

دهمین کنفرانس آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی

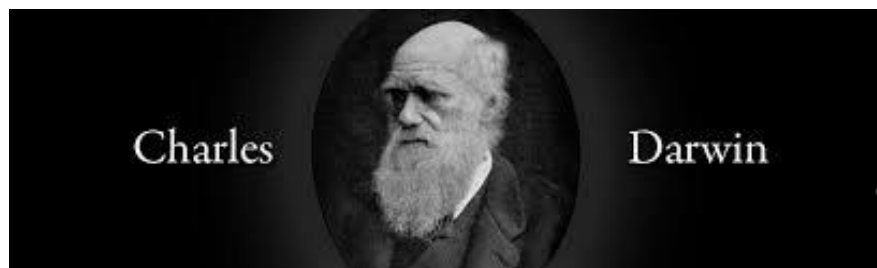
تاب آوری سازمان ها و رفع چالشهای ارتباطی

دکتر سعید فزائی
رئیس انجمن آینده نگری ایران

مخاطبان این دوره

- ❖ مدیران و طراحان برنامه ریزی و پروژه های آینده نگاری
- ❖ مدیران تغییر و تحول
- ❖ همگام سازی شریکان و مشتریان در پروژه
- ❖ رهبران سازمانی و کسب و کار
- ❖ برنامه ریزان
- ❖ ارزیابی کنندگان ریسک
- ❖ نوآوران و مدیران نوآوری
- ❖ بازاریابان
- ❖ مدیران پورتفولیو
- ❖ مشاوران اطلاعاتی
- ❖ کارشناسان تحقیق و توسعه
- ❖ مدیران سامانه هوشمند
- ❖ طراحان سازمانی
- ❖ مدیران توسعه
- ❖ مدیران کسب و کار
- ❖ کارآفرینان
- ❖ دانش پژوهان DBA
- ❖ آینده پژوهان
- ❖ سیاست گذاران

قدرتمندترین یا هوشمندترین گونه های زیستی
ماندگارترین ها نیستند،
بلکه گونه های ماندگار، آن هایی هستند که
بیشترین سازگاری را با تغییرات دارند.



سازمان های فرا نوکرا

سازمان های موج سوم، مستند که از سه ویژگی

انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری

برخوردارند.



آینده در حال تغییر

■ جهان با شتاب در حال تغییر و دگرگونی است
✓ (بیمارهای واگیردار، تغییرات اقلیمی، تروریست، بحران های بهداشتی، تغییر ارزش های اجتماعی، پیشرفت های فناورانه و تغییر پارادایم)

■ تغییر در سطح سازمان و کسب و کار:
✓ رقابت شدید
✓ همگرایی بازار
✓ رقیبان نوحاسته
✓ گسترش تخصص ها
✓ تبادل سریع اطلاعات
✓ الگوهای تازه کسب و کار



آینده در حال تغییر

□ سازمان ها نیازمند سازگار سازی پیوسته با محیط هستند

مطالعه شرکت شل:


- حتی بقایای شرکت های کلاس جهانی در معرض تهدید تغییرات گسلنده است.

- Discontinuous changes

- امید بقای پانصد شرکت فهرست فورچون کم تر از چهل سال است.

این تحقیق دریافت که دلیل عمده زوال شرکت های بزرگ عدم توانایی در شناسایی تغییرات گسلنده است.

مضامین اصلی تاب آوری

- 
- اختیار
 - توانایی صید فرصت ها
 - نسبی گرایی
 - شتابندگی زمان
 - درونگرایی
 - فرد گرایی
 - فوریت
 - ارتباط و تعامل
 - کارگروهی
 - عدم قطعیت و ابهام
 - تنوع
 - نوآوری
 - نفی عقلانیت (خردورزی محدود)
 - نفی رسمیت و قانون محوری
 - استعاره
 - تنوع ساختار سازمانی
 - انسان گرایی / اصالت وجود

* مولفه های تاب آوری در یک نگاه



مولفه های محیطی معاصر

نوآوری \neq برنامه ریزی

➤ نوآوری: تجربه و تخصص در محیط های پویا و غیرخطی کاربرد کمتری دارد

➤ نبود پیشینه تاریخی

➤ پیش بینی ناپذیری

➤ تغییرات شتابان و ضرورت بازنگری مستمر در برنامه ها و اهداف



بقا و توسعه در گرو توانایی شناخت تغییرات گسلنده است.

آینده نگاری سازمانی در پی ایجاد توانایی ها است:

- شناخت تغییر
- تحلیل و تفسیر تغییر
- کنش و واکنش موثر در برابر تغییرات

تفاوت آینده پژوهی و برنامه ریزی

- برنامه ریزی به دنبال کنترل و بستن آینده است
 - آینده پژوهی به دنبال گشودن و آشکارسازی آینده است
- (حرکت از آینده های محتمل به سوی آینده های
بدیل)





چرا شرکت ها شکست می خورند؟

شرکت ها به دو دسته تقسیم می شوند :

رویکرد بهره برداری



رویکرد اکتشافی



تفاوت شرکت فاسیت و آنکو سرچ در چیست؟

Exploration Approach



Long-term

Innovation

Flexible

Adaptation

Empowerment

External focus

Growth focus



Exploitation Approach

Short-term

Efficiency

Discipline

Clarity of direction

Internal focus

Productivity focus



کاستی های رویکرد اکتشافی

- وقتی آن را به کار می گیریم که کاملاً به تکامل رسیده باشد
- ما محصولات بی عیب می خواهیم
- اکتشاف افراطی چیست؟
- پرتگاه جست و جوی همیشگی



کاستی های رویکرد بهره برداری

➤ اگر در کوتاه مدت به دنبال سودآوری باشی در بلند مدت شکست خواهی خورد

گروه موسیقی پاپ (ادامه موفقیت های گذشته!؟)

رویکرد کودکان در برابر بزرگسالان

➤ پرتگاه دام موفقیت (فاسیت و جنرال موتورز)



« موفقیت آموزگار بدی است »

بیل گیتس

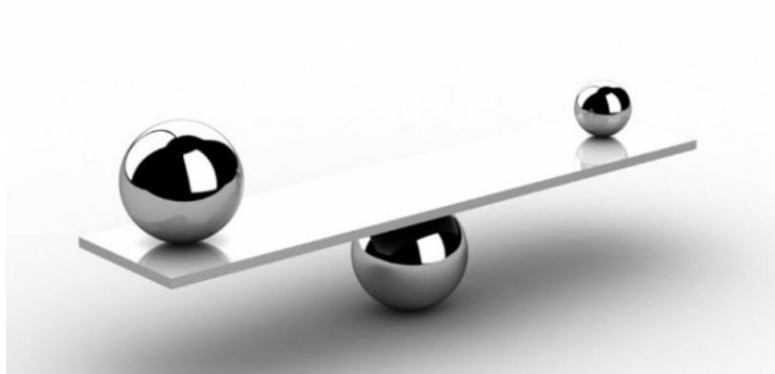


تو فقط یک انسان هستی

توازن و پرسش های رایج :

➤ چگونه می توان شرکت را در شرایط مناسب کنونی حفظ کرد و هم زمان آن را بازسازی و تجدید سازمان کرد؟

➤ چگونه می توان پیش از وقوع سونامی شرکت را نجات داد؟



راهکارهایی برای توازن

➤ همواره جلوتر از بحران باشید

➤ از چالش استقبال کنید و از آن فرصت بسازید

➤ به موفقیت و تداوم آن شک کنید

➤ در مقیاس های کوتاه ، میان و بلند مدت فکر کنید



از خودتان بپرسید :

➤ شرکت من در چه عرصه هایی در مخاطره می تواند باشد ؟ دام موفقیت های گذشته و شرایط مناسب کنونی؟

