

تفکر درباره آینده

رهنمودهایی برای آینده‌نگاری راهبردی

تألیف:

اندی هاینز

پیتر بیشاپ

ترجمه:

دکتر محمدمهدی ذوالفقارزاده

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

علی اصغر سعدآبادی - آرمین فیروزپور - مسعود دارابی

فهرست مطالب

۱۳	دیباچه مترجمان
۱۷	منابع
۱۷	یادداشت‌ها
۱۹	پیش‌گفتار ریچارد اساتر
۲۱	یادداشت‌ها
۲۳	همکاران این اثر
۲۵	یادداشت‌ها
۲۹	سپاسگزاران
۳۰	یادداشت‌ها
۳۱	مقدمه
۳۲	چگونگی شکل‌گیری ساختار کتاب
۳۳	ساختار کتاب
۳۴	چگونه مدیران و تحلیل‌گران می‌توانند از این کتاب استفاده کنند؟
۳۵	اساتید و آموزگاران چگونه می‌توانند از این کتاب بهره‌مند شوند؟
۳۵	پیشنهادهایی در خصوص چگونگی استفاده از این کتاب توسط دانشجویان
۳۷	یادداشت‌ها

- فصل اول: چارچوب‌بندی** ۳۹
- ۱.۱.۱. **تعدیل نگرش‌ها** ۴۲
- ۱.۱.۱.۱. نسبت به آینده نگرش مثبت داشته باشید ۴۲
- ۱.۱.۱.۲. سوگیری‌ها را شناسایی کنید ۴۴
- ۱.۱.۱.۳. خودفریبی‌ها، آرزواندیشی‌ها و موانع آینده‌نگاری راهبردی را تشخیص دهید ۴۷
- ۱.۱.۱.۴. از فرایندهای مربوط به کل مغز بهره‌گیری کنید ۴۹
- ۱.۱.۱.۵. علاوه بر تفکر خطی از پیچیدگی نیز استقبال کنید ۵۲
- ۱.۱.۱.۶. به این موضوع که تغییرهای متفاوت با نرخ‌های متفاوت رخ می‌دهند و تأثیرهای متفاوتی در زمان‌های مختلف خواهند داشت، توجه کنید ۵۶
- ۱.۲. **شناخت مخاطبان** ۵۹
- ۱.۲.۱. هر چه می‌توانید نسبت به سازمان شناخت بیشتری حاصل کنید ۵۹
- ۲.۲.۱. دغدغه‌های مدیران و کارکنان و آنچه سازمان برای دستیابی به آن تلاش می‌کند را شناسایی کنید ۶۱
- ۱.۲.۳. تلاش نکنید که کارفرما را به متخصصان آینده‌نگاری تبدیل کنید ۶۳
- ۱.۳. **درک منطق و مقصود** ۶۵
- ۱.۳.۱. به منظور تأثیر بر زمان حال به کاوش در مورد آینده بپردازید ۶۵
- ۱.۳.۲. برای بهبود الگوهای ذهنی تصمیم‌گیران تلاش کنید ۶۸
- ۱.۳.۳. میان اکتشاف و بهره‌برداری توازن ایجاد کنید ۷۱
- ۱.۳.۴. این موضوع را ارزیابی کنید که آیا مسائل ارائه شده توسط سازمان، همان مسائلی هستند که باید حل شوند؟ ۷۴
- ۱.۴. **هدف‌گذاری** ۷۶
- ۱.۴.۱. اهداف را به طور قابل سنجش تعریف کنید ۷۶
- ۱.۴.۲. بر پیامدها به جای خروجی‌ها تمرکز کنید ۷۹
- ۱.۴.۳. در افق‌های زمانی چندگانه فعالیت کنید ۸۲
- ۱.۴.۴. بر محیط بیرونی و زمان آینده به جای محیط درونی و زمان حال تأکید کنید ۸۵
- ۱.۵. **انتخاب تیم** ۸۸
- ۱.۵.۱. توجه داشته باشید که آینده‌نگاری راهبردی یک بازی تیمی است ۸۸
- ۱.۵.۲. تا حد ممکن آینده‌نگاری راهبردی را به یک فرایند تعاملی و همه‌جانبه تبدیل کنید ۹۱
- ۱.۵.۳. افراد مخالف را درگیر کنید ۹۴

۹۶	۱.۶. ایجاد محیط کار راهبردی
۹۶	۱.۶.۱. محیطی مساعد برای تفکر باز و بدون محدودیت ایجاد کنید
۹۹	۱.۶.۲. آزمون‌ها و پیش‌الگوها را تشویق کنید
۱۰۲	یادداشت‌ها
۱۰۹	فصل دوم: پویش
۱۱۱	۲.۱. ترسیم نقشه سیستم
۱۱۱	۲.۱.۱. دیدگاهی جهانی داشته باشید
۱۱۴	۲.۱.۲. نقشه سیستم مورد مطالعه را ترسیم کنید
۱۱۷	۲.۱.۳. از یک نگاه یکپارچه به موضوع مورد نظر بنگرید
۱۲۰	۲.۱.۴. به تجزیه و تحلیل ذینفعان بپردازید
۱۲۲	۲.۲. مطالعه پیشینه
۱۲۲	۲.۲.۱. این فرایند را با نگاه به گذشته آغاز کنید
۱۲۵	۲.۲.۲. چرخ را دوباره اختراع نکنید
۱۲۷	۲.۲.۳. نسبت به موفقیت‌های گذشته که منجر به شکل‌گیری آسودگی خیال و رخوت می‌شود هوشیار باشید
۱۳۰	۲.۳. پویش محیط
۱۳۰	۲.۳.۱. به منظور آگاهی از چگونگی تغییر زمینه‌ها به پویش محیط بپردازید
۱۳۴	۲.۳.۲. محیط داخلی و خارجی را در یکدیگر ادغام کنید
۱۳۶	۲.۳.۳. حوزه‌های ناآشنا و غیر جذاب را بررسی کنید
۱۳۸	۲.۳.۴. سعی نکنید که تنها با پژوهش پیروز شوید، همه اطلاعات موجود نیست
۱۴۱	۲.۴. درگیر کردن همکاران و افراد خارج از سازمان
۱۴۱	۲.۴.۱. با «افراد برجسته» مشورت کنید
۱۴۳	۲.۴.۲. از مشاوره با مراجع، افراد و موقعیت‌های غیر معمول شامل افراد مطرود، ناراضی و مسئله‌ساز بهره‌گیرید
۱۴۶	۲.۴.۳. کارگاه‌هایی را به منظور تبدیل یادگیری به یک فعالیت دسته‌جمعی طراحی کنید
۱۴۹	یادداشت‌ها
۱۵۳	فصل سوم: پیش‌بینی
۱۵۶	۳.۱. شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها
۱۵۶	۳.۱.۱. پیشران‌های اصلی را مشخص کنید

