

Introduction to Strategic Foresight

مقدمه ای بر آینده نگری استراتژیک

Future Motions
January 2018

Freija van Duijne
Peter Bishop

بازگردان و تنظیم :

محسن فردرو



Introduction

در اینجا قصد داریم منطبق استفاده از تکنیک های آینده نگاری را به عنوان بخشی از فرآیندهای استراتژی و برنامه ریزی توضیح دهیم و برخی از آنها را تشریح کنیم.

اصول اصلی آینده نگاری استراتژیک را ارائه می کنیم، از جمله رویکردی که با آن می توانید در مورد آینده بیاموزید و روندها، محرک ها و سیگنال های تغییر را مطالعه کنید.

همچنین بر سناریوها که یکی از اصلی ترین ابزارهایی هستند که در آینده نگاری استراتژیک استفاده می شود، تاکید ویژه ای شده است.

امیدواریم که به خوانندگان، از نظر درک بهتر معنا و عملکرد آینده نگاری استراتژیک کمک کند و آنها تشویق شوند تا از ابزارهای آینده نگاری استراتژیک برای ساختن آینده ای بهتر استفاده نمایند.

The VUCA world

دنیای VUCA

آینده‌نگاری استراتژیک با رویکردهای برنامه‌ریزی سنتی، که عموماً مبتنی بر مدل‌ها هستند، متفاوت است.

آینده‌نگاری استراتژیک به ویژه در موقعیت‌هایی استفاده می‌شود که

به عنوان یک زمینه VUCA مشخص می‌شوند.

VUCA مخفف عبارت Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous است.

این ویژگی‌ها با هم، جهان را تا حد زیادی غیرقابل پیش‌بینی و آینده را نسبتاً ناشناخته می‌سازند.

در دنیای VUCA، رویکردهای برنامه‌ریزی سنتی دیگر نتایج قابل اعتمادی را ارائه نمی‌دهند.

روش‌های آینده‌نگاری استراتژیک برای مقابله با محیط‌های VUCA طراحی شده‌اند.



Volatility

نوسان

نوسان به این معنی است که تغییرات بصورت مداوم بالا و پایین می رود، درست مانند یک ترن هوایی.

سرعت تغییر می تواند متفاوت و غیر قابل پیش بینی باشد

سرعت تغییر ، گاهی سریع گاهی کند است و مردم نوسانات بیشتری را تجربه خواهند کرد.

تغییر می تواند به شکلی غیرقابل پیش بینی به ابعاد مختلف گسترش یابد.

مقیاس نوسان می تواند متفاوت باشد:

تغییر می تواند در محدوده پهنای باند خاصی باقی بماند که مردم قبلاً آن را تجربه کرده اند.

یا تغییر می تواند بیشتر تأثیر بگذارد و نسبت های ناشناخته قبلی را افزایش دهد.



Uncertainty

عدم قطعیت

در دنیای VUCA عدم اطمینان در مورد نتیجه آینده افزایش می یابد.
ناشناخته های زیادی در مورد آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد وجود دارد.
به عنوان مثال، ممکن است در مورد تأثیر یک فناوری جدید عدم اطمینان وجود داشته باشد.
حتی با دانش تمام متخصصان دنیا نیز پیش بینی نتیجه کار دشوار است
اغلب اصرار بر جمع آوری اطلاعات بیشتر است،
اما هرگز اطلاعات کافی برای درک موقعیت های آشفته وجود ندارد.

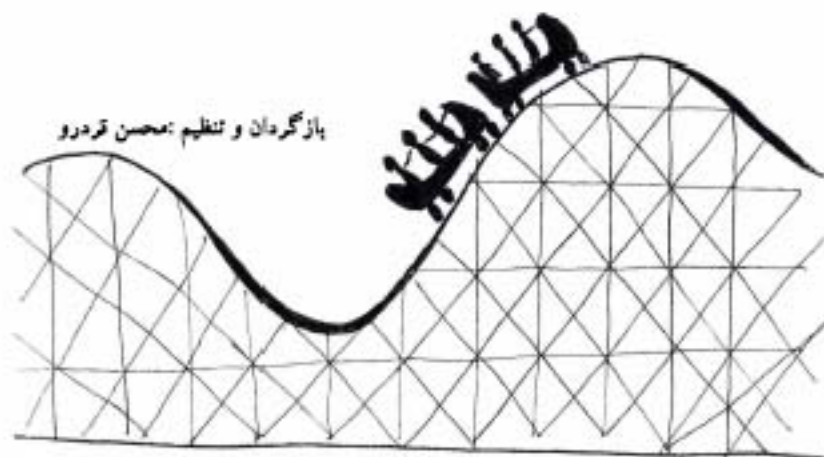
ما این سیستم را تغییرپذیری می نامیم

و منجر به درک ناقص ذاتی از یک موقعیت خاص می شود.

بنابراین، مقایسه با موقعیت های قبلی

و پیش بینی تأثیر و پیامدها می تواند دشوار باشد.

خلاصه هیچ قطعیتی از یک نتیجه خاص وجود ندارد.



Complexity

پیچیدگی

پیچیدگی به وضعیتی اطلاق می شود که در آن عوامل متعدد تغییر بر یکدیگر تأثیر می گذارند.

علت و معلول تغییر نامشخص است.

مشخص نیست که تغییرات واقعاً چگونه تعامل دارند.

رابطه بین محرک های مختلف تأثیرگذار بر تغییر برای درک زنجیره دقیق علی

رویدادها بسیار پیچیده است.

مسائل پیچیده معمولاً مشکلات بدی هستند که فرمول بندی نادرستی دارند

و الزامات ناقص و متناقضی دارند.



بازگردان و تنظیم: محسن فردرو

Ambiguity

ابهام

ابهام به فقدان معنای واضح، یا وقوع معانی مختلط اشاره دارد و پتانسیل زیادی برای برداشت نادرست از وضعیت دارد. هیچ سابقه ای وجود ندارد که وضعیت را توضیح دهد یا آنچه در آینده خواهد آمد را توضیح دهد. در مجموع، ابهام مربوط به مواجهه با موقعیت ناشناخته است.

برای مثال:

وقتی صحبت از واکنش جامعه به معرفی فناوری می شود، نیروهای ابهام به وضوح دست اندرکار هستند. تقریباً همه نمی توانند تأثیر تحول فناوری را پیش بینی کنند. در مورد اینترنت، خرید آنلاین و یا استفاده از رسانه های اجتماعی، گسترش و استفاده از این فناوری ها به خوبی پیش بینی نشده بود.



بازگردان و تنظیم: محسن فردرو

Turbulence

آشفتگی

دنیای VUCA می تواند به شدت متلاطم باشد. این مانند تلاطم در هواپیما است.

ممکن است حفره های هوایی وجود داشته باشد و باعث سقوط ناگهانی هواپیما شود.

با این حال، شما نمی دانید حادثه چقدر شدید است

و چه زمانی اتفاق می افتد.

همچنین ممکن است که هیچ اتفاقی نیفتد.

حتی احساس تلاطم بالقوه می تواند باعث ایجاد ناراحتی شود.

تغییر، همراه با افزایش نوسانات و ابهامات زیاد،

می تواند عامل تلاطم واقعی باشد

و می تواند آشفته در زندگی ایجاد نماید.

در یک محیط بسیار آشفته، باید به پیش بینی ها بی اعتماد بود.

پیش بینی ها در زمان های آشفتگی، احتمالاً اشتباه هستند.



بازگردان و تنظیم: محسن کردرو

Game changers

تغییر دهنده های بازی

تغییر دهنده های بازی به طور کامل نحوه کار و انجام کارها را تغییر می دهند. به عنوان مثال، گسترش اینترنت یک تغییر کامل بازی در نحوه دسترسی مردم به اطلاعات و ارتباط با افراد دیگر بود.

دستگاه های تلفن همراه به طور کامل روش استفاده از مردم را تغییر داده اند

فناوری بلاک چین هم می تواند در آینده

تغییر دهنده بعدی بازی باشد

و بر ذخیره امن اطلاعات یا دارایی

و تراکنش های تجاری تأثیر گذارد.



بازگردان و تنظیم معنن فردو

Wildcards

رویدادهای عجیب و ناگهانی

وایلد کارت ها رویدادهایی با احتمال کم و با نتایج عمده هستند.

آنها رویدادهای ناگهانی و منحصر به فرد هستند.

هیچ سوابق تاریخی و قابل مقایسه ای برای پیش بینی آنها وجود ندارد.

این رویدادهای با تاثیر بالا می توانند نقاط عطفی باشند

که جهت یک روند یا یک سیستم را تغییر دهند.

گاهی اوقات سیگنال های ضعیف تغییر دارند.

اما افراد این سیگنال ها را شناسایی نکرده اند

یا سیگنال های واضحی برای اشاره به احتمال چنین رویدادی وجود ندارد.

از همه مهمتر احتمال وقوع آنها کم است.

به عنوان مثال، یک جنگ هسته ای یا تغییر رژیم ناگهانی در کشورهای با ثبات

نوعی وایلد کارت هستند.

وایلد کارت های مثبت هم مانند کشف پنسیلین و دگرگونی تلفن های همراه است.

Wild
Card

بازگردان و تنظیم: محسن فردرو

Unpredictable future?

آینده غیر قابل پیش بینی؟

با توجه به اینکه ما در دنیای VUCA زندگی می کنیم، پیش بینی آینده دشوار و غیرممکن است،

پس در مورد آینده چه می توانیم بگوییم؟ آیا چیزی برای گفتن در مورد آینده وجود دارد؟

پاسخ مثبت است. اگر به فردا یا ماه آینده نگاه کنیم، به احتمال زیاد همه چیز تقریباً یکسان خواهد بود.

هر چه آینده دورتر باشد، نامشخص تر و کمتر قابل پیش بینی خواهد بود.

