

---

## پیشگفتار بر چاپ چهارم

پیش از آن که عصر "آینده‌های وحشی" آغاز شود، آینده به گونه‌ای سازماندهی از دل گذشته بر می‌آید، و در امتداد گذشته شکل می‌گرفت. به بیان دیگر، در گذشته‌های نه‌چندان دور، آینده امری "یافتنی" بود، و اکنون به امری "ساختنی" بدل شده است.

آینده‌پژوهی ابزاری برای ساختن آینده است، آینده‌ای که می‌تواند از دقایقی بعد تا ابدیت امتداد داشته باشد! آینده‌پژوهی، برخلاف تصور بسیاری از مدیران، کوششی انتزاعی برای پرداختن به یک آینده‌ی موهوم نیست، بلکه سفری ذهنی - عینی از حال به آینده با هدف پرداختن به مشکلات و چالش‌های موجود، تصمیم‌گیری بهتر در زمان حال و توانمندسازی ما برای استفاده مسئولانه‌تر از منابع موجود است. آینده‌پژوهی نه به آینده، که به حال تعلق دارد، منتهی با این فرض که در غیاب یک نگاه بلندمدت به آینده‌ی سازمان، نمی‌توان وضع موجود را به‌روشنی بهبود بخشید. از این روست که آینده‌پژوهی با تفکر کوتاه‌مدت متعارض است، و این نوع تفکر را نوعی "نقص فرهنگی" می‌داند، و بر این باور است که تفکر کوتاه‌مدت سازمان را به سمت آینده‌های فاجعه‌بار سوق می‌دهد.

مفتخرم که چاپ چهارم این کتاب در حالی به دست خوانندگان فرزانه می‌رسد که بیش از هشتاد درصد آن بازآفرینی و روزآمد شده است. بسیار کسان، با خواندن ویرایش نخست این کتاب، که تاکنون چند هزار نسخه از آن منتشر شده، پا به دنیای آینده‌پژوهی گذاشته و با این دانش و معرفت کاربردی، مأنوس شده‌اند. اگر این سخن وندل بل درست باشد که آینده‌پژوهی سودمندترین و مهم‌ترین دانش کاربردی در دنیای امروز است، به خود می‌بالیم که این کتاب سهم چشمگیری در ترویج و گسترش چنین دانشی در جامعه‌ی ما داشته است.

اما بعد؛ چنان‌که دیده‌اید، اخیراً رسم نویسندگان حرفه‌ای این است که بر کتاب‌های مدیریتی خود "خلاصه‌ی مدیریتی" می‌نگارند تا مدیران که معمولاً حوصله‌ی مطالعه‌ی تمام کتاب را ندارند، با مطالعه‌ی این خلاصه، جانمایه‌ی کتاب را بگیرند، و شاید هم به خواندن آن علاقه‌مند گردند. اما به دلایلی که جای شرح آن در این مجال نیست، نگارنده ترجیح می‌دهد به جای نگارش چنین خلاصه‌ای، به چند شبهه یا مسأله‌ی بنیادی که ذهن بسیاری از مدیران ما را در پیوند با آینده‌پژوهی به خود مشغول داشته، بپردازد، و تصویر روشن‌تری از این دانش برای مدیران به دست دهد.

#### **شبهه‌ی نخست: آینده‌پژوهی به آینده‌های دور و انتزاعی می‌پردازد.**

در طول ۲۴ سالی که از فعالیت حرفه‌ای من در زمینه‌ی آینده‌پژوهی می‌گذرد، دریافته‌ام که اغلب مدیران چنین تصور می‌کنند که آینده‌پژوهی - آن هم به گونه‌ای انتزاعی - صرفاً به آینده، آن هم آینده‌های دور می‌پردازد، و نسبتی با زمان حال و وضع موجود سازمان یا جامعه ندارد. برای مدیرانی که به حضور خود در آینده‌ی بلندمدت سازمان‌هایشان اعتماد ندارند، چنین دانشی چگونه می‌تواند سودمند باشد؟ اما این تصور از اساس باطل است. زیرا آینده‌پژوهی منبعی است لایزال برای پرداختن به چالش‌ها و مشکلات موجود؛ و هل دادن سازمان‌ها به سوی تعالی.