➤ آخرین بار که فرآیند ، ایده یا محصولی تازه کاوش کرده ایم ، چه هنگام بوده است ؟ آیا این همان کاری است که می خواهیم انجام دهیم؟

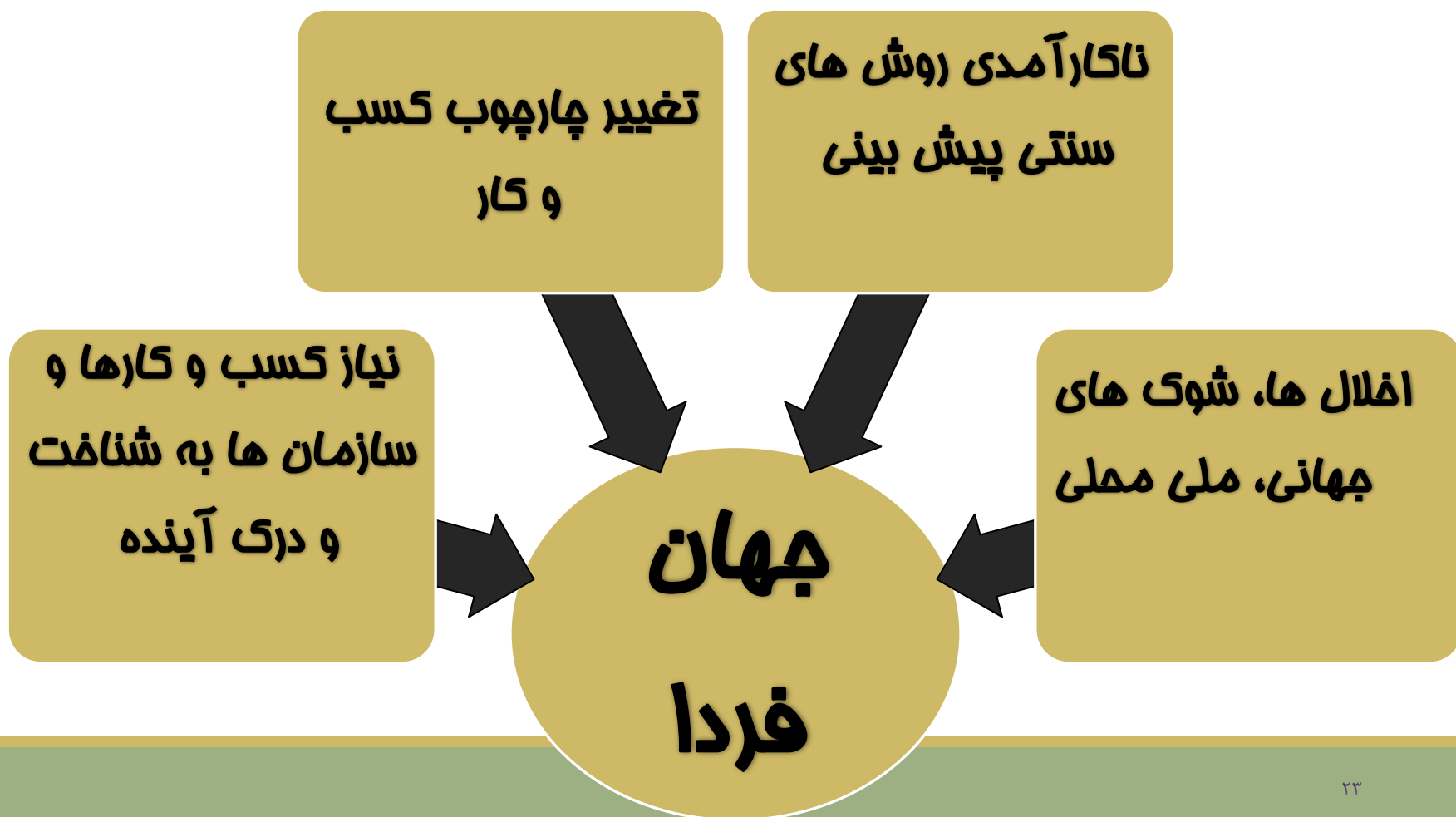
« راز موفقیت در حفظ تعادل است »

تفاوت آینده پژوهی و برنامه ریزی

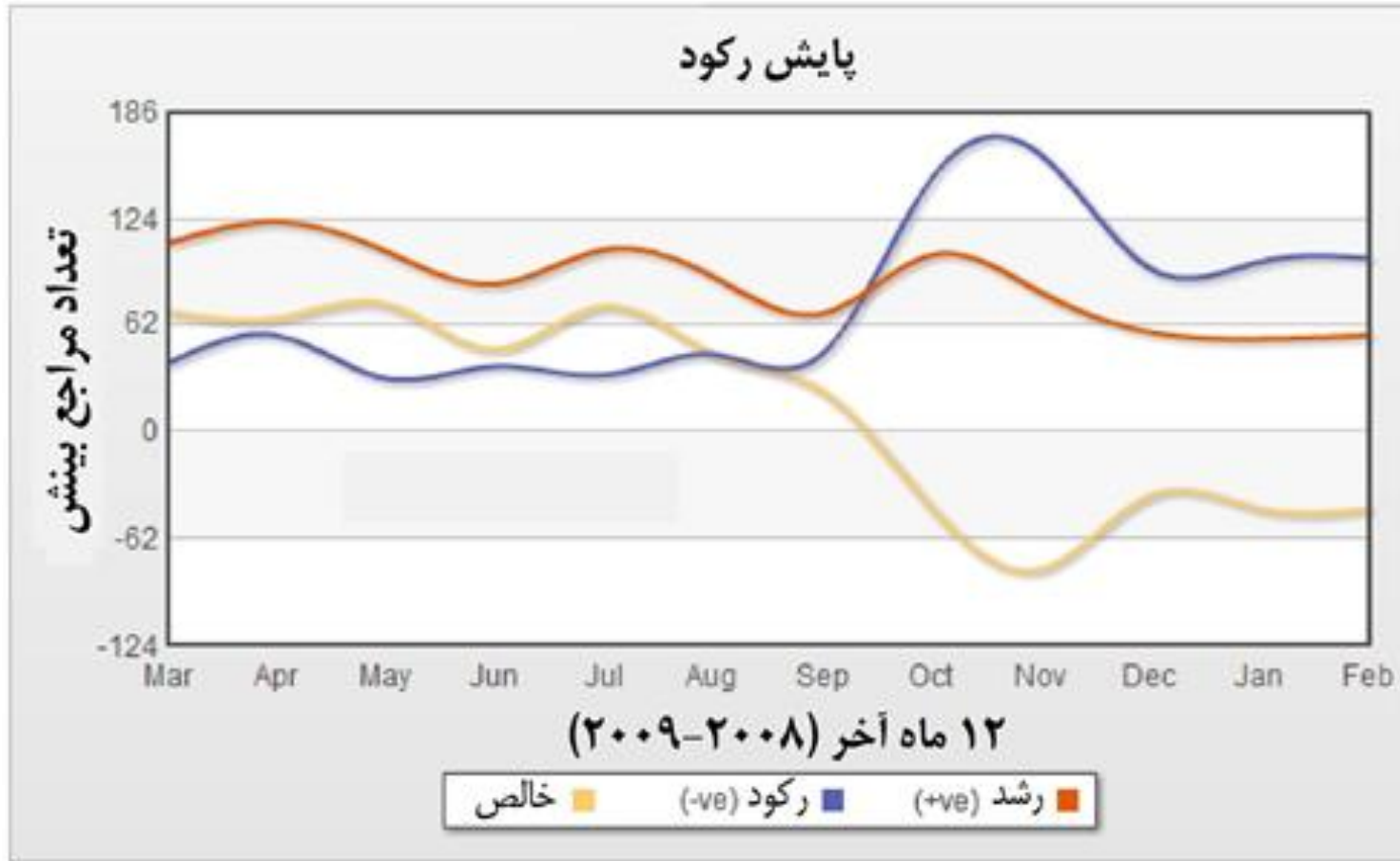
برنامه ریزی	آینده پژوهی
کوتاه مدت تر (یک تا 5 سال)	بلندمدت تر (5 تا 50 سال)
پیش بینی آینده	خلق آینده
انحراف آینده ها از یکدیگر	متعهد به آینده های بدیل معتبر
دیدگاه مبتنی بر واقعیت خشک	تعابیر گوناگون از واقعیت
توسط یک گروه خاص و قدرتمندان	مشارکتی تر با حضور ذی نفعان
به خود برنامه اهمیت می دهد	به فرایند برنامه ریزی اهمیت می دهد
ابزارگرا است	کم تر ابزارگرا است (اقدام محور)

