

ادغام آینده پژوهی با توسعه سازمانی: طراحی گزینه هایی برای پروژه سناریو RWS2020

Martijn van der Steenb,* , Mark van Twista,b, Maarten van der Vlist c, Roger Demkes

caErasmus University Rotterdam, The Netherlands

bNetherlands School of Public Administration (NSOB), The Netherlands

cDepartment of Transport, Public Works and Water Management (Rijkswaterstaat) of the Ministry of Transport, The Netherlands

چکیده

اکثر آینده پژوهی هایی که توسط مدیران و استراتژیست ها استفاده می شوند بر روی مسیر توسعه سازی تاثیر نمی گذارند. اگر چه کمک پروژه های استراتژی بر مدیریت تماما در نظریه و تئوری است اما، مستندات پژوهش در سازمان ها، دانش آینده ای است که بشدت مورد استفاده قرار می گیرد و یا حداقل بطور انتخابی و استراتژیکی مورد استفاده قرار می گیرند. (سیاستی). این مقاله به آموزش آن شکاف پرداخته و مدعی است که این موضوع تقسیمی پایه ای بین ابعاد بسیار متفاوت است. با این حال خارج از این موضوع بازسازی مفهومی ارتباط بین مطالعات آینده و مدیریت، مسیری جدید برای ادغام خواسته های بوجود آمده؛ می باشد. در یک مطالعه موردی، ما این موضوع را بوسیله یک فرایند هوشمندانه و تراز حرفه ای چندین معمای (معضل) کلیدی نشان دادیم. آینده پژوهی می تواند به فرایند های مدیریت و توسعه سازمانی متصل شود. آینده می تواند به داخل هر پژوهش مدیریتی آورده شود. با این حال به منظور انجام آن زمینه آینده نیاز به کنار گذاشتن برخی از ابزار های متدولوژیکی و حرکت به سمت مدیریت استراتژیک دارد. نه به این دلیل که آینده نگاران نیاز به کنار گذاشتن دانش و مهارت ویژه خود دارند بلکه برای ساختن بیشتر آن است.

مقدمه

در دهه های اخیر افزایش در اکتشاف و پیش بینی آینده سازمان های عمومی و خصوصی، به عنوان جزئی از فرایند های طرح سیاسی، توسعه استراتژی و توسعه سازمانی؛ وجود داشته است. [۱]. یک انجمن حرفه ای از متخصصان در راستای آن تقاضا رشد نمود [۲]. با این حال هنوز مبهم است که آیا افزایش در اکتشافات آینده اشاره بر این دارد که سازمان ها اکنون تمرکز بیشتری بر آینده دارند یا خیر. دلایلی وجود دارد تا به این باور رسید که سازمان ها بدان گونه نیستند که علاقمندی های کوتاه مدت آن ها، علاقه مندی های غالبی را در طولانی مدت ایجاد نماید. [۳-۸]. تحقیقات نشان دهنده فعالیت هایی نظیر، حرفه ای سازی مدیریت استراتژیک و سرمایه گذاری در مدیریت دانش؛ سازمان را بیشتر بر روی آینده متمرکز می کند. [۹ و ۱۰]. تنش بین آینده نگری و حال نگری علاقمندی های سازمان و پژوهشگران را تحریک می نماید. در این مقاله ما نشان می دهیم که این تنش بیشتر از یک مشکل معمولی است، موضوعی که می تواند به وسیله مدیریت هوشمند یا در دستورالعمل سازمان متوقف شود. ما این تنش را بسیار پایه ای تر از آنچه که نشان می دهد در نظر می گیریم. آینده پژوهی، استراتژی سازمانی و مدیریت اجرایی (عملیاتی) ماهیتا در عمل - نه در جزئیات بلکه در هسته آن ها - از خطوط متفاوتی پیروی می کنند. [۶ و ۷]. سناریو پژوهی نوعی دانش را ارائه می کند که بکارگیری آن در سازمان بسیار مشکل است. در اکثر موارد، نتایج آینده پژوهی مدیران را با مشکلات کوتاه مدت روبرو می کند و اجرایی نمی شود و نیز در فرایندهای تصمیم گیری مورد استفاده قرار نمی گیرد، نه به این دلیل که مجریان آموزش ندیده اند و یافته ها را نمی پذیرند بلکه به این دلیل که آن ها نمی توانند این یافته ها را در استراتژی های خود اعمال کنند. حتی اگر مجریان بتوانند تا تمرکزی بلند مدت داشته باشند، آن ها با مشکلات یکپارچه سازی آینده با استراتژی تحت کارکرد خود، روبرو می شوند. [۶]. آن ها معتقد نیستند که سناریو ها نادرست یا غلط هستند بلکه بکارگیری آن ها در فرایند های استراتژی یا دیگر فرایندهای سازمانی را بسیار سخت می بینند. مشکل ترجمه ای یا زبانی هم نیست. مشکل بسیار اساسی تر از آنچه که بنظر می رسد، می باشد. یک فاصله بین فرایند آینده پژوهی و فرایند های روزانه سازمانی وجود دارد، برای مثال: طراحی استراتژی ها، عملکرد های مدیریتی یا توسعه سازمانی. شکاف بین مطالعات آینده و فرایند های سازمانی به سادگی بر طرف نمی شود. در آینده پژوهی ضرور است که فاصله

ای پایه ای بین جریان های روزانه، محتوا و فرایندهای داخل سازمان، وجود داشته باشد. آینده پژوهی نیاز دارد تا فاصله از سازمان را حفظ نماید و به عنوان یک قانون نتایجی را که خلاف کسب و کار روزانه سازمان است تولید نماید. این بدان معناست که ارتباط کمی بین خروجی مطالعات و فرایندهای استراتژیک که باید در آن اعمال شود، وجود دارد. و در نتیجه هر گونه بهره برداری از آن نتایج بسیار دشوار است. مجریان دیدگاه های آینده پژوهی را استفاده نمی کنند نه به این دلیل که نمی خواهند بلکه آن ها نمی توانند از این دیدگاه ها استفاده نمایند. بنابراین از آنجایی که بسیار اتفاق می افتد که آینده کاوش شود؛ بنظر می رسد که سازمان ها از این کاوش ها خیلی کم بهره می برند. این چطور می تواند باشد؟ و چه چیزی در مورد آن می تواند صورت گیرد؟

۱/۱ ادغام آینده پژوهی و استراتژی سازمانی

در این مقاله تحقیقی، ما تلاش می کنیم تا این دو رشته که اساساً از یکدیگر جدا هستند را به یکدیگر ارتباط دهیم. بنابراین دیدگاه آینده پژوهشی می تواند خیلی بیشتر به صورت موثر و مولد مورد استفاده قرار گیرد. با استفاده از تحلیل یک مطالعه موردی، ما تمایل داریم تا نشان دهیم که کنار هم قرار دادن این دو مولفه عملی است. ما بحث می کنیم که بهتر کردن استفاده از مطالعات آینده نگاری موجود، یک اهم نیست. برای مثال: بوسیله گفتن به مدیران که باید از آینده نگاری بیشتر استفاده کنند.

طرح کلی آینده پژوهشی نیاز دارد تا بهینه شود. مهم نیست که شکاف بین مدیریت و آینده نگاری، شکاف بین کشف آینده و عمل براساس نتایج آن؛ پر شود. آینده نگاری و مدیریت نیازی به اتصال ندارند؛ آن ها باید ادغام شوند. کاربردی سازی بعد از پایان مطالعه شروع نمی شود، نیاز دارد تا در داخل فرایند حل شده باشد. چگونه می توان به آن رسید؟ تقسیم حاضر این جداسازی را نادیده می گیرد و در آن خیلی اصولی مدعی می شود که به آینده پژوهی باید توجه شود و باید مورد استفاده قرار گیرد. در مورد اینکه چگونه مدیریت و آینده نگاری می توانند به یکدیگر نزدیک شوند و چگونه ترکیب این دو می تواند در جهت تولید تصاویر محتمل پیشنهادی آینده

استفاده شود، بسیار کم نوشته شده است. (برای مثال [۱۱۶-۲۰]). ما بر این باوریم که این موضوع بدلیل درک محدود از ماهیت بین این دو دنیاست، که همانطور که ما اینجا بسیار پایدار و اساسی بحث کردیم که آموزه های تحقیقات موجود است. (همچنین ببینید [۶,۷,۲۰]).