- ۳.۱.۲. از یک رویکرد لایه‌ای به منظور حرکت به سطوح زیرین و مشاهده انواع و سطوح متفاوت تغییر بهره‌گیرید..... ۱۵۹
- ۳.۱.۳. تغییرات بنیادین مؤثر بر فضای معمول کسب‌وکار را ارزیابی کنید..... ۱۶۲
- ۳.۱.۴. به دنبال محل تلاقی تغییرها باشید..... ۱۶۵
- ۳.۱.۵. نقاط عطف را جست‌وجو کنید..... ۱۶۸
- ۳.۱.۶. از طریق کاهش عدم قطعیت‌ها تصمیم‌گیری را بهبود بخشید..... ۱۷۱
- ۳.۲. انتخاب ابزارهای پیش‌بینی..... ۱۷۳
- ۳.۲.۱. رویکرد و ابزارهای صحیح را به‌کار بندید..... ۱۷۳
- ۳.۲.۲. دست‌کم از یک روش رسمی استفاده کنید..... ۱۷۶
- ۳.۲.۳. روش‌ها و مدل‌های موجود را با موقعیت تطبیق دهید..... ۱۷۹
- ۳.۲.۴. به منظور تصویرپردازی از طیف وسیع‌تری از آینده‌های ممکن از ترکیب تکنیک‌های گوناگون استفاده کنید..... ۱۸۱
- ۳.۳. واگرایی: خلق ایده‌ها..... ۱۸۳
- ۳.۳.۱. اندیشه‌های جدید را از طریق رویکردها و ابزارهای خلاقانه برانگیزانید..... ۱۸۳
- ۳.۳.۲. فراتر از ذهن‌انگیزی حرکت کنید..... ۱۸۶
- ۳.۳.۳. روش‌های سعی و خطای افراد خلاق را با زمینه‌های جدید تطبیق دهید..... ۱۸۸
- ۳.۳.۴. دانسته‌های مسلم را اشتباه فرض کنید..... ۱۹۱
- ۳.۳.۵. در جست‌وجوی ایده‌هایی باشید که باعث آزرده‌گی آسایش خیال می‌شوند..... ۱۹۳
- ۳.۳.۶. دقت و خلاقیت را با یکدیگر ترکیب کنید..... ۱۹۶
- ۳.۳.۷. مؤلفه‌های تحلیلی و احساسی را به منظور برانگیختن گفت‌وگوهای راهبردی ترکیب کنید..... ۱۹۸
- ۳.۳.۸. آینده دست اول را تجربه کنید: از تجربه‌های حسی متفاوت بهره‌گیرید..... ۲۰۲
- ۳.۳.۹. هنگام رسیدن به بن‌بست، مسئله را کنار گذاشته و استراحت کنید..... ۲۰۴
- ۳.۳.۱۰. از همگرایی زود هنگام ایده‌ها اجتناب ورزید..... ۲۰۶
- ۳.۴. همگرایی: اولویت‌بندی ایده‌ها..... ۲۰۸
- ۳.۴.۱. زمینه‌های مشترک را شناسایی و اولویت‌بندی کنید..... ۲۰۸
- ۳.۴.۲. «واقع‌گرایی» را با رویکرد انتقادی تعدیل کنید..... ۲۱۱
- ۳.۴.۳. با روندها به‌طور شکاکانه برخورد کنید..... ۲۱۳
- ۳.۵. شکل‌دهی بدیل‌ها..... ۲۱۵
- ۳.۵.۱. توجه داشته باشید که پیش‌بینی‌های پایه‌ای، تقریباً همیشه اشتباهند..... ۲۱۵

۳.۵.۲	آینده‌های بدیل را کشف و طراحی کنید	۲۱۸
۳.۵.۳	راه‌حل‌های ممکن، باورپذیر، محتمل و مرجح را خلق کنید	۲۲۱
۳.۵.۴	بر شگفتی‌های باورپذیر تأکید کنید	۲۲۳
۳.۵.۵	چگونگی متمایز شدن آینده از حال را شرح دهید	۲۲۶
۳.۵.۶	به عقب برگردید تا مشخص کنید چگونه ممکن است یک سناریوی کرانه‌ای به وقوع بپیوندد	۲۲۹
۳.۵.۷	با آینده بازی کنید: ببینید که چگونه قواعد بازی می‌تواند تغییر کند	۲۳۲
۳.۵.۸	کیفیت و سازگاری نتایج حاصل از گزینه‌های بدیل را کنترل کنید	۲۳۵
۳.۵.۹	آینده‌های بدیل را با داده‌های تجربی پشتیبانی کنید	۲۳۸
	یادداشت‌ها	۲۴۱
۲۴۹	فصل چهارم: چشم‌اندازسازی	
۴.۱	شناسایی دلالت‌ها و مضامین	۲۵۰
۴.۱.۱	بدیل‌ها را به منظور کمک به چارچوب‌بندی پرسش‌های مهم مورد استفاده قرار دهید، نه به منزله پاسخ	۲۵۰
۴.۱.۲	پیامدهای دست دوم و سوم را مد نظر قرار دهید	۲۵۳
۴.۱.۳	به پیامدهای بلندمدت و ناخواسته توجه کنید	۲۵۶
۴.۲	به چالش کشیدن پیش‌فرض‌ها	۲۵۹
۴.۲.۱	پیش‌فرض‌ها را به‌طور شفاف مشخص سازید	۲۵۹
۴.۲.۲	خرد متعارف را به‌چالش بکشید	۲۶۲
۴.۲.۳	هیچ چیزی را پیش‌فرض نپندارید، همه چیز را مورد سؤال قرار دهید	۲۶۵
۴.۲.۴	تابوهای حاکم بر سازمان را شناسایی و متلاشی کنید	۲۶۸
۴.۲.۵	از طریق بررسی متقابل پیش‌فرض‌ها، به آن‌ها اعتبار بخشید	۲۷۱
۴.۳	تفکر چشم‌اندازگرا	۲۷۴
۴.۳.۱	یک چشم‌انداز راهبردی را خلق کنید	۲۷۴
۴.۳.۲	چشم‌انداز راهبردی را در یک پیوستار زمانی قرار دهید	۲۷۷
۴.۳.۳	اهداف راهبردی را به اهداف بسیط تبدیل کنید	۲۷۹
۴.۳.۴	چیزی را که به آن فکر می‌کنید به دست می‌آورد: به نقاط مثبت تکیه کنید	۲۸۱
۴.۳.۵	قانون دیتور را به خاطر بسپارید: هر گونه اظهار نظر مفید درباره آینده، باید مضحک به نظر رسد!	۲۸۴
۴.۳.۶	پرسش‌های «چه می‌شود - اگر» را مطرح کنید	۲۸۶

