اجازه نمی دهد این اعداد بر قضاوت او چیره شود. در مقابل او متغیرهای مرتبط را با اصول تلفیق می کند.
- کمی سازی تمام عوامل امکان پذیر نیست.

مثال: رابرت مک نامارا و تدوین استراتژی دفاعی آمریکا برپایه تجزیه و تحلیل اقتصادی و شکست در ویتنام.



تجزیه و تحلیل های کمی را نادیده نگیریم،

اما

عددها و رقم ها باید راهنمایی برای تدوین استراتژی باشند،
نه اصول حاکم بر آن



چاره چیست؟ کشف اصول کلیدی و سرنوشت ساز استراتژی

- ۱- کاملاً به یک هدف معین و روشن معتقد باشید.
- ۲- ابتکار عمل را بدست بگیرید و آن را حفظ کنید.
- ۳- صرفه جویی برای تجمیع و تمرکز منابع
- ۴- بهره گیری از موقعیت یابی استراتژیک
- ۵- انجام کارهای غیر منتظره
- ۶- همه چیز را ساده بگیرید
- ۷- هم زمان راهکارها و بدیل های چند گانه داشته باشید
- ۸- استفاده از مسیرهای غیر مستقیم برای نیل به هدف
- ۹- زمان بندی و اولویت گذاری
- ۱۰- بهره برداری از موقعیت



□ اگر شرکتی استراتژی های موفق گذشته خود را همچنان ادامه دهد، در نهایت شکست خواهد خورد، زیرا محیط (فناوری، رقابت، قوانین، سیاست ها، خریداران) در معرض تغییر قرار دارد.

پیتر دراگر

مثال: ماتریس ۹ خانه ای جنرال الکتریک با همکاری مکنزی



نکته:

حتا اگر عملیات ویژه ای در ۹۹ درصد اوقات موفق باشد، اگر شما در آن موقعیت یک درصدی قرار گیرید، آن عملیات به خوبی کار نمی کند و شما صد درصد شکست می خورید.



اقدام بی هدف معنا ندارد.
پیش نگری موجب تحریک اقدام می شود.

پس

آینده نگاری و راهبرد در نگاهی کلی جدایی ناپذیر هستند.

□ آینده نگاری را تا سطح پرسش از مخاطرات عدم قطعیت تنزل
ندهیم.

□ راهبرد را تا سطح تصمیم های غیر قابل بازگشت تقلیل ندهیم.



راهبرد از دور اندیشی و نوآوری سخن می گوید.
آینده نگاری از پیش فعالی و پیش فعالی.
اما هدف هر دو حوزه یکی است.

➤ آینده نگاری اغلب راهبردی است، اگر نه بر پایه پیامدها، دست کم به خاطر مقاصدش.
➤ راهبرد برای روشن سازی انتخاب هایی که آینده را رقم می زنند از آینده نگاری کمک می گیرد.

➤ آینده نگاری ها غالباً راهبردی هستند.

Fabric roubelat, 1987



❑ تحلیل سنتی مبتنی بر واژه های تهدید و فرصت، همان گونه که مایکل پورتر معتقد است، نشان می دهد که به بهانه سودمندی های کوتاه مدت نمی توان خود را تنها به محیط رقابتی محدود کرد.

❑ عدم قطعیت های گوناگون که در بلند مدت بر بافت موضوع سنگینی می کند بیانگر ضرورت تدوین سناریوها برای رسیدن به گزینه های راهبردی است.



آینده نگاری و مشارکت

❑ مسأله ای که به شکل جمعی و مشارکتی طرح می شود کم و بیش به نقطه ی حل مسأله رسیده است.

مسأله مسأله است.

میشل کروزیه



آینده نگاری، راهبرد و برنامه ریزی

□ این مفاهیم در حیطه عمل به هم پیوسته هستند به گونه ای که هر یک مشترکاتی با دیگری دارد.

□ برنامه ریزی طراحی آینده ای دلخواه و راه های رسیدن به آن است.
(آکوف ۱۹۷۳)

□ آینده نگاری جایی است که خیال ، واقعیت را بارور می کند.