۱,۲ خط سیر این مقاله

در این مقاله تحقیقی ما به این سوال می پردازیم که چرا از یک سو تلاش کردن برای مشاهده تصاویر مرتبط با آینده و از سوی دیگر طراحی استراتژی و توسعه سازمانی، مهم است. بعد از آن ما به شرح معمای عملی که احتمال وقوع در این فرایندهای مرتبط را دارد؛ می پردازیم. این خیلی مهم است به این دلیل که در فعالیت های عملیاتی است که فرایندهای آینده نگاری و توسعه سازمانی نیاز به اتصال به یکدیگر را دارند. قسمت اعظم کار باید به صورت پیوسته و به ویژه با درخواست های پیچیده روزانه سازمانی انجام شود. ما نشان خواهیم داد که چگونه داخل سازمان مورد مطالعه ما Rijkswaterstaat (RWS) در هلند، یک تیم سناریو جهت مقابله با معماها و تردیدها، مدیریت شد. ما معماهایی که آن سازمان با آنها روبه رو شدند و تحلیل انتخاب های ویژه ای را که با توجه به طراحی و فرایند مداخله ای که انجام دادند، را نشان خواهیم داد. ما از یافته های تجربی برای تدوین نتایج عمومی مرتبط با احتمالات ساخت لینک های قوی و ساختاری بین آینده پژوهی و دیگر فرایندهای داخلی سازمان، استفاده خواهیم کرد.

۲. طرح ریزی آینده: چرا آینده پژوهی نیازهای استراتژیک را تطبیق نمی دهد.

طرح ریزی آینده مشخصا می تواند به طراحی استراتژی و توسعه سازمانی تاثیر بگذارد. ادبیات استراتژی مملو از بیانیه هاست و مدعی مولد بودن آینده پژوهی در تدوین استراتژی میباشد. [۲۱-۲۴]. و اکثر تحقیقات آینده پژوهی و آینده نگاری در مورد متصل کردن آن به تدوین استراتژی و توسعه سازمانی صحبت می کنند. (برای مثال [۲۵-۳۵]). مزیت ها مشخص هستند. آینده پژوهی می تواند مسائلی که برای بقای سازمانی حیاتی هستند را شناسایی نماید. در اکثر موارد فرضیاتی به منظور تطبیق دادن با پیش بینی آینده ساخته می شوند، در آنچه که ما اینجا آن را توسعه سازمانی خطاب می کنیم. ایجاد آن برای تغییرات سازمانی ضرورت دارد. بوسیله

توسعه سازمانی ما می دانیم که سازمان در پاسخ به ملاحظات استراتژیک، تغییرات سازمانی ایجاد می نماید. تحقیق بین اشکال مختلف ارزش افزوده های طرح ریزی آینده در فرایندها تمایز قائل می شود. (برای مثال: [۳۶]).

اولین مورد همکاری (کمک) مستقیم است. برای مثال: دانش مرتبط با آینده می تواند به عنوان مدرک و اطلاعات با توجه به مشکل استراتژیک، مورد استفاده قرار گیرد. یا ممکن است مفهومی را که قبلا از طریق دیگری ارائه شده است را مورد بازسازی قرار دهد. بنابراین به تولید و تدوین گزینه های سیاستی جدید منجر می شود. همچنین ممکن است به عنوان روشی برای ارزشیابی توان گزینه های سیاستی، در شرایط آینده مورد استفاده قرار گیرد. در این مسیر های مستقیم، تحلیل آینده مستقیما بر فرایندهای تصمیم گیری کمک می کند.

جدول ۱

طرح ریزی آینده، طراحی استراتژی و توسعه سازمانی

Table 1
Projecting the future, designing strategy and organizational development.

Projecting the future: added value in forming strategy and developing an organization	
Direct contribution	Provides 'knowledge' and 'information' about the extent and features of future situations, the future environment and/or possible future partners or competitors, for the benefit of organizational processes such as decision-making, strategy design, formulating new perspectives on growth, building new alliances and allocation of management capacity.
Indirect contribution	Familiarizes the organization with thinking about possible future conditions and situations, 'sharpens' the organization's culture towards the future, makes notions of 'futures' more 'common knowledge' and possibly even 'standard operating procedure', and increases the chances for taking the futures-perspective into consideration in developing the organization.
Critical reflection	Thinking about the future 'forces' the organization to think carefully about what is important in the present, what the organization is doing now, what the biases in the current frames and discourses are, and what other perspectives, discourses and views are neglected. The future stimulates—and sometimes forces—reflection about the present-day repertoire of the organization and opens up perspectives on new ways of doing and thinking.

دانش مرتبط با آینده بطور لحظه ای (مثالی) مورد استفاده قرار می گیرد: در مسیری یکسان اطلاعات مدیریتی روزانه در فرایندهای مدیریتی استفاده می شود.

علاوه بر این، همکاری (کمک) غیر مستقیمی در ساخت استراتژی وجود دارد که در آن عوامل مفهومی زمینه ای برای فرایندهای مدیریتی تحت تاثیر هستند. برای مثال: اگر دانش مرتبط با آینده جهت ترویج یک مذاکره گسترده در مورد شرایط آینده های ممکن؛ استفاده شود؛ درگیری ذینفعان در فرایندهای تصمیم گیری و در شروع تغییر فرهنگی در یک سازمان اتفاق می افتد.

همکاری استفاده مستقیم در دانش نیست بلکه یک بعد جدیدی است که یک مذاکره جدید مرتبط با یک مسئله موجود را ترویج می دهد.

سومین مورد، همکاری (کمک) طرح ریزی آینده در جهت طراحی یک استراتژی می تواند در چیزی که بهتر است آن را تامل (انعکاس) حیاتی بنامیم؛ شرح داده می شود. در این مورد چشم انداز مرتبط با آینده به عنوان وسیله نقلیه ای برای تامل حیاتی بر مسیر حرکت موجود و دیدگاه های کنونی و مباحثه در مورد اینکه سازمان در حال انجام چه چیزی است و یا در صدد انجام چه چیزی می باشد؛ مورد استفاده قرار می گیرد. از بعد آینده ، سازمان کنونی متفاوت دیده می شود. استفاده از بعد آینده این امکان را فراهم می کند تا از حال گریخت، بنابراین آن بعد را عملی کرد. (همچنین ببیند [۳۷]). عمق تامل به مباحثه مرتبط می شود. انجمن آینده های حیاتی این نوع تامل را غیر حیاتی تلقی می کنند به این دلیل که آن مفاهیم نتایج قطعی غیر حیاتی را ارائه می کنند. مانند: محدوده ای اط ارزش های غربی مثل سازمان، ایدئولوژی بازار و ... که ارزش های دیگری را در نظر نمی گیرد. (برای مثال [۳۸،۳۹]). همچنین می تواند به عنوان انحرافی عمیق و رادیکال از این نوع سوم همکاری (کمک) شکل گیرد یا به عنوان نوع چهارمین باشد.

۲،۱ همپوشانی منطقی، تقسیم اثر بخش

طرح ریزی آینده از راه های متفاوتی می تواند برای فرایندهای استراتژیک ، شامل دو فرایند تدوین استراتژی و طراحی سازمان ؛ ارزشمند باشد. این ها تماما سه فرضیه مشخص هستند. دانش هر چقدر که باشد ، این نظریه وجود دارد که سازمان می تواند از دانش بهره ببرد. با این حال اقدام سازمانی بنظر می رسد که متافت باشد. روی کاغذ طرح ریزی آینده، طراحی استراتژیک و تحول سازمانی مشخصا در یک راستا قرار دارند. با این وجود در عمل به وسیله تعریف کم یا زیاد با یکدیگر متفاوت اند [برای مثال (۸، ۱۰)]. آنچه که به منظور ایجاد یک پیش بینی خوب در مورد آینده نیاز است، اغلب با اونچه که ضروری و ناز است برای فرایند تدوین استراتژی در کوتاه مدت؛ در کشمکش است.

ما این بحث را ابتدا، بوسیله تعریف معضلات (معما) عملی که زمانی ایجاد می شود که پیچیدگی طرح ریزی آینده درمقابل توسعه سازمانی در هم بیچد؛ نشان می دهیم. و بعد از آن م از یک مطالعه موردی تجربی شامل سازمان Rijkswaterstaat در هلند ، به جهت نشان دادن اینکه چگونه سازمان ها و مدیران می توانند با این معضلات مقابله کنند و آن ها را در مسیر سازنده قرار دهند؛ استفاده می کنیم.