۲۸۸.....	۴.۳.۷. آینده‌های در حال ظهور را حس کنید.....
۲۹۱.....	یادداشت‌ها.....
۲۹۵.....	فصل پنجم: برنامه‌ریزی.....
۲۹۶.....	۵.۱. به‌طور راهبردی بیندیشید.....
۲۹۶.....	۵.۱.۱. ویژگی ناگهان‌ظهوری یا برآیش را در سطح سازمان تقویت کنید.....
۲۹۹.....	۵.۱.۲. محیط فرهنگی اجتماعی را به‌عنوان اصلی‌ترین جزء در نظر بگیرید.....
.....	۵.۱.۳. توجه داشته باشید که خلق راهبرد، منوط به تحریک گفت‌وگوهای راهبردی در سطح سازمان است.....
۳۰۲.....
۳۰۴.....	۵.۱.۴. آنچه را که باید تغییر کند و آنچه را که نباید تغییر کند، مورد شناسایی قرار دهید.....
۳۰۷.....	۵.۱.۵. نواحی اصلی انتخاب راهبردی را از طریق شناسایی نقاط انشعاب حیاتی کشف کنید.....
۳۱۱.....	۵.۲. گزینه‌های راهبردی را توسعه دهید.....
۳۱۱.....	۵.۲.۱. توصیه‌های بنیادین راهبردی را بر مبنای وجوه تمایز سازمان بنا کنید.....
۳۱۳.....	۵.۲.۲. راهبرد ارائه شده را از ابعاد گوناگون مورد ارزشیابی قرار دهید.....
.....	۵.۲.۳. هنگام ارائه گزینه‌های پیشنهادی، گزینه‌های بدون اقدام، باورپذیر و مرجح را در نظر بگیرید.....
۳۱۶.....
۳۱۹.....	۵.۲.۴. برای مواجهه با موارد غیرمنتظره برنامه‌هایی اقتضائی در اختیار داشته باشید.....
۳۲۲.....	یادداشت‌ها.....
۳۲۵.....	فصل ششم: اقدام.....
۳۲۷.....	۶.۱. به اشتراک‌گذاری نتایج حاصل.....
۳۲۷.....	۶.۱.۱. نتایج را طوری طراحی کنید که قابلیت به اشتراک‌گذاری داشته باشند.....
۳۳۰.....	۶.۱.۲. پیام را متناسب با سبک فکری مخاطبین طراحی کنید.....
.....	۶.۱.۳. ذینفعان و تصمیم‌گیرندگان را در ارائه راه‌حل‌های بدیل برای افزایش جلب موافقت ایشان دخیل کنید.....
۳۳۳.....
۳۳۶.....	۶.۱.۴. محرک و برانگیزاننده باشید.....
۳۳۸.....	۶.۱.۵. نتایج را پیمانانه‌بندی کنید؛ نتایج مطلوب را حفظ و نتایج بد را بررسی کنید.....
۳۴۱.....	۶.۱.۶. از طریق تجربه، بینش و چارچوب‌بندی مجدد، افراد را نسبت به تغییرات آگاه سازید.....
۳۴۴.....	۶.۲. تنظیم یک دستور کار لازم برای اقدام.....
۳۴۴.....	۶.۲.۱. حس ضرورت و نیاز شدید [برای تغییر] را در افراد ایجاد کنید.....
۳۴۷.....	۶.۲.۲. آنچه را که سازمان تا کنون انجام داده تقویت کرده و از آنجا ساختن را آغاز کنید.....
۳۵۰.....	۶.۲.۳. فعالیتی را هدف قرار دهید که منجر به اخذ تصمیمات بهتر شود.....