جهان فردا

روندها و رویدادها و شگفتی های کنونی، عملکرد جهان فردا را به شدت متاثر می سازند:



توانایی فهم آینده، یک مورد کاوی: نمونه ای از پیش نگری بحران مالی (پایش رکورد)



برخی نکات برای درک تغییر و تاثیر گذاری بر آینده

□ افزایش توانمندی برای پایش و درک و تفسیر نشانک های ضعیف
(تکنیک های تحلیلی سازمند)

□ افزایش حجم اطلاعات گردآوری شده برای درک روایی و هم افزایی

□ بهره گیری از وب- دو (شبکه های اجتماعی در تحلیل و تفسیر)

□ آمادگی برای واکنش های سریع و بهنگام

مولفه های تاب آوری

سازماندهی فعال \neq سازماندهی

□ ساختار رسمی در برابر چالاکی و چابکی

□ تغییر در محیط های پیش بینی ناپذیر (خودنوگری)

□ ساختار سلسله مراتبی در برابر ساختار مسطح



مولفه های تاب آوری

ترغیب و انگیزش \neq فرماندهی

□ فرهنگ امید و معجزه باور

□ عدم نیاز به نظارت ، کنترل و فرماندهی مستقیم

□ توانمند سازی



مولفه های تاب آوری

□ مشارکت های داوطلبانه (رهبری توزیع یافته)

□ شناخت اهداف فردی و سازمانی

□ ایجاد سازوکارهای غیررسمی Cross-Cutting

مولفه های تاب آوری

خود کنترلی \neq کنترل

□ گریز از کنترل اجتماعی و کارآیی فردی (وبر)

□ مسئولیت پذیری و تعهد

□ ارزش ها و گرایش های مشترک عامل خود کنترلی است



چرا سازمان ها تغییرات را به درستی درک نمی کنند؟

- شرکت کدادک و ورود دوربینهای دیجیتالی به بازار

- استیون جی سالون و ساخت دوربین در ۱۹۷۰

چالش های عمده سازمان ها در سازگاری با محیط و درک تغییرات

- آهنگ سریع تغییر (به دلیل)
- کوتاه شدن چرخه عمر محصول
- تغییرات فزاینده فناوری
- سرعت فرآیند نوآوری
- شتاب فراوان انتشار نوآوری ها

چالش های عمده سازمان ها در سازگاری با محیط و درک تغییرات

❑ غفلت

کدام به رقیبان مهلت داد در عرصه دوربین دیجیتال پیشگام شوند.

- چارچوب زمانی کوتاه تغییر و چرخه های برنامه ریزی راهبردی بلند مدت (دست کم سال مالی) و عدم توان واکنش بهنگام
- عدم شناسایی نشانک ها به دلیل تمرکز بر دوره کسب و کار و سازمان (تقلیل گرایی)
- حجم فراوان جریان اطلاعات در حوزه مدیریت ارشد و نبود ظرفیت لازم برای ارزیابی تاثیرات احتمالی
- نرسیدن اطلاعات به سطح مدیریتی تصمیم گیرنده
- فیلتر شدن اطلاعات توسط مدیریت میانی و نبود نگرش کل گرا

چالش های عمده سازمان ها در سازگاری با محیط و درک تغییرات

□ **انفعال** : سازمان با مشاهده تغییر باید اقدام مناسب را تعریف و برنامه ریزی و اجرا کند

دلایل انفعال سازمان ها

الف- پیچیدگی ساختارهای داخلی:

- دسترسی محلی: شرکت ها ناچارند ساختارهای پیچیده فروش خارجی ایجاد کنند
- بازه محصولات: ساختار و سبدهای محصولات محلی خاص ایجاد کنند

ب- پیچیدگی ساختارهای خارجی:

- فشارهزینه ها و اجبار برون سپاری بخشی از تولید
- ضرورت تدارک شبکه های وسیع زنجیره تامین
- ایجاد شبکه مشترک تحقیق و توسعه محصولات

پ- ایجاد ساختارهایی برای حفاظت از خطوط موفق کسب و کار و در نتیجه عدم تمایل به کاهش فروش از طریق رایج محصول جدید که عامل بازدارنده در حوزه کسب و کار تازه است.

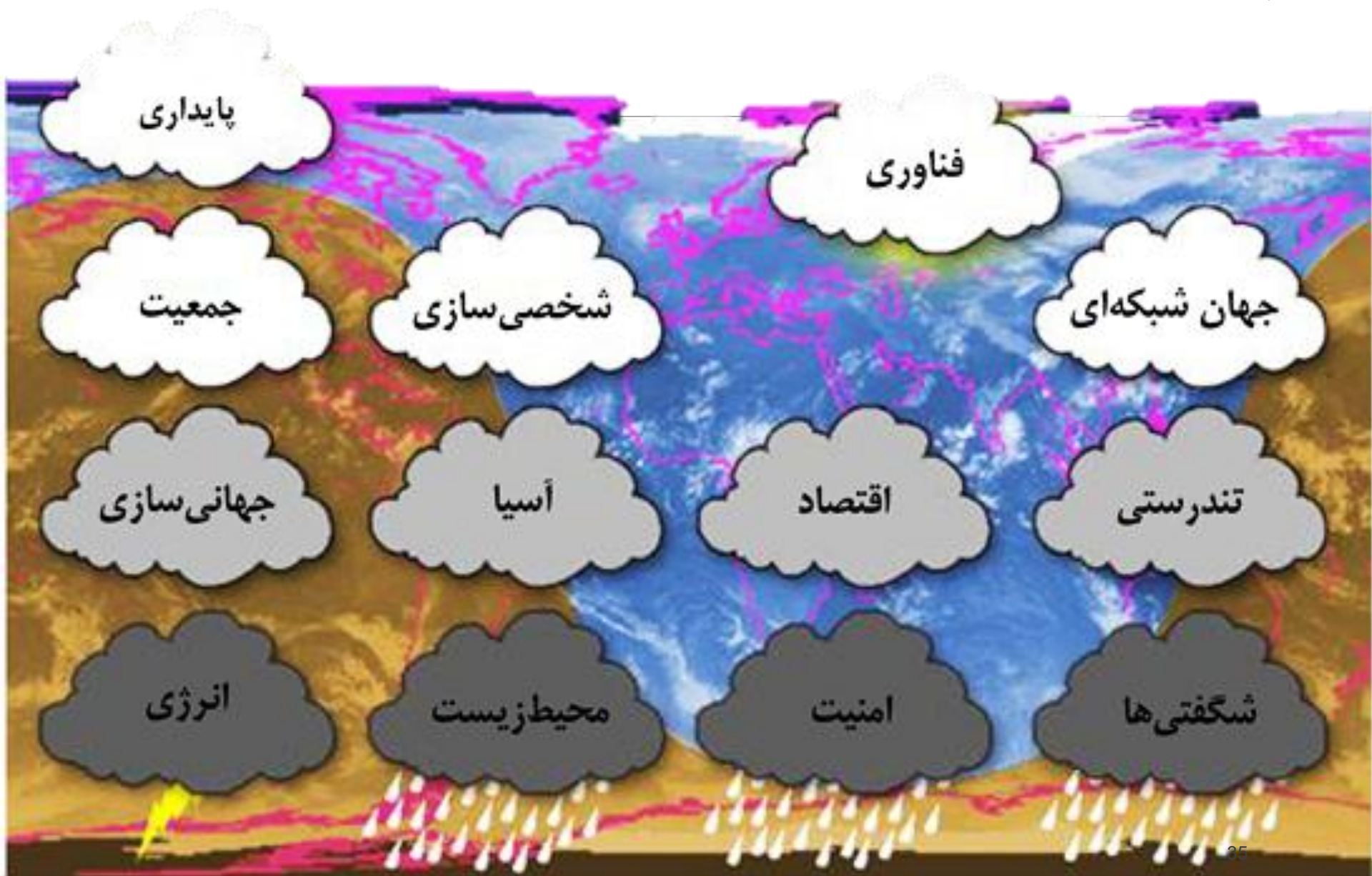
ت- ظرفیت های فناورانه کنونی منجر به نوعی انفعال شناختی می شود که مانع مشاهده موفقیت های فناورانه بیرونی می شود.

