

تلخیص کتاب های آینده پژوهی (۴) / پرسش از آینده (آینده پژوهی به مثابه دانش و ابزار تحول سازمانی و اجتماعی)

اختصاصی/ افق آینده پژوهی راهبردی / فاطمه زهرا گیلانی نژاد*: این کتاب حاصل تفکر، تجربه و دیدگاه های سهیل عنایت اله، یکی از برجسته ترین آینده پژوهان فعلی جهان و مبدع روش تحلیل لایه لایه ای علتها (CLA) است، که رویکردی عمیق و مبتنی بر ملاحظه سطوح و متغیرهای گوناگون اثرگذار بر حوزه آینده دارد.



عنوان کتاب : کتاب پرسش از آینده؛ آینده پژوهی به مثابه دانش و ابزار تحول سازمانی و اجتماعی

عنوان انگلیسی : Questioning the future; Methods and Tools for Organizations and Societal Transformation

نویسنده : سهیل عنایت اله (۲۰۰۷)

مترجم : مسعود منزوی

ناشر : مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی (۱۳۸۸)

این کتاب حاصل تفکر، تجربه و دیدگاه های سهیل عنایت اله، یکی از برجسته ترین آینده پژوهان فعلی جهان و مبدع روش تحلیل لایه لایه ای علتها (CLA) است، که رویکردی عمیق و مبتنی بر ملاحظه سطوح و متغیرهای گوناگون اثرگذار بر حوزه آینده دارد.

پیشگفتار

کتاب پرسش از آینده به چهار بخش تقسیم می‌شود:

- بخش نخست به اکتشاف آینده‌پژوهی، معرفت‌شناسی، رویکرد، روندها و همچنین موردکاوی‌های این حوزه می‌پردازد.
- بخش دوم بر آینده‌پژوهی و یادگیری حین عمل و توسعه رویکردی جدید از ترکیب این دو جهت خلق یادگیری حین عمل پیش‌نگر متمرکز است. روش‌های به کارگیری آینده جهت تحول و گذار سازمان‌ها در این بخش مورد استفاده قرار می‌گیرند. این بخش برای مدیران نوشته شده و فراتر از یک نگارش علمی سنتی است. هم‌چنین موردکاوی‌های زیاد همراه با فهرست آثار مهم در حوزه آینده‌پژوهی ارائه می‌شوند.
- بخش سوم، پیوست است که «شش ستون آینده‌پژوهی» را نشان می‌دهد.
- کتاب با یک نمایه جامع خاتمه می‌یابد.

بخش اول : مفهوم‌سازی آینده‌پژوهی

این بخش به نظریه‌پردازی درباره مطالعه آینده پرداخته و شش ستون حوزه آینده‌پژوهی را ارائه می‌کند و به توصیف چگونگی به کارگیری آنها در آموزش آینده‌پژوهی می‌پردازد. به زعم نویسنده، «ما از آموزش آینده‌پژوهی به سمت تاریخ کلان و الگوهای تغییر اجتماعی حرکت می‌کنیم. سپس نتایج و پیامدهای تاریخ کلان برای مطالعه آینده توسعه می‌یابند. در گام نخست، این کار به صورت نظری انجام می‌گیرد و سپس در فصل بعد در آینده بلندمدت به کار برده می‌شود».

در ادامه روش‌های فراگیر و تمایزگذاری از طریق روش تحلیل لایه لایه‌ای علت‌ها و همچنین یادگیری بین‌فرهنگی و تفکر نسل‌های آینده ارائه می‌شوند. بخش نخست با بحث درباره آینده‌های آینده‌پژوهی خاتمه می‌یابد.

فصل اول : مطالعه آینده

تلاش‌های تاریخی جهت درک آینده

- ستاره بینی : از این منظر، زندگی دارای الگوهای نگاشت‌یافته و ترسیم شده در حرکت ستاره‌ها است.
- پیش‌گویی : افرادی معدود با ذهن‌های بالاتر یا منسجم‌تر می‌توانند آینده را پیش‌بینی کرده و تصویر آن را مجسم کنند.
- پیش‌نگری : تکنیک مورد نظر برنامه‌ریزان، اقتصاددانان و دانشمندان علوم اجتماعی است. این تکنیک مبتنی بر ایجاد ثبات بیشتر در جهان و کنترل آینده است. (آینده‌پژوهی)

برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی

تفاوت‌های آشکاری بین برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی وجود دارد. برنامه‌ریزی به دنبال کنترل و بستن آینده است، در حالیکه آینده‌پژوهی به دنبال گشودن و آشکارسازی آینده و حرکت از آینده محتمل به آینده‌های بدیل است.

رویکرد آینده‌پژوهی در مقایسه با برنامه‌ریزی دارای ویژگی‌های زیر است :

— بلندمدت‌تر است : از ۵ تا ۵۰ سال به جای ۱ تا ۵ سال.

- تلاش جهت خلق آینده به جای پیش‌گویی آینده
- متعهد به آینده‌های بدیل معتبر است.
- احتمال کمتری دارد که در یک دیوان‌سالاری خاص (مثلا وزارت توسعه اقتصادی) به کار رود.
- متعهد به تعابیر مختلف از واقعیت است.
- رویکردی مشارکتی تر دارد.
- به «فرآیند» برنامه‌ریزی اهمیت بیشتری می‌دهد.
- کمتر ابزارگرا است و به مسائلی فراتر از سود و قدرت می‌اندیشد.
- یک تکنیک بسیار اقدام‌محور است.