۳. تفکر در معضلات

یک معضل شامل دو خط عملی احتمالی می باشد. هر دو آن ها مهم هستند معضلاتی که ما در اینجا شناسایی می کنیم بر اساس دو بعد می باشند؛ محتوای آینده پژوهی و فرایند آینده پژوهی . هر دو در ارتباط با ،رایند استراتژی سازمانی و تحول سازمانی هستند. ما چهار معضل مرتبط با محتوا و چهار معضل مرتبط با فرایند را شناسایی می کنیم.

معضلات ذیل مرتبط با محتوای آینده پژوهی و دیگر فرایندهای سازمانی می باشند (شکل ۱)

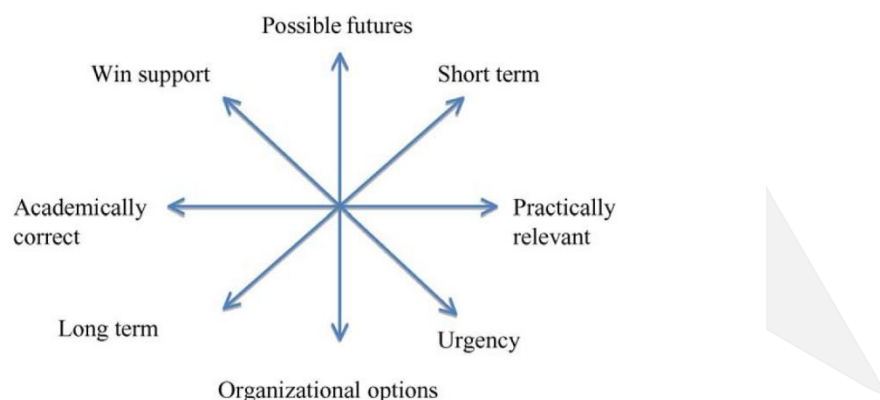


Fig. 1. Substantive dilemmas in linking projections of the future with organizational development.

۳,۱ کوتاه و بلند مدت

طرح ریزی آینده مرتبط با تغییرات بلند مدت؛ مرتبط با آنچه که باید و یا (خواهد) اتفاق بیافتد در آینده، می باشد. خطر آنست که طرح ریزی آینده از مشکلات کوتاه مدت و محتوای سازمان جداشود.

کار ما پیدا کردن مواردی است که به طور همزمان برای هر دو محتوای بلند مدت و کوتاه مدت، ارزش ایجاد می کند. و آن ها را به صورت سازنده به یکدیگر مرتبط می نماید. با این حال در عمل، اغلب بدین صورت است که یکی از این دوره های زمانی دیگری را به چالش می کشد.

هسته معضلات اطمینان یافتن از آنست که آینده به یک عاملی در مذاکرت مرتبط با استراتژی سازمان و توسعه سازمانی تبدیل می شود. آن هم بدون از دست دادن ارتباط با عملکرد واقعی روزانه.

۳,۲ جلب حمایت و ایجاد ضرورت

توسعه سازمانی اغلب نیازمند تغییر برای جایگری سریع است. طرح ریزی (پیش بینی) در مورد آینده می تواند یک احساس ضرورت را پیش آورد، برای مثال : با اشاره بر چالش های آینده یا در تاثیرات آینده از سیاست های روز. این به معنی "مقابله" سازمان با طرف مقابل می باشد. مواردی که هم اکنون به خوبی کار می کنند و هنوز به مشکلی بر نخورده اند، یا مشکلاتی که هنوز به سختی خود را نشان می دهند، ممکن است نیاز برای تغییر سازمانی را در نگاهی رو به آینده شناسایی کنند. با این حال، در اکثر موارد پیام فوریت در مقابل امروز مدیران و مجریان قرار دارد : آن ها کسانی هستند که موقعیت امروز را به ارمغان آورده اند و ممکن است در آینده این موقعیت مخاطره آمیز باشد. وظیفه پیدا کردن تعادلی بین ایجاد اضطرار برای تغییر و پیروزی بر چشم انداز های آینده قبل از دیگران است. این بدان معنی است که طرح ریزی آینده همیشه از لحاظ سیاسی، تا حدی داغ است: طرح ریزی برای آینده همیشه شامل انتخاب های سیاسی است. معضل (معما) اینجا در نگهداری و حفظ هم زمان طرح ریزی آینده نگر بدون منابع عملکرد ها و یا کشش سیاسی امروز، بدون حفظ هم زمان نسبت با مباحثه ها و جهت گیری های سیاسی؛ است . بنابراین آینده به عنوان یک مسئله مرتبط با مباحث امروز پذیرفته شده است. مشکل اینجا هم زمانی فاصله و ارتباط یک پروژه آینده نگاری با/ از مشاوره سیاسی امروز است.

۳,۳ بصورت آکادمیک صحیح و به صورت عملی مرتبط

یک طرح خوب انجام شده از آینده نیازهای متدولوژیکی متفاوتی را که در آن باید بین ابعاد دانشگاهی و توانایی عملی تعادل وجود داشته باشد؛ برآورده می‌کند. آن دسته از خواسته‌های مردم که طرح ریزی‌ها را بوجود می‌آورند، که دلایل خوبی برای انجام شدن طرح ریزی دارند، هنوز بدون کاهش موارد بی ارزش در عمق آن؛ ممکن نیست. در زمینه توسعه سازمانی، طرح ریزی آینده نباید از دستور کار امروز سازمان جدا شود.

۳,۴ احتمالات آینده و گزینه‌های سازمانی

زمانی که بر ساخت پیش‌بینی‌ها تاکید می‌شود تا به استراتژی و توسعه سازمانی کمک کند، یک تنش ذاتی وجود دارد. آیا باید بر ایجاد تصاویر احتمالات آینده یا طرح گزینه‌های سازمانی تاکید شود؟ آیا مطالعه اصلی در کلیت در مورد آینده است یا در مورد این است که سازمان یک نهاد است؟ در هر حالتی احتمالات آینده چیزی در مورد سازمان نمی‌گوید و بالعکس. این بدین معنی است که باید به هر دو بعد توجه شود.

چهار معضل (معمای) زیر در ارتباط با فرایند اتصال طرح ریزی آینده به فرایند استراتژیک توسعه سازمانی می‌باشد. (شکل ۲).

۳,۵ تعبیر (تفسیر) خلاقانه و واقعیت اساسی

طرح ریزی (پیش‌بینی) آینده نیازمند تفسیری خلاقانه می‌باشد. علاوه بر این، فرایند طراحی باید به ترکیب دیدگاه‌های جدید و شگفت‌آور اجازه دهد. اما در یک سازمانی که برای شواهد و مستندات و دانش سخت ارزش زیادی قائل است، پیش‌بینی آینده نیز باید محتوای قوی داشته باشد. خلاقیت نیاز است اما در حاشیه‌ای که مباحث تحلیلی و تجربی وجود دارد. این موردی است که چرا ما آن را به عنوان یک فرایند معضل می‌بینیم: محوا باید با ویژگی‌های خاص فرایند توسعه سازمانی و همچنین با مباحثه‌های سازمانی که اکثراً تحلیلی و تجربی هستند؛ مرتبط باشد. این بدان معنی است که، در پیش‌بینی آینده، باید به هر دو فرایند‌های خلاقانه و تولید کردن و استفاده داده‌های "سخت" و دانش مرتبط با آینده‌های ممکن؛ توجه شود. یا حداقل در ارائه محصولات در مسیری مشابه که برای مدیران اجرایی امروزی قابل درک باشد.

این تعادل سازمان را بسته به اینکه چه نوعی از محتوا در یک سازمان معمولی ارزش دارد؛ به سازمانی دیگر تغییر می دهد. ماهیت و شدت این معضل در سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود و به همین ترتیب پاسخگویی حرفه ای به آن هم متفاوت خواهد بود.