ارمغان آینده نگاری

۱- نگاه کردن از زاویه دیگر / زوایای گوناگون

۲- باهم دیدن

۳- بهره گیری از روش های مشارکتی برای کاهش عدم قطعیت



پنج پرسش کلیدی آینده نگاری راهبردی

۱- چه کسی هستیم؟ (پرسش مقدماتی بنیادی)

۲- چه چیزی ممکن است روی دهد؟

۳- چه کاری می توانیم بکنیم؟

۴- چکار خواهیم کرد؟

۵- چگونه آن را انجام دهیم؟

□ پرسش نخست اغلب مغفول می ماند. این پرسش نقطه آغاز مسیر راهبردی است و در پی

کشف مزیت رقابتی، قوت و ضعف است.



آینده نگاری به پرسش **”چه چیزی ممکن است روی دهد“** پاسخ می دهد.

پرسش **”چه کاری می توانیم بکنیم“** آغاز آینده نگاری راهبردی است تا به دو پرسش دیگر پاسخ دهیم.



مزایای آینده نگاری راهبردی

✓ تحریک نیروی تخیل

✓ کاهش عناصر و متغیرهای غیر مرتبط

✓ ایجاد زبان مشترک

✓ ساختار دهی به تفکر جمعی

✓ تسهیل تخصیص منابع



آیا می توان آینده را شناخت؟

➤ اگر آینده میوه اراده است و می توان آن را ساخت، بایستی به پنج اصل کلیدی توجه داشت:

- ۱- جهان تغییر می کند، اما مسایل باقی می ماند.
- ۲- شناخت بازیگران کلیدی و دو راهی ها
- ۳- غلبه بر پیچیدگی و تلاش برای ساده سازی
- ۴- طرح پرسش های مناسب و پرهیز از واقعیات رایج
- ۵- پیش نگری تا اقدام بر پایه تخصیص منابع