تحلیل سیاست، برنامه‌ریزی و تحقیقات آینده‌پژوهی

تمایزات واقعی و مهمی بین آینده‌پژوهی و تجزیه و تحلیل سیاست وجود دارد که در جدول زیر خلاصه شده است :

آینده‌پژوهی	تحلیل سیاست
بلند مدت و اقدام محور	کوتاه مدت
ارزیابی دامنه آینده‌ها	یک سیاست انتخاب می‌شود.
انتزاعی و فرض بنیاد	رویکرد فنی تر
چشم‌انداز محور	هدف محور
خواهان تحول بنیادین	برنامه‌های تحت کنترل
به دنبال روشهای متفاوت ساختن جهان	دید محدود نسبت به رویکردهای دانش

انواع آینده‌پژوهی

چهار نوع آینده‌پژوهی مهم وجود دارد :

۱. نوع اول بر اساس پیش‌بینی و مبتنی بر علوم اجتماعی تجربی است. جهان بر جبرگرایی حاکم است و آینده را می‌توان شناخت. پیش‌نگری خطی تکنیکی است که بیش از سایر تکنیک‌ها به کار می‌رود. از سناریوها به جای آنکه جهت پیشنهاد دیدگاه‌ها و جهان بینی‌های بدیل استفاده شود به عنوان انحراف‌های جزئی از محور هنجار استفاده می‌شود.
۲. نوع دوم تعبیری است که مبتنی بر پیش‌بینی آینده نیست بلکه بر درک تصاویر آینده استوار است. هدف، بصیرت یافتن است. حقیقت نسبی فرض می‌شود و زبان و فرهنگ در در خلق جهان واقعی مشارکت دارند. این نوع آینده‌پژوهی کمتر فنی است و اسطوره‌شناسی در آن اهمیت فراوان دارد. ماموریت اصلی این رویکرد، معرفت‌شناسی است.
۳. نوع سوم انتقادی یا نقادانه است که ناشی از تفکر پسا ساختاری بوده و متمرکز بر پرسش درباره پی بردن به فردی که از تحقق آینده‌های خاص سود می‌برد است. هدف آن، پیش‌بینی یا مقایسه نیست. بلکه به دنبال بر هم زدن روابط فعلی قدرت از طریق مساله‌سازی درباره دسته‌بندی‌ها، یادآوری حوزه‌های دیگر و سناریوهای آینده است.

۴. نوع چهارم **تحقیق/یادگیری حین عمل برآوردی** است و دموکراتیک‌تر بوده و مبتنی بر توسعه آینده توسط ذینفعان با استفاده از فرض‌های بنیادین آینده است (مثلاً آینده خطی یا چرخه ای است). بر اساس این دیدگاه، چشم‌انداز کامل و بی نقص وجود ندارد. بنابراین، آینده به طور مستمر مورد بازنگری و پرسش قرار می‌گیرد.

در حالت آرمانی، فرد باید سعی کند از همه انواع آینده‌پژوهی استفاده کند. در ادامه این بخش از کتاب، توضیحات مختصری در مورد استعاره‌های آینده، تحلیل موضوعات نوپدید، فرآیند پویا، پرسش‌های چه اتفاقی می‌افتد اگر...، تحلیل گروه سنی و رده سنی، نظریه‌های بزرگ تغییر اجتماعی و سیاست زمان ارائه شده است.

سناریوها

سناریوها روش بنیادین آینده‌پژوهی هستند و فرض آنها این است که یک آینده معین وجود ندارد بلکه دامنه‌ای از آینده‌های بدیل وجود دارد. رویکردهای متفاوتی در مورد سناریونویسی وجود دارد که عبارتند از: نمونه و مثالی، یک پیشران، دو پیشران، محتوا، سازمانی، تناقض‌ها و تحلیل لایه لایه‌ای علت‌ها. راحت‌ترین روش، رویکرد نمونه و مثالی است که توسط جیمز دیتور ابداع گشته است. این رویکرد شامل ۴ آینده محوری و مرکزی است:

۱. سناریوی وضعیت فعلی
۲. سناریوی فروپاشی
۳. سناریوی بازگشت یا گذشته تصور شده
۴. سناریوی تحول و گذار

در ادامه این قسمت نیز چند نمونه سناریو در مورد جنوب و جنوب شرقی آسیا مطرح شده است. در روش یک پیشران برای توسعه سناریو، هر سناریو بر اساس یک پیشران متفاوت نوشته می‌شود. اما در روش دو پیشران، کار دشوارتر است و ۴ سناریو بر اساس دو متغیر ترسیم می‌گردند. روش محتوای ساخت سناریو مبتنی بر پویا موجود و تعیین آینده‌های اصلی جهانی است. با استفاده از این سناریوها می‌توان پی برد که در آینده، یک شهر، سازمان یا کشور چگونه به نظر خواهد رسید. مدل ابداعی بزولد یک رویکرد سناریویی عالی برای سازمان‌ها است که شامل ۴ سناریو می‌باشد:

۱. کسب و کار معمول
۲. بهترین حالت
۳. بدترین حالت
۴. غیر عادی

دیدگاه گالتونگ در سناریونویسی بر تناقض‌ها و تنش‌های فعلی متمرکز است. با استفاده از این تناقضات می‌توان آینده‌های محتمل را یافت. مثلاً توجه به سالخوردگی در مقابل جوانی، شهرنشینی در مقابل روستانشینی، جهانی شدن در مقابل بومی شدن و... هر کدام منجر به خلق سناریوهای محتمل می‌شوند.