در بیشتر موارد آینده نگری استراتژیک بر بازه زمانی تقریباً بین ده تا چهل سال بعد تمرکز می کند.

همه چیز قطعاً قابل پیش بینی نیست، اما اکنون برای ما کاملاً ناشناخته نیست.

چیزهای زیادی وجود دارند که احتمالاً در چهل سال آینده به همین شکل باقی می مانند.

این می تواند تمرین خوبی باشد که به چهل سال قبل نگاه کنید و ببینید چه چیزی هنوز یکسان است و چه چیزی متفاوت است.

«اگر همه چیز قابل پیش بینی بود، جایی برای راهبردی کردن وجود نداشت»

و اگر هیچ چیز قابل پیش بینی نبود، استراتژی سازی معنی نداشت.»

What is strategic foresight?

آینده نگری استراتژیک چیست؟

در دنیای VUCA، پیش بینی دقیق یک توهم است. آینده نگری استراتژیک مربوط به آمادگی بهتر برای آینده های مختلف است که همگی ممکن و قابل قبول هستند.

آینده نگری استراتژیک مستلزم تحلیل سیستماتیک شناسایی نیروهای محرکه تغییر قبل از تدوین سیاست ها و برنامه ها می باشد. هدف این تلاش ها یافتن راه حل ها و پاسخ های سیاستی است که احتمالاً نتایج مثبتی

به همراه خواهد داشت. این فعالیت ها آمادگی بهتری را فراهم می کنند،

و حس واضح، قابل رقابت و انعطاف پذیری از آینده ایجاد می کنند.

تصویرسازی جدید از آینده این امکان را فراهم می کند

که پیش فرض های ما از درک جهان آشکار و آزمایش شود.

بینش در مورد آینده های ممکن، ما را قادر می سازد تا از فرصت ها، به ویژه فرصت های بلندمدت

که افراد کمی از آن آگاه هستند، بهره گیری نماییم..

استراتژی های جدید کسب و کار نیز می توانند از درک این فرصت ها پدیدار شوند.

Systems thinking

تفکر سیستمی

آینده نگاری استراتژیک از دیدگاه سیستمی به تغییر می نگرد. مفهوم سیستم به این معناست که قطعات (یا زیرسیستم ها) بخشی از یک سیستم بزرگتر هستند. هر سیستم و قطعات آن (غیر مستقیم) به سیستم دیگری متصل است. سیستم ها و بخش های آن با هم تعامل دارند پیش بینی نتیجه تعامل سیستم ها دشوار یا حتی غیرممکن است.

تفکر سیستمی با هدف دستیابی به درک بهتر از اهداف یک سیستم انجام می شود.

محرک هایی که بر رفتارهای یک سیستم و حلقه های تعامل و بازخورد بین نتایج و رفتارها تأثیر می گذارند.

ما در دنیایی از سیستم ها زندگی می کنیم.

هر موقعیتی را می توان در قالب سیستم توصیف و تحلیل کرد.



بازگردانی و تنظیم: محسن قدردو

Systems thinking

پیچیدگی روزمره فعل و انفعالات سیستم باعث می شود
هر توصیف از سیستم در نهایت با هدف درک بهتر سیستم ساده سازی شود.
سؤالات سیستمی، با هدف دریافت بینش عمیق تر و درک ساختاری تغییر صورت می گیرد
ویکی از نتایج پروژه آینده‌نگاری اغلب این است که ما یاد می گیریم
چنین سؤالاتی را بیان و در مورد آن فکر کنیم.
بدین ترتیب به پیش بینی تغییرات و توسعه برنامه های استراتژیک
کمک می شود.



نمونه هایی از سوالات آینده نگری استراتژیک:

- چه چیزی سیستم ما را هدایت می کند؟

- روابط ساختاری زیربنایی چیست؟

- چه چیزی در حال حاضر در خط تولید است؟

- نقش سازمان ما در آینده چه خواهد بود؟

به طور معمول، این سوالات به ندرت در فعالیت های کاری منظم

و پروژه ها در چرخه برنامه ریزی کوتاه مدت مورد توجه قرار می گیرند.

بنابراین، اکثر مردم تجربه محدودی در این زمینه دارند

تفکر در مورد سوالات آینده نگری استراتژیک

نیاز به آموزش دارد و یادگیری آن غیرممکن نیست.

پروژه های آینده نگاری استراتژیک به شکل گیری

این دانش کمک می کند و می تواند یک دارایی برای سازمان باشد.



بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو

Limitations to our current perspective on the future



بازگردانی و تنظیم: محسن قدردو

محدودیت های چشم انداز فعلی ما در مورد آینده

در زندگی شخصی، اکثر ما به هر طریقی به دنبال ثبات قابل پیش بینی هستیم. به عنوان مثال، یک شغل دائمی راهی برای پیش بینی این است که شما در سال های آینده برای همان کارفرما کار خواهید کرد.

سازمان ها و سایر گروه های بزرگ تر به همان شیوه بر ثبات و پیش بینی پذیری تمرکز دارند. با این حال، در دنیای اطراف ما همه چیز از ثبات کمتری برخوردار است.

اگرچه همه چیز تغییر نمی کند، اما تغییر غیرقابل انکاری وجود دارد و بستن چشم بر آن خطرناک است. در نهایت، تغییر خود را نشان خواهد داد و ممکن است شما را غافلگیر کند.

اگر سازمانی به تصویر خاصی از آینده پایبند باشد و بینش خود را تجدید نکند، این خطر وجود دارد که سازمان با وجود تغییرات جهان، استراتژی قدیمی خود را حفظ کند و در نتیجه از صحنه خارج شود.

Limitations to our current perspective on the future



بازگردانی و تنظیم: محسن قدردو

نمونه کلاسیک شرکتی که به باورهای قدیمی پایبند بود، کداک است. این شرکت رهبر بازار عکاسی آنالوگ بود در حالی که مخترع عکاسی دیجیتال کارمند کداک بود اما کداک خود را یک شرکت چاپ عکاسی می دانست و این دیدگاه قدیمی را حفظ می کرد که عکس ها باید چاپ شوند. بدین ترتیب آنها با تغییرات فناوری فرصت حضور در اشتراک گذاری تصاویر دیجیتال در رسانه های اجتماعی را از دست دادند.

Aims of strategic foresight

اهداف آینده نگری استراتژیک

در مجموع، آینده نگری به درک بهتر و سیستمی تغییر در دنیای اطراف و سازمان شما کمک می کند احساس کلی از تغییر یا درک روابط علی ، می تواند درک وسیع تری از یک حوزه را فراهم نماید. آینده نگری استراتژیک ، سازمان را قادر می سازد تا در مورد نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام روندها بیاموزد.

آینده نگری استراتژیک به دنبال آشکار کردن مفروضات است. ابزارهایی برای گفتگو و بررسی در مورد شواهد تغییر و حفظ آن در برابر تحلیل های متعدد فراهم می کند.

آینده نگری به دلیل درک بهتر آینده کوتاه مدت می تواند منجر به تصمیم گیری های بهبود یافته در مورد برنامه های اجرایی کوتاه مدت شود. همچنین از تعیین اهداف بلندمدت پشتیبانی می کند، زیرا به ایجاد فرضیات دقیق تنظیم شده و اینکه چه اتفاقی ممکن است در آینده بلند مدت اتفاق بیفتد ، کمک می کند.



Strategic foresight: learning about the future

یادگیری در مورد آینده، یادگیری در مورد تغییر است.

بسیاری از رشته های دیگر نیز تغییرات را مطالعه می کنند،

از واکنش های شیمیایی گرفته تا تکامل گونه ها، یا رشد کودک.

دو رشته به طور خاص تغییر را مطالعه می کند و به گونه ای به مطالعات آینده مربوط می شود.

مطالعات تاریخ تغییر را در زمان های گذشته مطالعه می کند و گزارش های روزنامه نگاری تغییر را در زمان حاضر مطالعه می نماید .

آینده پژوهان آینده را مطالعه می کنند. تفاوت در این است که

مورخان و روزنامه نگاران شواهد مستقیمی از تغییری که در حال مطالعه هستند دارند.

مورخان می توانند از انواع سوابق مکتوب و شواهد فیزیکی برای استنباط در مورد موضوع مطالعه خود استفاده کنند.

خبرنگاران می توانند از انواع منابع داده، از جمله مشاهدات و مصاحبه ها استفاده کنند.

آینده پژوهان نیز از داده ها از گرایش ها تا نظرات استفاده می کنند،

اما هیچ داده مستقیمی از آینده وجود ندارد.

مردم همیشه درباره آینده اظهارنظر می کنند،

اما هیچ کس نمی تواند آینده را پیش بینی کند.



عدم امکان پیش بینی به این معنی نیست که هیچ راهی برای مطالعه آینده وجود ندارد.
مسیر واحدی از حال به آینده وجود ندارد.

آینده پژوهان فرض می کنند که چندین آینده قابل قبول وجود دارد.
یادگیری در مورد این آینده ها باعث می شود
در صورت تحقق هر یک از این آینده ها
آمادگی بیشتری داشته باشید.

آینده پژوهی به نوعی «خاطره آینده» را ایجاد می کند
(پیتر شوارتز).

هنگامی که شروع به تشخیص تغییرات می کنید،
بهتر می دانید چگونه به آنها پاسخ دهید.



The Expected future

آینده مورد انتظار

به وضوح در جهان شتاب وجود دارد. جهان دارد به جایی می رود.

اگر همینطور که ادامه پیدا کند، در آینده جایی خواهد بود که ما انتظار داریم.

پس آن را آینده مورد انتظار می نامیم،

زیرا انتظار داریم در صورتی که همه چیزهایی که می دانیم و باور داریم درست باشد، اتفاق بیفتد.

این آینده ای است که ما از علم می دانیم.

اگر همه چیز ثابت بماند، قوانین فیزیک دقیقاً در مورد سرعت حرکت یک جسم و مکان فرود آن،

به شما می گوید. شما می توانید این آینده خاص را پیش بینی کنید.