چهار رویکرد به آینده

۱- شتر مرغ واکنش زده

۲- آتش نشان واکنش گرا

۳- بیمه گر بیش فعال

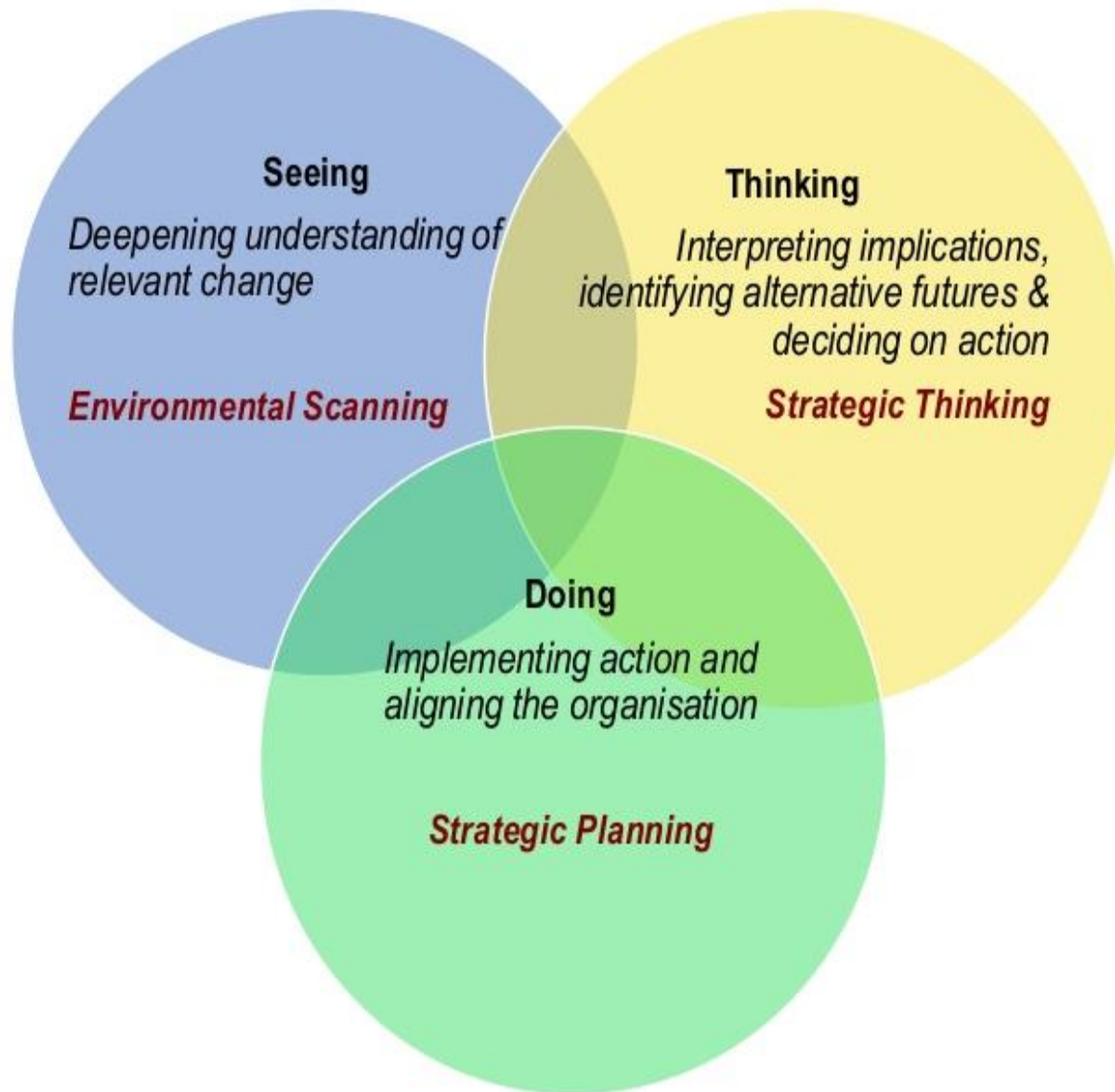
۴- دسیسه گر بیش فعال

❑ کاربست هم زمان دو رویکردِ واپسین، مقصد آینده نگاری است.

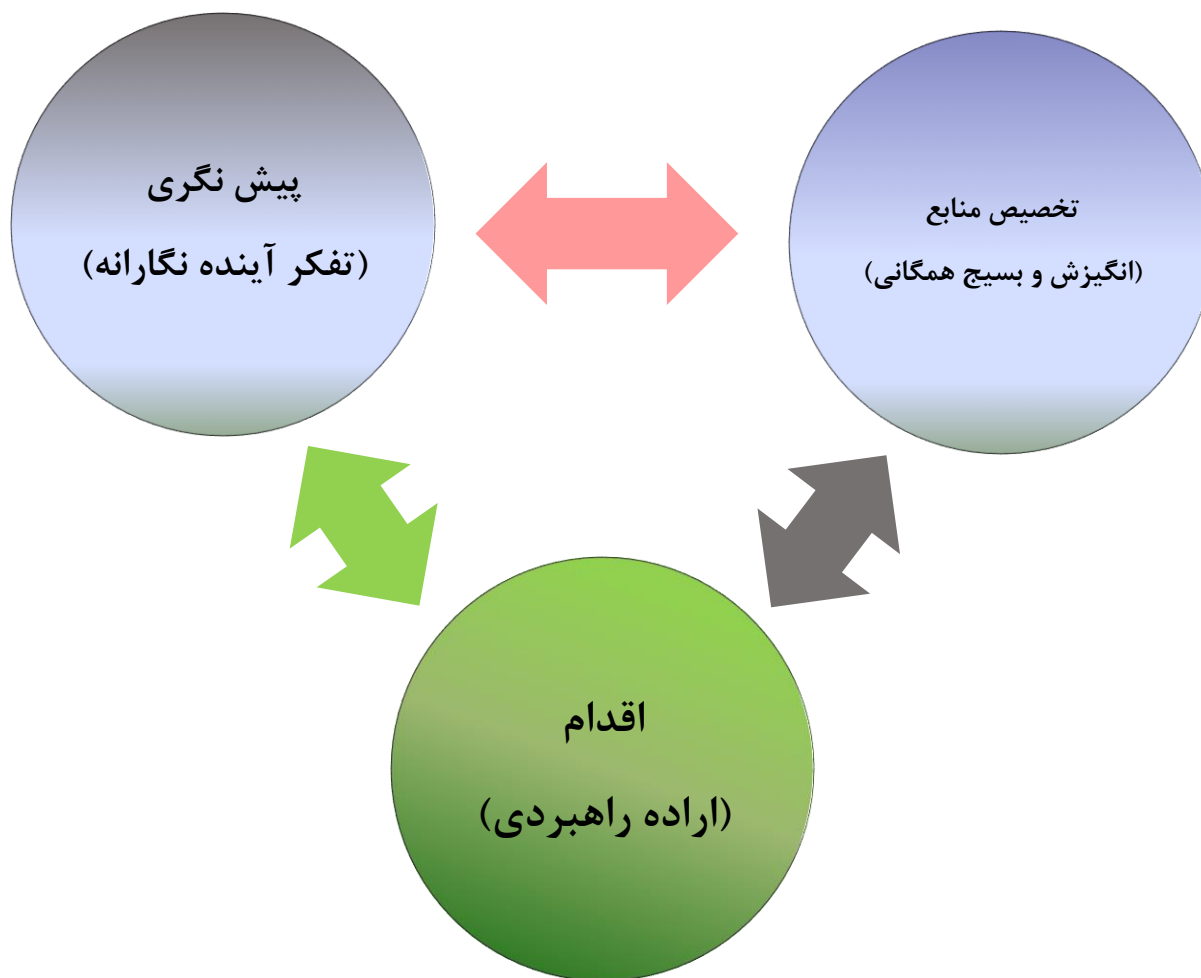
❑ هر شکلی از پیش نگری، نوعی حقه بازی و شیادی است. آینده از پیش نوشته نشده است، اما باید آن را ساخت.