آخرین روش سناریونویسی استفاده از تحلیل لایه لایه‌ای علت‌ها است.

سناریوهای این روش عبارتند از:

۱. سناریوهای لیسانی

- ۲. سناریوهای نظام مند
- ۳. سناریوهای جهان بینی / گفتمان
- ۴. داستان های اسطوره- استعاره

فصل دوم : آموزش آینده پژوهی - از راهبرد تا تغییر تحول گرا

آموزش آینده پژوهی شامل ۳ بعد است :

- نظریه آینده پژوهی (شش ستون)
- آینده پژوهی و تغییر (آینده پژوهی سیاست)
- روش های آینده پژوهی (راه های عملی نگاشت و تغییر آینده)

ستون های آینده پژوهی (MATDCT)

۱. نگاشت گذشته، حال و آینده mapping

تاریخ مشترک، پوشش محیطی، مثلث آینده پژوهی، نگاشت راهبردی و چشم انداز آینده پژوهی.

۲. برآورد آینده anticipation

تحلیل موضوع های نوپدید، چرخه آینده پژوهی، دسته بندی بر اساس قدرت تاثیر گذاری و قابلیت اقدام.

۳. زمان بندی آینده timing

خطی، چرخه ای، دوشاخگی، پاندولی و ماریپیچ. پیامدهای دیدگاه های متفکران بزرگ بر روندهای بلند مدت

۴. تعمیق آینده deepening

تحلیل لایه لایه ای علت ها، شیوه های کسب اطلاع و دانش، آینده نگاری چهار ربع دایره.

۵. خلق بدیل ها برای زمان حال creating alternatives

سناریوها، نوآوری اجتماعی.

۶. تحول و گذار آینده transforming

استفاده از آینده، چشم انداز سازی، پس نگری، یادگیری حین عمل برآوردی.

راه های استفاده از آینده

- آموزش : آینده به یادگیری ایده‌ها و روش‌های جدید می‌پردازد.
- راهبردها : جهت اتخاذ تصمیم‌های بهتر، تعریف شده و معمولاً منفعت محور.
- توسعه ظرفیت : تقویت نیرو و توانمندسازی افراد سازمان برای پذیرش مسئولیت در آینده.
- تغییر ژن اجتماعی : حوزه آینده به یافتن ژن‌های اجتماعی جدید و راه‌های انتخاب آنها توسط سازمان‌ها و تحقق این ژن‌ها می‌پردازد.
- ظهور پیچیده : آینده به تحول و گذار کیفی و حرکت سازمان به لبه آشوب می‌پردازد.
- تغییر بعد معنوی : هدف آینده فراتر از اطلاعات و دانش، تغییر سطح معنوی و فکری ما است.

مثلث آینده‌پژوهی

مثلث آینده‌پژوهی به نگاهی سه بعد کیفی متفاوت از آینده می‌پردازد که آینده باورپذیر را به وجود می‌آورند. بعد نخست، کشش یا تصویر آینده است. بعد دوم، فشارها یا پیشران‌های تغییر است و بعد سوم وزن‌ها یا موانع تغییر هستند.



دورنمای آینده دارای چهار سناریوی بدیل است :

۱. جنگل-بقای انعطاف پذیرها
۲. بازی با شطرنج-راهبرد
۳. قله کوه‌ها-آینده‌های بدیل
۴. ستاره-چشم‌انداز

فصل سوم : تاریخ کلان آینده

تاریخ کلان، نخستین ستون آینده‌پژوهی است. تاریخ کلان، مطالعه تاریخ‌های نظام‌های اجتماعی، در مسیرهای مجزا، از طریق فضا و زمان، جستجوی الگوها و حتی قوانین تغییر اجتماعی است. تاریخ کلان به افراد کمک می‌کند به تصویر گسترده‌تری از مسائل فعلی و به خصوص بحران‌ها دست یابند. با درک مراحل تاریخی می‌توان درک بهتری از مراحل آینده داشت. تاریخ کلان در حوزه آینده‌پژوهی، کمتر بر جزئیات و بیشتر بر مراحل و الگوهای کلی متمرکز است.

در ادامه این فصل، نظریات چند تاریخ‌دان کلان‌نگر از جمله ابن‌خلدون، سوروکین، سارکار، توین‌بی، اسپینگلر، موسکا، پارتو، هگل، کنت، مارکس، اسمیت، اسپنسر، ایزلر، بولدینگ و ... مورد بررسی قرار گرفته است و با توجه به هر دیدگاه، پرسش‌هایی در مورد تمدن و جهان آینده طرح شده است.

ارتباط بین رهبری و ساختار تاریخی جهت درک احتمالات آینده و امکان‌پذیری خلق یک جامعه متفاوت اهمیت بسیار دارد و هریک از تاریخ‌دانان کلان‌نگر، دیدگاه متفاوتی در مورد نقش رهبری در تمدن و جامعه دارند.