بازگردانی و تنظیم: محسن قره‌رو

The Expected future

وقتی در جاده ای رانندگی می کنید که نشانی از نزدیک شده به شهر بعدی دارد، می دانید که ادامه رانندگی در آن جاده شما را به آن شهر می رساند.

این آینده ای است که می توانید آن را پیش بینی کنید، حتی اگر قبلاً این جاده را ندیده باشید.

در زمینه های دیگر، مانند توسعه فناوری، آینده به طور کامل قابل پیش بینی نیست.

اما با توجه به وضعیت فعلی سرمایه گذاری ها، حقوق مالکیت معنوی، تقاضای مصرف کننده، می توانید اظهاراتی را برای مثال در مورد جذب یک فناوری خاص از بازار ارائه کنید.

اینها را می توان عناصر از پیش تعیین شده آینده در نظر گرفت.

البته، آینده همه چیز می تواند متفاوت باشد، اما این آینده مورد انتظار شما خواهد بود.



بازگردانی و تنظیم: منحن قره‌رو

Alternative futures

آینده های جایگزین

آیا به آینده مورد انتظار خواهیم رسید؟

گاهی اوقات تا حدودی بله، اما دقیقاً همانطور نیست.

در مواردی نیز به آینده های بسیار متفاوتی خواهیم رسید.

اینها آینده های جایگزین هستند،

آینده های قابل قبولی که می توانند به طور منطقی

به جای آینده مورد انتظار رخ دهند.

آینده های جایگزین محصول تخیل ناب نیستند.

در حالی که نمی توانیم ثابت کنیم که آینده ای قابل قبول است

(نکته همین است!)،

باید بتوانیم پایه های معقولی برای اینکه چرا ممکن است رخ دهد ارائه دهیم.



بازگردانی و تنظیم: محسن قدردو

Alternative futures

سیر تاریخ اغلب از آینده مورد انتظار دور شده است. بسیاری از وقایع تاریخی در آن زمان غیرمنتظره بودند. اتفاقاتی که به طور تصادفی در همان زمان رخ می دهد، موقعیت دیگری را ایجاد می کند. فناوری جدید به گونه ای تأثیر می گذارد که قبلاً هرگز دیده نشده بود. مانند انداختن یک تاس، هرگز نمی توان پیشرفت های غیرمنتظره را رد کرد. در کلاس های تاریخ، دانش جویان متوجه می شوند که گذشته به همگرایی نیروها و گرایش ها بستگی دارد، اما با دوز سنگینی از احتمال.

از آنجا نتیجه می گیرند که آینده بیشتر شبیه یک بازی شانسی است تا یک رودخانه یا جاده. هر اتفاق ممکن است بیفتد!



بازگردانی و تنظیم: محسن قدرو

The chosen future

آینده انتخاب شده

سخنرانان انگیزشی همیشه به ما می گویند: ما می توانیم آینده را تحت تأثیر قرار دهیم،

آینده دلخواه خود را شناسایی کنیم و استعداد و منابع خود را برای دستیابی به آینده ای بهتر به کار بگیریم .

در واقع، مردم زمانی که برنامه ریزی می کنند تا اهداف و نتایج خاصی در یک چارچوب زمانی مشخص ایجاد شود، بیشترین تأثیر را بر آینده دارند.

برای مثال، برنامه ریزان شهری، به معنای واقعی کلمه می بینند که برنامه هایشان محقق می شود.

آینده نگری استراتژیک به درک بهتر تغییر

(اما نه پیش بینی آن!) کمک می کند.

برای برنامه ریزان شهری و دیگران،

این بینش می تواند برای تنظیم برنامه های آنها

و ساختن ساختمان های مفید و دلپذیر در آینده مفید باشد.



The actual future: three futures

آینده واقعی: سه آینده

در واقع، هر سه نوع آینده تا حدودی آینده را شکل خواهند داد. در آینده نگری استراتژیک باید به هر سه آینده توجه کنیم. هر یک از آنها مکانیسم خاصی از تغییر را نشان می دهد.

ما باید روندهای دنیای امروز را مطالعه کنیم و آنچه را که انتظار داریم در آینده اتفاق بیفتد تجزیه و تحلیل کنیم. تغییر را می توان به عنوان حرکت در نظر گرفت.

تغییر، روندهای بلندمدت، تمایل به یافتن یک تعادل جدید دارد.

ما می توانیم این را خط پایه بنامیم.

اما باید به آینده های جایگزین نیز فکر کنیم.

ناپوستگی ها، نقض روندها می توانند عصر جدیدی را آغاز کنند.

باید دنیایی متفاوت از آنچه محرک های تغییر با صدای بلند به ما می گویند تصور کنیم.

در نهایت، باید انتخاب انسان را در نظر بگیریم و آینده برگزیده را در نظر بگیریم.

مقررات، موافقت نامه ها و دستور کارهای دولتی، کار کسب و کارها و اقدامات افراد و گروه های باانگیزه بر آینده تأثیر خواهد داشت.

و حتی در این صورت، رویدادهای ناگهانی می توانند مسیر آینده را در جهت متفاوت تغییر دهند.



The cone of plausibility

مخروط قابل قبول بودن یا معقولیت

می‌توانیم آینده را به‌عنوان یک مخروط در حال گسترش از آینده‌های قابل قبول ببینیم. آینده پایه، آینده مورد انتظار است.

در آینده بسیار کوتاه مدت، همه چیز تقریباً شبیه آینده مورد انتظار خواهد بود. تغییر در آینده کوتاه مدت احتمالاً اندک خواهد بود. هر چه در آینده دورتر می‌رویم، عدم اطمینان در مورد تغییر بیشتر خواهد شد.

آینده‌های جایگزین قابل قبول تر می‌شوند، اما نه از نظر احتمالات مطلق.

آینده‌های جایگزین همیشه در مجموعه‌هایی از آینده‌های متعدد عرضه می‌شوند.

آنها طیف گسترده‌ای از آینده‌ها را پوشش می‌دهند.

آنها با آینده پایه متفاوت هستند.

مطالعه این آینده‌های چندگانه و جایگزین، سازمان را قادر می‌سازد تا برای چیزهای مختلفی

که ممکن است در آینده اتفاق بیفتد آماده شود.



بازگردانی و تنظیم: محسن کردرو

The cone of plausibility

داشتن چشم انداز از آینده ارجحیت دارد. این یک آینده جایگزین خاص است. چشم انداز را می توان به عنوان آینده برنامه ریزی شده در نظر گرفت. انتخاب ها و برنامه ها قصد دارند به آن آینده منتهی شوند.

با این حال، همچنین با یک برنامه، یک سازمان باید از تغییرات در جهان که می تواند سازمان را تحت تأثیر قرار دهد آگاه باشد.

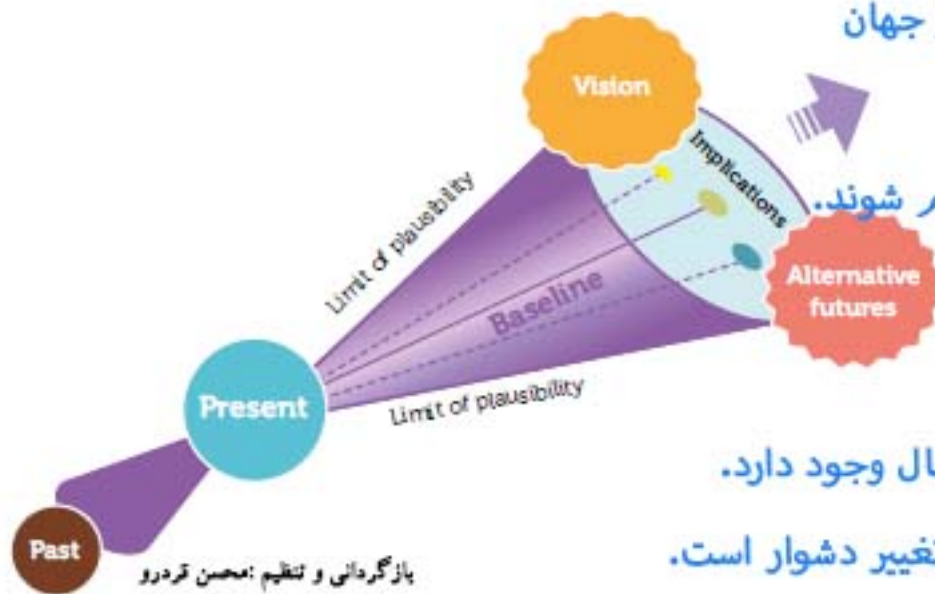
برای تحقق چشم انداز، برنامه ها اغلب باید با تغییر شرایط تنظیم شوند.

به عنوان مثال، از انتظارات پایه فاصله بگیرید

گذشته را نیز می توان به صورت مخروطی دید.

توضیحات یا داستان های زیادی در مورد چگونگی پیدایش زمان حال وجود دارد.

همچنین در گذشته، پیچیدگی وجود دارد و جدا کردن محرک های تغییر دشوار است.



بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو

Studying the future

مطالعه آینده

علیرغم این واقعیت که هیچ داده ای در مورد آینده وجود ندارد، آینده پژوهان از منابع مختلف داده برای مطالعه تغییرات استفاده می کنند:



بازگردانی و تنظیم: محسن قدردو

- روندهای کمی، مانند جمعیت، منابع آب شیرین، الگوهای مصرف و غیره؛
- روندهای کیفی، مانند تغییر در سبک زندگی، ارزش های اجتماعی و احساسات در جامعه
- بررسی ادبیات آنلاین (از جمله مقالات خبری و وبلاگ ها)،
- به عنوان مثال در مورد فن آوری های در حال ظهور.
- مصاحبه، هم با کارشناسان و هم با کلی نگر ها.
- یادگیری مشارکتی، جلسات گروهی که در آن ایده ها و درک در مورد آینده پدیدار می شود.