هیچ مدیر یا کارشناسی که مسئولیت برنامه‌ریزی را در سازمان خود عهده‌دار است، دست کم در لفظ، اهمیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای اصلاح وضع موجود و اعتلای سازمان خود را انکار نمی‌کند؛ چه این سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی معطوف به

کوتاه‌مدت، چه میان‌مدت، و چه بلندمدت باشد. البته همان‌گونه که اشاره شد، مدیران به دلایل مختلف - از جمله عدم ثبات مدیریت، اهتمام چندانی به برنامه‌ریزی بلندمدت ندارند، و عجلاتاً ما هم اصراری نداریم که توجه مدیران نزدیک‌بین و کوتاه‌فکر را به ایفای نقش حکیمانه‌ی خود در فرآیند خلق آینده‌های بلندمدت فراخوانیم؛ با آن‌که هم‌نوا با یک آینده‌پژوه برجسته، بر این باوریم که نزدیک‌بینی و کوتاه‌فکری یک نقص فرهنگی آشکار - و در جامعه‌ی ما "مزمن" - است. به مدیران توصیه می‌کنیم که حتی اگر به منافع شخصی خود می‌اندیشید و می‌خواهید جای پای خود را در سازمانتان استوار کنید، لاقلاً برنامه‌ریزی کوتاه - تا - میان‌مدت را جدی بگیرید، و آن را به صورتی کارآمد انجام دهید.

برنامه‌ریزی در هر افقی که باشد، نیازمند نگاه و تفکر بلندمدت است. تا زمانی که شما تصویر روشنی از آینده‌ی بلندمدت سازمانتان نداشته باشید، سمت‌وسوی درست حرکت سازمان را نمی‌شناسید؛ درست مانند مسافری که از خانه بیرون آمده، اما نمی‌داند که در نهایت می‌خواهد به کجا برود. چنین مسافری را اصولاً نمی‌توان "خردمند" تلقی کرد!

در حالی که امروزه افق برنامه‌ریزی بلندمدت در کشورها و سازمان‌های پیشرفته به صدسال رسیده، شما مختارید که این افق را حداقل پنج‌ساله انتخاب کنید - همان‌که در کشور ما به سنت برنامه‌ریزی تبدیل شده است. برای همین افق هم شما نیاز به هدف‌گذاری کارآمد دارد، و یک راه این هدف‌گذاری به‌کارگیری رویکرد آینده‌پژوهی، و یا آن‌طور که در فصل ۹ کتاب خواهید خواند "آینده‌نگاری" است. آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری از نظر ما متفاوتند، هرچند قرابت بنیادی با یکدیگر دارند. آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، هر دو، سازمان شما را به "چشم‌انداز" تجهیز می‌کنند. که در واقع یک "آبرهدف" یا یک هدف بزرگ، جسورانه، و برانگیزاننده است. وقتی این آبرهدف برای شما مشخص باشد، بعداً می‌توانید آن را به انواع هدف‌های راهبردی و سپس عملیاتی بشکنید. اهمیت چشم‌انداز در این نیست که به طور کامل تحقق می‌یابد یا نمی‌یابد، بلکه در این است که سمت‌وسو و مسیر حرکت بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند.

دیگر کاربرد اساسی چشم‌انداز این است که هم‌چون نوری درخشانده بر وضع موجود می‌تابد، و زوایایی از آن را آشکار می‌کند که تاکنون دیده نمی‌شده‌اند. به بیان دقیق‌تر، چشم‌انداز، وضع موجود را به چالش می‌کشد، و سازمان را برای استفاده‌ای بهتر و مسئولانه‌تر از منابع کنونی خود توانمند می‌سازد. به این ترتیب، سازمان می‌تواند منابع محدود خود را به شیوه‌ی کارآمدتری به کارگیرد.

در ادبیات آینده‌پژوهی این‌طور گفته می‌شود که آینده‌پژوهی ابزاری برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها در زمان حال است. چون تمامی تصمیم‌ها معطوف به آینده‌اند، وقتی امروز بتوانیم تصمیم‌های بهتری بگیریم، به گونه‌ی اجتناب‌ناپذیری آینده‌ی بهتری را برای خود و سازمانمان می‌سازیم. جان کلام، آینده‌پژوهی با تلاش برای بهبود وضع موجود سازمان، به خلق آینده‌ای متعال‌تر برای سازمان کمک می‌کند.