فصل چهارم: الگوهای آینده

این فصل به اکتشاف تاریخ کلان و آینده ادامه می‌دهد، گرچه به طور خاص بر پرسش درباره آینده بلندمدت و حتا هزار سال آینده متمرکز است. ۸ روش متفاوت اندیشیدن درباره آینده بلندمدت بر اساس شواهد پروژه "بنیان آینده" شناسایی شده‌اند:

۱. مصاحبه با دانشمندانی که آینده را خلق می‌کنند.
۲. پرسش از افرادی که در پی دسترسی به ذهن ابرخودآگاه هستند.
۳. آرمان‌ها - کارگاه‌های چشم‌انداز
۴. واقعیت دارای الگو است. (رویکرد تاریخی کلان)
۵. بررسی ردپاهای تاریخی (منحنی اس مولیتور)
۶. دانستن موضع و جایگاه معرفتی (دانستن مرزهای آنچه که نمی‌دانید)
۷. رویکرد تاریخ‌دان
۸. رویکرد تجربه‌گرا

نکاتی درباره ۱۰۰۰ سال آینده

- تکامل تصادفی و اتفاقی در مقابل تکامل اخلاقی.
- نظریه‌پردازان تک عاملی در مقابل نظریه‌پردازان پیچیدگی.
- تکامل گسترده در مقابل تکامل متمرکز.
- یک علم یا چندین علم؟
- فاجعه زیست‌محیطی و فرهنگی در مقابل راه‌حل و نجات فناورانه.
- جمعیت بیش از حد در مقابل افزایش توان جنسیت.

شکل بخشیدن به ۱۰۰۰ سال آینده از طریق الگوهای مختلف

- دیدگاه دوراهی (کارداشف و کاکو)
- الگوی خطی (کنت و اسپنسر)
- پاندول (سوروکین)
- چرخه (ابن خلدون)
- حرکت مارپیچ و حلقوی (سارکار)
- ترکیب حرکت پاندولی و خطی (ایززلر)

اگر این شش الگو و دیدگاه را در کنار هم قرار دهیم یک آینده باور پذیر ظاهر می‌شود. احتمالاً ۵۰۰ سال آینده شاهد یک نظام جهانی یکپارچه خواهیم بود. در مدیریت از رهبری اقتدارگرا به سمت رهبری تسهیل‌گر خواهیم رفت. شاهد یک دولت جهانی خواهیم بود و... به هر حال یک آینده حتمی وجود نداد و احتمالات دیگری نیز وجود دارد که نویسنده در پایان این فصل به طور خلاصه به آنها اشاره کرده است. در نهایت ما دو نوع آینده خواهیم داشت :

— یک نظام حاکمیت جهانی متوازن و ترکیبی معنوی – مادی

— جهانی شدن همراه با نابرابری های عمیق و خوشحال نگه داشتن توده‌ها با فناوری های جدید مجازی و معنوی

در پایان فصل، نویسنده سخن خود را با این جمله امیدبخش و انگیزه‌آفرین به پایان می‌برد : عامل انسانی وجود دارد حتا اگر تاریخ دارای الگو باشد...

فصل پنجم : تحلیل لایه لایه ای علت ها – عمیق نگرستن به آینده

روش تحلیل لایه لایه ای علت ها کمتر به دنبال پیش‌بینی یک آینده خاص است و بیشتر به رمزگشایی از حال و گذشته جهت خلق آینده‌های بدیل می‌پردازد. این روش به ترکیب ایده‌های مختلف می‌پردازد و جایگاه مناسبی در آینده‌پژوهی انتقادی پسا ساختارگرا دارد.

جعبه ابزار آینده‌پژوهی پسا ساختاری

— ساختار شکنی

— تبارشناسی

— فاصله‌گیری

— گذشته‌ها و آینده‌های بدیل

— نظام‌بخشی مجدد دانش

تحلیل لایه لایه ای علت‌ها

۱. **سطح اول، لیتانی** : شامل روندهای کمی و رویدادها است. مشهودترین و آشکارترین سطح است. نیازی به توانمندی‌های تحلیلی ندارد.
۲. **سطح دوم، علل اجتماعی** : شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و تاریخی است. داده‌های کمی تعبیر و تفسیر می‌شوند. پارادایم غالب را به چالش نمی‌کشد. به نقش بازیگران توجه دارد.
۳. **سطح سوم، گفتمان و جهان‌بینی** : به دنبال یافتن ساختارهای عمیق‌تر اجتماعی، زبانی و فرهنگی است. ارتباطی به بازیگر ندارد.
۴. **سطح چهارم، استعاره و اسطوره** : شامل داستان‌های عمیق، نمونه‌های جمعی، ابعاد ناخودآگاه و غالباً حسی مساله است. تحلیل‌های عادی علمی به ندرت به این سطح می‌رسند.

این روش بین لایه‌های مختلف حرکت می‌کند و برای هر سطح، سناریوهای مختلفی ارائه می‌دهد. سناریوهای سطح لیتانی ابزاری تر هستند، سناریوهای سطح اجتماعی سیاست‌محور هستند. سناریوهای گفتمان-جهان‌بینی به درک تفاوت‌های بنیادین گرایش دارند و سناریوهای اسطوره-استعاره تفاوت‌ها را از طریق یک شعر، داستان یا یک تصویر بیان می‌کنند. روش تحلیل لایه لایه‌ای علت‌ها توجه زیادی به یادگیری حین عمل و روش‌شناسی‌های یکپارچه و ترکیبی دارد. وجود تعامل و گفتگو در این روش بسیار مهم است. در ادامه این فصل، نویسنده به بیان چند موردکاوی با موضوعات متفاوت می‌پردازد و نتایج تحلیل لایه ای علت‌ها را در هر مورد بیان می‌کند. این موردکاوی‌ها عبارتند از :