۳,۶ نتایج پایانی آزاد یا تمرکزی از پیش تعیین شده

پیش بین آینده به جهت کمک به طراحی استراتژی و توسعه سازمانی، از یک سو بر قراردادن تعداد زیادی از احتمالات مختلف در تصاویر و دادن فضای کافی برای در نظر گرفتن آنها؛ بستگی دارد و از سوی دیگر بر ایجاد سطحی از پشتیبانی در داخل و خارج سازمان بر اساس تصویری به اشتراک گذاشته شده از تصمیماتی که می توانند اجرا شوند؛ بستگی دارد. این بدان معنی است که همگرایی و واگرایی در تصاویر باید متعادل باشد: باید هم خاص و هم عام باشد. طراحی فرایند باید از سویی هدایتگر سیر تحقیق و از سوی دیگر دادن فضای آزادانه کافی برای یافته های شگفت آور محتمل؛ باشد.

۳,۷ حفظ فاصله یا سازماندهی ارتباطات

پیش بینی آینده نیازمند حفظ فاصله با حال و فاصله گرفتن از دستور کار های امروزی و مباحثه، می باشد. در همان زمان، برای داشتن تاثیری معقول بر دستور کار استراتژیک امروزی، پیش بینی آینده باید بصورت تنانگ با امروز (حال) ارتباط داشته باشد. کار بیش از حد در پیش بینی آینده به جهت ایجاد تعادل در حفظ فاصله از عملکرد های موجود سازمان و ایجاد ارتباط با این عملکرد های؛ می باشد. بازتاب انتقادی تنها زمانی عملی است که به آن گوش داده شده و متقابلاً پذیرفته شده باشد.

۳,۸ نتیجه گیری یا ادامه

در برخی نقاط زمانی، یک پروژه نیازمند پایان یافتن است. اما زمان پایان پذیرفتن یک پروژه چه موقع می باشد، وقتی که هیچ پایان مشخصی برای فرایند وجود ندارد. پایان پروژه چیست: زمانی یک مطالعه تاثیرش را داراست، که مستندات نهایی نوشته شده باشند، زمانی که مطالعه ارزیابی شده باشد یا زمانی که سازمان یافته ها را کسب کند؟ یک پیش بینی می تواند به جزئیات ریزی بررسی شود، با گستره و تفسیر زیاد. علاوه بر این، زمان بندی و ارتباط دهی به حرکت سازمان به اندازه نظرات اساسی مهم است.

۳,۹ مقابله با معضلات

فراتر از درست و غلط هیچ خوب و بدی بین مواضع افراطی در معضلات وجود ندارد: با این تعریف، گزینه انتخابی برای هر بعد از معضل مزایا و معایبی را دارد. علاوه بر این سوال مرتبط با این موضوع این است که، مفهوم دادن به ملاحظیات پیش آمده از معضلات، که تصمیمات بر پایه آن هاست، در عمل چگونه است و ملاحظیات در عمل چگونه به کار گرفته می شوند؟ حرفه استراتژیک بر توانایی مقابله با معضلات در شیوه ای مناسب و سازنده؛ استوار است. هسته تمام این معضلات از روش کلاسیک آینده پژوهی است که شخصی تمایل دارد آن را برای یک بعد از معضل انتخاب نماید، در حالی که از روش های مدیریت استراتژیک کلاسیک و روش توسعه سازمانی، شخصی برای مقابله بعد دیگر انتخابی را انجام می دهد. مشکلی که ما اینجا در حال توصیفش هستیم این است که بمنظور ایجاد ارتباط بین هر دو روش کلاسیک، متخصصان (حرفه ای ها) نیاز دارند تا تعادلی بین تمام معضلات ایجاد نمایند. آنها مجبور خواهند بود تا راهی پیدا کنند که معضلات را سازنده نمایند. در این حالت، می تواند به منظور مقابله با ماهیت تضاد ایجاد شده از معضلات؛ فهرستی متنوعی مشخص شود. ما به طور خلاصه این فهرست را شرح می دهیم و سپس از آن برای تحلیل یک موقعیت عملی استفاده می کنیم. بدین منظور که چگونگی عملکرد آن در شرایط عملی را تجزی و تحلیل نماییم.

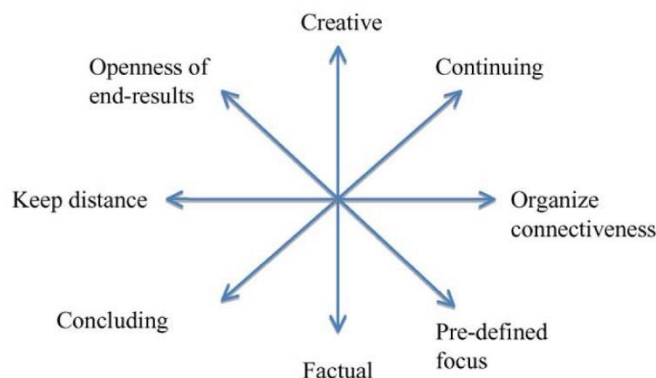


Fig. 2. Dilemmas in processes when linking projections of the future to organizational development.

نخستین گزینه برای مقابله با معضلات انتخاب کردن است: انتخابی برای یک یا دو بعد از معضل، بنابراین طرف دیگر به طور آگاهانه کمتر مورد توجه است. دیگری، مهمترین گزینه - ترکیب و یا ادغام است که می گوید: تلاش برای مرتب کردن هر دو جهت معضل به صورت هم زمان و هم به یک مقدار. گزینه بعدی ترتیب و الویت بندی آن است: ابتدا یک طرف از معضل و سپس رسیدگی به طرفی دیگر. بنابراین در یک مدت زمانی به هر دو بعد معضل توجه می شود. علاوه بر این گاهی اوقات احتمال جدا سازی نیز وجود دارد: هر دو بعد بصورت موازی مورد توجه قرار می گیرند اما بصورت جداگانه، و در مسیری جدا، بنابراین با یکدیگر ترکیب نمی شود. مرحله بعدی مجدداً ایجاد نتیجه ای برای یک بعد معضل به طور وابسته به بعد دیگر است: بخشی از معضل وابسته به دیگری ساخته می شود. یک بخش آن در چشم انداز دیگری قرار دارد. احتمال دیگر استفاده از پشت صحنه است: ایجاد یک انتخاب روشن و صریح برای یک بعد از معضل در پس زمینه با نگاهی ضمنی به بعد دیگر. و نهایتاً گزینه ای برای انکار معضل وجود دارد که در این حالت هیچی انتخابی ساخته نمی شود. با این حال این مورد عواقب معضل را از بین نمی برد. در لحظه ای قطعی این مشکل بوجود خواهد آمد حتی شاید هم به صورت اتفاقی و سر زده.

۴. RWS2020 به عنوان یک مطالعه موردی تجربی

ما بررسی خواهیم کرد که چگونه در مطالعه موردی تجربی پروژه "RWS2020" تنش بین طرح ریزی آینده، طراحی استراتژی و توسعه سازمانی، خود را در یک خط عملی آشکار خواهد کرد. و چه انتخاب هایی توسط تیم سناریو اتخاذ شده است تا آن ها را قادر سازد که اقدامی سازنده انجام دهند. بر اساس این مورد، ما سپس در استفاده از آینده پژوهی در فرایند استراتژیک سازمانی، در ارتباط با الگوهای محتمل حرفه ای گری صحبت خواهیم نمود: چه نوعی از حرفه

ای بودن می تواند متفاوت باشد و این مطالعه موردی چه چیزی در ارتباط با توسعه بیشتر این حرفه ای گری به ما می آموزد؟

۴,۱ Rijkswaterstaat و مطالعه سناریو "RWS2020"

کشف آینده برای RWS ، دیگر نه یک فعالیت جدید و نه یک فعالیت موقت است. در مقابل، سازمان دارای سنت انجام سناریو پژوهی است که به روز های اولیه کار با سناریو ها بر می گردد. اولین مطالعه سناریو، توسط Nostradamus در اواخر دهه ۱۹۸۰ با الهام از آینده پژوهی Shell انجام شده بود. [۱۴,۲۸]. هدف ان مطالعه حساس تر کردن کارمندان Rijkswaterstaat و مدیران RWS به بافت سازمانی بود. هدف شکستن نحوه نگرش فنی گرای مهندسین بود که در آن زمان بسیار غالب بود و همچنین ترویج گرایش اجتماعی به مهندسین بود. این مطالعه اولیه در مدت کوتاهی دومین پروژه سناریو که Creops نامیده می شد (مخفف creative options به معنی گزینه های خلاقانه) را در میانه دهه ۱۹۹۰، در پی داشت. هدف این مطالعه شناسایی پویایی غالب از زمان به منظور آشکار سازی فرصت های توسعه برای سازمان RWS بود. برای مثال: این مطالعه فرصت ها و تهدید های احتمالی شدت گرفته در مرکزی سازی اروپا و ادامه عدم متمرکز سازی اجرای سیاست های ملی را ؛ کشف میکرد. در ۲۰۰۱ RWS پروژه سناریو سوم Isis را شروع کرد، با هدف کمک به بازسازی محور سازمان. سناریوپژوهی یک سند مهم در تدوین طرح Onderneming سازمان Rijkswaterstaat بود (۲۰۰۴-۲۰۰۸). بر اساس پروژه Isis ، طرح چندین مدل سازمانی خاص و جدید را برای RWS شناسایی می کرد. در آن زمان به عنوان پروژه ای بزرگ و دست و پا گیر بود. این پروژه به تغییر RWS از یک سازمان مهندسی آهسته و تا حدودی مبتلا به اوتیسم به یک سازمان شبکه گرای چابک؛ کمک نمود.