ث- وجود موانع فراوان در راه پیاده سازی تغییرات سازمانی

برخی پرسش های راهبردی در سازمان ها

- مشتری و ارزش های جامعه چگونه تغییر می کند؟
- فرصت ها و تهدید های تازه و رو به رشد کدامند؟
- رقیب بعدی چه کسی می تواند باشد؟
- در آینده به کدام قابلیت ها نیاز داریم؟
- کدام قابلیت ها نیازمند تعدیل، تقویت یا کاهش سرمایه گذاری است؟
- چه آینده هایی احتمال وقوع دارند؟
- بهترین آینده کدام است و چگونه ساخته می شود؟

چه عرصه‌هایی در حال تغییر است؟



راه های رویارویی با این تغییرات در سازمان

پیش افق

تفکر راهبردی
پیوسته و
پابرجا

برنامه ریزی
های عملی و
پویا

حضور در
شبکه های
اجتماعی و
محیط های تازه

انجام و ارزیابی
مستمر
پروژه های
آینده نگری

نشانه های رویارویی با تغییر در سازمان و کسب و کار

تمرکز راهبردی و هم زمان بر نوآوری و ریسک
گردآوری نظام مند اطلاعات درباره تغییرات آینده
معنا سازی و ادراک تغییرات درباره آینده
معنا سازی و ادراک تغییرات نوآیند و سازگاری با آنها
همکاری و مشارکت فراتر از مرزهای سنتی کسب و کار و تجارت
بهره گیری از فرآیندهای ساده و سریع برای کاهش چرخه های زمانی
سنجش و پاداش برپایه معیارهای درون سازمانی

آزمون سازمانی: برای آینده آماده هستید؟

- ❖ **رهبری:** کمک به سازمان‌ها برای تبدیل آینده‌نگاری به عمل براساس مبنایی پیوسته مستمر؛
- ❖ **قلمرو بند چارچوب سازی:** کمک به سازمان‌ها برای شناسایی و حل مشکلات؛
- ❖ **پوشش کردن:** کمک به سازمان‌ها برای آگاهی از تحولات در محیط پیرامونی و در کل جهان؛
- ❖ **پیش‌نگری:** کمک به سازمان‌ها برای مدنظر قرار دادن طیفی از احتمالات آینده؛
- ❖ **چشم‌انداز سازی:** کمک به سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری درباره آنچه در آینده می‌خواهند؛
- ❖ **برنامه‌ریزی:** کمک به مردم برای تولید برنامه‌ها و مهارت‌ها و فرایندهایی که چشم‌انداز سازمان را تقویت می‌کند.

آزمون سازمانی: برای آینده آماده هستید؟ (ادامه)

• **رهبری:** کمک به سازمان برای تبدیل آینده نگاری به عمل به شکل پیوسته

• **قلمرو بندی:** کمک به سازمان برای شناسایی و حل مشکلات

• **پویش:** کمک به سازمان برای آگاهی از تحولات در محیط پیرامونی و در کلان محیط

• **پیش نگری:** کمک به سازمان برای توجه و تامل در طیفی از احتمالات آینده

• **چشم انداز سازی:** کمک به سازمان برای تصمیم گیری درباره آینده مطلوب

• **برنامه ریزی:** کمک به ذی نفعان برای خلق برنامه ها، مهارت و فرآیندهایی که چشم انداز سازمان را تقویت می کند.

آزمون سازمانی: برای آینده آماده هستید؟ (ادامه)

رتبه بندی

- **بدون برنامه:** سازمان از فرآیند آینده نگاری راهبردی اطلاع ندارد یا اطلاعات بدون برنامه دارد.
- **آگاه:** سازمان از فرایند آگاه است و از داده ها و تجارب بهره می گیرد.
- **توانمند:** سازمان در آینده نگاری راهبردی رویکردی پیوسته دارد.
- **بلوغ:** سازمان برای بهبود آینده نگاری و فرآیندهای پیشرفته تر می کوشد.
- **عالی:** سازمان در این حوزه پیشرو است.

منابعی برای مطالعه بیشتر

- ۱۹۹۸: جهانی سازی ... ۲۰۰۸: تغییر مستمر.
- آینده‌نگاری و آینده کسب‌وکار، یان مایلز، مؤسسه تحقیقات نوآوری منچستر، ۲۰۰۸.
- خارج در درون، مارک مادمسون، TWI، ۲۰۰۷.
- مشاوران باید در مواقع رکود [اقتصادی] نتایج تقریباً سریع ارائه دهند، میک جیمز، [مؤسسه] مشاوران برجسته، ۲۰۰۸.
- مسیر تصادم، کریس مارتینسن.
- دوران جدید نوآوری؛ خلق ارزش‌های مشترک از طریق شبکه‌های جهانی، پراها لاد و کیشنان، ۲۰۰۸، مک‌گرو هیل.
- چشم‌انداز ۲۰۱۲؛ برنامه‌ریزی برای تغییرات خارق‌العاده، جان ال. پیترسن، ۲۰۰۸، [مؤسسه] اسپیکرز کورنر.
- رخداد بعدی چیست؟، روان گیسون.
- الگوی بلوغ آینده‌نگاری:؛ دستیابی به بهترین رویه‌ها در حوزه آینده‌نگاری، تری گریم، مؤسسه فناوری‌های اجتماعی و APF، امریکا، ژورنال مطالعات آینده، ۲۰۰۹، (۴) ۱۳، ۶۹ تا ۸۰.