---

**شبهه‌ی دوم: آینده‌پژوهی چیزی جز پژوهش و سیاست‌گذاری روی کاغذ نیست، و سود دیگری ندارد.**

---

آیا خروجی آینده‌پژوهی مُشتی پژوهش و سیاست‌گذاری روی کاغذ است که بعد از مدتی روانه‌ی بایگانی‌های می‌شود؟ منشأ این تلقی - که معمولاً در میان مدیران ما وجود دارد عدم شناخت مأموریت محوری آینده‌پژوهی است.

همه‌ی مدیران کم و بیش با ضرورت و فلسفه‌ی "مدیریت تحول" در سازمان‌ها آشنا هستند و این طبیعی و بدیهی است. زیرا مدیران اصولاً برای ایجاد تحول و تعالی در سازمان‌ها استخدام می‌شوند. مدیری که قادر به این امر نباشد، صرفاً یک "مبصر" است که وظیفه‌ی نهایی خود را حفظ وضع موجود می‌داند. اگر خواننده‌ی مدیر ما اندکی به خود زحمت دهد و کتاب "الفبای کاربردی مدیریت تغییر"<sup>۱</sup> را بخواند، که کتابی کوچک اما بسیار خواندنی است، به سرعت درمی‌یابد که تحول بنیادین (=استراتژیک) مستلزم داشتن یک چشم‌انداز روشن و توانایی پیاده‌سازی آن است.

---

<sup>۱</sup>. بلک و گریگرسون؛ "الفبای کاربردی مدیریت تغییر"، ترجمه مرضیه کیقبادی، ویرایش مرضیه فخرایی، انتشارات آینده‌پژوه، ۱۳۹۰

چشم‌انداز، بنا بر تعریف، آن وضع مطلوبی را ترسیم می‌کند که سازمان در فرآیند تحول خود باید به آنجا برسد. اما این همه‌ی داستان نیست. آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری یک فرآیند دمکراتیک و مشارکتی برای برنامه‌ریزی، به‌ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک هستند. این دو خصلت روی‌هم‌رفته بدین معناست که آینده‌پژوهی امکان مشارکت تمامی ذی‌نفعان سازمان - حتی مشتریان آن را - در فرآیند برنامه‌ریزی فراهم می‌سازد. این ویژگی از یک سو آینده‌پژوهی را به فرآیندی "چندصدایی"، و از سوی دیگر به فرآیندی "دانش‌افزا" و "بینش‌ساز" برای یکایک ذی‌نفعان تبدیل می‌کند. این دانش و بینش جدیدی که بر اثر مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند آینده‌پژوهی ایجاد می‌شود. باورها، ذهنیت‌ها و تفکرات مرسوم و کلیشه‌ای آنان را به چالش می‌کشد، و از آنان ذی‌نفعان تازه‌ای می‌سازد، و این یعنی ایجاد تحول حقیقی؛ چرا که تحول حقیقی جز با متحول‌سازی ذی‌نفعان - از جمله سهامداران، مدیران و کارکنان - حاصل نمی‌شود.

### شبهه‌ی سوم: اتاق فکر همان شورای راهبردی و مانند آن است

ظاهر مطلب این است که این شبهه ربطی به آینده‌پژوهی ندارد. خواننده‌ی کنجکاو ممکن است بپرسد که آینده‌پژوهی را با اتاق فکر چه کار است؟ و بعد هم بگوید که: "ما چندین اتاق فکر داریم که هیچ نسبتی با آینده‌پژوهی ندارد." این شبهه از عدم شناخت نسبت آینده‌پژوهی و اتاق فکر، و همچنین برداشت عمیقاً نادرست از اتاق فکر ناشی می‌شود.