در ژوئن سال ۲۰۰۶ مدیران RWS انتساب یک پروژه برای کشف آینده در یک مطالعه سناریو را صادر نمودند. این انتساب به گروه استراتژی سازمان داده شده بود. گروهی که مستقیماً به هیئت گزارش می داد. بر اساس این انتساب، مطالعه باید یک کمک ویژه به توسعه پیوسته سازمان Rijkswaterstaat ؛ می کرد. از جمله مسائل تحت پوشش مطالعه تمرکز بر روی سناریو های آینده در پرتو طراحی راهبرد و توسعه سازمانی بود. بنابراین مجبور بود که از سویی بر آینده تمرکز کند و از سوی دیگر باید به ملاحظات تحت حمایت هیئت نیز مرتبط می بود.

در طراحی RWS2020 تیم پروژه انتخاب کردند تا به صورت " از بیرون به داخل " کار کنند. استراتژیست هایی که درگیر شدند خواستار این بودند که ایده ها را از خارج سازمان به داخل بیاورند و از شرکت کنندگان خارجی برای شرکت فعالانه در تولید ایده های مرتبط با تصاویر احتمالی از آینده و موقعیت سازمانی؛ دعوت کنند. دنیای بیرون، ذینفعان، کارشناسان و دیگران نه تنها برای تحویل ورودی ها بلکه به طور ویژه برای کمک فعالانه به ساخت یک تصویر از آینده Rijkswaterstaat ؛ دعوت شدند.

در انجام این کار، گروه انتخابی آگاهانه برای تحقق بخشیدن به این خط عمل در همکاری با طرف های ، و نه برای ساختن یک تمرین داخلی ، خارجی انجام داد. در بحث با مشتری، توافق شد تا نتایج پایانی در مرحله نهائی بنام "مسیر پیشرفت قوی " و گزینه های سازمانی با یک آینده پایدار ؛ شرح داده شود.

در برابر این پس زمینه تیم سناریو تصمیم گرفت تا مطالعه را در چهار مرحله یا فاز که در ذیل آمده است بسازد :

نتایج برنامه ریزی شده از اولین مرحله – که قوت RWS نامیده می شد – تحویل دو تحلیل ، اول میدان کار و -دوم نیروهای مختلف درزمینه RWS ، به جهت دستیابی یک تصویر از محیط مرتبط با RWS در زمان حاضر .

پرسش های مهم در این رابطه برای تیم سناریو بود: RWS چه باید بکند و چگونه با سازمان ها، دیگر نهاد های حاکم، طرف های بازاری و کاربران توسعه یافته؛ ارتباط داشته باشد؟ بنابراین اولین مرحله اساسا با زمان حال مرتبط بود.

مرحله دوم - بنام گرایشات مرتبط به RWS و قطع کردن آن ها - منطبق با تیم سناریو بود، به عنوان یک سناریوپژوهی کلاسیک طراحی شده بود. در این مرحله، محیط بی تاثیر باید با استفاده از شناسایی و بازتاب بر روی اکثر نیروهای پیشران آینده در محیط RWS به تصویر کشیده شوند .

مرحله سوم - بنام "الهام از معیار ها" - متمرکز بر روی احتمالات مختلف برای تحولات سازمانی. برای این مرحله، مهمترین پرسش این بود که : چه نوع تحولات الهام بخشی را دیگر

سازمان های مرتبط تجربه کردند و چه درس هایی را RWS باید از آن ها بیاموزد، و چه جهت گیری هایی را به عنوان نتیجه باید بگیرند؟ پس بنابراین در این مرحله تمرکز بر الهام از دیگر تجربیات می باشد.

مرحله چهارم - بنام "مسیرهای توسعه و گام های قدرتمند" - به عنوان نتیجه این مطالعه برنامه ریزی شده بود. در این مرحله نتایج مراحل قبلی باید جمع اوری و به یکدیگر مرتبط شوند و بر روی ادامه طرح کسب و کار متمرکز گردد. (دستور کار ۲۰۱۲). که نه تنها باید به ترسیم احتمالات نتایج پایانی پردازد بلکه باید چگونگی تحقق گزینه های شناسایی شده را نیز مشخص نماید. اگرچه مشخصات این مرحله به آینده بر می گردد اما یافته باید به شرایط امروز هم قابلیت اعمال داشته باشند و با مستندات سیاستی مانند طرح کسب و کار و دستور کار ۲۰۱۲ که هنوز باید در ۲۰۰۸ توسعه بیابد؛ نیز همخوانی داشته باشد.

۵. کار با معضلات (معمایا) در پروژه RWS2020

این پروژه خیلی با کاوش در آینده برای دانش بهتر مرتبط با آینده، مرتبط نبود، اما هدفی صریح برای ترویج و تمرکز بر توسعه سازمانی داشت. تیم پروژه این هدف را جهت شناسایی «گزینه های قدرتمند برای سازمان» تعریف کرده بود. برای این کار، ضروری بود که دانش مرتبط با آینده با وضعیت کنونی در سازمان ترکیب شود، و همچنین با دانش مرتبط با گزینه های احتمالی برای تحولات سازمانی. این مطالعه می بایست از لحاظ ماهوی خوب می بود، اما همچنین می بایست محتوایی را در راستای حمایت از فرایند استراتژیک در حال اجرا، تولید کند. می بایست برای هر دو تدوین استراتژی امروز و کیفیت قابل قبول از نظر آینده نگاری؛ قابل استفاده باشد. تنش بوجود آمده بین از یک سو اکتشاف صحیح از آینده - آزاد، فاصله دار، منحصر متمرکز بر آینده - و نیازهای خاص سازمان تحت فرایند تغییر استراتژیک، با تمرکز بر علاقه مندی های کنونی و روابط قوی حل گشت. در چارچوب نظری ما، ما معضلات مختلف مطرح شده توسط این دو اتصال آینده پژوهی در فرایند های استراتژیک را شناسایی نمودیم.

با توجه به معضلات بلند مدت در مقابل معضلات کوتاه مدت، تیم سناریو RWS2020 با مشاهده تصویری بلند مدت در پرتو وضعیت کوتاه مدت؛ با آن برخورد نمود. وضعیت بلند مدت آزادانه با قرارگیری RWS2020 به عنوان یک مطالعه پس زمینه برای طرح کسب و کار؛ کشف شد. در انجام این کار، یک گزینه به صورت تابعی از گزینه دیگر ساخته شد. برای حفظ اتصال دو خط عملی مختلف که متمرکز بر هر دو بلند مدت (organizational strategy) و کوتاه مدت (Agenda ۲۰۱۲the) بودند، تصمیم گرفته شد تا یک ائتلاف شخصی با استفاده از ادغام دو تیم درگیر و ساخت یک تیم استراتژی پاسخگو برای هر دو آن ها، ساخته شود. سپس آن ها پروژه های برنامه خودشان را پیگیری کردند، در حالی که همان خط عاملی قبلیشان را حفظ کرده بودند.