رهبری راهبردی و دنیای در حال تغییر

تجربه و تخصص
در برابر خلاقیت
نوآوری

تغییرات گسلنده،
شگفتی سازها،
نشانک های ضعیف
و پیش بینی
ناپذیرها

برخی دلایل تحلیل های راهبردی ناکارآمد

➤ گردآوری محدود داده ها

➤ اطلاعات انباشت شده

➤ نبود توزیع نظام مند اطلاعات

➤ نداشتن هوش تحلیلی

➤ سطح ضعیف تصمیم گیری واقعیت-بنیاد

دستاوردهای آینده نگاری در سازمان

- آزمون انجام سیاست ها
- ارتقای اعتبار مولفه های کسب و کار
- بهینه سازی مصرف منابع
- پرورش اندیشه های نوآور
- درک کاربردی ترین مفاهیم فناوری ها
- کاهش عوارض عدم تبادل اطلاعات
- تقویت رفتار بیش فعال

- ارتقا اجماع سازمانی
- تغییر نگرش ها و ایجاد حس وجود آینده مشترک
- خرید زمان
- ترغیب همگان برای تصمیم گیری و تعهد
- پرهیز از نگرش تک ساحتی
- ایجاد فضای گسترش راهبرد های گروهی و سازگاری
- بهبود شبکه سازی برای حل دشواری های مشترک
- ترویج آینده نگری
- کمک به ذی نفعان برای رویارویی با چالش های آینده
- افزایش احتمال بقا و بهبود عملکرد، راهبرد و تصمیم

آینده نگاری، فعالیتی راهبردی و ابزاری تاکتیکی

■ به مثابه فعالیتی راهبردی: خلق تصویر های باور پذیر از آینده های احتمالی و تلاش برای

پذیرش یا رد این تصاویر

■ به مثابه ابزاری تاکتیکی: کاربرست آن برای تدوین راهبردهای کوتاه مدت. پیشه سازی

آینده اندیشی در مدیریت ریسک، حل مساله، آزمودن راهکار ها؛ بحران ها و مدیریت

تغییر

منابعی برای مطالعه بیشتر

- چرا آینده را مطالعه کنیم؟، [مؤسسه] شیپینگ تومارو.
- موردکاوی‌ها مطالعات موردی، [مؤسسه] شیپینگ تومارو.
- منافع تحلیل راهبردی، آینده‌نگاری بخش سوم.
- استفاده از رویکردهای آینده؛ راهنمای آغاز کار شروع، ماری کانوی.
- منظور ما از اندیشیدن درباره آینده چیست؟، پروژه فردا.
- چه‌هنگام موقع و چرا؟، پروژه فردا.
- آینده از آن ماست: پیش‌بینی، مدیریت و خلق آینده.
- رهبری راهبردی در میان تغییرات گسلنده مختل‌کننده، فوریه ۲۰۱۰.
- پیش‌راندان‌ها و روندها در کسب‌وکار، استیون براون، Trends 2010.



مدیریت فرصت – ریسک

در دوران نا پایداری سازمان ها می کوشند :

- I. تبدیل کردن ارزیابی ریسک به ابزارهای مهم در سازمان
- II. بهره گیری از سناریوهای گسلنده و شگفتی ساز برای تعیین وقوع ریسک-فرصت و در هم شکستن الگوهای ذهنی و پارادایم های کسب و کار
- III. پوشش نشانه های تغییر
- IV. تعیین راهبرد از خلال سناریوها
- V. پیوند نزدن راهبرد با اهداف و سلايق شخصی
- VI. ترغیب تنوع اندیشه و حل خلاقانه مشکلات
- VII. درک این که راهبرد اثر بخش معطوف به آینده است
- VIII. گسترش قواعد آینده نگاری و فرآیند های آن

مدیریت و تصویر سازی آینده

- ناکارآمدی اطلاعات دوره ای و مدیریت شهودی
- توجه به فرایندها، روندها، رویدادها و تصویر ها در یک پیوستار
- ترسیم آینده در چهار عرصه:

- I. بررسی و برون یابی روندها و مسایل کنونی
- II. توجه به رویدادها و نشانه های بالقوه
- III. شکل بخشیدن به آینده های دلخواه
- IV. انتخاب از میان گزینه ها

مدیریت و تصویر سازی آینده

○ برون یابی روند های کنونی (کلان روند ها)

روند: بررسی نظام مند داده ها در پیوستار زمان
تغییرات در خلال زمان در حوزه های STEPT، STEEP، STEEPv، PESTLE

○ بررسی ریشه روند، نقطه اوج و گسترش احتمالی

مدیریت و تصویر سازی آینده

توجه به رویدادها و نشانه های بالقوه

رویداد غیر تناوبی است و برخلاف شهود رخ می دهد
شرکت های نوšابه سازی و رویدادهای آینده:

○ حذف یارانه ها

○ احتمال وضع مالیات بر استفاده از منابع طبیعی مانند آب

منابع بیشتر برای مطالعه

عصر جدید نوآوری، شکل دهی به ارزش های مشترک از طریق شبکه جهانی،

پراهالد و کریشنا، ۲۰۰۸: مک گرا.

یادگیری در سازمان

○ تبدیل مقوله اندیشیدن به آینده به بخشی کلیدی از فعالیت های روزانه سازمان

فعالیت های لازم برای تصویر سازی آینده:

بررسی اسناد و گزارش
ها و طرح ها

گرد آوری متمرکز
(مدیریت موضوعات)

مطالعات قوم نگاشتی

روایت های گوناگون از
موضوعات

تحلیل مورد کاوی ها

بیان و تحلیل تاریخ های
شفاهی مساله

تمرین آینده ورزی

نگاشت تجسمی

ارزیابی شبکه ها

فرآیند های کاری

تحلیل مشتریان

پایش بازار و شرکت های
تازه

تحلیل سهامداران

یادگیری در سازمان

- چه نتایجی را می توان از فعالیت ها گرفت؟
- آینده چگونه ممکن است متفاوت باشد؟
- قطعیت و عدم قطعیت ها کدام است؟
- الف چگونه میتواند بر ب تاثیر بگذارد؟
- چه چیزی ممکن است ثابت بماند یا تغییر کند؟
- دستاوردهای احتمالی کدام است؟
- چه چیز/کسی می تواند بر آینده تاثیر احتمالی بگذارد؟
- تاثیر تغییر از کدام ناحیه بیشتر است؟
- در این باره چه کاری میتوان کرد؟
- چه چیزی را باید بدانیم که نمیدانیم؟
- اینک چکار باید کرد؟
- این مساله چرا اهمیت دارد؟
- این مساله چه هنگام باید بررسی دوباره شود؟

هفت پرسش رویال واچ شل (الگوی تازه) یادگیری و مساله یابی

- ۱- اگر بتوانیم پرسشی از پرسش های شما را پاسخ دهیم، کدامیک اهمیت دارد؟
 - ۲- اگر ده سال دیگر بپرسند مهم ترین موفقیت شما کدام بوده، چه پاسخی می دهید؟
 - ۳- اگر ده سال دیگر بپرسند مهم ترین شکست شما کدام بوده، چه پاسخی می دهید؟
 - ۴- چه چیزی را باید فراموش کرد؟
 - ۵- یک یا دو تصمیم راهبردی مهم در حوزه کدام بوده است؟
 - ۶- دو یا سه روند موثر بر آینده کدامند؟
 - ۷- موانع پیشرفت در مسیر کدامند؟
- و در پایان
- ۸- چه چیزی را باید می پرسیدیم که نپرسیدیم؟

الزامات طرح پرسش

طرح پرسش های چالش برانگیز و راهبردی بیش از یافتن پاسخ اهمیت دارد پرسش هایی مطرح سازید که:

- ۱- کنجکاوی را ترغیب کند.
- ۲- گفت و گو را ممکن سازد.
- ۳- پیش فرض ها و تصورات را آشکار سازد.
- ۴- نوآوری و تصاویر آینده را ترسیم پذیر کند.
- ۵- موجب تمرکز و توجه و جست و جو شود.
- ۶- بیاد ماندنی باشد.
- ۷- نیازمند معانی و پاسخ ژرف باشد.
- ۸- موجب خلق پرسش های تازه تر شود.

آموختن از گذشته

➤ تاریخ می تواند تکرار شود.

➤ الگوها و قوانین بر تاریخ حاکم است.

➤ تاریخ از راه شکل دهی دوباره به مفاهیم قدیمی خود را از نو می سازد.

➤ تاریخ سرشار از شوک و شگفتی است که می توان از آن درس آموخت.



شگفتی های تاریخی:

➤ هرچه امکان اختراع داشته باشد تا پایان قرن ۱۹ اختراع شده است.

➤ پیش بینی IBM که جهان برای اداره امور خود تنها به ۷ رایانه نیاز دارد.