- آینده‌های مدیران
- گشودن مساله جمعیت بیش از حد
- آینده‌های سازمان ملل
- دوره فدراسیون جهانی آینده‌پژوهی-یونسکو (با موضوع ترافیک بانکوک)
- دانشکده کار، آموزش و تحصیل دانشگاه ساوثرن کراس استرالیا (با موضوع کاهش شمار داوطلبان ثبت نام)
- مدیریت ارشد، دانشگاه ساوثرن کراس (با موضوع مسائل مالی و کاهش بودجه تخصیصی دولت به آموزش)
- شرکت کوینزلند ادووکیسی (با موضوع استقرار افراد ناتوان در نهادها)
- انجمن تولید داروی استرالیا، سیدنی-آینده‌پژوهی صنعت (با موضوع توسعه سناریوهای این صنعت)
- گشودن مباحث آینده‌پژوهی فقر
- اخلاق رعایت حقوق حیوانات

فصل ششم : بیان آینده‌پژوهی در محیط‌های بین فرهنگی

این فصل بر تنوع تاکید دارد و موردکاوی‌ها یا داستان‌های تبادل اطلاعات، آموزش و یادگیری، آینده‌پژوهی و نسل‌های آینده را ارائه می‌کند. چالش آموزشی فراروی ما انتقال تنوع غنی فرهنگ و شیوه‌های کسب اطلاع و دانش به نسل‌های آینده است. در ابتدای این فصل، نویسنده به بیان تجربه‌های خود به عنوان مدرس در کارگاه‌های آموزشی آینده‌پژوهی که در کشورهای مختلف برگزار کرده است، با محوریت تفاوت‌های فرهنگی یادگیرندگان پرداخته است.

چهار استعاره کلاسیک آینده

- تاس : اتفاقی بودن امور
- دوراهی جاده : وجود انتخاب
- رودخانه مملو از صخره : خطر و فرصت
- اقیانوس : انتخاب کامل و فرصت‌های بدون مرز

در ادامه این بخش، استعاره‌های آینده با توجه به فرهنگ‌های مختلف در سراسر جهان مطرح شده‌اند. نمونه‌هایی از این استعاره‌ها : آینده به مثابه درخت نارگیل، ماشین با راننده کور، پیاز، نارگیل، بذر، درخت و... می‌توان نتیجه گرفت که زبان ما و استعاره‌های ما از آینده وابسته به فرهنگ و جنسیت هستند.

پنج روش کسب اطلاع و دانستن

(بر اساس تحقیق پل وایلمن)

۱. میل وافر به انجام : دانش عملی
۲. میل وافر به دانستن : دانش برای دانش
۳. میل وافر به بودن : دانش تجربی
۴. میل وافر به دیدن : دانش استعاری یا شهودی
۵. میل وافر به ارتباط : دانستن از طریق تعلق و عشق.

توازن بین این پنج نوع یادگیری، موضوع بحث سازمان‌های یادگیرنده در جهان است.

فصل هفتم : تفکر نسل های آینده

تفکر نسل‌های آینده یک تفکر معرفت‌شناختی (چگونه باید بدانیم) و هستی‌شناسی (چرا باید بدانیم) بدیل درباره آینده ارائه می‌کند. تفکر یا مطالعات نسل‌های آینده بیشتر به بقای بشر و طبیعت از طریق زمان عمیق توجه دارد.

عناصر تفکر نسل‌های آینده

۱. تعهد به خانواده
۲. گسترش مفهوم بودن (تا گیاهان و حیوانات)
۳. یک رویکرد بین نسلی
۴. تفکر ارزش‌بنیاد
۵. تکرار پذیری
۶. دیدگاه معنوی و جمعی از عقلانیت فردی
۷. خرد رو به پیشرفت
۸. پایداری یا بازتولید
۹. تمرکز جهانی

پیوندهای بین آینده‌پژوهی و تفکر نسل‌های آینده

- تمرکز بر زمان
- تمرکز بر ساختار شکنی زمان حال و پارادایم غالب صنعتی
- تمرکز بر خلق جامعه‌ای از نوع دیگر، یک آینده بدیل
- تمرکز بر دیدگاه‌های جهانی

فصل هشتم : روندهای آینده پژوهی

این فصل به نگاشت آینده‌های آینده‌پژوهی پرداخته است. آینده‌پژوهی احتمالا در پنج حوزه تکامل می‌یابد :

۱. پیش‌نگری یادگیری حین عمل برآوردی :

حرکت از پیش‌نگری تک‌نقطه‌ای به برنامه‌ریزی سناریویی (آینده‌های بدیل) تا آینده‌نگاری (ظرفیت‌سازی نهادی) تا خلق سازمان آینده محور (سازمان یادگیرنده-دانشی).

یادگیری حین عمل، متمرکز بر آموزش طرح پرسش است : چرا ما کارها را به شیوه‌ای خاص انجام می‌دهیم، چه کسی از آنها نفع می‌برد؟ فرض‌های اساسی ما کدامند؟ اما یادگیری حین عمل برآوردی به دنبال پرسش از آینده و اکتشاف آن است.

۲. تقلیل‌گرا به پیچیده :

حرکت از یک دیدگاه تقلیل‌گرا به یک دیدگاه پیچیده چندعاملی، لایه‌ای و دارای چند جهان بینی از آینده. پیچیدگی تصمیم‌گیری را در شرایط آبی دشوار می‌سازد در حالیکه در بلند مدت آسان می‌سازد. تحلیل پیچیده به دنبال آشکارسازی این است که چگونه تلاش‌های دانشی ما در نتیجه‌گیری‌ها و سیاست‌ها نقش دارند.