۳۵۳.....	۶.۲.۴. بدون وجود تمام اطلاعات مطلوب تصمیم‌گیری کنید.
۳۵۵.....	۶.۲.۵. در مسیر به سوی آینده مرجح، نقاط عطف ایجاد کنید و موفقیت‌های کوچک را در این مسیر جشن بگیرید.
۳۵۸.....	۶.۲.۶. سرمایه‌گذاری روی حداقل یک ایده غیرمحمتمل را پیشنهاد کنید.
۳۶۰.....	۶.۳. خلق یک سیستم هوشمند.
۳۶۰.....	۶.۳.۱. یک سیستم هوشمند در راستای آینده‌نگاری راهبردی و متصل به فرایند برنامه‌ریزی ایجاد کنید.
۳۶۳.....	۶.۳.۲. یک سیستم هشداردهنده برای شناسایی نشانک‌های ضعیف ایجاد کنید.
۳۶۶.....	۶.۳.۳. در جست‌وجوی منشأ تلاطم موجود در سیستم باشید.
۳۶۹.....	۶.۳.۴. در جست‌وجوی شاخص‌هایی باشید که نشان‌دهنده یک بحران ناگهانی مورد انتظار است.
۳۷۱.....	۶.۳.۵. شاخص‌هایی را انتخاب کنید که درک و جمع‌آوری آن‌ها راحت باشد.
۳۷۵.....	۶.۴. نهاده‌ساختن تفکر راهبردی.
۳۷۵.....	۶.۴.۱. یک چارچوب مفهومی و صریح، انتخاب، طراحی و ایجاد کنید.
۳۷۸.....	۶.۴.۲. آینده‌موزون را ایجاد کنید.
۳۸۱.....	۶.۴.۳. فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی را بر اساس یک مبنای قاعده‌مند به‌طور منظم تکرار کنید.
۳۸۴.....	۶.۴.۴. به‌منظور نهاده‌ساختن آینده‌نگاری راهبردی، برنامه‌هایی آموزشی طراحی کنید.
۳۸۸.....	۶.۴.۵. این موضوع را تقویت کنید که یادگیری، بهترین رویکرد برای سازمان‌هایی با محیط‌های پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است.
۳۹۱.....	۶.۴.۶. نگرش‌ها را به سمت پذیرش تغییر سوق دهید.
۳۹۴.....	یادداشت‌ها
۳۹۹.....	خاتمه کلام
۴۰۰.....	منابع برای مطالعه بیشتر
۴۰۱.....	یادداشت‌ها
۴۰۳.....	نمایه

دیباچه مترجمان

دانش آینده‌پژوهی در پی رشد و شکل‌گیری منسجم آن از حدود چهار تا پنج دهه پیش، همچون سایر شاخه‌های دانش بشری چندی است که در کشور ما نیز مطرح شده است. عمر این دانش کاربردی در جهان و به‌دنبال آن در ایران بسیار جوان است؛ اما می‌توان گفت که ورود این دانش به مراکز علمی و دانشگاهی ایران از سال ۱۳۸۷، آن را وارد مرحله‌ای تازه نمود و این دانش را به یکباره با یک جهش ناخواسته در مسیر تکاملش مواجه ساخت. خیل عظیم و فزاینده‌ای از علاقه‌مندان به این دانش، از حوزه‌های مختلف علمی خواستار ورود به آن در دوره‌های تحصیلات تکمیلی بوده و هستند. در کنار این مسیر دانشگاهی، نیاز کشور به رصد و دیده‌بانی تحولات آینده و پی‌ریزی تصمیمات و اقدامات راهبردی در سطوح مختلف به‌ویژه سطوح سازمانی و ملی بر اساس پویای نظام‌مند و مستمر آینده، امروز به یک ضرورت تبدیل شده است. این روند رو به رشد، نیاز به دسترسی و رجوع به منابع معتبر و اصیل که دانش آینده‌پژوهی را با سهولت و سرعت و در عین حال دقت و کیفیت مناسب در اختیار علاقه‌مندان روزافزون این عرصه قرار دهد، روزبه‌روز افزایش داده است. این در حالی است که فقر این قبیل منابع به‌ویژه منابع فارسی در این حوزه به لحاظ نوپا بودن آن، یکی از چالش‌های جدی‌ای است که علاقه‌مندان این حوزه (اعم از دانشجویان و دانش‌پژوهان و یا متقاضیان استفاده از این دانش)، با آن دست به‌گریبان هستند.

کتابی که در پیش‌رو دارید، یکی از همین منابع معتبری است که به‌دلیل ویژگی‌های منحصر به‌فرد آن، می‌تواند بخشی از نیاز به این دانش کاربردی را در عمل و عمدتاً در

سطوح سازمانی و مدیریتی پوشش دهد. از این رو، تصمیم بر ترجمه این کتاب گرفته شد تا از این طریق نیاز مذکور را بتوان پاسخی در خور داد.

نویسندگان این کتاب، پیتربیشاپ و اندی هاینز^۱، دو استاد دانشگاه هیوستون^۲ آمریکا هستند. برنامه درسی آینده‌پژوهی در این دانشگاه قدمتی دیرینه و نزدیک به چهار دهه (از سال ۱۹۷۵م) دارد. بیشاپ، که رشته اصلی او جامعه‌شناسی است از سال ۱۹۸۳م موفق به پیوستن به اساتید رشته آینده‌نگاری در دانشکده فناوری دانشگاه هیوستون می‌شود و هاینز جزء دانش‌آموختگان این رشته است که مدرک کارشناسی ارشد خود را از دانشگاه هیوستون و مدرک دکتری خود را از دانشگاه متروپولیتن لیدز انگلستان^۳ در سال ۲۰۱۲م در رشته آینده‌نگاری^۴ اخذ نموده است. او هم‌اکنون و بعد از حدود ۴۰ سال از راه‌اندازی این رشته در دانشگاه هیوستون، با همکاری بیشاپ مشغول تدریس و پژوهش در عرصه آینده‌نگاری راهبردی در همان دانشکده است. این دو با همکاری یکدیگر، محصول این تجربه تقریباً چهل‌ساله از آموزش آینده‌پژوهی را در کتاب دیگری با عنوان «آموزش درباره آینده»^[۱] جمع‌آوری نموده‌اند که آن کتاب نیز ترجمه شده و ان‌شاءالله به زودی منتشر و روانه بازار خواهد شد.