Thinking Futures Approach



مثث یونانی



روش های کلی آینده نگاری

Qualitative	Quantitative	Semi-quantitative
Methods providing meaning to events and perceptions. Such interpretations tend to be based on subjectivity or creativity often difficult to corroborate (e.g. brainstorming, interviews)	Methods measuring variables and apply statistical analyses, using or generating (hopefully) reliable and valid data (e.g. economic indicators)	Methods which apply mathematical principles to quantify subjectivity, rational judgements and viewpoints of experts and commentators (i.e. weighting opinions)
1. Backcasting 2. Brainstorming 3. Citizens panels 4. Conferences/workshops 5. Essays /Scenario writing 6. Expert panels 7. Genius forecasting 8. Interviews 9. Literature review 10. Morphological analysis 11. Relevance trees /logic charts 12. Role play / Acting 13. Scanning 14. Scenario /Scenario workshops 15. Science fictioning (SF) 16. Simulation gaming 17. Surveys 18. SWOT analysis 19. Weak signals /Wildcards	20. Benchmarking 21. Bibliometrics 22. Indicators / time series analysis 23. Modelling 24. Patent analysis 25. Trend extrapolation / impact analysis	26. Cross-impact / structural analysis 27. Delphi 28. Key / Critical technologies 29. Multi-criteria analysis 30. Polling / Voting 31. Quantitative scenarios / SMIC 32. Road mapping 33. Stakeholder analysis

Source: R. Popper (2008)



روش‌شناسی



دنیای ادراک در برابر دنیای واقعیت

❖ موضوع کلیدی برای مطالعه هر جهان ادراکی، داستانهایی است که افراد برای ایجاد حس و درک به خود تعریف می کنند.