Seeds of the future in the present

بذرهای آینده در زمان حال

همان چیزهایی که آینده را شکل خواهند داد در حال حاضر وجود دارند. درست مانند بذرهایی که در خاک حاصلخیز کاشته شده و با آب رشد می کنند. دانه ها می توانند سیگنال های قوی یا ضعیف تغییر باشند.

سیگنال های قوی تغییر، روندها و رویدادهای قابل اندازه گیری هستند که مانند یک انتخابات برنامه ریزی شده اتفاق می افتند.

سیگنال های ضعیف رویدادهای جزئی یا اطلاعات جدیدی هستند که ممکن است آینده را تحت تأثیر قرار دهند، اما هنوز برای انجام این کار بسیار کوچک هستند.

مطالعه این نشانه ها به افزایش آگاهی از معنی و تأثیر بالقوه روندها و سیگنال های تغییر کمک می کند.

گفتگو در مورد بذرهای بالقوه تغییر به انعکاس مفروضات فعلی در مورد آینده و تغییری که اکنون قابل مشاهده است کمک می کند.



پارگردانی و تنظیم: محسن قردرو

Identifying driving forces

شناسایی نیروهای محرک

آینده‌نگاری استراتژیک به طور کلی به تغییر جهان نگاه می‌کند. اولین جایی که باید نگاه کرد، محیط متنی یا غیرمستقیم است.

تحولاتی که در همه جا اتفاق می‌افتد

به شیوه‌های پیچیده‌ای در تعامل هستند

تحولات تأثیرگذار را می‌توان محرک‌های تغییر نامید.

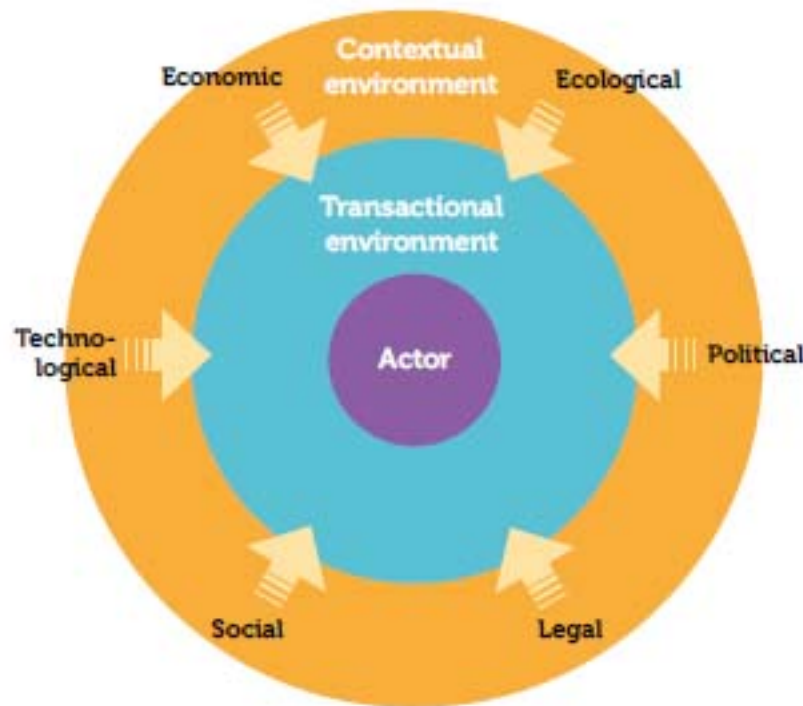
آنها با نام اختصاری STEEP دسته‌بندی می‌شوند:

تغییرات اجتماعی، فناوری، اقتصادی، محیطی و سیاسی.

گاهی اوقات این دسته‌بندی‌ها با در نظر گرفتن وضعیت

جمعیتی و قانونی و فرهنگی نیز به عنوان محرک‌های تغییر

گسترش می‌یابد.



بازگردانی و تنظیم: محسن قدرو
Based on: Kees van der Heijden

نیروهای محرک در دو محیط مختلف در اطراف سازمان کار می کنند:

- محیط نزدیکتر، محیط بی واسطه یا معاملاتی است.

شامل بخشی از جهان است که سازمان تجارت خود را در آنجا انجام می دهد.

این محیط را به خوبی می شناسد و درک می کند.

نیروهای محرک در محیط معاملاتی در بازه های زمانی

نسبتاً کوتاهی عمل می کنند و با آمدن و رفتن مسائل،

اغلب تغییر می کنند.

- محیط وسیعتر (زمینه ای) محیط جهانی خارج از معامله است.

در اینجا نیروها کاملاً قوی هستند، اما ممکن است مدتی طول بکشد

تا بر محیط معاملاتی تأثیر بگذارند و سپس سازمان را تحت تأثیر قرار دهند.

با این وجود، سازمان های موفق محیط جهانی را زیر نظر دارند

و برای تغییرات مخرب که بر سرشان می آید آماده می شوند.



بازگردانی و تنظیم: محسن قردرو

Trends and driving forces: the perceptual iceberg

روندها و نیروهای محرک:

کوه یخ ادراکی

هر یک از ما می توانیم تغییر را تشخیص دهیم. آنچه در اطراف خود می بینیم، شواهدی از نیروهای محرکه تغییر است. در اخبار، در خیابان ها و در بازار است.

با این حال، چیزهایی که می بینیم ممکن است فقط نوک کوه یخ باشد. چیزهای زیادی در زیر سطح اتفاق می افتد. وقتی شروع به تجزیه و تحلیل روندها می کنیم، ممکن است برخی الگوها ظاهر شوند.



نمونه هایی از این الگوها را می توان برای مثال در گزارش های تحقیقاتی امور جاری یافت. با این حال، بسیاری از گزارش ها تمایل دارند در سطح توصیف باقی بمانند.

مفروضات مربوط به تغییرات عمیق تر سیستمی هنوز هم می توانند گمانه زنی باشند و بنابراین برای گزارش های تحقیقاتی مناسب نیستند، اما برای بررسی آینده های جایگزین بسیار مرتبط هستند.

بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو

Trends and driving forces: the perceptual iceberg

در عمیق ترین سطوح کوه یخ، جهان بینی مردم و باورهای آنها در مورد جهان پنهان است.

اینها می توانند مذهبی و فرهنگی باشند،

اما می توانند مختص برخی از ذینفعان جامعه با دستور کار خاص،

مانند صنایع مستقر در جامعه باشند.

از یک طرف یا سازمان های غیر دولتی مترقی در طرف دیگر.

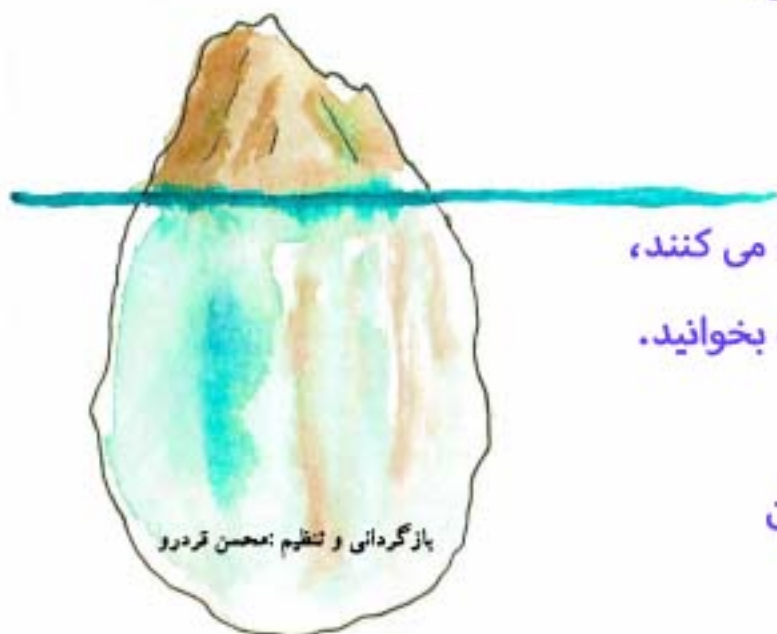
جهان بینی ها اغلب چیزهایی نیستند که مردم در مورد آن صحبت می کنند،

اما ممکن است بین خطوط در مورد فرضیات و ارزش های ناگفته بخوانید.

جهان بینی در شکل دادن به آینده بسیار تاثیرگذار است.

بینش نسبت به جهان بینی به بیان اظهاراتی در مورد معقول بودن

آینده های معین کمک می کند.



Scenarios about the future

سناریوهای مربوط به آینده

یکی از روش های اصلی در آینده نگاری استراتژیک، توسعه سناریو است،

سناریوها، آینده های متعدد و جایگزینی هستند که از منطق شهودی ساخته شده اند.

آینده مورد انتظار می تواند یکی از سناریوها باشد، اما مطمئناً وقوع آن تضمین نمی شود.

سناریوها باید قابل قبول و در عین حال غافلگیرکننده باشند تا مکالمه ای معنادار ایجاد کنند.

آنها حتی بسته به دیدگاه می توانند افراطی باشند.

سناریوها بر اساس تأثیرگذارترین و نامطمئن ترین

محرك های تغییر، شکل می گیرند.