اما نکته بارز کتاب حاضر همان‌طور که در مقدمه نویسندگان آن آمده است این است که دانش مطرح در آن، تنها برآمده از ذهن دو نویسنده آن نیست، بلکه در یک کار جمعی و گروهی گسترده و با همکاری حدود ۳۶ نفر از افراد فعال دانشگاهی یا با تجربه در زمینه آینده‌پژوهی و پشتیبانی یک انجمن حرفه‌ای در این خصوص (انجمن آینده‌پژوهان حرفه‌ای^۵) حاصل شده است. در واقع، ویژگی مشارکت‌پذیری و تولید دانش جمعی که یکی از ویژگی‌های اصلی آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری است، به راستی در همین اثر که خود مروج و مبلغ آن است، به زیبایی رعایت شده است. هنر بیشاپ و هاینز، آن است که به صورت نظام‌مند و کم‌نظیر، دانش و تجربیات حرفه‌ای متخصصان این دانش کاربردی را در یک کتاب تجمیع نموده، عصاره آن را عرضه کرده‌اند. اما این تجمیع نظام‌مند تجربیات آینده‌پژوهان در کتاب حاضر به صورت کلی به شکل زیر رخ داده است:

این کتاب حاوی ۱۱۵ رهنمود کاربردی در حوزه آینده‌نگاری راهبردی است که بر اساس یک چارچوب کلی و مرحله‌ای، ذیل شش گام اصلی طبقه‌بندی شده است. گام‌هایی که فرایند آینده‌نگاری راهبردی را به تصویر می‌کشند: چارچوب‌بندی،

پیمایش، پیش‌بینی، چشم‌اندازسازی، برنامه‌ریزی و اقدام. این رهنمودها که حاصل همفکری و مشارکت یک تیم ۳۶ نفره از متخصصان همین حوزه است، یک بسته راهنمای قوی را برای علاقه‌مندان به این حوزه فراهم می‌کند تا به هنگام اجرای فرایند آینده‌نگاری در مجموعه‌های خود بتوانند از آن در عمل به راحتی بهره‌مند شوند.

ساختار کلی کتاب بدین شکل است که هر یک از مراحل شش‌گانه پیش‌گفته، یکی از فصول کتاب را شکل می‌دهد و ذیل هر مرحله اصلی چند گام فرعی مطرح می‌شود که هر گام، حاوی چند رهنمود مفید و کاربردی است. هر رهنمود نیز در سرتاسر کتاب از یک ساختار واحد بهره‌جسته است: ۱- عنوان اصلی رهنمود، ۲- توضیحات کلی در مورد معنا و منظور از رهنمود، ۳- گام‌های اصلی اجرای رهنمود، ۴- مزایای حاصل از اجرای رهنمود، ۵- بررسی یک نمونه یا مثال موفق یا شکست‌خورده که مصداق اجرا یا عدم اجرای آن رهنمود در پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی است و در نهایت، ۶- معرفی منابعی برای مطالعه و جست‌وجوی بیشتر. در واقع، یک بسته آموزشی - پژوهشی و در عین حال کاربردی کامل توسط بیشاپ و هاینز، ذیل هر رهنمود ارائه شده است که هم برای مدیران و هم برای تحلیل‌گران آینده‌نگاری راهبردی بسیار راهگشا خواهد بود. در مجموع، تردیدی نیست که کتاب حاضر، برای اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی، منبعی مفید به‌شمار می‌رود تا حدی که آینده‌پژوه مشهور ریچارد اسلاتر^۲ در مقدمه همین کتاب، خرسندی کم‌نظیر خود را از نگارش چنین اثری که سال‌ها انتظار آن را می‌کشیده است ابراز می‌دارد. وی، دلیل اصلی خشنودی‌اش را به ویژگی‌های ممتاز این کتاب مربوط می‌داند که در مقدمه‌اش، به زیبایی همه آن‌ها را احصاء کرده است.

در نهایت، امید می‌رود که ترجمه کتاب حاضر برای تمام پارسی‌زبانانی که به نوعی مشتاق آشنایی با این حوزه هستند، مفید باشد و سرعت شناخت ایشان را در این خصوص، افزایش دهد. اما باید توجه داشت که آنچه در این کتاب آمده، همگی حاصل تجربه بشری است و بی‌شک تجربه بشری بی‌عیب و نقص و خطا نخواهد بود. به‌ویژه آنکه، زادگاه و خاستگاه اولیه این تجربه، جای دیگری است که به قول آینده‌اندیش معروف ضیاءالدین سردار، باید به طرز هوشمندانه‌ای رنگ و بوی غربی و استعمارگرایانه آن دیده و زدوده شود [۲] و [۳]، که این خود، مستلزم برخوردی متناسب و نه تقلیدی کورکورانه در مواجهه با آن است. باشد که ترجمه این کتاب، مقدمه این نوع برخورد باشد و زمینه‌زایش اثری این

چنین را در آثار داخلی فراهم آورد. زایشی که همچون همین کتاب مستلزم تجربه در عمل و مشارکت و همفکری متخصصان و خبرگان این عرصه است.

در ترجمه کتاب حاضر سعی شده است ضمن حفظ امانت، تناسب واژگان با فرهنگ و ادبیات داخلی نیز لحاظ گردد. یکی از واژگان اصلی کتاب حاضر، واژه *Foresight* است که در عنوان کتاب نیز آمده است. مترجمان هر چند که واژه «آینده‌نگری» را در مقایسه با واژه ثقیل «آینده‌نگاری» برای آن مناسب‌تر می‌دانند (هم به لحاظ سهولت تلفظ و کثرت استفاده همگانی و هم به لحاظ معنای لفظی و انتقال صحیح معنا)، اما به دلیل حفظ یکپارچگی و ترویج «همزبانی» در جامعه علمی از همان واژگان مصوب فرهنگستان یعنی آینده‌نگاری استفاده نموده‌اند. البته، خوشبختانه دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران محترم تصویب این واژگان در فرهنگستان زبان و ادب فارسی، با رویکرد و منش علمی‌شان، تعصبی بر روی واژگان مصوب ندارند و امکان تغییر و اصلاح در واژگان را بعد از یک دوره زمانی مشخص فراهم ساخته‌اند، باشد که زمینه برای تجدید نظر این کلیدواژه مهم نیز فراهم گردد. جا دارد از زحمات ایشان به‌ویژه جناب آقای دکتر خزایی که در تنظیم این واژگان نیز نقش داشته‌اند، تشکر نمایم.