➤ پیش بینی وسترن یونیون (۱۸۷۶): تلفن نقایص زیادی دارد و نمی تواند وسیله برقراری ارتباط شود.

اقدامات تقویت کننده آینده نگاری

- ایجاد چشم انداز و فرهنگ مشارکت
- تعیین شاخص های عملکردی آینده نگاری راهبردی
- اصلاح نظام تشویق
- شناخت ابزارهای نوین بودجه ریزی و تصمیم
- به چالش کشیدن ایده ها و طرح ها
- موضع گیری معطوف به آینده در هدایت سازمان

به چالش کشیدن آینده

مدف آینده نگاری به چالش کشیدن باورها و تصورات درباره آینده

است.

اهداف مشترک آینده نگاری (پروژه / برنامه)

➤ به چالش کشیدن باورها و پارادایم های موجود

➤ تدوین چشم انداز، ارزش ها و راهبردهای تازه

➤ اطلاع رسانی به تصمیم گیران

➤ توسعه برنامه ریزی مشترک

➤ افزایش توانمندی فهم و ساخت آینده

به چالش کشیدن آینده

رویکردها



تأثیر بر گذر، پیچیدگی و پیش بینی ناپذیری

ویژگی های CAS:

- ۱- این سامانه از طریق آگاهی از محیط تعامل با آن، خود را مدیریت می کند.
- ۲- سامانه ها می توانند بدون هشدار و با استفاده از اندک مقرراتی ظهور یابند.
- ۳- سامانه های کوچک می توانند ناگهان و بدون هشدار و با استفاده از اندک مقرراتی ظهور یابند.
- ۴- چالش هر سامانه بر سامانه دیگر اثر می گذارد.
- ۵- احتمالات ممکن است طیف بی پایانی داشته باشد.

(منبع: مسیر فراروی پژوهش درباره آینده نگاری راهبردی: اندیشه های مطرح در اولین کنفرانس آینده نگاری راهبردی در اروپا)

-
- ۱- آینده پیش بینی پذیر نیست، ما از آینده داده و اطلاعاتی نداریم.
 - ۲- ما نیازمند شناسایی آینده و تغییرات آن هستیم تا تصمیمات درستی بگیریم.
 - ۳- چگونه می توانیم بر این ناساز نما غلبه کنیم؟

الف: افزایش آگاهی از عدم قطعیت ها و پیش معین ها از راه افق پویی
ب: بهره گیری از ظرفیت های ادراکی و ذهنی برای یافتن الگو ها و
احتمالات، روند ها، نشانه هایی از سامانه های ساختاری است
توجه به
خرد ورزی محدود

منبع : اندیشیدن به سامانه ها، دونتلاچ / میدوز ، موسسه ساسیتینبلیتی ، ۲۰۰۸

-
- **آغاز آینده ورزی :** آینده چگونه متفاوت خواهد بود؟
 - آینده نگاری با طرح پرسش های «اگر ... آنگاه» آغاز می شود:
 - اگر این موضوع روی دهد، آنگاه چه می شود؟
 - این موضوع برای دیگران چه معنایی دارد؟
 - این موضوع برای من/ما چه معنایی دارد؟
 - **پرسش های بیشتر:**
 - برای رسیدن به حالت مطلوب چه رویدادی باید رخ دهد؟
 - برای این رخداد ما چه کاری باید انجام دهیم؟
 - پس از این چه خواهیم کرد؟

نگاشت سامانه ای

برپایه یافته های خود، این پرسش را درباره متخصصان مطرح کنید :

- چگونه آینده را پیش بینی می کنند؟
- چگونه تغییر را پدید می آورند؟
- چگونه اشکال جدید رقابت را خلق می کنند؟
- چگونه نوآوری می کنند؟
- چگونه معیارهای تازه ای خلق می کنند؟
- چگونه فرآیندهای خود را تغییر می دهند؟
- چگونه مخاطرات را ارزیابی کرده و کاهش می دهند؟
- چگونه توانمندی های فروش و بازاریابی خود را افزایش می دهند؟
- ...

شیوه انجام آینده پژوهی



منابعی برای مطالعه بیشتر: شکل دهی به مهارت های کسب و کار، رام چاران

آینده نگاری و پنج توانایی آینده:



منابعی برای مطالعه بیشتر

- آیا شما برای آینده مناسب هستید؟، مؤسسه شیپینگ تومارو.
- کشف آینده، مؤسسه شیپینگ تومارو.
- راهنمای اندیشیدن درباره آینده، پروژه فردا.
- پنج دیدگاه درباره آینده، مؤسسه فناوری آینده.
- مطالعات آینده؛ بررسی اجمالی مفاهیم اصلی، مؤسسه اینفاینایت فیوچرز، ۲۰۰۳.



مفروضات آینده :

سازمان هایی که به آینده می اندیشیند، اذعان می کنند که :

- ۱- آینده پیش بینی پذیر نیست؛
- ۲- فردا شباهت اندکی با امروز دارد؛
- ۳- آنچه می پنداریم امکان وقوع اندکی دارد یا محال است، اغلب روی می دهد ؛
- ۴- مطالعه آینده به معنای پیش بینی نیست.
- ۵- تصمیم برپایه دانسته ها است و از راه تصمیم ها می توان آینده را از پیش تعیین کرد.
- ۶- درک آینده وجود ندارد.
- ۷- آینده را می توان خلق کرد.

به راستی چه روی می دهد؟ فرایند اجرای برنامه های آینده

دقیقاً چه اتفاقی می افتد؟



آینده نگاری دربرگیرنده چه مفاهیمی است؟

■ افق پویی تغییرات

■ تفکر راهبردی از راه توجه به موضوعات تغییر

■ برنامه اقدام

■ شبکه سازی برای ارتقای پروژه و برنامه، انعکاس تصمیم ها نتایج به ذی نفعان

■ مدیریت پروژه : تعیین دامنه فعالیت افراد، ارزیابی موفقیت یا شکست.

قلمرو بندی آینده نگاری

خاستگاه پروژه آینده نگاری (دلایل)

- ۱- هنگامی که سازمان در نظر دارد برنامه ها و راهبرد ها را باز ارزیابی کند و ضروریات تغییر احتمالی را تعیین کند،
- ۲- هنگامی که سازمان در نظر دارد به شکل مستمر آینده را بررسی و مطالعه کند.

مقوله های مطرح در یک فعالیت آینده نگاری:

- ۱- ارزیابی سریع و مقدماتی مساله در دست مطالعه
- ۲- تعریف روشن مساله یا مسایل کلیدی برگرفته از ارزیابی های سریع اولیه
- ۳- افق پویی تغییرات احتمالی **steep** اندیشه های نو آورانه فراتر از پارادایم های حاکم کنونی
- ۴- بررسی اندیشه های نو آورانه فراتر از پارادایم های حاکم کنونی
- ۵- تدوین سناریو های آینده های بدیل
- ۶- تحلیل رقابتی و بخشی
- ۷- بررسی امیال ، نگرش و رفتار ذی نفعان
- ۸- نقد سازمانی موقعیت رقابتی
- ۹- واکنش های باورپذیر
- ۱۰- چشم اندازها، ارزش ها و راهبردی مورد توافق
- ۱۱- برنامه های اقدام و ره نگاشت
- ۱۲- ادراکات بدیع و متلاشیب و پرسش های بهتر

مقوله های مطرح

- ارزیابی سریع با طرح پرسش هایی از این دست انجام می شود:
- چه چیزی تغییر می کند؟
- چرا این تغییر مهم است؟

با بهره گیری از شکل در فرایند قلمروبندی به این پرسش ها، پاسخ دهید:

آیا در توصیف ذی نفعان چیست؟

افق زمانی روشن است؟

پاسخ های مطلوب و نامطلوب به

این پرسش ها کدام است؟



شناسایی و مشارکت دادن ذی نفعان



تحلیل ذی نفعان و عوامل موثر

پس از آماده سازی

۱- اهمیت هر کدام را وزن دهی کنید.