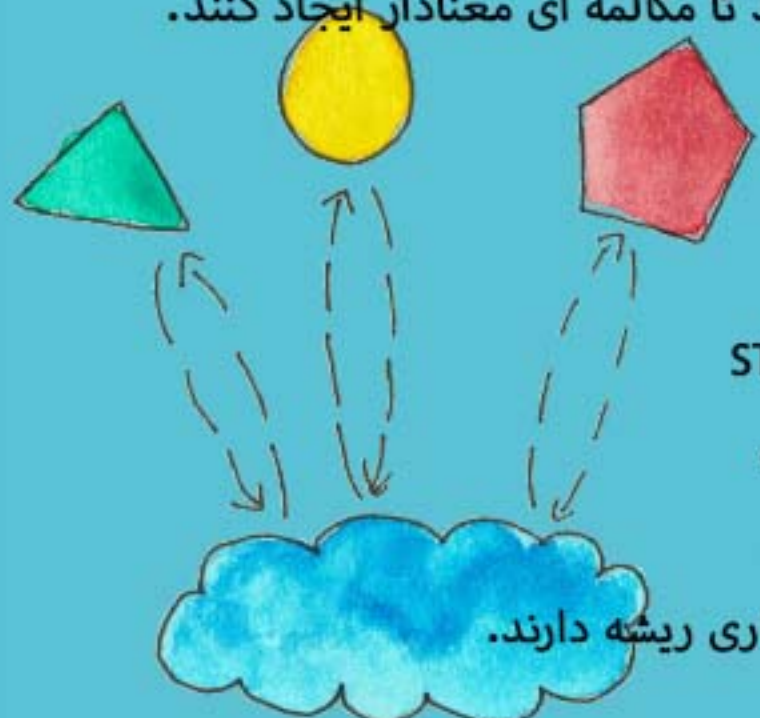
با استفاده از بینش گرایش ها، و نتایج تجزیه و تحلیل STEEP

و پیروی از یک منطق سیستمی، می توان از این نقطه شروع،

یک خط داستانی سناریو ایجاد کرد.

این تضمین می کند که آنها در مراحل اولیه رویکرد آینده نگاری ریشه دارند.

تفکر سناریویی نیز بر شهود و تخیل متکی است.



بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو

سناریوها توصیفی از تحولات زمینه ای فراتر از نفوذ سازمان هستند.
آنها همچنین داستان هایی درباره جامعه، فناوری و مسائلی هستند که در آن جهان ظهور می کنند.
آنها بدترین حالت در مقابل بهترین حالت نیستند

معاملات آتی (یا فقط در میانه راه). آنها واقعاً آینده های جایگزین هستند،

هر یک از آنها به همان اندازه جذاب هستند

و هر کدام حاوی عناصر ناراحت کننده هستند.

سناریوها توصیفات روایی آینده هستند.

با این حال، آنها می توانند شامل تحلیل ها و پیش بینی های کمی باشند.

بسته به اهداف و گروه هدف پروژه سناریو، سناریوها از روایات و اعداد تشکیل شده است.

به احتمال زیاد این داستان ها محقق نمی شوند.

برخی از عناصر داستان ممکن است از قبل وجود داشته باشند

یا احتمالاً در آینده گسترده تر شوند، اما در کل داستان برای پیش بینی آینده نیست.

آنها آینده نیستند. آنها ابزار گفتگو هستند.



بازگردانی و تنظیم: محسن قردرو

انواع سناریوها Types of scenarios

انواع مختلفی از سناریوها در آینده نگاری استراتژیک استفاده می شود.

سناریوهای منی رایج ترین نوع هستند. آنها محیط خارجی را توصیف می کنند که نمی تواند تحت تأثیر سازمان قرار گیرد. آنها به درک و احساس بهتر در مورد تغییر در جهان و نحوه واکنش به این تغییر کمک می کنند.

سناریوهای هنجاری انواع مختلفی از آینده های ترجیحی را توصیف می کنند، آینده ای که ما می خواهیم.

بویژه وقتی در رابطه با مسائل پایداری می اندیشیم،

و به ما کمک می کند که درک درستی از سیستم های مختلف داشته باشیم،

روش های متفاوتی که جامعه بکار می گیرد و همگی می توانند پایدار باشند،

درست مانند کشورها که فرهنگ ها، قوانین و شیوه های متفاوتی برای حل چالش های اجتماعی دارند.

سناریوهای هدف گرا زیر مجموعه ای از سناریوهای هنجاری هستند.

آنها چشم اندازهای مختلفی از آینده سازمان را توصیف می کنند.

سناریوهای هدف گرا می توانند به عنوان مجموعه دوم سناریوها ساخته شوند و سناریوهای منی را تکمیل کنند.

این سناریوهای هدف گرا به سازمان کمک می کند تا نقش خود را در دنیای تغییر یافته پیدا کند. بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو

آنها از گفتگو در مورد هویت و نقاط قوت سازمان حمایت می کنند، که می تواند بخشی از یک مسیر چشم انداز باشد.



Examples of different scenarios

نمونه هایی از سناریوهای مختلف

سناریوها از یک فرآیند آشفته و خلاقانه بیرون می آیند. تعداد گرایش ها و الگوها گاهی اوقات می تواند بسیار زیاد باشد. آنها می توانند وسوسه انگیز برای حرکت سریع به سمت درک مسائل و ایجاد خطوط داستانی ساختارمند باشند. قطع فرآیند خلاق، درک عمیق تری را که می تواند از فرآیند متفاوت بحث در مورد روندها و الگوها پدید آید، تضعیف می کند. پس از همگرایی در توسعه سناریو، غیرمعمول نیست که



از کهن الگوهای داستانی و توصیفات سیستمی بارها و بارها استفاده شود. به این دلیل که اینها داستان های قابل قبولی هستند که شباهت با جامعه ای که ما می شناسیم دارند. دو دیدگاه سیستمی مکرر وجود دارد که اغلب برای سؤالات مربوط به اقتصاد، منابع و ژئوپلیتیک استفاده می شود.

یک توضیح مختصر که می تواند در یک پروژه سناریوی واقعی تغییر و سفارشی سازی شود تا درک درستی از مسائل را منعکس نماید.

GLOBAL EFFICIENCY



LOCAL & CONNECTED



بازنگردانی و تنظیم: محسن قدردان

systems

زنجیره تامین جهانی، در مقیاس بزرگ، بسیار کارآمد این جهانی است که توسط کارایی بازار اداره می شود. فناوری برای کاهش اصطکاک و خسارت استفاده می شود. مردم در سطح جهانی به هم متصل هستند و فرهنگ ها مشابه تر خواهند شد.

شبکه های متصل به منبع محلی، مقیاس کوچک این دنیایی است که در آن جوامع محلی نقش عمده ای در تغییر زنجیره تامین ایفا کرده اند. به جای تکیه بر مقررات بالا به پایین، جوامع محلی توانسته اند از فناوری برای ایجاد زنجیره های ارزش محلی و نوآورانه استفاده کنند. ارتباط بین افراد و منابع ممکن است افزونگی ایجاد کند، اما عامل موفقیت برای انعطاف پذیری نیز می باشد.

سناریوها به عنوان یک ابزار یادگیری همه جانبه

سناریوها کمک می کنند تا درک فعلی ما از آینده را دوباره چارچوب بندی کنیم.

مشابه آنچه اتفاق می افتد

اگر چندین هنرمند صحنه مشابهی را بکشند.

هر کدام از آنها چیز متفاوتی خواهند دید.

هر یک از این دیدگاه‌ها می‌تواند با تمرکز بر اشیاء یا شکل‌های خاص

و ارتباط آن‌ها در یک زمینه خاص، به درک موقعیت مرتبط باشد.

نگاه کردن به این تصاویر یا سناریوهای مختلف به دیدن چیزهای جدید از منظری متفاوت کمک می کند.



در نتیجه این چارچوب استراتژیک، بینش‌های تازه‌ای در مورد آینده پدیدار می شود.



که می‌تواند در گفتگوهای استراتژیک مفید باشد.

بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو



اگر یادگیری در یک فرآیند گروهی انجام شود که افراد از سراسر سازمان را

درگیر کند، این فرآیند به یادگیری سازمانی تبدیل می‌شود.

گفتگو در مورد سناریو

بینش سناریوها را نمی توان از یک گزارش یا یک ارائه آموخت.
تنها در صورتی می تواند اتفاق بیفتد که یک گفتگوی گروهی در مورد سناریوها انجام شود.
افراد درگیر باید در مورد معنای سناریوها فکر کنند تا سناریوها را درک کنند.
به این ترتیب، سناریوها یک ابزار، برای پشتیبانی از یک گفتگوی استراتژیک معنادار
و یک تجربه یادگیری همه جانبه هستند.

گفتگوی سناریو به توصیف آینده کمک می کند.
گفتگوی سناریو به ایجاد تصاویر واضح از آینده
و نحوه واکنش به تغییرات کمک می کند.

می تواند به شما بگوید که

در صورت وقوع یک موقعیت خاص

چگونه به آن پاسخ دهید.



گفتگو در مورد سناریو

بینش سناریوها را نمی توان از یک گزارش یا یک ارائه آموخت. تنها در صورتی می تواند اتفاق بیفتد که یک گفتگوی گروهی در مورد سناریوها انجام شود. افراد درگیر باید در مورد معنای سناریوها فکر کنند تا سناریوها را درک کنند. به این ترتیب، سناریوها یک ابزار، برای پشتیبانی از یک گفتگوی استراتژیک معنادار و یک تجربه یادگیری همه جانبه هستند.

گفتگوی سناریو به توصیف آینده کمک می کند. گفتگوی سناریو به ایجاد تصاویر واضح از آینده و نحوه واکنش به تغییرات کمک می کند.

می تواند به شما بگوید که در صورت وقوع یک موقعیت خاص چگونه به آن پاسخ دهید.



غوطه ور شدن در آینده ای ساختگی

گفت و گوی سناریو نیاز به همدلی دارد.

از شما خواسته می شود در مورد سناریوهایی صحبت کنید

که افراطی و کمی ناراحت کننده هستند.

شما باید با سناریوهایی همراه شوید که با دیدگاه شما در مورد آینده مطابقت ندارند.

این مهم است، زیرا دیدن راه حل های جدید تنها زمانی اتفاق می افتد

که به طور جدی به این آینده ها پرداخته شود.

افراد گروه ممکن است نظرات متفاوتی داشته باشند،

به خصوص اگر ذینفعانی از سازمان های مختلف باشند.