همچنین، لازم می‌دانیم مراتب تقدیر و تشکر ویژه خود را از از جناب آقایان دکتر گلیایی، دکتر حکمت و دکتر فروغمند به‌خاطر زحمات‌شان در تهیه نسخه الکترونیکی این کتاب ابراز نمایم. تلاش‌های این فرهیختگان بزرگوار سبب آغاز سریع‌تر ترجمه کتاب شد. در نهایت نیز از تلاش‌ها و حمایت‌های جناب آقای دکتر پیغامی و دکتر عطاردی در معاونت محترم پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه السلام و همکاران محترم‌شان در آن مجموعه بابت چاپ و انتشار کتاب، نهایت تشکر را ابراز می‌نمایم.

در مجموع، ترجمه کتاب حاضر، هر چند که در آن دقت نظر و رفت‌وبرگشت‌های متعددی صورت گرفته است، بی‌شک، بی‌عیب و نقص نخواهد بود. از این‌رو، آخرین افرادی که شایسته است تا مراتب تقدیر و تشکر مترجمان پیشاپیش تقدیم‌شان شود، منتقدان و مصححانی هستند که نقاط ضعف این ترجمه را به ما گوشزد می‌نمایند.

دکتر محمدمهدی ذوالفقارزاده

(استادیار دانشگاه تهران)

علی اصغر سعدآبادی - آرمین فیروزپور - مسعود دارایی

تهران، فروردین‌ماه ۱۳۹۴

منابع

- [1] Bishop, P. C., Hines, A. (2012). *Teaching about the Future*. New York, Palgrave Macmillan.
- [2] Sardar, Z. (2010). The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight-What's in a name?. *Futures*, 42(3), 177-184.
- [3] Sardar, Z. (1999). Development and the location of Eurocentricism, in: R. Munck, D. O'Hearn (Eds.), *Critical Development Theory: Contributions to a New Paradigm*, Zed Books, London, 1999.

یادداشت‌ها

-
1. Peter Bishop and Andy Hines
 2. University of Houston, USA
 3. Leeds Metropolitan University
 4. Foresight
 5. Association of Professional Futurists
 6. Richard Slaughter

پیش‌گفتار ریچارد اسلاتر

استقبال از کتاب حاضر که حاوی رهنمودهایی کاربردی برای دستیابی به تعالی در حوزه آینده‌نگاری راهبردی^۱ است، به‌طور کم‌نظیری بسیار مسرت‌بخش است. زیرا نگارش کتاب‌هایی از این قبیل از مدت‌ها پیش مورد نیاز بوده است. من در آغاز حرکت برای راه‌اندازی مؤسسه آینده‌نگاری استرالیایی^۲ (AFI)، به تعاریف ممکن از آینده‌نگاری راهبردی مراجعه کردم؛ یکی از آن‌ها بدین شرح بود:

آینده‌نگاری راهبردی عبارتست از توانایی ایجاد و حفظ گستره‌ای از چشم‌اندازهای مناسب و باکیفیت و همچنین توانایی به‌کارگیری بینش‌های پدیدآمده در مسیرهای سودمند سازمانی؛ به‌عنوان مثال؛ توانایی تشخیص شرایط نامطلوب، هدایت خط‌مشی و تدوین راهبرد به‌منظور کاوش بازار، خدمات و محصولات جدید.^۳

اما این تعریف کامل نیست، زیرا به آینده‌نگاری اجتماعی که کانون اصلی مشاهده‌ها و ادراکات احتمالی ماست، اشاره‌ای نکرده است؛ بنابراین با در نظر گرفتن این شرط، آینده‌نگاری راهبردی از مبادی پیش‌پا افتاده فردی خود فاصله گرفته و به یک بنیان اجتماعی قدرتمند تبدیل می‌شود. آنچه ما همچنان با آن دست‌به‌گریبان بودیم، چگونگی دسترسی به دانش تخصصی بسیار پراکنده در این حوزه و توانایی جمع‌آوری این دانش به شیوه‌ای مفید و مؤثر برای دانش‌پژوهان و سایر افراد فعال در این حوزه بود. این هدف در نهایت توسط اندی هاینز^۴ و پیتربیشاپ^۵ محقق شد. همچنین چند دلیل دیگر نیز برای استقبال از این کتاب وجود دارد.

اول اینکه می‌توان گفت این کتاب پاسخی متهورانه به چالشی است که سعی کردم برای اولین بار آن را در مقاله‌ای با عنوان «استانداردهای حرفه‌ای مشاغل مربوط به آینده^۶» که در سال ۱۹۹۹م در نشریه فیوچرز^۷ منتشر شد مطرح کنم. در آن مقاله، به‌منظور پیشنهاد یک چارچوب جامع برای نزدیک شدن به موضوع موردنظر، تلاش‌های اولیه آینده‌پژوهانی مانند الئونارا ماسینی^۸، یزکل درور^۹ و وندل بل^{۱۰} را مورد بررسی قرار دادم، اما این بررسی‌ها در این اثر، به ارائه نوعی از توصیه‌های کاربردی تفصیلی منجر شده است.

دوم اینکه نویسندگان این اثر با گردآوری و ترکیب مجموعه‌ای از اندیشه‌های کاربردی موجود، یکی از نخستین (اگر نگوییم نخستین) متون مرجع جهانی در حوزه آینده‌پژوهی را به‌وجود آورده‌اند. یکی از ویژگی‌های متمایز این اثر آن است که به سادگی و سهولت از تفاوت‌ها و تناقض‌های بی‌ثمر موجود در پارادیم‌ها که موجب چند پاره‌شدن این حوزه شده است، عبور کرده و در مقابل، از یاری تمامی افراد و اندیشه‌هایی که دستاوردی مفید در این زمینه داشته‌اند بهره می‌گیرد.