" معضل جلب حمایت در مقابل ایجاد ضرورت " بوسیله سنجش هر دو گزینه به جهت اینکه ببیند که آنها می توانند ادغام شوند یا خیر؛ متوقف شد. برای ایجاد فوریت اغلب نیاز است تا اصول پابرجا را سنجید. این می تواند به سادگی باعث سرخوردگی ذینفعان و کاهش حمایت آن ها شود. تیم سناریو تلاش کرد تا تا آن جا که ممکن است حمایتی را در خدمات مختلف Rijkswaterstaat بدست آورد. اما در تعامل آن ها با مدیریت، آن ها همچنین میزان محدودیت ها را نیز اندازه گیری کردند بنابراین آن ها می توانند از آن اطلاعات در جهت ایجاد فوریت برای مسائل بلند مدت نیز استفاده کنند. با این حال آن تنها پس از اعتماد زیادی که قبلا در پروژه و بین آن ها ایجاد شده است؛ اتفاق می افتد. شایان ذکر است که در یک حدود خاصی از پشتیبانی، اعتماد و توانایی؛ این طور بنظر می رسد که حتی ناراحتی می تواند به اعتماد و پشتیبانی بیشتری تبدیل گردد. در برخی از نقاط رابطهریال مدیران از تیم انتظار دارند تا مرزهای آن ها را به چالش بکشد و آنها را ناراحت کند. آن ها نه تنها اجازه دارند تا محدودیت های فکری مدیران را بسط دهند بلکه انتظار می رود این کار را انجام دهند.

" معضل (معمای) دانشگاهی درست و عملا مناسب " بصورت مشروط ایجاد شد. ارتباط دانشگاهی و کیفیت علمی برای مزایای قوانین حوزه عملی از تصمیم گیری استراتژیک، که در آن محصول مطالعه باید به عمل گرفته شود. دراین، کیفیت اساسی یک قوت مهم از یک محصول است اما کیفیت های دیگری نیز وجود دارند. هدف سناریو پژوهی بسیار واضح بود: جهت تامین مواد برای توسعه بیشتر RWS. بنابراین اهمیت در کاربرد عملی بود نه در اصل مدل های

آکادمیک. تیم شدیداً بر قوانین متدولوژیکال بازی برای توسعه سناریو ها، متمرکز بود، اما در لحظاتی خاص انتخاب های عمدی به جهت منحرف کردن آنچه که از لحاظ نظری درست بود، انجام می شد. برای مثال: آنها تصاویر آینده خود را توسعه نمی دادند (ایجاد نمی کردند). تیم های خارجی برای انتخاب روش های خود آزاد بودند. مشاهدات آن ها یا ترجیحا دور نما های محیط آینده Rijkswaterstaat در سال ۲۰۲۰ بسیار مناسب تر از درستی متدولوژیکال آن ها بود.

بنابراین، با توجه به معضلات (معما های) اساسی، ما می بینیم که درمقابل با آن ها استراتژی های مختلفی دنبال شد. اعم از ساخت یکی از آن ها به صورت تابعی از دیگری، ترکیب آن ها، بر اساس چیزی یا در پی دیگری.

۵,۲ برخورد با معضلات فرایند

برای " معضل تفسیر خلاقیت در مقابل واقعیت حقیقی ": تصمیم گرفته شد تا یک قوت قابل تعویض اعمال شود به طوریکه اجازه دارد تا در طول دوره فعالیت، جای دیگری قرار بگیرد. در زمان شروع پروژه، تصمیم گرفته شده بود تا با تیم داخلی که از امور داخلی آگاه بودند کار کنند. علاوه بر این جهت توصیف شرایط موجود و ایجاد سند با کیفیت بالا، واجد شرایط بودند و بخوبی در نظر گرفته شده بودند. با این سند به عنوان پایه خط، فضای بیشتری برای روش های خلاقانه داده می شد. برای مثال: بوسیله کار کردن با تیم های سناریو خارجی که، اگرچه بر اساس مطالعات معروف عمل می کرد، به جهت رقابت با هم دیگر در راستای رسیدن به دیدگاهی نوآورانه با توجه به آینده های محتمل برای Rijkswaterstaat ؛ به چالش کشیده شد. بعد ها، با برگزاری ملاقات های مختلف در زیر مجموعه سازمان خود به جهت فهمیدن اینکه آیا دانش آینده ای که آن ها گردآوری کردند در عمل کارایی دارد یا خیر، این دوره های فعالیتی ساختار یافته تر شدند. مخصوصاً با توجه به کیفیت محتوا در تشریح مسیر توسعه.

" معضل باز و آزادانه بودن نتایج در مقابل تمرکز از پیش تعریف شدن " بوسیله کارکردن موازی بر هر نوعی از تصویر و بوسیله قراردادن هر دو گزینه به صورت پی در پی؛ حل شد. تلاشی آگاهانه برای شروع و پایان متوالی با ایده ای که اگر خط عملی یک موفقیت بود؛ ایجاد گشت

داشتن یک تصویر مورد قبول و به اشتراک گذاری شده برای محتمل ساختن آن به جهت بهینه سازی تنوع در خطوط میانی عملکرد، بسیار مهم بود. مرحله ۱ صراحتاً در راستای بدست آوردن تصویر به اشتراک گذاشته شده مرتبط با RWS در زمان کنونی، مدیریت شد. از سویی دیگر مرحله ۲ و ۳ در راستای کشف تنوع تصاویر متعدد آینده، گزین های متعدد؛ مدیریت شد. مرحله ۴ که شامل سفری در سازمان و کارگاه های کارشناسان بود، در راستای دستیابی به یک مجموعه تصاویر از موقعیت های مختلف و تصاویر آینده RWS؛ مدیریت شد.

تا آنجا که به "معضل فاصله در مقابل ایجاد ارتباط" مربوط می شود، می توان گفت که ملاحظات به صورت مشروط بر اساس حفظ فاصله و با هدف حفظ ارتباط؛ ساخته شده بود. جالب است، هرچند که این معضل تا حدودی از طریق پس زمینه ایجاد می شود، همچنین در مراحلی که در آن از نگاه شخص خارجی، به نظر می رسد فاصله بیشتری در نظر گرفته شود، با توجه به دورنمای موجود و بحث های استراتژیک متوقف شده؛ تیم از احتمال تشکیل ارتباط در روز های بعد آگاه بود.

نهایتاً تیم به معضل (معمای) نتیجه گیری در مقابل ادامه دادن اشاره می کند. در این دوره از RWS2020 یک انتخاب آگاهانه به جهت نتیجه گیری صریح و نشان دادن انتهای خط عملی؛ انجام شده بود. در همان زمان، توجه بسیاری به پیگیری محصول و به تحویل محصول داده شد و فرایند تفکر پیچیده ایجاد شد. به عبارت دیگر در این معضل به جهت نتیجه گیری، نسبت به ادامه گزینه انتخاب صریحتری انجام شد. اما هم زمان یک نتیجه گیری دنباله دار در پشت آن پنهان بود، که به سمت ادامه دادن و وارد کردن نتایج نهائی پروژه به دستورالعمل استراتژیک سازمان مدیریت می شد.

۵,۳ مدیریت معضلات (معمایها)

تیم سناریو RWS2020 مجبور به حفظ تصمیم گیری در ارتباط با چگونگی برخورد با معضلات بوجود آمده از محتوای پروژه و فرایندهای استفاده شده؛ بود. ماموریت برای این سناریو پژوهی خلق یک چارچوب برای توسعه بیشتر Rijkswaterstaat بود. این کاوش توسعه سازمانی و آینده را مستقیماً برای ارتباط با یکدیگر؛ به ارمغان آورد. نیاز بود که رویکرد بلند مدت میبایست با رویکرد کوتاه مدت همکاری نماید. توسط انجام این کار دورنمای بلند مدت به طور مستقیم بر خط دستور کار کوتاه مدت سازمان قرار داده شد. معضلات دیگر بارها و بارها بوسیله تصمیم

گیری در مورد نحوه ترکیب آن ها، توالی آنها، انتخاب یکی بر اساس دیگری، قراردادن آن ها در موقعیت؛ متوقف شدند. به عبارت دیگر به طور مستمر تعادل بین دو شکل قوانین بسیار متمایز حفظ شد. به منظور تولید یک حالت صنعتی تیم مجبور شد تا با توجه به قوانین دوشکل متفاوتی از صنعت را ایجاد نماید.

۶. نتیجه گیری: تعادل پیشگامی (حرفه)

۶,۱ حالت صنعت اما کدام صنعت

تیم سناریو Rijkswaterstaat هلندی، در زمان طرح ریزی پروژه RWS2020 و در حین فرایند ایجاد آن، با مشکل چگونگی سازماندهی این فرایند و اینکه آیا همه چیز به خوبی پیش می رود، معضلات بوجود آمده در فرایندهای اکتشاف آینده، طرح ریزی استراتژی و توسعه سازمانی؛ مواجه می شوند.