احترام به دیدگاه ها و جهان بینی های مختلف اعضای گروه

برای داشتن یک گفتگوی معنادار ضروری است.

افراد می توانند آزادانه بدون نیاز به دفاع از موقعیت یا سازمان خود صحبت کنند.

زیرا سناریوها ساختگی هستند

بنابراین، بدون عواقبی که در دنیای واقعی خواهیم دید، جایی برای اختلاف دیدگاه ها وجود دارد.



بازگردانی و تنظیم: محسن قردرو



سناریوها از گفتگو در مورد آینده حمایت می کنند که کمی افراطی تر از آن چیزی است که سازمان معمولاً در مورد آن صحبت می کند.

اگرچه ممکن است ما دوست نداشته باشیم آن را تصدیق کنیم:

چیزهایی که هرگز نمی توانند اتفاق بیفتند، ممکن است اتفاق بیفتند.

در نظر گرفتن این افراط به درک بهتر آنچه ممکن است رخ دهد کمک می کند.

سپس بحث در مورد گزینه های استراتژیک جدید

برای آن موقعیت ها ممکن می شود.

سناریوها فضای امنی برای صحبت در مورد آینده هستند.

هر سازمانی دارای تابوهای رسمی و غیررسمی است،

چیزهایی که نمی توان درباره آنها بحث کرد.

با این حال، در یک دنیای ساختگی جا برای معرفی انواع ایده ها وجود دارد،

حتی آنهایی که باعث ناراحتی افراد در موقعیت های عادی می شوند.

بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو



سناریوها از گفتگو در مورد آینده حمایت می کنند که کمی افراطی تر از آن چیزی است که سازمان معمولاً در مورد آن صحبت می کند.

اگرچه ممکن است ما دوست نداشته باشیم آن را تصدیق کنیم:

چیزهایی که هرگز نمی توانند اتفاق بیفتند، ممکن است اتفاق بیفتند.

در نظر گرفتن این افراط به درک بهتر آنچه ممکن است رخ دهد کمک می کند.

سپس بحث در مورد گزینه های استراتژیک جدید

برای آن موقعیت ها ممکن می شود.

سناریوها فضای امنی برای صحبت در مورد آینده هستند.

هر سازمانی دارای تابوهای رسمی و غیررسمی است،

چیزهایی که نمی توان درباره آنها بحث کرد.

با این حال، در یک دنیای ساختگی جا برای معرفی انواع ایده ها وجود دارد،

حتی آنهایی که باعث ناراحتی افراد در موقعیت های عادی می شوند.

بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو



تفاوت سناریوها و فرآیندهای منظم در سازمان ها

سناریوها و تفکر سیستمی می تواند برای سازمان ها جدید باشد

یا به دلیل نوع سؤالات مطرح شده به طور گسترده عملی نشود.

علاوه بر این، گفتگوهای استراتژیک به عنوان ابزاری برای تحقیق،

یک روش معمول در سازمان ها نیست.

به طور کلی، ترجیح فرهنگی برای گزارش های پژوهشی وجود دارد.

به دلیل ناآشنایی با ابزارهای آینده نگاری،

ممکن است این تمرین در ابتدا دشوارتر باشد

و ممکن است باعث اصطکاک شود.

اما مانند زندگی، همه چیز با تمرین شروع می شود.

ما به طور شهودی به یک آینده فکر می کنیم

مردم به زمان نیاز دارند تا به ایده صحبت کردن درباره آینده های متعدد عادت کنند.



بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو

سازمان هایی که دارای ساختار سلسله مراتبی از بخش های مختلف مستقل با تخصص منحصر به فرد هستند، ممکن است برای استفاده از تفکر سیستمی مشکل داشته باشند.



ساختار فرماندهی سبیلد نسبت به سازمان هایی که ساختار افقی یا مدولار دارند

کمتر به سؤالات سیستمی پاسخ می دهد.

در نهایت، سناریوها افراد را به چالش می کشند

تا فراتر از وظایف سازمان فکر کنند.

برای اکثر سازمان های (بزرگ) این امری غیرعادی است.

تمرکز سازمان معمولاً موفقیت در مأموریت فعلی است.

فکر کردن به فرصت ها و موضوعات در بلندمدت

ممکن است برعکس روال معمول به نظر برسد.



و بنابراین تفکر بلندمدت می تواند به خودی خود یک تابو باشد.

سازمان هایی که دارای ساختار سلسله مراتبی از بخش های مختلف مستقل با تخصص منحصر به فرد هستند، ممکن است برای استفاده از تفکر سیستمی مشکل داشته باشند.



ساختار فرماندهی سیلد نسبت به سازمان هایی که ساختار افقی یا مدولار دارند کمتر به سؤالات سیستمی پاسخ می دهد. در نهایت، سناریوها افراد را به چالش می کشند تا فراتر از وظایف سازمان فکر کنند.

برای اکثر سازمان های (بزرگ) این امری غیرعادی است. تمرکز سازمان معمولاً موفقیت در مأموریت فعلی است.

فکر کردن به فرصت ها و موضوعات در بلندمدت ممکن است برعکس روال معمول به نظر برسد.



گاهی اوقات حتی برای در نظر گرفتن موقعیت بد سازمان در آینده، احساس خطر می کند. و بنابراین تفکر بلندمدت می تواند به خودی خود یک تابو باشد.

اثرات سناریوها

به چالش کشیدن آینده رسمی

آینده رسمی، آینده ای که مردم به آن باور دارند، اغلب بر اساس اصول، فرضیات و مدل های ذهنی منسوخ است. ما از قوانین سرانگشتی پیروی می کنیم و اعتقادات خاصی در مورد سازمان داریم.

سناریوها مانند یک آینه عمل می کنند و به ما کمک می کنند تا از مفروضات و سیستم های ذهنی خود آگاه شویم.

به راه حل های غیر قابل تصور برای سخت ترین چالش ها فکر کنید. سناریوها به تفکر غیرقابل تصور کمک می کنند.

به این ترتیب غیرممکن ها ممکن می شوند.

چالش ها را می توان به عنوان فرصت در نظر گرفت با ایده هایی در مورد راه حل ها و اقداماتی که ممکن است برای غلبه بر بزرگترین چالش های جهانی کار کنند.



تمرین: آینده نگری چارچوب

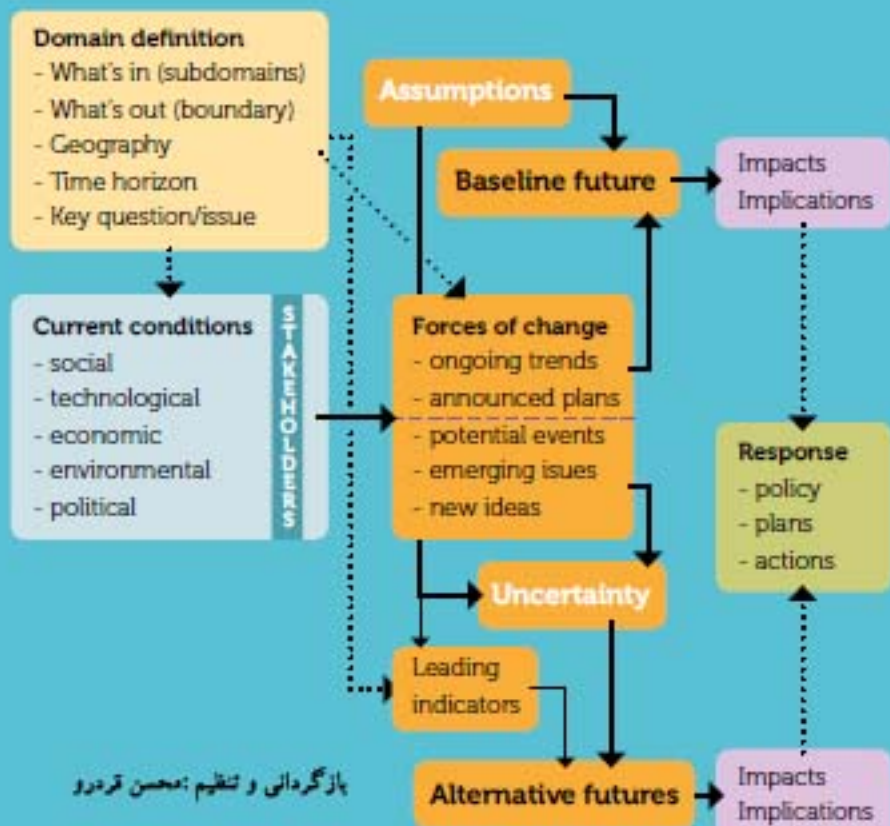
آینده نگاری چارچوب، رویکردی ساختاریافته برای پیش بینی و برنامه ریزی است. بررسی شرایط فعلی و ذینفعانی که درگیر آن هستند.

سپس، تحلیل عمیق تری از نیروهای تغییر. هم آینده پایه و هم آینده جایگزین پیامدهایی خواهند داشت.

سازمان می تواند با طراحی خط مشی ها، برنامه ها و اقداماتی که به آینده ای بهتر کمک می کند،

به این امر پاسخ دهد. به این ترتیب پروژه آینده نگاری نه تنها به درک بهتر تغییر کمک می کند، بلکه به پیش بینی تغییر نیز کمک می کند.

در یک پروژه واقعی، هر یک از این مراحل موضوع کارگاه، مصاحبه، بررسی ادبیات و جلسات تیم پروژه خواهد بود.



تعریف دامنه

دامنه محدوده ای رسمی است

مانند یک منطقه جغرافیایی (به عنوان مثال، شهر، کشور، و غیره)،

یک صنعت (نفت، خودرو، ارتباطات، و غیره)

یا یک موضوع (به عنوان مثال، مهاجرت، تحصیل، مالیات، و غیره).

افق زمانی

این مشخص می کند که فرد قصد دارد تا چه اندازه در آینده نگاه کند.