۳. افقی به عمودی :

تحول و گذار سازمانی نیاز به کاربرد ماهرانه روش‌های افقی و عمودی آینده‌پژوهی دارد. بهترین روش برای اکتشاف فضای افقی استفاده از سناریوها و تحلیل "چه می‌شود اگر" است و بهترین روش جهت اکتشاف و درک عمق مطلب استفاده از تحلیل لایه لایه‌ای علت‌ها و سایر روش‌های نقادانه است.

۴. بازگشت به تاریخ- روایت‌های بزرگ :

بیان اینکه کدام تاریخ یا آینده کلان غالب خواهد شد دشوار است. نمی‌توان گفت که کدام رویکردها هزاره جدید را شکل خواهند داد. رویکردهای خطی یا چرخه‌ای یا ماریپیچی و تکاملی ؟

۵. تحول سناریو به آینده‌پژوهی اخلاقی :

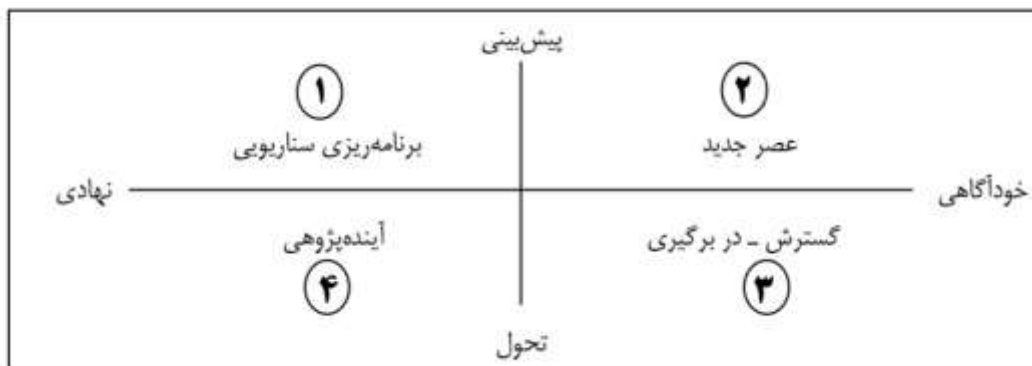
بدیل‌ها نمی‌توانند از نظر اخلاقی خنثی باشند. نگاه عمودی دعوت به بازگشت اخلاقی دارد. اخلاق به معنای جستجو جهت مذاکره مشترک درباره ارزش‌های مورد توافق است. بدین معنا که سناریوهای آینده را نمی‌توان صرفا تصاویر آرمانی آینده دید که در مورد بازندگان یک آینده خاص و ذینفعان خلق آینده‌های خاص سخن می‌گویند.

بخش دوم : به‌کارگیری آینده‌پژوهی

این بخش برای مجریان و فعالان عرصه آینده‌پژوهی نوشته شده است و بیشتر بر انجام فعالیت‌های آینده‌پژوهی متمرکز است. آینده‌پژوهی در دهه‌های گذشته به محور مرکزی راهبرد تبدیل شده است. ما با در نظر گرفتن راهبرد، بر آینده‌پژوهی یادگیری حین عمل برآوردی متمرکز هستیم. این بخش توجه کمتری به مباحث دانشگاهی دارد و مجریان را مدنظر قرار داده است.

فصل نهم : بهره‌گیری از آینده جهت تحول سازمان‌ها

ویژگی‌های پیش‌بینی و تحول را می‌توان دو نقطه پایانی یک قطب تفکر آینده‌پژوهی دید و قطب دیگر ماهیت تغییر (از نهادینه به خودآگاهی) است. اگر این دو قطب را به عنوان محورهای X و Y در نظر بگیریم، چهار رویکرد نسبت به آینده حاصل می‌شود :



۱. پیش‌بینی-نهادی : ارزیابی مخاطره و راهبرد، برنامه‌ریزی سناریویی ابزار اصلی است.
۲. پیش‌بینی-خودآگاهی : رویکردهای عصر جدید به آینده ستاره‌بینی، غیب‌گویی و طالع‌بینان و پیش‌گویان.
۳. تحول-خودآگاهی : تغییر در آگاهی سیاره‌ای، گسترش، تغییر در قلب به سمت دیگری.
۴. تحول-نهادی : تغییر در قوانین جهت پشتیبانی از تغییر عمیق.

اکثر سازمان‌ها باید کار خود را از پیش‌بینی-نهادی آغاز کنند.