موضوع در محدوده زمانی معین با تصمیم گیری بر اساس قوانین مهارت دوره عملی انتخاب شده برای پروژه باید شامل:

بررسی آینده و انجام مطالعات سناریو یا طراحی استراتژی و توسعه سازمان. حوزه های مختلفی از صنعت (برای مثال: مهارت) که افراد می خوابتند از آن به عنوان نقطه مرجع تمامویژگی های خود در مسیر کار کردن؛ استفاده نمایند. انجام یک کار خوب به معنی چیزی از لحاظ محتوایی متفاوت در این زمینه های مختلف می باشد. این موضوع اندازه گیری روشی را که تیم سناریو می خواهد بدست آورد را دشوار می کند. نتایج اجماع این کار با توجه به جامعه پژوهش مبهم است.

از منظر یکی از دو گروه حرفه ای که درگیر بود، آن هایی که پروژه را از لحاظ آینده پژوهی ارزیابی کردند خط عملکردی بدست آمده برای پروژه RWS2020 با قوانین خط عملکردی منطبق نیست. در برخورد با معضلات بسیار از تصمیمات متوسل به استفاده از ترکیب گزینه های شدند. توسط انجام این کار، دوره عملگری بدست آمده اعتبار خود را از دست داد: پروژه با استراتژی های کنونی و در حال اجرا ارتباط بسیار نزدیکی داشن. در نتیجه این از دست دادن با توجه به فاصله و جهت گیری بر اساس آینده بود.

از منظر گروه های حرفه ای درگیر د فرایند، یعنی متخصصان سازمان و مدیران تغییر، دوره عملکردی بدست آمده به نظر می رسد که بدون پیچیدگی باشد. این موضوع برای توسعه سناریو ها وگزینه های سازمانی، نسبتا زمان بر است - تمام ورودی های معتبر طرف های خارجی - به منظور ایجاد گزینه های قدرتمند بعدا دوباره آن ها باید با هم ادغام شوند. با انجام این کار تیم سناریو قسمت اعظم تولید را به تیم سوم واگذار می نماید در نتیجه زمان زیادی را قبل از اینکه تحلیل های استراتژیک در دسترس قرار بگیرد؛ نیاز دارد. از منظر توسعه سازمانی آن می تواند به صورت متفاوتی بدون در نظر گرفتن توجه زیاد به تحولات آینده؛ انجام شود.

با این وجود، این دوره عملکردی بدست آمده برای پروژه RWS2020 ثابت شد که در عمل موفقیت آمیز است: نتایج ملموس در کتابچه هایی ثبت شد. مشتریان برای طرح ریزی آینده رضایت داشتند. می توان گفت که مقداری استثنایی از افزایش را در فرایند تصمیم گیری از لحاظ کمک داشت. پروژه به سازمان در تفکر نسبت به آینده و تفکری مجدد نسبت به نقش های اساسی در سازمان، کمک نمود. پروژه به مهندسان در تفکر به ساخت دیل و آبرا و ... با بازتابی بیستر نسبت به موقعیت خود کمک کرد. پروژه به تفکر حیاتی نه تنها نسبت به توانمندی کنونی سازمان در فناوری بلکه نسبت به فراتر از تصورات سازمان ؛ کمک کرد. مهم تر از همه مطالعه سناریو در سطح هیت مدیره RWS بسیار جدی گرفته شده است و نه تنها به عنوان بخشی از کار و گزارش جذاب است بلکه در عکس واقعی نیز چنین است. RWS2020 بر روی سازمان تاثیر گذار بود.

در انجام این پروژه مهم ترین کیفیت از روش های اتخاذ شده برای آن بنظر می رسد این است که، با ایجاد یکتعداد حرفه ای تیم موفق به متحد کردن اشکال جداگانه هنر یا رشته ها برای طرح ریزی آینده سناریو ها و توسعه سازمانی استراتژیک، شده است.

تیم سناریو گاهی اوقات یک معضل را به قسمت های دیگر وارد می کرد. (برای مثال باانتخاب یک بعد مورد علاقه از معضل و تحت فشار قرار دادن بعد دیگر) اما سپس یک عملکرد تعادلی را در جهت حفظ طرف دیگر انتخاب می نمود. در دیگر معضلات بیشتر نزدیک می شد ، گاهی اوقات تلاش می کرد تا دو بعد را با هم ترکیب کند. این موضوعگاهی اوقا منجر به ایجاد تنش می شد که تیم درصدد مدیریت آن بر می آمد. تیم شکاف بین ارتباط عملی و کیفیت آکادمیک

را نادیده می گرفت، اما خروجی های خود را با دیدگاه های آکادمیک مورد سنجش قرار می داد. در زمانی مشابه تیم از پنل کاربری برای ارائه بازخوردهای مفید خود استفاده می کرد.

۷. مباحثه

کاربرد آینده پژوهی در فرایندهای عملیاتی امروزی در سازمان مهمترین مشکل زمینه آینده در آینده ای نزدیک خواهد بود. به منظور به دست آوردن مشروعیت، آینده پژوهی نیازمند آنست که ارتباط نزدیکی با فرایندهای عملیاتی داشته باشد. زمانیکه قوانین موجود به آن هاست گوید که فاصله گایه ای را حفظ کنند. گام مهم بعدی برای انجمنهای حرفه ای فاصله گرفتن از روش هایی است که آن ها را در بسیار از موارد از فعالیت های درونی غافل می کند. بسیار از دانش های مطالعات آینده نگاری نادید گرفته شده اند، نه به این خاطر که مدیران علاقه ای به آن ها ندارند بلکه به این دلیل که نمی توانند از آن ها استفاده کنند. مجموعه سازمانی به آنها اجازه نمی دهد تا از یافته های آینده پژوهی در دستور العمل های سازمانی استفاده کنند. بنابراین آنها به نوعی از دانش آینده که بسیاری از آینده نگاران آن را در الویت های پایین قرار میدهند؛ تکیه می کنند مانند پیش بینی و تحلیل روند. نه به این دلیل که استراتژیست ها و مدیران اجرایی آن ها را باور دارند بلکه به این دلیل که با فرایند تصمیم گیری سازمان ها تناسب دارند. مورد RWS2020 نشان می دهد که، اگرچه ممکن است تا حدی برای ترجمه ایده های و فرایند های آینده پژوهی به زبان واقعی فرایند تصمیم گیری استراتژیک؛ سازنده باشد اما این روش درارای محدودیت هایست. شکاف بسیار عمیق و اساسی تر از آنست که بتوان با ابزاری نظیر زبان یا ترجمه در انتهای پروژه، پلی برای آن ایجاد کرد. نتایج شکاف نیاز به یکپارچه سازی از همان ابتدای شروع طرح ریزی فرایند دارد. RWS2020 یک مثالی از پروژه ای یکپارچه می باشد. این نتایج بامعیار های آتی و منطبق تولید شده اند. نتایج مطالعات قابل قبول و قابل اجرایی باشد. ای گروه یک هوش عملی برای هیئت مدیری سازمان تولید کرده است. و هیئت مدیره بر اساس اطلاعات آن عمل کرده است. با این حال، پروژه قیمتی دارد: تیم توسط پانلی از آینده پژوهان، کارشناسان تحول سازمانی ها تشکیل شده است. آینده پژوهان اینپروژه را بسیار مرتبط با استراتژی های کنونی سازمان می دانند. کارشناسان تحول سازمان روش را بسیار مبهم و غیر لزومی می دانند.