این می تواند یک عدد گرد باشد، مانند ۲۰۳۰ یا ۲۰۴۰. معمولاً در آینده خیلی نزدیک نیست.

زیرا هر چیزی می تواند در یک افق زمانی بسیار طولانی باشد.

نقشه دامنه

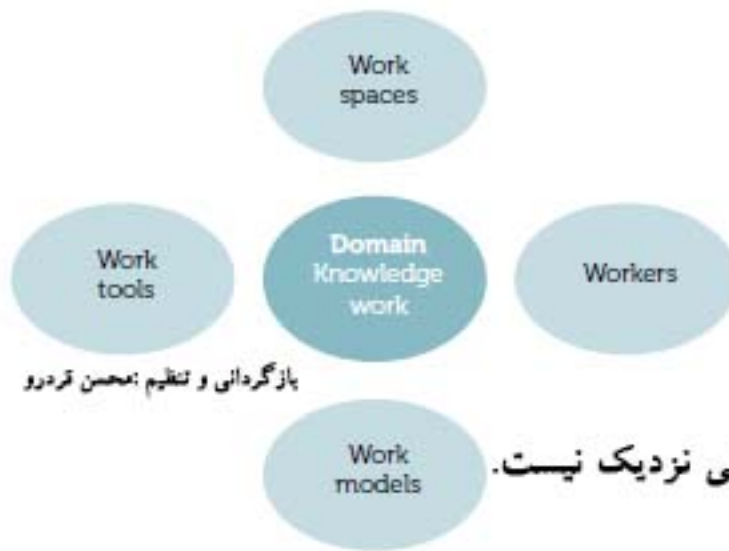
نقشه دامنه یک نمایش بصری از مرزها است.

تعریف می کند که چه چیزی درون و چه چیزی بیرون است.

مسائل کلیدی یا سوالات کلیدی

تشریح دقیق مسائل و سوالات به روشن شدن اهمیت این موضوع برای سازمان کمک می کند.

نمونه نقشه دامنه



اولین قدم در هر پروژه آینده نگاری،

تعریف حوزه، محدوده و مرزهای آن،

افق زمانی و مسائلی است

که باید به آن پرداخته شود.

تمرین تعریف دامنه

تمرین نیاز به بحث گروهی در مورد سوالات بیان شده در کادر متن دارد.
اعضای گروه ایده ها و نظرات خود را بیان می کنند.
بحث باید درک مشترکی از تعریف دامنه
به عنوان پایه ای برای پیشرفت در پروژه آینده نگاری به همراه داشته باشد.



Exercise

تعریف دامنه موضوع پیش بینی

زیر دامنه ها و ساختار

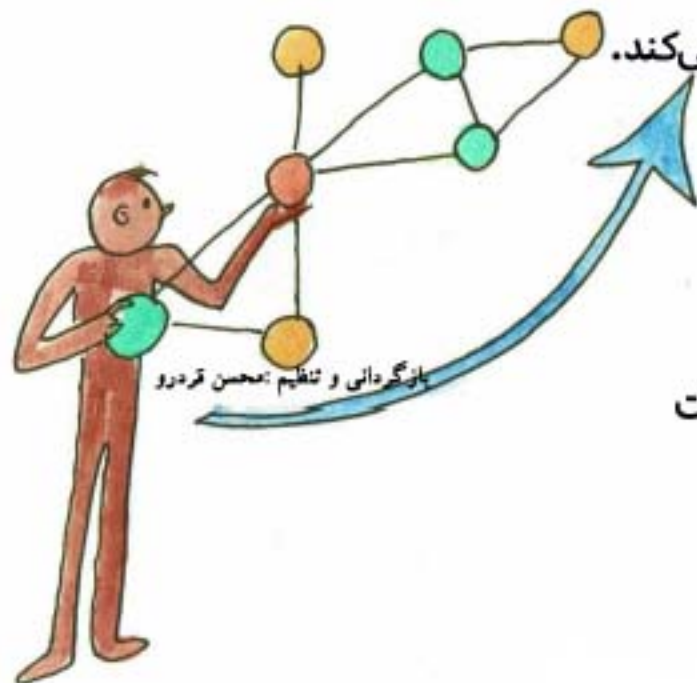
جغرافیا (پیش بینی منطقه)

افق زمانی

تغییرات آینده

ارزیابی شرایط فعلی

تجزیه و تحلیل از جایی که دامنه در حال حاضر قرار دارد و چگونه به اینجا رسیده است. گرد آوری اطلاعات، حقایق، روندها و شاخص های شرایط فعلی شامل اطلاعات کمی - توصیف های کیفی هم می تواند کار را کامل تر نماید این ارزیابی شامل تجزیه و تحلیل ذینفعان است



به افراد و سازمان‌هایی که می‌توانند بر آینده حوزه تأثیر بگذارند، نگاه می‌کند. در این ارزیابی ما همچنین به گذشته نگاه می‌کنیم تا ببینیم چه عواملی شرایط فعلی را شکل داده است. این یک مطالعه تاریخی کامل نیست، بلکه یک تحلیل مختصر از فناوری‌ها و شرایط اجتماعی و اقتصادی است که بر دوران کنونی تأثیر گذاشته است.

نیروهای محرک: تجزیه و تحلیل STEEP

منابع جهانی تغییر

People	Number, place, sex, age, ethnic
Use Technology	Agriculture, energy, construction, biology, manufacturing, transportation, information
To turn Resources	Water, food, materials, energy
Into Economic goods	Global, national, industrial, occupational, organizational
And Waste Products	Air, water, solid, hazardous
Under Government regulation	International, financial, social, infrastructure
In a Cultural context	Traditions, beliefs, values, socialization

نیروهای محرک تغییر را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد:
اجتماعی، فناوری، اقتصادی،
محیطی و سیاسی (STEEP).

دسته های اجتماعی را می توان به جمعیتی و فرهنگی تقسیم کرد.
این دسته ها با هم به هم مرتبط هستند
و منابع جهانی تغییر را تشکیل می دهند،
مردم از فناوری برای تبدیل منابع به کالاهای اقتصادی
و ضایعات، تحت مقررات دولتی در زمینه فرهنگی استفاده می کنند.

این دسته بندی به شما کمک می کند تا ببینید که آیا توجه شما در همه دسته ها به طور مساوی تقسیم شده است؟
تجزیه و تحلیل STEEP به ارزیابی دامنه فعلی می افزاید.

آینده پایه

در حالی که ارزیابی فعلی دامنه بر زمان حال متمرکز است،
آینده پایه این را در آینده پیش بینی می کند.

با نگاه کردن به شاخص ها، روندها و سایر محرک های نسبتاً قابل پیش بینی تغییر،
دیدن تصویری از آینده دشوار نیست.

قیاس های تاریخی و برون یابی به فرمول بندی این تصویر کمک می کند.

آینده مورد انتظار
آینده پایه است،

پیش بینی روندهای فعلی بدون هیچ گونه شگفتی یا تغییر غیر منتظره.
به احتمال زیاد، آینده پایه دقیقاً به این شکل اتفاق نخواهد افتاد.
اما برخی از عناصر ممکن است کم و بیش از پیش تعیین شده باشند

و نیاز به رسیدگی داشته باشند.

این امر در توصیف آینده پایه به صراحت بیان شده است.

تمرین پیش بینی پایه (ورودی ها)

مطالعی که تفاوت بین حال و آینده مورد انتظار

یا محتمل ترین آینده را توصیف می کند.

Constants Quantities or conditions that are not expected to change before time horizon	
Trends (extrapolations) Quantities or changes that move incrementally in a specific direction over a long period of time	
Plans (goals) Announced intentions and actions by influential stakeholders	
Projections Public forecasts that may describe or influence what is expected to happen	

تمرین آینده پایه

Baseline future exercise

Baseline title	Year
Brief description	This is a future which...
Key differences from today	

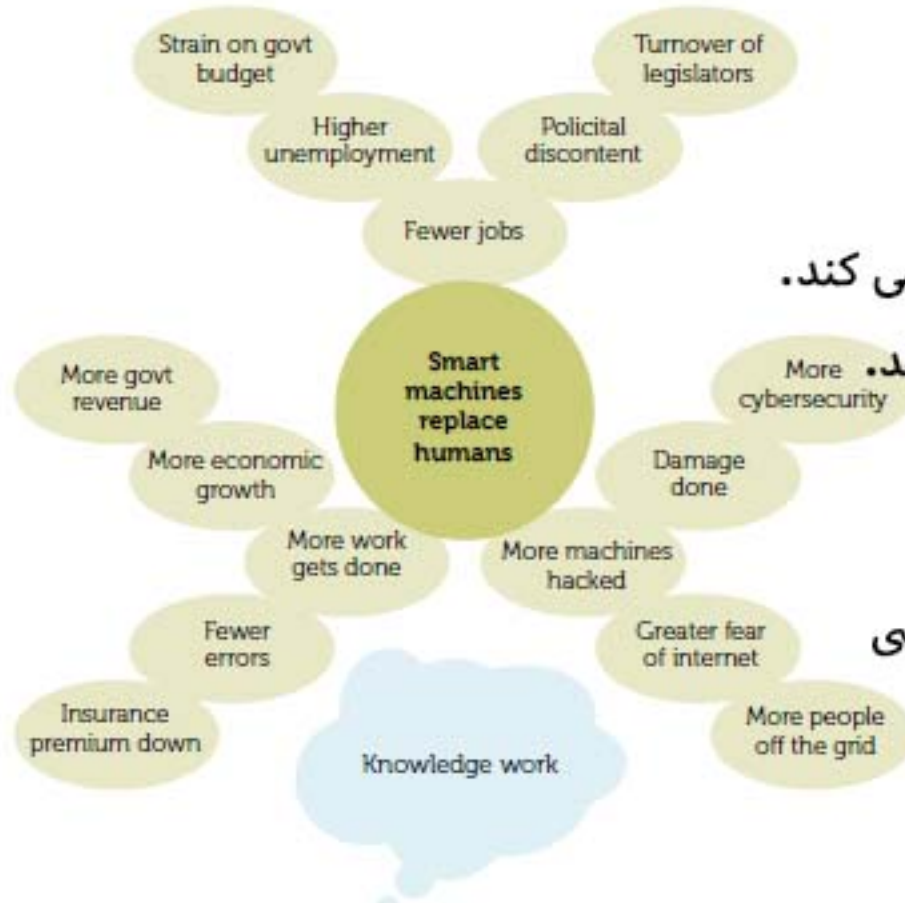
توصیف آینده پایه

استفاده از نتایج تمرین ورودی،
توصیف آینده پایه را ممکن می سازد.
اطمینان حاصل کنید که این توصیف
نه تنها بر روی روندهای تکنولوژیکی است،
بلکه طیف گسترده ای از
دسته بندی های STEEP را پوشش می دهد.