۲- تاثیر متقابل آن ها بر یکدیگر را بررسی کنید.

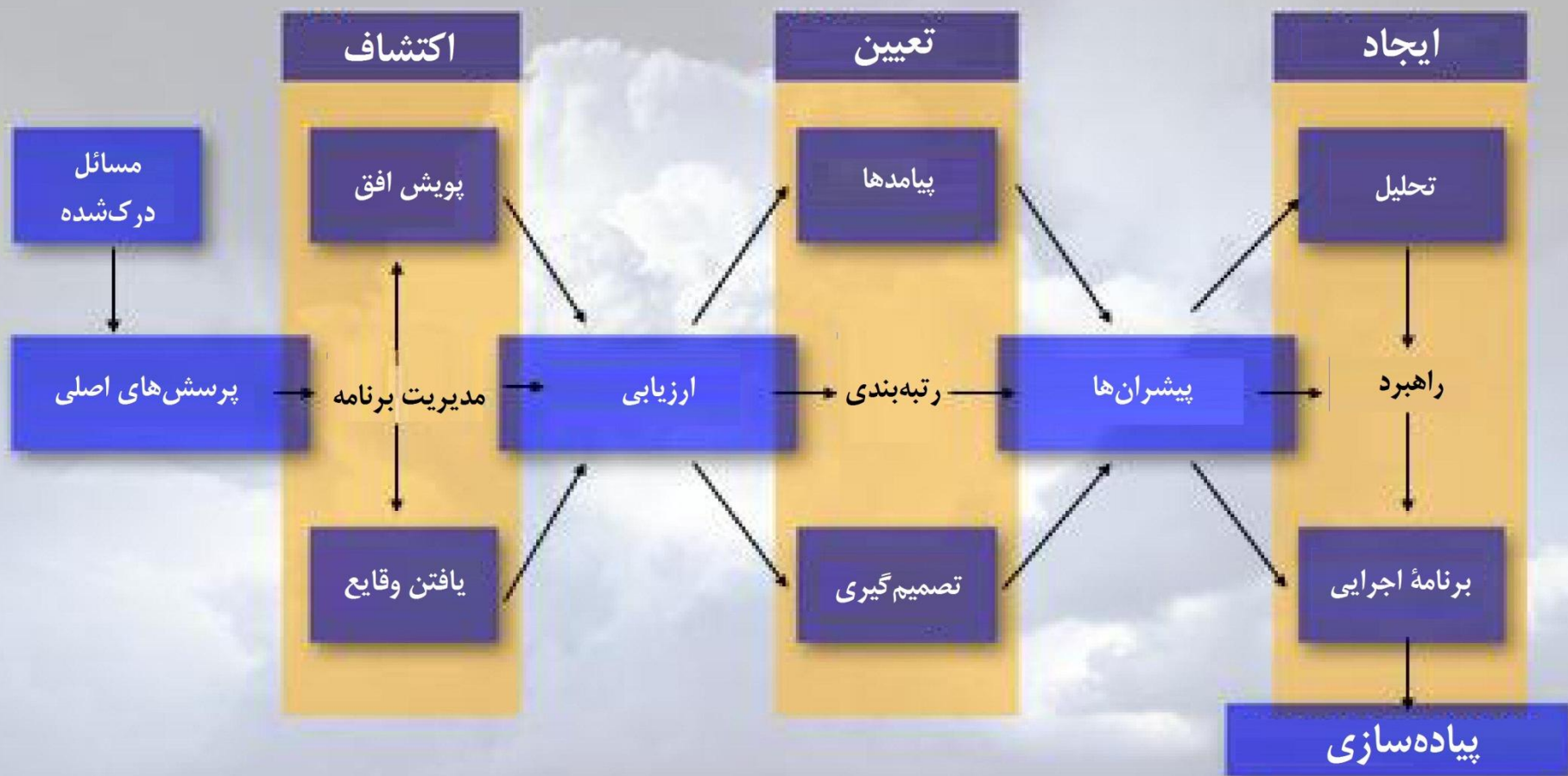
۳-نگاشتی مانند (نگاشت سامانه ای) از ذی نفعان تدوین کنید.

۴- تصمیم گیران کلیدی و مطلوبیت های آن ها ترسیم کنید.

آینده نگاری و مشارکت

- آینده نگاری در ذات خود مشارکت جویانه است
- ثبت اسامی مشارکت کنندگان با رعایت نقش یا کارکرد
- دخالت دادن مشارکت کنندگان
- آموزش آن ها و دیگر ذی نفعان

مدیریت برنامه



پایش بلند مدت :

- ❖ آینده نگاری باید به نوعی فرآیند فکری پیوسته و راهبردی تبدیل شود، زیرا موضوعیت یافته ها به مرور کاهش می یابد.
- ❖ احتمال فراموش شدن مهارت ها وجود دارد.
- ❖ پرسش های کلیدی تازه ای مطرح و محیط عوض می شود.
- ❖ پویش پیوسته و تفکر راهبردی همواره سازمان را هشیار نگه می دارد.

یادگیری و ارزیابی پروژه

آموختن از شکست و موفقیت در اجرای پروژه

- پس از اجرا، ارزیابی کنید (مصاحبه و نظرسنجی از ذی نفعان)
- طراحی و تدوین دور نمای اولیه پروژه و دستاورد ها

طراحی برنامه (الگوی عملی)

طراحی برنامه



آینده نگاری سازمانی (مدل بلوغ مشترک)

راهکارهای غلبه بر چالش سه گانه

- | | | |
|----|----------------|----------------------------------|
| ۱. | مدیریت راهبردی | ○ قطع وابستگی مطلق به مسیر گذشته |
| ۲. | مدیریت نوآوری | ○ افزایش انعطاف راهبردی |
| ۳. | مدیریت آینده | ○ توسعه ظرفیت جذب |

مدیریت راهبردی

• فرض این حوزه آن است که سازمان در رویارویی با تغییرات خارجی می تواند و باید راهبرد خود را تغییر دهد.

• چالش مساله : وجود همزمان تغییرات آرام و تدریجی و بلند مدت

• دوره های کوتاه مدت تغییرات شتابان و گسلنده



قابلیت های ضروری (دو سو توانی Ambidexterity)

- ۱. قابلیت سازگاری تدریجی و کاربست کسب و کار کنونی در دوره تغییرات تدریجی
- ۲. قابلیت سازگاری ناگهانی و کشف بازارهای تازه و فرصت های کسب در دوره تغییرات گسلنده

مدیریت نوآوری

- جریان پژوهشی که توصیه هایی را درباره شیوه های کسب و حفظ مزیت رقابتی در دوران تغییرات گسلنده مطرح می سازد. شیوه هایی مانند :
- اکتساب فناوری تازه
- پیوند دادن فناوری نوآیند به نیازهای تازه مشتریان
- آغاز پروژه های تحقیق و توسعه تازه برای بهره گیری از فرصت های برخاسته از تغییرت گسلنده
- توسعه ویژگی های فردی خاص در کارگروه های نوآوری گسستی
- برپایی سازمان های مستقل برای توسعه نوآوری های تدریجی و گسستی
- خلق و کاربست شبکه های نوآوری و نوآوری مشارکتی

مدیریت آینده

- شناسایی و کاربست روش های کاوش نظام آینده
- مفروض، تغییرات به تدریج روی می دهند و در نتیجه آینده پژوهان می توانند روندها و تغییرات گسسته را در طول زمان پیش بینی کنند.
- رویکرد نوین: کشف جریان های شناسایی نشده و تاثیر گذار بر آینده و تدوین نگاشت عدم قطعیت با توجه به گسستگی های بالقوه

مدل بلوغ آینده نگاری سازمانی/شرکتی

چهار پرسش مقدماتی برای ساخت مدل بلوغ مشترک:

- ۱- مولفه های کلیدی نظام های آینده نگاری سازمانی/شرکتی کدامند؟
- ۲- تجربه های موفق و موفق ترین تجارب آینده نگاری در این حوزه کدامند؟
- ۳- سطوح مهارت این مولفه کدامند؟
- ۴- آینده نگاری چگونه می تواند عامل موفقیت مدیریت تغییرات گسلنده باشد؟

آینده نگاری سازمانی/شرکتی (تعریف)

• نوعی قابلیت یا توانایی دربردارنده هرگونه مولفه ساختاری یا فرهنگی است که سازمان ها را قادر می سازد تغییرات گسلنده را به سرعت شناسایی کرده، پیامدهای آن را تفسیر و واکنش مناسب به تغییر را تعیین کنند تا از این راه بقا و توسعه شرکت تضمین شود.