رویکرد ۶ مرحله‌ای در تغییر سازمانی

- آموزش : فراگیری استفاده از ابزارها و روش‌های آینده.
 - راهبرد : استفاده از آینده جهت اخذ تصمیم‌های متفاوت.
 - ظرفیت‌سازی : توسعه اثربخشی فردی و سازمانی جهت درک و کاربرد آینده.
 - تغییر ژنی : ژن‌ها ایده‌های خودتکثیر هستند زیرا نیاز بنیادین سازمان را رفع می‌کنند و ظرفیت تغییر نهادها و جامعه در بلندمدت را دارند.
 - ظهور : خودسازمان‌دهی، حرکت سازمان به خارج از منطقه آسایش و امن.
 - تغییر فکری و معنوی : تغییر نهادی دارای بعد روحی و روانی است. تغییر فکری چیزی فراتر از یادگیری است.
- عنایت‌الله معتقد است کارگاه آینده‌پژوهی یک روش خلق تحول است که به صورت مشارکتی گام‌های زیر در آن طی می‌شوند :

۱. نگاشت گذشته، حال (تبارشناسی حال-رویدادها و روندهای کلیدی) و آینده : مثلث آینده‌پژوهی.
۲. برآورد آینده : تحلیل موضوع‌های نوپدید.
۳. تعمیق آینده : تحلیل لایه لایه‌ای علت‌ها و تفکر چهار مرحله‌ای.

۴. خلق بدیل‌ها : سناریوها (از طریق نمایش، آواز، هنر).
۵. تحول : چشم‌اندازسازی، پس‌نگری و یادگیری حین عمل.

موردکاوی‌های این فرآیند سه نوع هستند :

- مداخله‌های کوتاه‌مدت، به طور کلی راهبردی، با احتمال تغییر سازمانی بلندمدت‌تر و حتا تغییر نهادی.
- پروژه ای میان‌مدت که در آنها ظرفیت‌سازی یک عامل کلیدی است.
- پروژه های بلندمدت‌تر که در آنها تغییر سازمانی و نهادی نقطه تمرکز کار است.

سهم آینده‌پژوهی

می‌توان با اطمینان گفت که تفکر آینده‌پژوهی به تغییر فردی و سازمانی کمک می‌کند. با این حال تغییر نهادی بسیار مشکل‌تر است. در میان مهم‌ترین سهم‌های بالقوه آینده‌پژوهی می‌توان به نوآوری سازمانی، اجتماعی، محیطی، فرهنگی و فکری اشاره کرد.

فصل دهم : نقاط اوج و فرود کار آینده‌پژوهی

در این فصل از موردکاوی‌ها جهت توسعه ضرورت‌ها گفتمان آینده‌پژوهی استفاده شده است. در واقع فصل دهم پاسخی است به این سوالات: عوامل مهم و نیازهای آموزشی یک آینده‌پژوه کدامند؟ دامها، مشکلات و اشتباهاتی که به آسانی رخ می‌دهند کدامند؟

۱. صبر : پروژه های آینده‌پژوهی برای تغییر سازمانی و چشم‌اندازسازی زمان‌بر است.
۲. مشارکت : مشارکت واقعی تمام ذینفعان در برنامه‌ریزی سناریویی.
۳. سناریو : سناریوها به دلایل متعدد بسیار مهم هستند.
۴. چشم‌انداز : سناریوها بدیل‌ها را فراهم می‌سازند اما آینده را منسجم‌تر نمی‌کنند، سازمان‌ها و تمدن‌ها را پیش نمی‌برند. ترسیم چشم‌انداز روشی برای این کار است.
۵. استعاره‌ها : چشم‌انداز را نمی‌توان به زبان راهبردی بیان کرد. استفاده از استعاره‌ها بهترین روش ورود به واقعیت‌های آینده‌های بدیل است.
۶. به‌گزینی : آینده‌پژوهی باید به‌گزین باشد و به ترکیب رویکردهای کمی، کیفی، کوتاه‌مدت و بلندمدت، پیش‌بینی و انتقادی بپردازد.
۷. عمق : به‌گزینی باید به عمق و نه صرفاً پهنا و گستره بپردازد. این به معنای حرکت از پیش‌نگری نقطه‌ای به برنامه‌ریزی سناریویی تا آینده‌نگاری نهادی و یادگیری حین عمل برآوردی است.
۸. شگفتی : دوره‌هایی در آینده یک سازمان وجود دارند که در آنها شگفتی و ناپایداری وجود دارد. بهترین کار برای کسب آمادگی در برابر آنها، جستجوی آینده در حاشیه‌ها است.
۹. اجرا : نکته و محور آخر اجرا است. اجرای کار هنگامی بهتر خواهد بود که مشارکت عمیق و رهبری صلاحیت‌دار وجود داشته باشد.

فصل یازدهم : یادگیری حین عمل و آینده‌پژوهی

این فصل به پیوندهای مفهومی یادگیری حین عمل و آینده‌پژوهی می‌پردازد.

رویکرد یادگیری حین عمل برآوردی

- طرح پرسش درباره فرض‌های هر سطح : ماموریت، اهداف، محصول، توانمندی‌های محوری.
- برآوردی، پویا آینده، استفاده از تمام راه‌های کسب اطلاع و دانش، تمام حس‌های ما.
- مشارکتی-شامل دیگران، زیرا عدم شمول یک متغیر می‌تواند موجب تغییر پیامدها به شیوه‌های برآورد نشده و غیرقابل پیش‌بینی شود.

تعیین موقعیت یادگیری حین عمل برآوردی



همان‌طور که در نمودار بالا مشخص است، یادگیری حین عمل برآوردی با یادگیری حین عمل متعارف و آینده‌پژوهی متعارف متفاوت است. یادگیری حین عمل برآوردی یک نوع تحقیق جدید است که با ترکیب یادگیری حین عمل و تفکر آینده‌محور شکل گرفته است. این نوع تحقیق/یادگیری مبتنی بر همکاری و هماهنگی است و در چارچوب معرفت‌شناختی مشارکت حرکت می‌کند.