مثال تمرین چرخ آینده (خط پایه)

Futures wheel exercise (baseline) example

برای تکمیل تجزیه و تحلیل آینده خط پایه،
تمرین چرخ آینده باید به شناسایی تأثیر
و پیامدهای آینده خط پایه کمک کند.



مرکز چرخ آتی یکی از تغییرات اصلی این آینده را مشخص می کند.
مثلاً بگویید ماشین های هوشمند جایگزین انسان می شوند.
از این تغییر می توان پیامدهایی
مانند مشاغل کمتر را در نظر گرفت.

همچنین پیامدها و پیامدهای دیگری مانند نارضایتی سیاسی
داشته باشد

چرخ آینده به شرکت کنندگان کمک می کند
تا درباره پیامدهای آینده پایه فکر کنند.

دوباره

عدم قطعیت، اسکن سیگنال های ضعیف

روندها و شاخص ها منجر به درک آینده پایه می شود.

برای مفهوم سازی آینده های جایگزین، باید بیشتر به آن نگاه کنیم
تاثیرات نامشخص اسکن سیگنال های ضعیف شامل دو مرحله است.

ابتدا، شروع به بررسی سیگنال های قوی می کنیم

مرحله دوم اسکن، جایی است که ما به سیگنال های ضعیف نگاه می کنیم.

در اینجا ما سعی می کنیم سیگنال های تغییر را شناسایی کنیم.

به ویژه، مسائل نوظهور در جامعه می تواند

سرنخ هایی برای تغییر ارائه دهد.

ضربه اسکن یک رویداد یا اطلاعات جدیدی است

که می تواند آینده را تحت تأثیر قرار دهد

. این می تواند یک سیگنال ضعیف از تغییر باشد

بدون آگاهی از این سیگنال های ضعیف، ممکن است با شگفتی های بزرگ روبرو شوید.

بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو



اسکن سیگنال های ضعیف دشوار است . تعیین اعتبار ذهنی و دشوار است، زیرا آنچه برای کسی مهم است ممکن است از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد.

دوم، سیگنال های ضعیف واقعا ضعیف هستند. با توجه به نویز و سطح توجه رسانه ها برای سیگنال های قوی، شناسایی آنها دشوار است. سیگنال های ضعیف را می توان به خوبی مخفی نگه داشت.



سیگنال های ضعیف نیز اغلب سیگنال های اولیه هستند. ممکن است زمان ببرد تا این مسائل محقق شوند و گسترده شوند. این سیگنال ها ممکن است چندان قابل اعتماد نباشند، زیرا بسیاری از چیزها می توانند بر تغییر تأثیر بگذارند که در طول زمان اتفاق می افتد. تأثیر سیگنال های اولیه ممکن است کم باشد.

آینده های جایگزین

در فرمول بندی آینده های جایگزین، آشکار کردن عدم قطعیت هایی است که ممکن است آینده ای متفاوت از آینده ای که قبلاً پیش بینی کرده بودیم، ایجاد کند.

عدم قطعیت ها عناصری هستند که ممکن است شامل پیشرفت یا خطراتی باشند.

عدم قطعیت ها باید پایه ای از قابل قبول بودن داشته باشند.

هر چیزی ممکن است، اما یک خط استدلال خاص باعث می شود یک خط داستانی نسبت به خط داستانی دیگر قابل قبول تر باشد.

این کمک می کند تا تصمیم بگیرید که روی کدام خط داستانی تمرکز کنید.

تحلیل پایه

یک پل بین آینده پایه و آینده جایگزین ایجاد می کند.

، شامل ارزیابی شواهدی است که از آینده پایه حمایت می کند،

هر فرضی در مورد خط پایه که با موفقیت به چالش کشیده شود ،

فرصتی برای آینده ای جایگزین فراهم می کند.



تحقیق و تخیل خلاق: رویدادها، (ظهور) مسائل و ایده ها



رویدادها، مسائل (ظهور) و ایده ها اساس آینده های جایگزین را تشکیل می دهند. رویدادها می توانند ظهور یک بیماری عفونی مانند سارس یا تحولات سیاسی باشند.

مسائلی مانند اختلافات سیاسی بر سر تجارت آزاد یا مهاجرت نیز می تواند آینده را شکل دهد.

مسائل اضطراری مانند اشاعه تسلیحات هسته ای می تواند آینده را به شکلی بسیار مهم تغییر دهد. ایده ها قدرت تغییر آینده را دارند.

از برابری جنسیتی تا اصلاحات رفاهی،

تغییر جهان با ایده ها و آزمایش های کوچک آغاز می شود.

Additional steps in strategic foresight

گام های اضافی در آینده نگری استراتژیک

علاوه بر مراحل اساسی که بیان کردیم، جعبه ابزار آینده نگاری استراتژیک شامل بسیاری از روش های دیگر است. که پس از تولید مجموعه سناریوها می توان از آنها استفاده کرد.

تکنیک های روایی: داستان های تکنو اخلاقی یا داستان های اول شخص

یک روش برای تعمیق درک مسائل اضطراری، ایجاد داستان های اول شخص برای هر یک از سناریوها است.

مدل سازی کمی

گاهی اوقات، مدل سازی کمی می تواند درک بیشتری از سناریوهای روایی ارائه دهد

. به عنوان مثال، سناریوهای مربوط به گذار به سمت یک سیستم انرژی پایدار را می توان با مدل سازی تولید انرژی

از منابع مختلف و مصرف انرژی توسط صنعت، تحرک و خانوارها کمک کرد.

شناسایی استراتژی ها و سیاست ها

پس از اشاره به مهم ترین موضوعات به عنوان ورودی برای استراتژی های تجاری یا سیاست های دولت، این استراتژی ها باید شفاف سازی و ارزیابی شوند.



استراتژی های که در چندین سناریو جایگزین بهترین عملکرد را دارند، می توانند امیدوارکننده ترین در نظر گرفته شوند و مستحق توضیح بیشتر هستند.

با این حال، کشف استراتژی های که فقط در زیر مجموعه ای از سناریوها مفید هستند، می تواند هوشمندانه باشد تا در صورت بروز این موقعیت ها آماده باشیم.

فرآیند ارزیابی ارزش گزینه های استراتژیک در برابر مجموعه

سناریوهای جایگزین، «تونل سازی باد» نامیده می شود که مشابه آزمایش هواپیماها در شرایط آب و هوایی مختلف است.

روشهای دستیابی به اهداف آینده

سناریوها را می توان با روش هایی تکمیل کرد که هدف آنها شناسایی اهداف آینده برای رسیدن به آینده مشخص است.

سرمایه گذاری در ظرفیت های استراتژیک

اگرچه روش ارائه شده در اینجا را می توان ساختارمند و ساده در نظر گرفت،

آینده نگری استراتژیک هرگز یک راه حل سریع نیست.

در هر مرحله از فرآیند آینده نگری، تلاش مشترکی وجود دارد که بر یادگیری گروهی و بینش های اضطراری تأکید دارد.

بهره مندی از بیشترین مزایای یک پروژه آینده نگری استراتژیک مستلزم یک سازمان است

که بر روی ظرفیت های استراتژیک سرمایه گذاری کند.

آینده نگری استراتژیک ترجیحی یک پروژه مستقل نیست، بلکه یک تلاش مستمر است.

یکی از فعالیت های که به وضوح می توان به طور مداوم انجام داد، اسکن افق برای سیگنال های ضعیف است.

همچنین سناریوها را می توان به طور مرتب در مکالمات استراتژیک، در نظر گرفت.

همه این روش ها درک سیستمی تغییر، پیش بینی تغییر و استفاده از فرصت ها را به منظور ایجاد آینده ای بهتر

و موفق امکان پذیر می کند.

Colophon



The copyright of this publication is covered by the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC BY-SA 3.0 IGO) license. The user is allowed to reproduce, distribute, adapt, translate and publicly perform this publication, without explicit permission, provided that the content is accompanied by an acknowledgement that the source is duly credited.

Texts are a co-production of dr. Freija van Duijne and dr. Peter Bishop. It builds upon the authors' work as part of a two day seminar for (government) professionals commissioned by the American University in the Emirates. Hand drawn illustrations are created by dr. Freija van Duijne. Tables and figures created by dr. Peter Bishop. Design and layout by IM Vormcommunicatie.

Contact information

Dr. Freija van Duijne

Email: freija@futuremotions.nl

Phone: 0031 70 3651731 (office)

0031 6 24913407 (cell)

Web: futuremotions.nl

dutchfuturesociety.nl

Dr. Peter Bishop

E-mail peter@teachthefuture.org

Phone 001 281 433 4160

Web teachthefuture.org

houstonfutures.org

کاربر مجاز به تکثیر، توزیع، تطبیق، ترجمه و اجرای عمومی این نشریه، بدون اجازه صریح است، مشروط بر اینکه محتوا همراه با اذعان به ذکر منبع باشد.

بازگردانی و تنظیم: محسن فردرو

Future Motions



dutch
future
society