مشخصاً ادغام این رشته های متفاوت پایه ای در فرایند عملیاتی خاص انواع معضلات را به پروژه وارد می کند. معضلات جنبه ذاتی روش هستند. بدین معنی که روش به ناچار دارای تنش هایی است. با این حال، مطالعه موردی نشان می دهد که با بکارگیری انتخاب های حرفه ای ساخته شده بوسیله تیم پروژه، می توان بسیاری از ریسک های موجود را حذف و همچنین فرصت های موجود را جذب نمود. ما بر این باوریم که مورد RWS2020 نشان می دهد که مرحله بعدی این حرفه ای سازی آینده پژوهی به صورت عمیق تر وارد تنها یک موضوع نمی شود. مشخص سازی روش ها تحت پوشش قرار دادن گستره وسیع تری از دنیای استراتژیک و اجرایی تصمیم گیری را منجر می شود اما برای یکپارچه سازی حفره های مختلف به تعداد بیشتری از تصمیم گیری های آینده نگر در سازمان نیاز است. مشروعیت آینده پژوهی بوسیله دوری از مباحثه های عمیق در روش های خود آن و بوسیله حرکت به سمت ایجاد ارتباط با رشته های مختلف درگیر در فرایند استراتژیک؛ حاصل می شود. مرز بین ارتباط و اهمیت استراتژیک نازک است؛ آینده بسیار مهم تر از آن است که مسولیت آن به آینده پژوهان سپرده شود.

منابع

- [۱] R.A. Slaughter (Ed.), The State of Play in the Futures Field: final report, Foundation for the Future, October ۲۰۰۷.
- [۲] R.A. Slaughter (Ed.), The Knowledge Base of Futures Studies: Professional Edition, Foresight International, ۲۰۰۵ (cd-rom).
- [۳] R.A. Slaughter, Why is the future still a missing dimension? Futures ۳۹ (۶) (۲۰۰۷) ۷۴۷-۷۵۴.
- [۴] D.G. Groves, R.J. Lempert, A new analytic method for finding policy-relevant scenarios, Global Environmental Change ۱۷ (۲۰۰۷) ۷۳-۸۵.
- [۵] Asselt, M.B.A. Van, J. Rothmans, D.S. Rothman (Eds.), Scenario Innovation: Experiences from a European Experimental Garden, European Experimental Garden, Leiden, ۲۰۰۵.
- [۶] M.A. van der Steen, Integrating futures studies in public policy making, in: C.G. Wagner (Ed.), Foresight, Innovation, and Strategy: Towards a Wiser Future, World Future Society, Bethesda, Maryland, ۲۰۰۵.

[۷] M.A. van der Steen, Ageing or silvering: political debate about ageing in The Netherlands, *Science and Public Policy* ۳۵ (October (۸)) (۲۰۰۸) ۵۷۵-۵۸۳.

[۸] P. van der Duin, R. van Oirschot, H. Kotey, E. Vreeling, To govern is to foresee: an exploratory study into the relationship between futures research and strategy and policy processes at Dutch Ministries, *Futures* (۲۰۰۸), doi:۱۰.۱۰۱۶/j.futures.۲۰۰۹.۰۴.۰۰۸.

[۹] M.J.W. van Twist, R. Peeters, M. van der Steen, Balanceren tussen inkapseling en afstoting. Een essay over de strategische functie bij de Rijksoverheid, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag, ۲۰۰۷.

[۱۰] M.J.W. Twist, M. van, van der Steen, R. Peeters, Vormgeven aan de strategische functie bij de overheid: permanente dynamiek in positionering en werkwijze, *M&O*, nummer ۱, januari/februari ۲۰۰۸, pp. ۵-۱۹.

[۱۱] W. Bell, *Foundations of Futures Studies*, Transaction Publishers, New Brunswick, ۲۰۰۳, [۱۹۹۷].

[۱۲] G. Burt, K. van der Heijden, First steps: towards purposeful activities in scenario thinking and future studies, *Futures* ۳۵ (۱۰) (۲۰۰۳) ۱۰۱۱-۱۰۲۶.

[۱۳] P. Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Doubleday, New York, ۱۹۹۶, [۱۹۹۱].

[۱۴] P. Schwartz, *Inevitable Surprises: Thinking Ahead in Times of Turbulence*, Gotham Books, New York, ۲۰۰۳.

[۱۵] J.C. Glenn, T.J. Gordon, *Futures Research Methodology*, The Millennium Project, cd-rom, Version ۲.۰, The United Nations University, New York, ۲۰۰۶ (edition).

[۱۶] E. Novaky, Action oriented futures studies in Hungary, *Futures* ۳۸ (August (۶)) (۲۰۰۶) ۶۸۵-۶۹۵.

[۱۷] G. Cairns, G. Wright, K. van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, Enhancing foresight between agencies: issues in the use of scenario thinking to overcome fragmentation, *Futures* ۳۸ (۸) (۲۰۰۶) ۱۰۱۰-۱۰۲۵.

[۱۸] S. Paillard, Futures studies and public decision in Sweden, *Futures* ۳۸ (February (۱)) (۲۰۰۶) ۶۷-۷۳.

[۱۹] R.A. Slaughter, Integral futures: a new model for futures enquiry and practice, in: R.A. Slaughter (Ed.), *The Knowledge Base of Futures Studies: Professional Edition*, Foresight International, ۲۰۰۵ (cd-rom).

[۲۰] M. van der Steen, Een sterk verhaal: een analyse van het discours over vergrijzing, Dissertation, with an Abstract in English, Lemma, The Hague, ۲۰۰۹.

[۲۱] Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, ۱۹۷۱.

- [۲۲] Igor Ansoff, Corporate Strategy, McGrawHill, New York, ۱۹۶۵.
- [۲۳] C. Eden, F. Ackerman, Making Strategy. The Journey of Strategic Management, Sage Publications, London, ۱۹۹۸.
- [۲۴] H. Mintzberg, James Brian Quinn & Sumantra Ghosal, The Strategy Process. European Edition, Prentice Hall, London, ۱۹۹۵.
- [۲۵] M.B.A. Asselt, J. Mesman, S.A. van't Klooster, Dealing with prognostic uncertainty, Futures ۳۹ (۶) (۲۰۰۷) ۶۶۹-۶۸۴.
- [۲۶] S.A. van't Klooster, M.B.A. van Asselt, Practicing the scenario-axes technique, Futures ۳۸ (۱) (۲۰۰۶) ۱۵-۳۰.
- [۲۷] J.A. Ogilvy, Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow, Oxford University Press, Oxford, ۲۰۰۲.
- [۲۸] K. van der Heijden, Scenarios: The Art of Strategic Conversation, John Wiley & Sons, Sussex, ۲۰۰۵.
- [۲۹] P. van der Duin, Qualitative Futures Research for Innovation, Dissertation, Eburon, Delft, ۲۰۰۶.
- [۳۰] P.W.F van Notten, Writing on the Wall: Scenario Development in Times of Discontinuity, Boca Rotan, Florida, ۲۰۰۵.
- [۳۱] P.W.F. van Notten, J. Rotmans, M.B.A. van Asselt, D.S. Rothman, An updated scenario typology, Futures ۳۵ (۳) (۲۰۰۳) ۴۲۵-۴۴۳.
- [۳۲] M. Godet, Creating Futures: scenario planning as a strategic management tool, Economica, Paris, ۲۰۰۶.
- [۳۳] R.F. Korte, Th.J. Chermack, Changing organizational culture with scenario planning, Futures ۳۹ (۶) (۲۰۰۷) ۶۴۵-۶۵۶.
- [۳۴] M. Lindgren, H. Bandhold, Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy, Palgrave MacMillan, New York, ۲۰۰۳.
- [۳۵] A. Wiek, C. Binder, R.W. Scholz, Functions of scenarios in transition processes, Futures ۳۸ (۷) (۲۰۰۶) ۷۴۰-۷۶۶.
- M. van der Steen et al. / Futures ۴۳ (۲۰۱۱) ۳۳۷-۳۴۷ ۳۴۶
- [۳۶] W. Parsons, Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analyses, Edward Elgar, Cheltenham, ۱۹۹۵.
- [۳۷] Z. Sardar (Ed.), Rescuing all our Futures: The Future of Futures Studies, Praeger, Westport, Connecticut, ۱۹۹۹.
- [۳۸] R.A. Slaughter, Integral futures methodologies, Futures ۴۰ (۲) (۲۰۰۸) ۱۰۳-۱۰۸.

[۳۹] S. Inayatullah, Causal layered analysis: post-structuralism as method, in: R.A. Slaughter (Ed.), The Knowledge Base of Futures Studies: Professional Edition, Foresight International, ۲۰۰۵ (cd-rom).

E.-H. Klijn, M. Kort, J. Edelenbos, M.J.W. van Twist, Facing management choices: an analysis of [۴۰] complex environmentalpublicprivate partnership projects, International managerial choices in (۲۸۲-۲۵۱) ۲۰۰۸) (۲(۷۴Review of Administrative Sciences