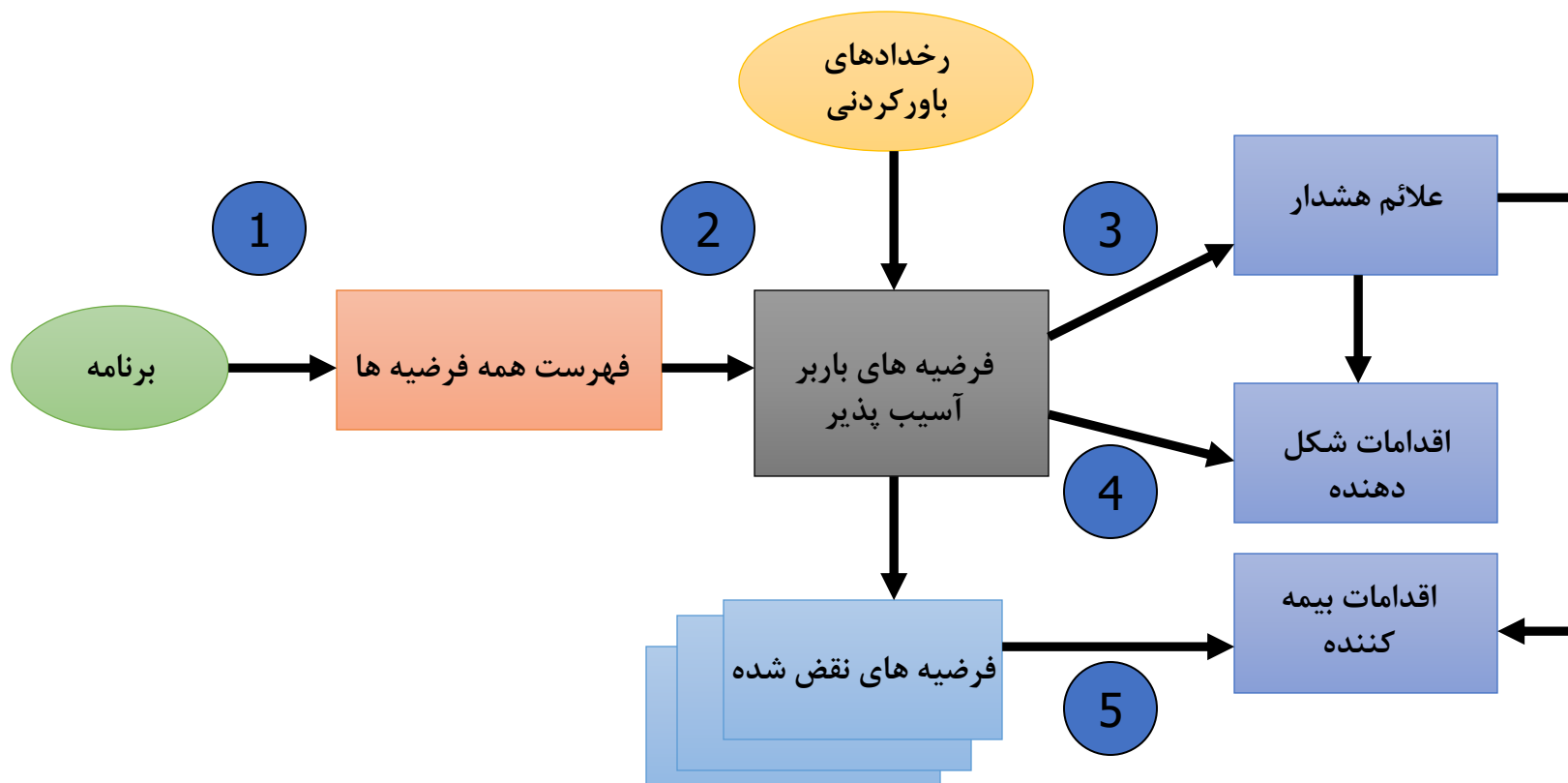
❖ انتخاب کلمات در سازمان باعث تعیین شدن حدود فضای امکان ها و مشخص شدن امکان های در دسترس می شوند.

❖ جهانی که ما می شناسیم، دسته ای از داستان هایی است که از میان آنها باید انتخاب کنیم.

❖ انسان قبل از استخراج مفهوم از حوادث، آن ها را به صورت ناخودآگاه به درون داستان هایی که خود می سازد وارد می کند.



برنامه ریزی فرض بنیاد در یک نگاه



در همه برنامه ها - از برنامه سینما و پیک نیک رفتن گرفته تا برنامه های یک ارتش بزرگ - فرضیه هایی درباره آینده وجود دارند



جمع بندی و نتیجه گیری

❖ آینده نگاری راهبردی با به چالش کشیدن مفروضات اساسی برنامه ریزان و تصمیم سازان باعث بسط تفکر آنها شده و توجه آنها را به گستره وسیع تری از حوادث و پیامدهای ممکن جلب می کند.

❖ آینده نگاری راهبردی مدیران را مجبور به تفکر درباره الگوها و ساختاری که تشکیل دهنده زمینه حوادث هستند می کند.

❖ آینده نگاری راهبردی به عدم قطعیت های موجود در برابر سازمان مفهومی بخشیده و سازمان را از حالت انفعال؛ سردرگمی و اسیر شدن در وضعیت ایستائی و سکون بیرون می آورد.

❖ آینده نگاری راهبردی با چیدمان مرتب عوامل موثر در فعالیت سازمان بجای ابهام بخشی به تصمیم ها باعث آشکار شدن هر چه بهتر زمینه های تصمیم می شوند.





“هرگز نباید از اکتشاف باز ایستیم، پایان همه کندو کاوهايمان رسيدن به همانجايی است که در ابتدا بوديم، تا برای اولین بار همانجا را بشناسيم”

T.S.Eliot (1943)





Prof. Saeed Khazaei
Futurist



@Drsaeedkhazaei



dr.saeedkhazaei



تلفن هماهنگی: 09337975756



با تشکر و سپاس از توجه شما