آینده نگاری راهبردی، بستر آینده نگاری سازمانی

□ آینده نگاری راهبردی توانایی خلق و حفظ نگرشی پیشرو با کیفیت بالا، منسجم و وظیفه-محور است.

□ در راستای «شناسایی شرایط ناسازگار» ، «هدایت سیاست ها، شکل دادن به راهبرد» و «بهره گیری از بازار محصولات و خدمات تازه» است.

□ آینده نگاری راهبردی، برآیند ترکیب روش های آینده پژوهی و روش های مورد استفاده در مدیریت راهبردی است.

آینده نگاری سازمانی توانایی ایجاد و حفظ دیدگاهی پیشرو، پرکیفیت و وظیفه گرا است.



روش های آینده نگاری

○ پس نگری (Back casting)

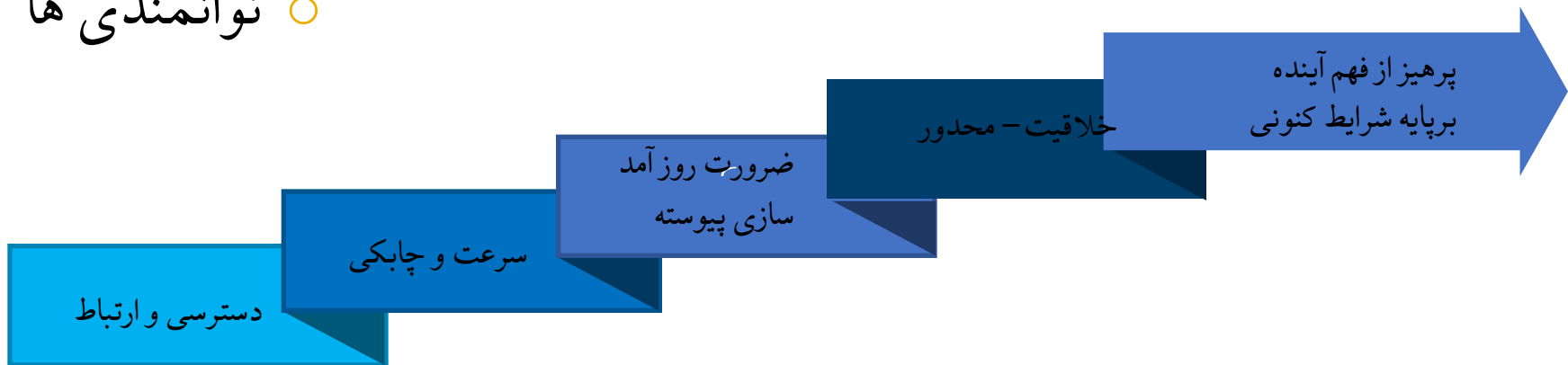
- روش های توصیف آینده مطلوب
- بررسی پیامد اقدامات ما بر آینده

○ حوزه های کاربرد

- برنامه ریزی
- مدیریت منابع

روش های آینده نگاری پس نگری (ادامه)

○ توانمندی ها



روش های آینده نگاری پس نگری (ادامه)

○ گام هایی برای اجرایی سازی

1. تعیین جدول زمانی
2. توصیف شرایط کنونی
3. توصیف آینده مطلوب
4. تدوین مجموعه گام های پسروانه (Back ward steps) برای نیل به آینده مطلوب
5. ارزیابی فرصت - تهدید
6. شناسایی سیاست ها و برنامه های پیوند دهنده حال به آینده

روش های آینده نگاری ذهن انگیزی (Brain storming)

○ روش های برای شناسایی سریع فرصت - تهدید و حل مساله

○ کاربرد و روش :

○ خلق اندیشه درباره الگو ها و رخدادها و ابهامات به جا مانده از افق پویی برنیابی پیشران های کلیدی

روش های آینده نگاری ذهن انگیزی (ادامه)

○ توانمندی ها :

-سرعت

-کم هزینه

-مشارکت جویانه

-روش شناخته شده و اثبات شده است

-توانایی طرح ایده های تازه

○ **کاستی ها :** اگر از دیگر ابزارهای آینده نگاری برای بررسی و تحلیل یافته های آن استفاده نشود، مبانی و تحلیل یافته های آن استفاده نشود، مبانی فکری قدرتمندی ندارد.

روش های آینده نگاری ذهن انگیزی (ادامه)

○ گام های اجرایی:

- (1) دستیابی به گزینه های پرشمار درباره موضوعی خاص در مدتی کوتاه
- (2) اجتناب از بحث و قضاوت در مرحله تولید اندیشه
- (3) ترغیب اندیشه های واگرا و متفاوت
- (4) تداعی (ایجاد اندیشه ای برای خلق اندیشه های دیگر)

روش های آینده نگاری : تحلیل لایه ای علت ها

Casual layered Analysis(CLA)

- ❖ شناسایی پیشران ها، جهان بینی ها و ارزش هایی که مبانی نگرش های گوناگون به آینده است.
- ❖ شناسایی و بررسی طیف گسترده ای از انگاره ها و نگرش های کارکنان و ذی نفعان در حوزه در دست پژوهش برای درک جهان بینی ها و پیشران های آن موضوع
- ❖ در هم شکستن ساختارهای فکری متعارف از راه گفت و گو، تضارب آرا و طرح جهان بینی ها متضاد و باورهای پایه ای
- ❖ رسیدن به دیدگاهی مشترک درباره دستاوردهای احتمالی آینده که ممکن است پارادایم های فکری موجود را درهم بریزد.

روش های آینده نگاری : تحلیل لایه ای علت ها

○ کاربردها :

- روشن سازی علل ناکارآمدی تحلیل و برنامه ریزی و تدوین راه حل های احتمالی و مشترک
- به چالش کشیدن دیدگاه های مختلف
- تدوین راهبرد مشکل
- بررسی مسایل از دیدگاه کیفی برای درک بیشتر و بهتر مساله
- تسهیل گفت و گو و ادراک متقابل و چند فرهنگی
- درک بهتر جهان بینی های افراد و یافتن راه های معنا بخشیدن به جهان
- دستیابی به انواع تولیدات ، خدمات و سیاست های بازنگری شده

روش های آینده نگاری : تحلیل لایه ای علت ها(ادامه)

○ توانمندی ها

- ❖ مشارکت بودن و مقبولیت گسترده
- ❖ امکان تلفیق با روش های دیگر
- ❖ کمک به تدوین سناریو های قوی تر و غنی تر
- ❖ بررسی انسجام سناریو ها از دید گاه های گوناگون
- ❖ تدوین چشم انداز های مشترک درباره آینده سازمانی مطلوب
- ❖ قابلیت تغییر مساله
- ❖ برقراری پیوند میان اندیشه های راهبردی کوتاه، میان و بلند مدت



کانال رسمی دکتر سعید خزایی
@Drsaeedkhazaei