آینده‌پژوهی در خلأ انجام نمی‌گیرد. آینده‌پژوهی به عنوان فعالیتی که باید به طور مستمر در سازمان‌ها و همچنین در سطح جامعه صورت گیرد، نیازمند نهادی ویژه است. این نهاد ویژه، اتاق فکر نام دارد که ما آن را "اندیشکده" نامیده‌ایم. تا جایی که به سازمان‌ها مرتبط می‌شود، اندیشکده یک واحد سازمانی است که در آن فعالیت آینده‌پژوهی معطوف به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، و حل مسائل سازمانی - انجام می‌شود؛ درست مثل عملیات تحقیق و توسعه (R&D) که نیاز به یک واحد سازمانی

مستقل به نام "پژوهشکده" دارد. سازمانی که امروزه به یک پژوهشکده و یک اندیشکده - هرچند کوچک - مجهز نیست، مانند سرباز بی‌سلاحی است که با پای خود به قربانگاه دشمن می‌رود و قربانگاه سازمان‌ها، رقابت شدیدی است که بر محیط آن‌ها غالب است.

بگذارید ساده‌تر بگوییم: فکر کردن یا تولید فکر نهاد می‌خواهد. آن نهاد اتاق فکر است که از جنس شورا و کمیته نیست. اگر شوراها و کمیته‌ها و جلسات گوناگون مدیریتی، اتاق فکر بودند؛ سپس مدیران و کارشناسانی که بیشتر وقت خود را متأسفانه، در چنین جاهایی سپری می‌کنند، یکسره در حال تولید فکرند! در حالی که می‌دانیم چنین نیست، و از اغلب شوراها و کمیته‌ها چیز دندان‌گیری عاید نمی‌شود.

تولید فکر - به معنای تولید ایده، سیاست، استراتژی و برنامه - نیاز به پژوهش‌های نظام‌مند و مستمر دارد؛ و این پژوهش‌ها کار شوراها و کمیته‌ها نیست؛ حتی اگر نام آن‌ها شورای راهبردی، کمیته‌ی آینده‌پژوهی، و مانند آن باشد. این امر از عنوان آینده‌پژوهی هم معلوم است، که به معنای **پژوهش در مورد آینده** است. کدام شورا یا کمیته یا جلسه‌ای پژوهش می‌کند؟!

مشکل اغلب مدیران این است که نه علاقه‌ای به "نهادسازی" در سازمان دارند، و نه از عهده‌ی این کار بر می‌آیند؛ به‌ویژه اگر نهادهای تازه‌ای هم‌چون پژوهشکده و اندیشکده باشد. مدیران ما عمدتاً چنان سنتی فکر می‌کنند و نیز چنان در مسایل روزمره غوطه‌ورند که فرصتی برای پرداختن به نهادسازی ندارند. البته تا دلتان بخواهد معاونت و اداره‌ی کل و دوایر سازمانی جدید - اما تکراری و کلیشه‌ای - ایجاد می‌کنند!

مطالب پیش‌گفته نشان می‌دهد که آینده‌پژوهی برای سازمان‌هایی که قدر و اهمیت "متفاوت‌سازی" و "پیشگامی" را درک می‌کنند، به قول معروف از نان شب واجب‌تر است. آینده‌پژوهی را نمی‌توان به فردا موکول کرد. فردا می‌تواند بسیار دیر باشد. در اهمیت آینده‌پژوهی همین بس که سازمان‌ها را از غافلگیر شدن در برابر تغییر و تحولات پرشتاب حفظ می‌کند. اگر هنوز شلاق تغییر بر گرده‌های سازمانی شما وارد

نیامده، مطمئن باشید که به‌زودی درد این تازیانه را - از کانال شرایط بیرونی و حتا درونی سازمانتان - تجربه خواهید کرد. آینده‌پژوهی سپری است که شما را از این تجربه‌ی دردناک و پیامدهای گزنده‌ی آن مصون می‌دارد. با این وصف، مطالعه‌ی چندباره‌ی این کتاب برای شما و هر مدیر و کارشناس دیگری به‌غایت ضروری و سودمند خواهد بود. در پایان وظیفه‌ی خود می‌دانم از یکایک همکاران گرامی که در فرآیند بازآفرینی، آماده‌سازی و نشر این کتاب سهیم بوده‌اند، صمیمانه قدردانی کنم. اینجا آینده است، به آینده خوش آمدید.

یا علی

عقیل ملکی‌فر