سوم اینکه، این اثر به‌گونه‌ای گردآوری شده است که به‌طور هم‌زمان هر دو ویژگی هم‌گرایی (تلفیق) و واگرایی (انتقاد) در سراسر آن رعایت شده است که این امر به نوبه خود یک دستاورد بزرگ است. دیدگاه‌های هم‌گرا (تلفیقی) و واگرا (انتقادی) در خصوص آینده منجر به بهره‌گیری از مؤلفه‌های درون فردی^{۱۱} و درون جمعی^{۱۲} (ویژگی‌های نامشهود فرد و جمع) می‌شوند؛ این امر نقش بسیار مهمی در ارائه راهکارها و پیشنهادها دارد که که معمولاً یا به‌صورت درست درک نمی‌شوند و یا کنار گذاشته می‌شوند. اما عموم کاربران مایل به دریافت این پیشکش و به چالش کشیده شدن برداشت‌ها و کاوش در مفاهیم خود نیستند. این مقاومت، نه تنها به‌دلیل پیشینه‌های نظری ایشان، بلکه به‌دلیل کاربرد مداوم، روزمره و دائمی این برداشت‌هاست که رخ می‌دهد. کتاب حاضر، به وضوح بعضی از نتایج دسترسی و به‌کارگیری این چشم‌اندازهای قدرتمند و نوین را نشان می‌دهد.

چهارم اینکه این کتاب دغدغه‌های کاربران را به شیوه‌ای شفاف و قابل پذیرش مورد توجه قرار می‌دهد؛ تصور می‌کنم که تمامی افرادی که به نحوی با آینده‌نگاری کاربردی درگیر هستند این کتاب را به‌طور کامل مطالعه خواهند کرد و پس از آن بارها و بارها به بخش‌های کلیدی آن مراجعه می‌کنند. اما کسانی که از مطالعه این کتاب

صرف‌نظر می‌کنند و تصور می‌کنند که دانش فعلی آنان کامل است و نیازی به توسعه و بهبود ندارد، به مرور زمان در خواهند یافت که دستاوردهای نامرغوبی (درجه ۲) را ارائه می‌دهند. به عبارت دیگر این کتاب به حرکت این حوزه از دانش به سمت دستیابی به شایستگی‌ها و توانمندی‌های جدید کمک می‌کند.

در نهایت کتاب حاضر به خوبی بازخوانی شده است. در این کتاب، نگارش بیش از اندازه و همچنین تکرار مطالبی که در پروژهای مشابه بیان شده است به ندرت چشم می‌خورد. همه ما باید از صمیم قلب از اندی هاینز و پیتربیشاپ به‌خاطر زمان و تلاشی که در این مسیر متحمل شدند و مهم‌تر از همه به‌خاطر بینش ارزشمند آن‌ها سپاسگزار باشیم. این کتاب، ارزش فراوان و همیشگی برای کاربران آن در سراسر جهان خواهد داشت. همچنین به ارتقاء این حوزه از دانش در آینده کمک شایانی خواهد کرد چرا که باعث می‌شود تا رهنمودهای با کیفیت ارائه شده در این اثر، تنها در دسترس عده‌ای محدود نباشد، بلکه توسط سازمان‌های گوناگون به‌صورت مشتاقانه دنبال گشته و پیشبرد این حوزه دانشی را منجر می‌گردد.

این آینده‌ای است که در آن آینده‌نگاری رونق می‌یابد و گزینه‌های جدیدی را برای جهانی حتی پیچیده‌تر و فشرده‌تر از جهان کنونی نمایان می‌کند.

ریچارد اسلاتر

یادداشت‌ها

1. strategic foresight
2. Australian foresight institute
3. Australian Foresight Institute, publicity flyer, Melbourne, December 1999
4. ANDY HINZE
5. PETER BISHOP
6. Slaughter, R. Professional Standards in Futures Work, Futures, 31, 1999, 835-51.
Revised and updated as Chapter 3 of Slaughter, R. (2004). Futures. beyond Dystopia: Creating Social Foresight. London: Routledge.
7. FUTURES
8. Elonora Masini
9. Yehezkel Dror
10. Wendell Bell
11. interior individual
12. interior collective

همکاران این اثر

تدوین این کتاب با حمایت یک مؤسسه و تلاش و همکاری مشارکت‌کنندگان متعدد صورت گرفته است، از این‌رو رهنمودهای ارائه شده در این کتاب بیانگر خرد جمعی گروهی از خبرگان منتخب و پیشرو در آینده‌پژوهی است که دارای تجربه‌های عملی و یا دانشگاهی در این حوزه‌اند. این آینده‌پژوهان حرفه‌ای که به شدت به حوزه تخصصی خود علاقه‌مند هستند به ما اطمینان دادند که کاربران این حوزه نیازمند یک مجموعه روشن از بهترین رهنمودهای آینده‌نگاری راهبردی هستند؛ آن‌ها با صمیمیت به ما اطمینان دادند که در طول این پروژه، به طرز الهام‌بخشی یاری‌دهنده ما خواهند بود.

تعهد ما در برابر مشارکت‌کنندگان این بود که دانسته‌های آنان در خصوص تفکر بلندمدت و آینده‌نگاری را با محدوده وسیع‌تری از مخاطبان در عرصه کسب‌وکار به اشتراک می‌گذاریم. علاوه بر این، از آن‌ها خواستیم تا با سازمان‌دهی و ترکیب آنچه که ما می‌دانیم، تمرین‌ها و مثال‌های کاربردی خوبی برای آینده‌نگاری فراهم کنند.

مشارکت‌کنندگان در این پروژه در دو مرحله با ما شریک شدند. اولین مرحله شامل ذهن‌انگیزی^۱ برای شناسایی رهنمودهای بالقوه بود. ما یک شبکه گسترده راه‌اندازی کردیم و این پرسش را مطرح کردیم که کدام اقدام را به‌عنوان بهترین عملکرد در حوزه آینده‌نگاری راهبردی می‌شناسید. در مرحله دوم، خبرگان منتخب با پاسخ به سؤال‌های مطرح شده، حداقل یک رهنمود را به شکل عمیق‌تری مورد توجه قرار دادند. نام این افراد خبره و مؤسسات آنان که به نوعی در حوزه آینده‌نگاری فعالند، در

انتهای این بخش آمده است. قدردانی از همه آنها به خاطر تعهد عمیقشان به این پروژه بسیار لازم است و در مجموع می‌خواهیم به آنها بگوییم: بی‌نهایت از شما متشکریم. تنوع مشارکت‌کنندگان، این مجموعه را قادر ساخت تا گستره وسیعی از دیدگاه‌ها را به نمایش بگذارد، کاری که انجام آن به تنهایی برای نویسندگان این اثر غیرممکن بود. همچنین این ویژگی، دستیابی به یک ساز هماهنگ و آوای سازگار^۲ را در این اثر به چالش کشید. از آنجایی که بخش قابل توجهی از مشارکت‌کنندگان در این اثر، خارج از ایالات متحده زندگی می‌کردند و انگلیسی را به‌عنوان زبان دوم خود به کار می‌بردند، این چالش جدی‌تر شد. البته ما تمام تلاش خود را به کار گرفتیم تا با بازنویسی‌ها و ویرایش‌های چندباره به آوای سازگار و هم‌نواپی در اثر دست یابیم. اگرچه مسئولیت هر گونه خطای احتمالی مشارکت‌کنندگان به عهده ماست اما معتقدیم تمامی تلاش خود را برای ارائه نوعی آوای سازگار به خوانندگان به کار برده‌ایم.