تحقیقات آینده‌پژوهی و سازمان‌ها

در این بخش به نکاتی که هنگام به کارگیری آینده‌پژوهی در تحول سازمانی باید در نظر داشت اشاره شده است و همچنین مسائلی که آینده‌پژوه باید در سازمان به آنها گرایش داشته باشد برشمرده شده‌اند. ویژگی‌هایی که لازم است مدیران ارشد سازمان دارا باشند تا تحول سازمانی به روش آینده‌پژوهی رخ دهد نیز بیان شده‌اند.

فصل دوازدهم : طرح پرسش لایه‌ای

توجه به آینده باید معطوف به موارد زیر باشد :

- فرآیند طرح پرسش
- محتوای آینده و روش‌شناسی‌های بنیان‌افکن آینده‌پژوهی (آیند‌های بدیل، تحلیل لایه لایه‌ای علت‌ها، تحلیل پارادایم)
- خلق فرآیندهای تعاملی، واکنشی و چرخه‌ای بین این دو
- فرآیندی که فضای افقی(بدیل‌ها) و عمودی(لایه‌ها) را گسترش می‌دهند.

برای آنکه طرح پرسش آینده‌محور باشد باید بر بدیل‌ها متمرکز باشد یعنی آینده‌های مرجح، محتمل و ممکن. اگر خواهان آن هستیم که گزینه‌های جدیدی برای اقدام ظاهر شوند، طرح پرسش حتماً با وجود گشودن فضاهای آینده باید لایه‌ای باشد.

یک رویکرد لایه‌ای به طرح پرسش باید به مسائل زیر بپردازد:

محصول، فرآیند، فرهنگ، چشم‌انداز، اسطوره.

همان‌طور که در فصل‌های پیشین اشاره شد در یادگیری حین عمل برآوردی، سازمان از پیش‌نگری به سمت سازمان یادگیرنده/دانشی حرکت می‌کند.

ابعاد یک سازمان یادگیرنده عبارتند از:

یادگیری فردی، یادگیری گروهی، فرایادگیری، اکتشاف بخش تاریک و فاقد کنترل، اکتشاف دائمی آینده‌های بدیل، چشم‌اندازهای مشترک، بازگشت به زمان حال.

فصل سیزدهم: سازمان یادگیرنده و اصلاح‌گر

پیتر سنگه از علمای مدیریت، ایده سازمان یادگیرنده را مطرح کرد، سازمانی که درباره خود می‌اندیشد. سازمان یادگیرنده نیاز به طرح پرسش متناوب در مورد آینده مطلوب، چشم‌انداز و محیط برنامه‌ریزی، مسائل نوظهور و روندهایی که احتمالاً بر دنیاهای ممکن اثر خواهند داشت دارد. یک سازمان اصلاح‌گر نیمه دیگر سازمان یادگیرنده است.

فصل چهاردهم: اجرای آینده‌پژوهی

به ترکیب یادگیری حین عمل و آینده‌پژوهی نیاز است تا اجرای موثر یک آینده خاص انجام گیرد.

برای خلق یک آینده موفق، وجود عناصر زیر ضروری است:

رهبری، یادگیری حین عمل، بافت، آموزش، برنامه‌ریزی مشارکتی، ارزیابی، آینده‌های بدیل، آینده‌پژوهی به عنوان بخشی از خلق یک عامل خارجی تغییر.

فصل پانزدهم: پرسش‌ها و پاسخ‌های یک مدیر گرفتار و پرمشغله

اگر در مورد آینده فکر نکنید، فرد دیگری که برای آینده وقت گذاشته و به آن می‌اندیشد و اگر آن را کنترل نکنند مطمئناً آن را برای شما تعریف خواهد کرد.

در این فصل به پرسش‌هایی که ممکن است یک مدیر پرمشغله در سازمان درباره آینده‌پژوهی مطرح کند پرداخته شده است و پاسخ‌هایی مناسب و راهگشا برای هر کدام ارائه گشته است.

فصل شانزدهم: نتیجه‌گیری‌ها

این فصل به خلاصه‌سازی بخش دوم کتاب پرداخته است.

فصل هفدهم: کتاب‌شناسی همراه با شرح و تفسیر

در آخر، کتابها بر اساس اولویت‌های مورد نظر شخص نویسنده معرفی شده‌اند. این فهرست کتاب‌شناسی نقطه آغاز حرکت است و نه مقصد سفر.

- دانشجوی دوره دکتری آینده پژوهی دانشگاه بین المللی امام خمینی(ره)

تلخیص کتاب فوق، صرفاً به منظور آشنایی و تسهیل بهره برداری علاقه مندان به مباحث آینده پژوهی انجام شده است و لزوماً به معنی تایید محتوای کتاب از سوی مؤسسه افق آینده پژوهی راهبردی نیست.

کتاب هایی که در این پایگاه معرفی می شوند، صرفاً جهت اطلاع رسانی است و علاقه مندان محترم جهت خرید و تهیه این کتاب ها، به ناشران آن ها مراجعه نمایند. کتاب های اختصاصی مؤسسه افق آینده پژوهی راهبردی در بخش «انتشارات» معرفی شده و امکان تهیه آن ها وجود دارد (برای تهیه کتاب های مؤسسه افق آینده پژوهی راهبردی می توانید از طریق پست الکترونیکی و یا شماره تلفن های ذیل اقدام

کنید: تلفن: ۸۸۸۰۲۳۰۶ و ۸۸۹۰۸۱۱۳