تام آبلز^۳ / نشریه «در افق»^۴

انریک باس^۵ / دانشگاه دی آلاکانت^۶

میشل باومن^۷ / انجمن جهانی آینده‌نگاری^۸

لین بورتون^۹ / دانشگاه سیمون فراسر^{۱۰}

جوزف کواتز / شرکت مشاوره آینده‌پژوهی جوزف کواتز^{۱۱}

تام کونگر^{۱۲} / شرکت فناوری‌های اجتماعی^{۱۳}

کورنلیا داهیم^{۱۴} / شرکت آینده‌نگاری زد پونکت^{۱۵}

پیتر دی جاگر^{۱۶} / شرکت دی جاگر

کیت دیلانی^{۱۷}

جی فارست^{۱۸}

جیم گلت^{۱۹} / دانشگاه ماریلند^{۲۰}

جری گلن^{۲۱} / پروژه هزاره^{۲۲}

میشل گوده^{۲۳} / آموزشگاه ملی مشاغل و هنرهای زیبای پاریس^{۲۴}

جک گوتسمن^{۲۵} / گروه کلریتی^{۲۶}

کن هامیک^{۲۷} / انجمن لیپیدویرو^{۲۸}

پیتر هایوارد^{۲۹} / دانشگاه سوئین برن^{۳۰}

- جنیفر جایات^{۳۱} / آینده‌پژوهان پیشرو^{۳۲}
جیم جارویس^{۳۳} / شرکت آلیداد^{۳۴}
ترودی لانگ^{۳۵} / مدرسه عالی کسب‌وکار کورتین^{۳۶}
ریچارد لام^{۳۷} / شرکت چشم‌انداز آینده‌نگاری راهبرد^{۳۸}
جون ماهافی^{۳۹} / آینده‌پژوهان پیشرو^{۴۰}
میکا منرما^{۴۱} / شرکت آینده‌پژوهی منرما^{۴۲}
الئونورا ماسینی^{۴۳} / دانشگاه گری گورین^{۴۴}
پرو میکیک^{۴۵} / گروه مدیریت آینده^{۴۶}
دنی میلر^{۴۷} / مدرسه عالی کسب‌وکار «ای دی اچ ای سی^{۴۸}»
استفن میلر^{۴۹} / باتل کولومبوس^{۵۰}
ماری جین ناکوئین^{۵۱} / آینده آگاه^{۵۲}
ارزبت نوواکی^{۵۳} / دانشگاه کوروناس بوداپست^{۵۴}
یان پیرسون^{۵۵} / بی تی اگزست^{۵۶}
جوئن پترسون^{۵۷} / مؤسسه آرلینگتون^{۵۸}
آلان پورتر^{۵۹} / مؤسسه فناوری جورجیا^{۶۰}
دومینیک پورسل^{۶۱}
وندی شولتز^{۶۲} / آینده‌های نامتناهی^{۶۳}
چارلز اسنو^{۶۴} / دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا^{۶۵}
روهیت تالوار^{۶۶} / آینده سریع^{۶۷}
روود وندرهم^{۶۸} / مدرسه ملی مهندسی آب روستایی و جنگلداری^{۶۹}

یادداشت‌ها

1. Brainstorming
2. Consistent Voice
3. Tom Abeles
4. On the Horizon
5. Enrique Bas
6. Université d'Alacant
7. Michele Bowman
8. Global Foresight Associates
9. Lynn Burton
10. Simon Fraser University

-
11. Joseph Coates Consulting Futurist, Inc.
 12. Tom Conger
 13. Social Technologies
 14. Cornelia Daheim
 15. Z Punkt: The Foresight Company
 16. Peter de Jager
 17. Kate Delaney
 18. Jay Forrest, JayForrest.com
 19. Jim Gelatt
 20. University of Maryland
 21. Jerry Glenn
 22. The Millennium Project
 23. Michel Godet
 24. Conservatoire National des Arts et Métiers
 25. Jack Gottsman
 26. The Clarity Group
 27. Ken Hamik
 28. LipidViro Tech, Inc
 29. Peter Hayward
 30. Swinburne University
 31. Jennifer Jarratt
 32. Leading Futurists
 33. David Jarvis
 34. Alidade Inc
 35. Trudi Lang
 36. Curtin Business School
 37. Richard Lum
 38. Vision Foresight Strategy LLC
 39. John Mahaffie
 40. Leading Futurists
 41. Mika Mannermaa
 42. Futures Studies Mannermaa Ltd
 43. Eleonora Masini
 44. Gregorian University
 45. Pero Micic
 46. Future Management Group AG
 47. Danny Miller
 48. École des Hautes Études Commerciales
 49. Stephen Millett
 50. Battelle Columbus
 51. Mary Jane Naquin
 52. Informed Futures
 53. Erszebet Novaky
 54. Corvinus University of Budapest
 55. Ian Pearson
 56. BTextact
 57. John Petersen
 58. The Arlington Institute
 59. Alan Porter
 60. Georgia Institute of Technology
 61. Dominique Purcell

62. Wendy Schultz
63. Infinite Futures
64. Charles Snow
65. Pennsylvania State University
66. Rohit Talwar
67. Fast Future
68. Rund Vanderhelm
69. École Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts