



## تعابیر چهارگانه در باب ماهیت آینده نگاری سازمانی

محمد باقر رستمی<sup>۱\*</sup>

تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، mbrostami@gmail.com

### چکیده

در این مقاله به بحث درباره تغییرات حوزه آینده نگاری سازمانی می پردازیم. نتایج تحلیل و بررسی آینده نگاری از دو دیدگاه قابل طرح است. دیدگاه متمرکز بر آینده یا حال و دیدگاه تحلیل کلان نگر یا سنت خرد نگر. ترکیب این عوامل منجر به چهار حالت مختلف آینده نگاری سازمانی می شود که در اینجا مورد بحث و بررسی قرار گرفته است: برنامه ریزی راهبردی، چشم انداز، تفکر سناریویی و ظهور برنامه ریزی شده. در این مقاله آینده نگاری به عنوان فرایند پیچیده ای معرفی شده که تابع دانش و اطلاعات حوزه های مختلفی است. آینده نگاری اغلب به عنوان فرایندی فنی و تحلیلی نمایش داده می شود. البته در اینجا به عنوان فرایندی انسانی مورد بحث قرار می گیرد که برآیند بین "نیاز به دانستن" و "ترس از دانستن" است.

واژه های کلیدی: آینده نگاری، آینده نگاری سازمانی، تفکر سناریویی، برنامه ریزی راهبردی، چشم انداز سازی

### ۱- مقدمه

روان شناس برجسته، ابراهام مزلو در یکی از نوشته هایش اظهار داشت که به نظر من کشف بزرگ فروید این است که علت اصلی بسیاری از بیماری های روانی ترس از خود آگاهی، آگاهی از احساسات، محرکها، خاطره ها، ظرفیت ها، پتانسیل ها و سرنوشت خود او است. ما متوجه شده ایم که ترس از خود آگاهی اغلب با ترس از جهان بیرون همسان و همگام بوده است. به عبارت دیگر مسائل بیرونی و درونی عمیقاً مشابه و مرتبط با یکدیگرند. [38] در این مقاله، به رابطه بین "نیاز به دانستن" و "ترس از دانستن" در تصمیم گیری فرایندهای آینده نگاری سازمانی می پردازیم و آینده نگاری را فرایندی در نظر می گیریم که نه موضوعی خنثی و نه ذاتاً فنی است. به عبارت دیگر، آینده نگاری را نمی توان صرفاً یک فن تلقی کرد بلکه سنتی است اجتماعی که مدیران را با محدودیت دانش شان مواجه می سازد.

آینده نگاری باعث ترس از "درگیری با جهان بیرون و ترس از آینده" می شود. [۶] مدیران برای اجتناب از این "مواجهه" با واقعیت اغلب خودشان شاید ندانسته از "دنیای واقعی" جدا کرده "انزوای شکوهمندی" را می سازند که آنها را در برابر تردیدها و ابهامات جهان بیرون حفظ می کند. [۳۲] به همین دلیل، به اعتقاد پنت واستارباک [۴۶] استفاده از پیش بینی شکیبایی و جسارت می طلبد. برای اینکه رویدادها بر اساس پیش بینی ها درست از آب در آیند، محققان باید صبر پیشه کنند. آنها همچنین باید شهامت داشته باشند چرا که پیش بینی ها اغلب تخیل آنها از درک آینده را از بین برده است. همچنین، در بسیاری از فعالیت های مربوط به آینده مثل برنامه ریزی راهبردی و توسعه کسب و کار، که سازمانها را وادار می کنند فراتر از حوزه عافیت طلبی فکر کنند، شکیبایی و شهامت لازم است. بنابراین، تاکید ما بر آینده نگاری، بحث بین نیاز به دانستن و ترس از دانستن در سایر فعالیتهای سازمانی را کنار نمی گذارد.

۱ و \* - دانشجوی دکتری آینده پژوهی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی



تفاوت بین جنبه های فنی اجتماعی آینده نگاری تناظر های متعددی در ادبیات سازمانی دارد. چنانکه بسیاری از مولفین خاطر نشان کرده اند [۷۱و۶۶] بین سازماندهی و سازمان و تعیین راهبرد و خود راهبرد تفاوت وجود دارد. [۳۱] سازمان به ساختارهایی اشاره دارد که چون از پیش طراحی شده اند پایدار هستند. سازماندهی به فرایندی اشاره دارد که در حال انجام است و هنوز کامل نشده است. اما از آنجائیکه واقعیات محسوس آنقدر عینی هستند که کاملاً تحت کنترل نیستند مدیران و محققان برای اعتبار بخشیدن به تفکر و اقدام بر اساس آن باید واقعیات را به صورت انتزاعی درآورند. [۶۶] هرچند بین نگرش کلان به سازمان چنانکه در ادبیات سازمانی معمولاً مشاهده می شود و تجربه خود آن به صورت فعالیت فردی در سازمان تفاوت فاحشی وجود دارد. این تفاوت را می توان در ادبیات آینده نگاری سازمانی تشخیص داد.

در اینجا به بحث درباره دیالکتیک دانش مدیریت موجود در روند آینده نگاری می پردازیم که از طرفی مدیران باید بشناسند. آنها باید خودشان سازمان و محیط کسب و کارشان را بشناسند که مستلزم جستجوی اطلاعات مرتبط و در عین حال ناهمگن می باشد. علاوه بر آن، آنها باید نشان دهند که دارای دانش هستند. از طرف دیگر، مدیران از دانستن احساس ترس می کنند. دانش آینده نگرانه راحتی و آسایش ناشی از جریان ثابت روزمره کارها و منطق حاکم بر آنها را تهدید می کند و شیوه های تفکر و امنیت یا دیگری انتفاعی را به هم می زند. به جمله مزلو بر می گردیم " کاملاً بدیهی به نظر می رسد که اگر بخواهیم خوب بفهمیم، نیاز به دانستن باید با ترس از دانستن، اضطراب و نیاز به امنیت و ایمنی عجین شود. این بحث را می توان با یک رابطه منطقی عقب-جلو که متضمن کشمکش بین ترس و شهامت است پایان برد. تمام عوامل روانی و اجتماعی که موجب افزایش ترس می شوند، انگیزه دانستن را کاهش می دهند؛ و نیز تمام عواملی که امکان شهامت، آزادی و جسارت را فراهم می کنند، در ما نیاز به دانستن را تقویت می کنند. [38] وقتی افراد یک سازمان از کسب دانش و مهارت به بهای توسعه دانش جدید بهره مند می شوند، بقای سیستم را به مخاطره می اندازند. این ریسک جستجو بری کاوش و بهره وری را میسر می سازد. [۳۷] فرایند آینده نگاری سازمانی زمینه مناسبی را برای تحلیل رابطه منطقی جلو-عقب فراهم می کند که مستلزم نیاز به دانستن و ترس از دانستن است. فرایند آینده نگاری می تواند شکل های گوناگونی به خود گیرد و مدیران ممکن است برای مقابله با تنش های منطقی یکی از اشکال را انتخاب کنند بدون اینکه واقعا آنها را حل کنند. [۹]

اولین انتخاب آنها باید بین تلقی آنها از آینده نگاری به عنوان تفکر یا عمل صورت گیرد. با توجه به اینکه آینده نگاری به نیاز به دانستن اشاره دارد، لذا مدیران از آن برای نگرش کلان به جهان استفاده می کنند. هر چند به این حقیقت واقفند که این نگرش های کلان از واقعیات خردی تشکیل شده که از میان تعاملات ظهور پیدا می کنند. در سطح خرد است که ترس از دانستن تبیین می شود. [۶۳] از این رو، ممکن است مدیران طرز تلقی خرد به آینده نگاری داشته باشند به این معنا که مدیریت درباره شکل دادن خرد و ساختن کلان است.

با توجه به اهداف قبلی، مقاله را به این صورت تدوین کرده ایم که در ابتدا به تمایز آینده نگاری به عنوان تفکر و عمل می پردازیم. به اعتقاد ما این تمایز علمی است چرا که برداشت اول از آینده نگاری و تفکر روی آن را به صورت پروژه دست چین شده ای معرفی می کند که فقط به تیم مدیریتی رده بالا محدود می شود در حالیکه در نگرش دوم آینده نگاری به عنوان پروژه ای پایدار، جاری و مشترک تلقی می شود. پس به بحث درباره آینده نگاری به عنوان مقوله ای کلان و خرد می پردازیم. یعنی به عنوان بافتی کلی یا فعالیت روزمره با تمرکز بر زمان حال یا توجه به آینده. بالاخره اینکه، این ابعاد را کنار هم گذاشته و طبقه بندی احتمالی آینده نگاری را ارئه خواهیم کرد.

این مقاله به طرق متعدد به ادبیات آینده نگاری سازمانی کمک می کند. آینده نگاری اغلب فرایندی فنی و عقلانی تلقی می شود. هرچند در اینجا به عنوان فرایندی انسانی چنانکه در بحث مزلو بین نیاز به دانستن و ترس از دانستن مطرح است پرداخته می شود. نگرش انسانی ترس از دانستن را در بر می گیرد، اینکه چیزی که ما درباره آینده می دانیم محقق نخواهد شد، تناقض آینده نگاری محسوب می شود: دانش آینده (اندیشی) که هرگز اتفاق نمی افتد. این امر نحوه بیان راهبرد و عمل را نشان می دهد و در ادبیات " راهبرد به عنوان عمل " نقش آفرینی می کند. بحث این است که آینده نگاری نه تنها به تصور یا



پیش بینی آینده های محتمل بلکه مهمتر از آن به هدف از عمل بر اساس حال و ساختن آینده با کشف حال مربوط می شود. بالاخره اینکه باید خاطر نشان کرد که آینده نگاری راهبردی حوزه ای است که تغییرات چشمگیری را متحمل شده است. این مقاله این تغییرات را مورد بررسی قرار داده کاربرد های ضمنی آن را هم در حوزه نظر و هم در عمل استخراج و معرفی می کند.

## ۲- آینده نگاری: تفکر یا عمل

تمایل به پیش بینی آینده های محتمل ممکن است به عنوان فرایندی برای پرداختن به عدم قطعیت حال تصور شود. مدیران باید برای داشتن درک درستی از حال در باره آینده فکر کنند. چنانکه تسو کاس اظهار دارد، از گذشته علم مدیریت به معنای تاثیر گذاری و مدیریت بن بست بوده: کنترل سازمان به طوری که عدم قطعیت کاهش یابد [۶۵]. مدیران هنگام عمل پیش بینی هایشان را با واقعیات تطبیق می دهند و در نتیجه دائماً "در مبارزه مستمر با عدم قطعیت دست به پیش بینی های جدید می زنند. در این مفهوم، سازمان برای داشتن درک درستی از آینده متحمل بر اساس حال عمل می کنند هر دو حالت یعنی تفکر مقدم بر عمل (یکی از پایه های عقلانیت مدیریتی) یا عمل تحصیل گر تفکر در ادبیات (مدیریت سازمان) مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه به این دو نوع تفکر می پردازیم. به لحاظ سنتی تصور می شود آینده نگاری سازمانی بر پیش بینی دلالت داشته به طوری که با تحلیل ساختار گسترده محیط سازمان توسط مدیران رده بالا سرو کار دارد. از مدیران انتظار می رفت برای بررسی محیطشان از ابزارهای رسمی برنامه ریزی راهبردی و در نهایت برنامه های راهبردی پیچیده استفاده کنند. این طرز تفکر با دیدگاه فایول در مورد نقش مدیر که با نیاز به برنامه شروع می شود مطابقت دارد. [۲۰] در این مفهوم، آینده نگاری از چشم انداز شناختی سازمانی مورد بحث قرار می گیرد و از طریق تحلیل و در موارد پیچیده تر از نقطه نظری رسمی با استفاده از ابزار های آماری پیچیده محقق می شود.

پیش بینی کننده های سازمانی در یافته اند که فنون آینده نگاری هرگز توانایی پیش بینی آینده را نخواهد داشت. وقتی محیط های سازمانی به بحث وضعیت فرارقابتی حرکت می کنند [۶۴] پایداری ساختار کمتری دارند و بیشتر شبیه کارآفرینی کارگشایی به نظر می رسند که توسط اقتصاد دانان اتریشی وصف شده است. [۵۰ و ۳۰] در این دنیای فرارقابتی و تعاملات پیچیده عمل موجب تعمق و تحلیل کننده برداشت درست شده در عوض این فرایند ها ممکن است مثل رفتار های ابتکاری پشت سر هم اتفاق بیفتند. بنابراین، ابتکار و برداشت درست فوران نامعقولی نیستند بلکه سازگاری همگام با تحول در محیط های پر سرعت می باشند. [13] اما جالب است که آنها مبنی بر عمل هستند تا تعمق و تفکر صرف.

با توجه به تغییرات صورت گرفته در ماهیت رقابت، تشخیص و تعیین محدودیت های پیش بینی و آماده کردن سازمان برای مقابله با رویدادهای غیر منتظره (اغلب کم اهمیت) که در فرایندهای آینده نگاری کلان نادیده گرفته می شوند، ضروری است. [۶۶] تجمع مشارکتی افراد نو ظهور است که سازمان آینده را می سازد. پس تا حدودی راهبرد نتیجه فعالیت های است که در نسیم سایه سازمان جریان دارد. [۵۸] یکی از فعالیت های که در سایه رخ می دهد ابتکار است، رفتاری آستانه ای که همزمان در سازمان رسمی و غیر رسمی اتفاق می افتد [۶۷ و ۱۴] که هم از عملی از روی تعهد سازمانی و هم انحراف از سیستم ثبت شده می باشد. تفکر و عمل، کالن و فرد، آینده نگاری و ابتکار فرایندهایی مکمل و جنبه های چند گانه ای از واقعیتی واحد هستند هر چند به بخش آینده نگاری /کلان /راهبرد کارکرد سازمانی توجه زیادی شده و فرایندهای عمل /خرد/ابتکار تا حدودی مورد بی توجهی قرار گرفته اند. اغلب مطالعات راهبردی بر این فرض استوارند که مدیران درک درستی از محیطشان دارند، ادعای که بیشتر تمایل است تا واقعیت [۵۹ و ۶۰] بنابراین، برای درک راهبردی می توان دو تجلی و نمود مختلفی از آن را در نظر گرفت: راهبرد سازمانی کلان و فرایند های تعیین راهبرد فرد بحث را نمود کلان شروع می کنیم.



### ۳- آینده نگاری به عنوان امری کلان

مدیران نیاز دارند بدانند. آنها نیاز دارند در مورد کسب و کار و سازمان و این که چه رابطه ای با هم دارند اطلاعات داشته باشد. مدیران برنامه های راهبردی را هماهنگ می کنند، چشم اندازها را ترسیم می کنند، راهبردها را طراحی می کنند، و آنها را به کار می گیرند. آنها به خاطر بهره مندی از دانش کسب کار قهرمانان جامعه سازمانی محسوب می شوند. آینده نگاری سازمانی معمولاً به عنوان ابزار دانشی پایه برای مدیران شایسته ارائه می شود. به همین دلیل شرکت ها برای پیش بینی روشها با استفاده از ابزار ریاضی با هدف کشف آینده و کمک به مدیران در اتخاذ تصمیمات راهبردی آگاهانه سرمایه گذاری می کنند و تصمیم گیرندگان، با تحلیل های ریاضی دقیق قادر خواهند بود شکل وقایع آینده را پیش بینی کنند.

همه ما الان خوب می دانیم که با وجود پیچیدگی قانون و روش ها، آینده همچنان یک راز است لذا شرکت های که در مورد آینده خیلی دقیقند مثل شرکت های نفتی، تعداد برنامه ریزی راهبردی خود را کاهش داده [۲۴] و روشهای تفکر راهبردی مناسب را توسعه می دهند. خلاصه اینکه، بدیهی است که برنامه ریزی راهبردی در پیش بینی آینده چندان اثر بخش نیست و همبستگی ثابتی با عملکردها نشان نمی دهند. مطالعه فرا تحلیلی بویزد موجب شد نویسنده این رابطه را ضعیف تلقی کند. [2]

علی رغم این مشکلات آینده نگاری هنوز هم حرف برای گفتن دارد و در توسعه چشم انداز کلان به سازمان ها کمک می کند. سازمان ها برای برنامه ریزی باید دور نمایی کلی از خود و محیطشان ترسیم کنند. این دور نما ممکن است از روش های عمل عادی و روزمره تخطی کند و موجب تسهیل تفکر اقتصادی درباره فعالیت ها و فرضیه های سازمانی شود. آینده نگاری به عنوان مثال در قالب تفکر سناریوی احتمال بی بصیرتی ناشی از عدم توجه [۵۶] را محدود می کند، که نوعی تعصب شناختی است که وقتی مردم جذب یک کار می شوند اتفاق می افتد. تفکر سناریوی با ایجاد تغییر می تواند دید مردم را از افتادن به حیطه شناختی تغییر دهد.

آینده نگاری از این نظر کلان تلقی می شود که هدف آن ارائه تصویری کلی از محیط سازمانی است. اگر سازمانها بخواهند همراه با محیط تکامل پیدا کنند باید درک عمیقی از محیطشان داشته باشند. در این مفهوم صحبت از صرف نظر از برنامه ریزی نوعی افراط تلقی خواهد شد. [۴۲] آینده نگاری راهبردی امروز می تواند مثل روزهای طلایی برنامه ریزی دراز مدت یا شاید بیشتر ضرورت داشته باشد. بنابراین چیزی که تغییر کرده نیاز به آینده نگاری نیست بلکه ماهیت آن است [۲۴]. برنامه ریزی راهبردی ممکن است از یک تلاش مجزا، تحلیلی، پیش بینی محور به فرایند پویا تبدیل شود که از بصیرت به آینده، جمع آوری و تغییر اطلاعات زیاد بر اساس زمان واقعی و ترکیبی از فرایندهای بالا به پایین واز پایین به بالا استفاده می کند. افق های زمانی کوتاه تر شده اند و سازمان ها به جای در نظر گرفتن اقتصادی بلند مدت (۵-۴ ساله) سعی می کنند درک دقیق تری از محیط جاری پیدا کنند و تکامل احتمالی آن را توسعه دهند. موفق ترین سازمانها برای این کار از دو نوع اطلاعات اجتناب می کنند [26]: اطلاعاتی که از واقعیات کسب و کار (مثل داده های مبتنی بر حسابداری) و پیش بینی آینده (چون احتمال اشتباه وجود دارد) عقب است. این یافته با دیدگاه اوکاسیو مبنی بر اینکه شاخص های غیر مالی نسبت به شاخص های مالی که دستاورد های گذشته را منعکس می کنند بینش بهتری را در مورد باز نمایی آینده را از حال جدا می کنند [27] این یافته ها همچنین بیانگر آن است که آینده نگاری راهبردی فرایندی پویا است که با بازار سازگاری دارد تا فعالیت عارضی. سازمانهای که بر عمل کلان در محیط رقابتی داغ تسلط پیدا می کنند سازمانهای هستند که بیهودگی فعالیت های برنامه ریزی راهبردی تحلیلی محض را دریافته اند و قادرند از جاذبه اطلاعات دقیق (درونی و بیرونی) و توسعه درون نگری جمعی از طریق به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ارتباط آشکار و رشد دیدگاههای مختلف و عمل سریع استفاده کنند. [۱۷ و 28] پس از بحث درباره راهبرد در سطح سازمان، اینک به فرایندهای خرد و سازنده آن می پردازیم.



#### ۴- آینده نگاری در سطح خرد

نیاز به مطالعه فرایندهای سازمانی که در سطح خرد رخ می دهند مورد حمایت مولفانی چون تسوکاس و چیا به شرح زیر قرار گرفته : دانشمندان سازمانی باید تغییر خرد را در اولویت نظری قرار دهند.(....) چنین تغییری به طور طبیعی پل های از طریق خیزش، لغزش و رانش و نیز گسترش طبیعی رخ می دهد که دقیق، متراکم، اغلب پنهانی، ناهمگون و معمولاً "تعجب انگیز است و مثل یک تکه نفت گسترش می یابد. تغییر کلان سازگاری تنوع، توسعه نا آرام و پیروزی های فرصت طلبانه اتفاق می افتد و شدن واقعی چیزها را منعکس می کند [۶۶]. وقتی به دنیای خرد سازمان نظری بیان کنیم، تصویری ظاهر می شود که با نگاه کلان و منظم کاملاً متفاوت است. در ادامه به دو تحلیل خرد یعنی کار مدیر و فعالیت های روزمره سازمان می پردازیم. این دو تحلیل برای درک ماهیت آینده نگاری مفید و موثر است چرا که بافت لازم را برای تبیین راهبردها فراهم می کنند.

از نقطه نظر فرد مدیران اغلب در کار پر مشغله خود محبوس اند و گاه به وسیله کار مدیریت می شوند. [۲۲] به همین دلیل، برای فهمیدن راهبردها، شناختن راهبرد شناسان اهمیت زیادی دارد. [۲۱ و ۵۷]. نگاه به راهبرد به عنوان فرایندی انسانی نشان می دهد که مدیران اشتباه می کنند و درک نادرستی از کسب و کار دارند [۳۹] و در موقعیت هایی که راه حل های به کار رفته و امتحان شده، واقعا بی اعتبار است، بر همان راه حل ها تکیه می کنند [۲۱] آنها به دانستن نیاز دارند، اما گاهی مقاومت می کنند: مدیران معمولاً مشکلاتی را که نیازمند تفکر، برنامه ریزی منظم یا تفکر خلاق و هیچ نوع فشاری خارجی برای اقدام فوری وجود ندارد، نادیده گرفته یا به تعویق می اندازند. [۲۳] آنها به جای درک نیاز به تغییر بر انجام کارهای روزمره اصرار می ورزند و از چیزی که گوشال و بروج اجتناب دفاعی می نامند استقبال کرده الگوهای عادی تفکر و عمل را جاودانه می سازند. [۲۳] اینها در این صورت زمانی طولانی را صرف می کنند و در نهایت ثابت می کنند محیط بسیار نامعتبر و نامناسب است. این سندرم توسط نویسندگان مختلفی به ویژه دنی میلر که آن ارادوکسایکاروس نامید مورد بحث قرار گرفته است. [۴۰] چه رابطه ای بین این فرایندهای شناختی مدیریتی و عمل آینده نگاری سازمانی وجود دارد؟ شناخت مدیریتی بر تلاش های آینده نگاری سازمانی در این مفهوم تاثیر می گذارد که باور کردن همان دیدن است. وقتی مدیران فرسوده نمی توانند ضمن گذاشتن انرژی برای جستجوی راه حل های جدید با تغییرات سازگار شوند، تمایل بیشتری دارند انتخاب های خود از جمله بصیرت به آینده ای که براساس انتخاب های گذشته پایه گذاری شده توجیه کنند، به جای اینکه در محیط به جستجوی راه حل های جدید بپردازند. [۲۲]

برای درک آینده نگاری به صورت خرد، ما باید نحوه بروز و ظهور سازمان به صورت کلان، یعنی چیزی که به عنوان راهبرد می شناسیم را از وضعیت خرد آن دریابیم. با در نظر گرفتن راهبرد به عنوان تصمیم گیری راهبردی دیدگاه جدیدی از آینده نگاری پدید می آید که دیگر فرایندی سود، عینی و خنثی بلکه شبکه ای از تصمیمات است که توسط عواملی که تاثیر شخصی در نتایج دارند اتخاذ می شود. تعاملات فرد بین افراد برای درک آینده نگاری به دو دلیل اهمیت دارد : (۱) آینده سازمان ماحصل فعالیت های متعددی است که هر روزه در محیط سازمان به وقوع می پیوندند : به طوری که تحقق آینده پیش بینی شده به رفتار فرد بستگی دارد. (۲) خود تلاشهای آینده نگاری مدیران رده بالا متاثر از جنبه های رفتاری فرد هستند - چنانکه در مورد پویایی تیم های مدیریتی رده بالا توسط ایسن هارت و سایر محققان مشاهده شده است. [۱۷ و ۶۱] تعاملات بین افراد بر درک آینده نگاری و نیز بر چگونگی تفسیر معنای "پیش بینی" تاثیر گذار است. پس از بحث در مورد فرضیات زیر بنای آینده نگاری سازمانی، اینک به پیامدهای عملی این فرضیات می پردازیم. در بخش بعد از بررسی و نوع شناسی شیوه های آینده نگاری، اساس ویژگیهای قبلی شکل گرفته را ارائه خواهیم کرد.



## ۵- شیوه های آینده نگاری

برای درک مفهوم رویکردهای مختلف به آینده نگاری دو فرضیه ای را که در مورد آینده نگاری مطرح شد ترکیب می کنیم تا یک طبقه بندی از شیوه های آینده نگاری را ارائه کنیم. این فرضیات به شرح زیر است: (۱) تمرکز موقتی روی حال یا آینده (۲) آینده نگاری به عنوان تحلیل کلان یا عمل خرد. با ترکیب این دو متغیر به چهار تعبیر در مورد ماهیت آینده نگاری می رسیم: برنامه ریزی راهبردی، تفکر سناریونویسی، چشم انداز و تجلی برنامه ریزی شده، همانطور که جدول نشان می دهد این شیوه ها در اینجا به صورت توالی زمانی نشان داده می شوند برنامه ریزی راهبردی زمانی اتفاق می افتد که آینده نگاری به عنوان تحلیل کلان از آینده که ریشه در تحلیل و عقلانیت دارد تلقی شود. تفکر سناریونویسی با درک آینده نگاری به عنوان تحلیل کلان از حال بر اساس بازتاب پذیری و مکالمات راهبردی مطابقت دارد، چشم انداز بر خلق آینده از طریق عمل در دیدگاه آینده نگاری اشاره دارد و سرانجام تجلی برنامه ریزی شده به در نظر گرفتن آینده نگاری به عنوان اقدام عملی برای تجویز ظهور آینده در مسیر دلخواه با کمک ساختارهای کمینه اشاره دارد.

### ۵-۱- برنامه ریزی راهبردی

برنامه ریزی راهبردی بر این مفهوم استوار است که برنامه ریزی فرایندی، فنی است که مفهوم آن بر پایه عقلانیت و تحلیل شکل گرفته و توانایی پیش بینی ظرفیت سازمانی متمایز است. [۳۶] از این رو تمایل بیشتری به توانایی پیش بینی وجود دارد. [۱۶] برنامه ریزی راهبردی چند هدف همساز دارد: پیش بینی چیزی که در آینده رخ می دهد، (۲) ایجاد احساس امنیت، از طریق مدیریت تردیدهای روانی ناشی از پیچیدگی دنیای بیرون، (۳) مشروعیت دادن به توان مدیریت. بنابراین برنامه ریزی راهبردی را می توان به عنوان فناوری عقلانیت جلسات روزمره سخنرانی ها، تحلیل اعداد و ارقام و ماموریت ها [۸] و رقص باران سازمانی که نیاز سمبولیک را تحقیق می بخشد معرفی کرد. [۴۹] اعتبار پیش بینی معمولاً به وسیله سه نوع عامل محدود می شود: تعصب شناختی تصمیم گیری که گرایش به خوش بینی دارند، [۳۳] فعالیت های روزمره سازمانی و منطق حاکم بر سازمان که ممکن است نقاط کوری را ایجاد کند و منجر به تعهد تعدیل کننده می شود. [۱۶ و ۴۸]

تاکید بر ارزش برنامه ریزی راهبردی در سازمانهایی که مدیر ارشد به عنوان مهمترین حسگر شرکت تلقی می شود تا حدودی واضح است [۲۸] چون در این شرکتها است که تفکر راهبردی به عنوان امتیاز ویژه مدیر ارشد و کارکنان برنامه ریزی آن در نظر گرفته می شود. در این سازمان ها انتظار می رود تصمیم گیران رده بالا درباره آینده فکر کنند و سازمان را بر اساس پیش بینی ها مدیریت کنند. از کارکنان نیز انتظار می رود از راهبردهایی استفاده کنند که فرمولاسیون آنها برایشان جدید است. این رویکرد مکانیستی بالا به پایین به مدیریت راهبردی ظاهراً برای صنایع سنتی مناسب است، اما نمی تواند برای سازمانهای دانش محور معاصر متناسب باشد. [۱ و ۲۵] تمایز بین برنامه ریزی تدوین و به کارگیری گاه اتلاف سرمایه انسانی و منبع مقاومت تلقی می شود: (۱) کسانی در برابر برنامه ها مقاومت می کنند که انتظار می رود آنها را به کار گیرند اما در تدوین آن شرکت نداشته اند، (۲) افرادی که در تدوین آنها شرکت داشته اند در برابر تغییر آنها مثلاً به خاطر تعهد تعدیل کننده مقاومت می کنند [۵۱] چنانکه ذویک وساتکلیف معتقدند افراد گاه ممکن است تعهداً تصمیمات و عملهای قبلی شان را توجیه کرده آگاهانه از فرصت های یادگیری اجتناب کنند. [۷۳]

اگر از دیدگاه برنامه ریزی راهبردی به راهبرد نگریده شود، مدیران "واکنش گرانی" هستند که معمولاً به عنوان افرادی عقلانی قلمداد می شوند که با اطلاعات زیادی سرو کار دارند. تلاش های آنها در تحلیل ها اغلب در کامیابی سازمان اهمیت اساسی دارد. مشکل این دیدگاه این است که نمود مبتنی بر عادت کار مدیران تحت عنوان تحلیل و تفکر ممکن است همراه کننده باشد، همانطور که ورنه کروز، معاون ای تی کرنی در مقایسه شرکت های خانوادگی و عمومی مشاهده کرده اند، وقتی صحبت از سرمایه گذاری و سایر تصمیمات راهبردی می شود. شرکت های خانوادگی معمولاً "به چاره فکر نمی کنند [۸ و ۷۰]



تفاوت بین نمودن تجویزی کار مدیران توصیف رفتار مدیریتی [۴۱ و ۴۰] نشان می دهد که اکثر مدیران با تصویر سرد همساز نشینند و برنامه ریزان راهبردی تحلیلی پیوسته در ادبیات سنتی سازمان توصیف می شوند. همل که اعتقاد داشت برنامه ریزی راهبردی، راهبردی نیست [۲۶ ص ۷۰] برنامه ریزی راهبردی را شفاهاً مورد حمله قرار داد و در عین حال که تشریفاتی، کمینه ای، برون یابی، انتخابی و آسان تلقی می کرد. مدیران ادبیات تجویزی افرادی که می دانند با مدیران ادبیات توصیفی افرادی که روزگار آنها را از ترس اینکه می دانند برنامه ها و پیش بینی ها نشان گاهی نادرست است حمایت می کنند کاملاً متفاوت اند. این عدم تمایز بین تفکر راهبردی و فعالیت سازمانی ۴ فرایند برنامه ریزی را در سایر سازمانها ایجاد کرده است.

### ۲-۵- تفکر سناریویی

سناریو به فرایندهای تفکر براساس داستان های متوالی در مورد چگونگی تکامل و توسعه محیط سازمان در آینده گفته می شود. در اصل، سناریو یک فرایند اجتماعی است که حول مکالمات راهبردی، بازتاب پذیری و یادگیری سازگار تشکیل می شود. البته مدیران سعی نمی کنند با استفاده از سناریوها آینده را پیش بینی کنند بلکه به دنبال درک عمیق تری از عوامل موثر بر محیط سازمانی هستند. بنابراین، سناریوها را می توان فرایندهای یادگیری تلقی کرد که به وسیله آینده های محتمل برانگیخته می شوند و در زمان حال با قطعیت تثبیت می شوند. سناریوها درصدد پیش بینی آینده نیستند بلکه به چگونگی توسعه و تکامل متغیرهای کلیدی حال و ساختن آینده می پردازند. در این مفهوم، تفکر سناریویی اساساً بر تحلیل کلان استوار است و هدف آن تغذیه رهبران با تفکر و تثبیت تصمیمات راهبردی از طریق بازتاب پذیری است. شخصیت بازتاب پذیری سناریوها توسط ون در هیدن و همکاران [۶۸ ص ۱۴۱] هنگام اشاره به این موضوع که "در برنامه ریزی و بحث از سناریوهای مختلف، فرایند مهم است نه داستانهایی که بروز می کنند" پرداخته شده است.

سناریوها ممکن است تا حدی ارزشمند باشند که موجب درک عمیقی از زمان حال و چگونگی تحول آن به آینده شوند. یکی از مزیت های سناریوها نسبت به برنامه ها این است که سناریوها با واقعیات آمیخته نمی شوند: در واقع، آزمایشاتی با آینده و محصول تخیل آگاهانه هستند نه تحلیل های ریاضی (یعنی علمی و در نتیجه معتبر). اگر سناریوها موجب تحریک عمل و تسهیل یادگیری شوند مفید خواهند بود. در غیر این صورت، چیزی جز نوعی نیاز به "قطعیت" سازمانی نخواهند بود [۶۹].

سناریوها نیز مانند رویکردهای آینده نگاری از نقص های انسانی و محدودیت های شناختی در امان نیستند. به عنوان مثال، مک کی و مک کیرنان معتقدند فرایند سناریو ممکن است تحت تاثیر (به اصطلاح آنها) نقص های تفکر آینده نگارانه قرار بگیرد "یعنی تعصب های شناختی و ناقصی که مانع از درک فردی و سازمانی بافت راهبردی شده در نتیجه آینده نگاری را محدود می کند" [۳۵ ص ۷۵]. به عبارت دیگر، برنامه ریزی سناریویی نسبت به تنش بین نیاز به دانستن درباره چگونگی آینده و ترس از دانستن در مورد احتمال ناهماهنگی آن با شیوه های موجود تفکر آسیب پذیر است. لذا افراد ممکن است به جای شواهد مورد انتظار، اطلاعات متناقض و ناهماهنگی را ارائه کنند که ممکن است باعث شود آینده شبیه گذشته به نظر برسد به جای اینکه از آن دور شود.

### ۳-۵- چشم اندازسازی

به جای حسگرهای مهم شرکت، می توان CEO را مهمترین عامل تاثیرگذار در درک رفتار دیگران دانست که می تواند با ایجاد چشم انداز قوی مبتنی بر آینده بلند مدت در افراد، آنها را به جستجو و درک محیط سوق دهد. به اعتقاد کولینز و پوراس، "شرکتها برای پیشروی به سوی آینده رویایی به اهداف متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله نیاز دارند" [۷۳ ص ۱۰]. شرکتها با استفاده از چشم انداز، هسته ای راهبردی تشکیل می دهند که پایدار بوده و پایداری لازم را برای مقابله با تغییر ایجاد خواهد کرد: شرکتهایی که موفقیت های مستمری دارند، ارزشها و اهداف اصلی دارند که هنگام سازگاری دائمی فعالیتها و راهبردهای



کسب و کار با دنیای متغیر ثابت می ماند" [۱۰ ص ۶۵]. کولینز و پوراس چشم انداز درست، را تحت عنوان ترکیبی از ایدئولوژی اصیل (اینکه در چه جایگاهی هستیم؟ چرا هستیم؟) و آینده رویایی (آرزو داریم چه چیزی بشویم) تعریف می کنند. بنابراین، تاکید چشم انداز، بر عمل افراد در زندگی روزمره سازمانی است. چشم اندازهای موثر موجب تسهیل تجدید حیات سازمان می شوند: ایمان و استمرار لازم برای ایجاد تغییر را فراهم می کنند [۷۳]. از این رو، چشم انداز فعالیت خرد با جهت گیری آینده به شمار می رود. تغییر در ماهیت کار و محیط های سازمانی باعث شد بعضی از سازمانها روش کارشان را دوباره تعریف کنند. در سازمانهای حرفه ای دانش محور، کار رهبری به شدت به چالش کشیده می شود. دیگر از رهبران انتظار نمی رود پاسخ داشته باشند بلکه قدرت جذب داشته باشند و همکاری افراد را جلب کنند [۱]. چشم اندازها برای احترام به نیازهای افراد برای استقلال راه حل ارائه می دهند در حالیکه اهداف و مقاصد مشترک را حفظ می کنند. سازمانها می پذیرند که دانش مرتبط و لازم درون سازمان پراکنده شده و نقش مدیریت ارشد دیگر عمل به شیوه پدران و اطمینان بخش نیست بلکه ایجاد بافتی است که در آن سرمایه انسان ارزشمند و قابل توسعه باشد [۲۵].

#### ۵-۴- ظهور برنامه ریزی شده

براساس کارهای تجربی ایسن هارت، موفق ترین و مبتکرترین سازمانها در صنعت بسیار آشفته کامپیوتر سازمانهایی هستند که می توانند ترکیبی از ساختارهای ارگانیک و مکانیستی را استفاده کنند [۱۷]. چنین سازمانهایی، صرفاً به خوب بودن برنامه ها معتقد نیستند، بلکه از ویژگیهای صرفاً ارگانیکی که بر اساس نظریه سنتی آنها را تعیین می کند پرهیز می کنند [۵]. این سازمانها با استفاده از ساختارهای کمینه، انتقالهای رقص بارانی و سایر فرایندهایی که هماهنگی بین گذشته، حال و آینده را مدیریت می کنند ظهور برنامه ریزی شده را تسهیل می کنند [۳، ۱۱]. فرایندهای راهبردی آنها شبیه رویکرد تحول گرایانه گری همل به راهبرد کنجکاوانه، گسترده، آگاهانه، مبتکرانه، فراگیر و طاقت فرسا است [۲۶].

آینده نگاری در مفهوم ظهور برنامه ریزی شده ما را ترغیب می کند آن را به عنوان توان اجتماعی درونی شده، نه یک ابزار راهبردی و به عنوان فعالیت، بلکه تحلیل محض قلمداد کنیم [۷۵، ۷۶]. برای وقوع ظهور برنامه ریزی شده، سازمانها باید ترکیبی از عوامل زیر را داشته باشند: (۱) جهت دهی راهبردی کلی که توسط مدیریت رده بالا طراحی شده و باید همواره از نظر اطلاعات مرتبط بروز شوند؛ (۲) اطلاعات محلی جمع آوری و پردازش شده توسط افرادی که "در محل هستند" اعضای سازمان در محل وقوع عمل [۲۷]. این ترکیب آزادی و جهت دهی که دانش سازمانی را فراهم می کند به عنوان موفقیت اجتماعی در جریان در نظر گرفته می شود تا یک توانمندی درونی ثابت [۴۵]. ترکیب ویژگیهای مکانیستیک و ارگانیک سازمانها را قادر می سازد سازگاری داشته باشند و سطوح انعطاف پذیری راهبردی را که در ادبیات به عنوان امری الزامی در صنایع فرا رقابتی بدون عدم هماهنگی ارائه می شود بیان کنند.

چشم انداز ظهور برنامه ریزی شده، نگرش به راهبرد را از تحلیل و فن به فعالیت تغییر می دهد. کارورها برای بررسی عمل خودشان بیرون از موقعیتشان نمی ایستند و راهبرد نتیجه واکنش به محیط جاری است. در این نگرش به راهبرد به عنوان فرایندی که مقصد راهبردی و منطق محلی از آن آگاهند [۳۴]، استراتژیست های ماهر صرفاً به عنوان یک متفکر یا یک تحلیل گر عقلانی تصور نمی شود بلکه یک حسگر (رادار) هوشیار یا بداهه گرای قابل است که می تواند با مشکلات محلی نوظهور مقابله کند [۷].

چهار شیوه آینده نگاری که در این بخش مورد بحث قرار گرفت، بیانگر تغییر ماهیت فرایند راهبردی از یک فعالیت فنی - عقلی عارضی به توان اجتماعی درونی شده، فرایند محور و ثابت می باشد. تفکر راهبردی جدید ضمن حفظ جهت گیری فنی و تاکید زیاد بر اطلاعات، این رویکرد را با انعطاف بیشتر و جهت گیری به سوی عمل کامل می کند. به اعتقاد سولانسکی و امین، در حال حاضر استراتژیست ها سعی می کنند بین نظم و تخیل تعادل ایجاد کنند [۶۲].





## ۴ - نتیجه گیری

تا اینجا تغییرات آینده نگاری سازمانی را پی گرفتیم و به این نتیجه رسیدیم که به نظر می رسد ماهیت آینده نگاری به همراه تغییرات دنیای کار و سازماندهی توسعه و تکامل می یابد. در سالهای اخیر، نویسندگان برجسته ای ضرورت تفکر مجدد درباره ماهیت راهبرد را مورد توجه قرار داده اند. به عنوان مثال، پورتر [۴۷] یکی از مقالاتش را با عنوان "راهبرد چیست؟" نوشته است. گری همل از خوانندگانش تقاضا کرده راهبرد را "انقلاب" بنامند [۲۶]. در عین حال، شرکت های برجسته فعالیت های راهبردی نامتعارف را آزمایش می کردند. به عنوان مثال، گفته می شود شرکت 3M در حال بازنویسی برنامه ریزی کسب و کار از طریق "داستان های راهبردی" بوده است [۵۵]. مفاهیمی چون کارآفرینی راهبردی و فرصت طلبی به عنوان شیوه های جدید تفکر در مورد پویایی راهبرد در ادبیات جای خود را باز می کند [۱۹، ۲۹]. خلاصه اینکه، خود داستان راهبرد در حال بازنویسی است. راهبرد و آینده نگاری راهبردی تغییر کرده های خرد اعضای سازمان را لحاظ می کنند و حساسیت زمان واقعی به بازار پیدا می کنند. ویتینگتون معتقد است راهبرد باید فعالیتی اجتماعی یا "کاری که مردم انجام می دهند" تلقی شود [۷۷ ص ۶۴].

به نظر می رسد بعضی از شرکتها برای اعمال این تغییر چشم اندازهایی را ایجاد می کنند که بدون اختلال در انعطاف پذیری مسیر راهبردی را روشن می کنند و همزمان مکانیسم هایی را توسعه می دهند که برای افزایش ظرفیت سریع واکنش لازم به محیطهای آشفته، امکان همگرایی موقت برنامه ریزی و اجرا را میسر می کند [۴۳]. این تغییر را می توان به طور مختصر در توسعه دو مسیر توصیف کرد: (۱) افق زمانی کوتاهتر و (۲) شرکت روزافزون افراد در تمام سطوح در تعریف فرایند راهبردی به منظور تسهیل در برداشت، بصیرت جانبی و اقدام فوری [۷۴، ۷۸، ۷۲]. این تغییرات ممکن است نوید بخش باشد چون همانطور که در تحقیق قبلی نتیجه گیری شد، افراد تمایل بیشتری برای توجه به رویدادهای جدید، تغییرات بزرگتر و رویدادهای مهیج دارند اما درک دقیق تری از تغییرات قدیمی تر، جزئی تر و رویدادهای کسل کننده نشان می دهند [۳۹]. با تغییر جهت راهبرد به فعالیتی مادی و دارای قدرت انتخاب کمتر، از تحلیل تا تعامل [۵۳]، مفاهیم مدیریتی دقیق تر خواهند بود چرا که افراد به جای توجه به پیش بینی آینده با رویدادهایی سر و کار دارند که به آسانی قابل فهم است. مشکل پیش بینی این است که "وقتی نوبت پیش بینی آینده می رسد، هیچکس واقعا تخصص لازم را ندارد" [۴۴۳ ص ۴]. فرضیات نوظهور آینده نگاری بیشتر با محدودیتهای تفکر انسان سازگار است تا فرضیات پیشین که غیر واقع بینانه و بسیار خوش بینانه توصیف می شود [۵۲]. بنابراین، به نظر می رسد پیشرفتهای جدید در مفهوم سازی فرایند راهبردی به سازمانها امکان ترویج سازگاری با آینده را بدون فدا کردن سازگاری های فعلی فراهم می کند [۷۱].

با توجه به علاقه اساسی انسان به نظم فراگیر در تجارب زندگی و پیش بینی مسیره های آینده رویدادها، آینده نگاری را می توان فعالیت سازمانی اساسی دانست [۷]. هر چند مدیران آموخته اند که در پیش بینی آینده خطای ذاتی وجود دارد: صرف نظر از پیچیدگی و پیشرفته بودن ابزار پیش بینی، آینده به یک معنا تعجب انگیز خواهد بود [۵۴]. نتیجه آنکه بعضی از سازمانها ظاهرا سعی می کنند با وجود آگاهی از اجتناب پذیری غفلت به عنوان نقطه شروع برای غلبه بر نقاط کور با نگرش درک مستمر یادگیری و دانش آفرینی نیاز به دانستن را محقق کنند. فرایندهای ظهور برنامه ریزی شده که در شرکتها مهم نفتی گزارش شد نشانگر سازگاری با نیاز به ترکیب پیش بینی بالا به پایین و همخوانی پایین به بالا با شرایط محلی و غیر منتظره است [۲۴] که تغییر کمی را در ماهیت سیستم های آینده نگاری نشان می دهد: به طوری که با ایجاد تنش بین عقلانیت برنامه ریزی شده و ابتکار زمان واقعی بین تفکر و عمل و حال و آینده واقع بینانه تر و پیچیده تر می شوند [۱۲]. خلاصه اینکه، به نظر می رسد سیستم های آینده نگاری همزمان با تغییر راهبردها توسعه می یابند [۱۸].

در رویکردهای جدید آینده نگاری سازمانی نیاز به دانستن و ترس از دانستن به رسمیت شناخته شده است، چرا که آنچه مردم می دانند ممکن است به سرعت منقضی شود. سازمانهای سازگار با ترس از دانستن مقابله می کنند اما می پذیرند که آنچه می دانند ممکن است به زودی ناکافی شود. به عبارت دیگر، دانش سازمانی صرفا اعتبار موقتی دارد. از آنجا که اعتبار



دانش موجود در برنامه ها به سرعت قدیمی می شود، حتی قبل از اجرای برنامه سازمانها ترجیح می دهند از طریق ایجاد فرایندهای سازمانی انعطاف پذیر، هوشمند، سریع و توزیع شده که به وسیله افراد "پیچیده" (نه ساده) اجرا می شود واقعات حال را در اولویت قرار دهند تا پیش بینی آینده. در این مفهوم سازمان همان راهبرد است نه نتایج راهبرد.

## مراجع

- [1] W. Bennis, The end of leadership: exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives and cooperation of followers, *Organizational Dynamics* 28(1) (1999) 71–80.
- [2] B.K. Boyd, Strategic planning and financial performance: a meta-analysis, *Journal of Management Studies* 28 (1991) 353–374.
- [3] S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly* 42 (1997) 1–34.
- [4] H. Bruch, S. Ghoshal, *A Bias for Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- [5] T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.
- [6] G. Burt, K. Van der Heijden, First steps: towards purposeful activities in scenario thinking and future studies, *Futures* 35 (2004) 1011–1026.
- [7] R. Chia, The shaping of dominant modes of thought. Rediscovering the foundations of management knowledge, in: P. Jeffcut (Ed.), *The Foundations of Management Knowledge*, Routledge, London, 2004, pp. 169–187.
- [8] R. Chia, Strategy-as-practice: reflections on the research agenda, *European Management Review* 1 (2004) 29–34.
- [9] S.R. Clegg, J.V. Cunha, M.P. Cunha, Management paradoxes: a relational view, *Human Relations* 55 (2002) 483–503.
- [10] J.C. Collins, J.I. Porras, Building your company's vision, *Harvard Business Review* September–October (1996) 65–77.
- [11] L.A. Costanzo, Strategic foresight in a high-speed environment, *Futures* 36 (2004) 219–235.
- [12] M.P. Cunha, Time traveling: organizational foresight as temporal reflexivity, in: H. Tsoukas, J. Shepherd (Eds.), *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*, Blackwell, Oxford, 2004, pp. 133–150.
- [13] M.P. Cunha, J.V. Cunha, Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap, *Journal of Organizational Change Management* 16 (2003) 169–185.
- [14] M.P. Cunha, K. Kamoche, R.C. Cunha, Organizational improvisation and leadership: a field study in two computer-mediated settings, *International Studies of Management & Organization* 33/1 (2003) 34–57.
- [15] G.S. Day, *Analysis for Strategic Market Decisions*, West, Saint Paul, MN, 1986.
- [16] R. Durand, Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention, *Strategic Management Journal* 24 (2003) 821–838.
- [17] K.M. Eisenhardt, Strategy as strategic decision making, *Sloan Management Review* Spring (1999) 65–72.
- [18] K.M. Eisenhardt, Has strategy changed?, *MIT Sloan Management Review* Winter (2002) 88–91.
- [19] K.M. Eisenhardt, M.M. Bhatia, Organizational complexity and computation, in: J.A.C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations*, Blackwell, Oxford, 2002, pp. 442–466.
- [20] H. Fayol, General principles of management, in: D.S. Pugh (Ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, 3rd ed, Penguin, London, 1990, pp. 181–202.
- [21] S. Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, Portfolio, New York, 2003.
- [22] S. Ghoshal, H. Bruch, The invisible underpinnings of corporate rejuvenation: purposeful action taken by individuals, in: J. Birkinshaw, S. Ghoshal, C. Markides, J. Stopford, G. Yip (Eds.), *The Future of the Multinational Company*, Wiley, Chichester, 2003, pp. 179–193.
- [23] S. Ghoshal, H. Bruch, Reclaim your Job, *Harvard Business Review* March (2004) 41–45.
- [24] R.M. Grant, Strategic planning in turbulent environments: evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal* 24 (2003) 491–517.
- [25] L. Gratton, *The Democratic Enterprise*, Financial Times, London, 2004.
- [26] G. Hamel, Strategy as revolution, *Harvard Business Review* 74(4) (1996) 69–82. TICLE IN PRESS
- [27] F.A. Hayek, The use of knowledge in society, *American Economic Review* 35 (1945) 519–530.
- [28] G.P. Huber, *The Necessary Nature of Future Firms*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2004.
- [29] R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, A model of strategic entrepreneurship: the construct and its



- dimensions, *Journal of Management* 29 (2003) 963–989.
- [30] R. Jacobson, The “Austrian” school of strategy, *Academy of Management Review* 17 (1992) 782–807.
- [31] P. Jarzabkowski, Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices in use, *Organization Studies* 25 (2004) 529–560.
- [32] M.F.R. Kets de Vries, *The Leadership Mystique*, Financial Times-Prentice-Hall, London, 2001.
- [33] D. Lovallo, D. Kahneman, Delusions of success, *Harvard Business Review* July (2003) 56–63.
- [34] B. Lovas, S. Ghoshal, Strategy as guided evolution, *Strategic Management Journal* 21 (2000) 875–896.
- [35] R.B. MacKay, P. McKiernan, Exploring strategy with foresight, *European Management Review* 1 (2004) 69–77.
- [36] R. Makadok, G. Walker, Identifying a distinctive competence: forecasting ability in the money fund industry, *Strategic Management Journal* 21 (2000) 853–864.
- [37] J.G. March, Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 2 (1991) 71–87.
- [38] A.H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, 3rd ed, Wiley, New York, 1968.
- [39] J.M. Mezas, W.H. Starbuck, Studying the accuracy of managers’ perceptions: a research odyssey, *British Journal of Management* 14 (2003) 3–17.
- [40] D. Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring about their Own Fall*, Harper Collins, New York, 1990.
- [41] H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.
- [42] H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York, 1994.
- [43] C. Moorman, A. Miner, The convergence of planning and execution in new product development, *Journal of Marketing* 62 (1998) 1–20.
- [44] W. Ocasio, The enactment of economic adversity: a reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity, in: L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), *Research on Organizational Behavior*, vol. 17, JAI Press, Greenwich CT, 1995, pp. 287–331.
- [45] W.J. Orlikowski, Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization Science* 13 (2002) 249–273.
- [46] P.N. Pant, W.H. Starbuck, Innocents in the forest: forecasting and research methods, *Journal of Management* 16 (1990) 433–460.
- [47] M.E. Porter, What is strategy?, *Harvard Business Review* 74/6 (1996) 61–78.
- [48] C.K. Prahalad, The blinders of dominant logic, *Long Range Planning* 37 (2004) 171–179.
- [49] J.B. Quinn, *Managing Strategic Change*, Sloan Management Review Summer (1980) 3–20.
- [50] P.W. Roberts, K.M. Eisenhardt, Austrian insights on strategic organization: from marketing insights to implications for firms, *Strategic Organization* 1 (2003) 345–352.
- [51] J. Ross, B.M. Staw Expo 86: an escalation prototype, *Administrative Science Quarterly* 31 (1986) 274–297.
- [52] S.R. Salgado, W.H. Starbuck, J.M. Mezas, The accuracy of managers’ perceptions: a dimension missing from theories about firms, in: M. Augier, J.G. March (Eds.), *The Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Edward Elgar, Cheltenham, 2002, pp. 168–185.
- [53] D. Samra-Fredericks, Strategizing as lived experience and strategists’ everyday efforts to shape strategic direction, *Journal of Management Studies* 40 (2003) 141–174.
- [54] P. Schwartz, *Inevitable surprises*, Gotham Books, New York, 2003.
- [55] G. Shaw, R. Brown, P. Bromiley, Strategic stories: how 3M is rewriting business planning, *Harvard Business Review* May–June (1998) 41–50.
- [56] D.J. Simons, C.F. Chabris, Gorillas in our midst: sustained inattentive blindness for dynamic events, *Perception* 28 (1999) 1059–1074.
- [57] P.R. Sparrow, The psychology of strategic management: emerging themes of diversity and cognition, in: C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 9, Wiley, Chichester, 1994, pp. 147–181.
- [58] R.E. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1996.
- [59] W.H. Starbuck, Acting first and thinking later: theory versus reality in strategic change, in: J.M. Pennings (Ed.), *Organizational Strategy and Change*, Jossey Bass, San Francisco, 1985, pp. 336–372.
- [60] W.H. Starbuck, Strategizing in the real world, *International Journal of Technology Management* 8 (1992) 77–85. RTICLE IN PRESS
- [61] K.M. Sutcliffe, G.P. Huber, Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment, *Strategic Management Journal* 19 (1998) 793–807.
- [62] G. Szulanski, K. Amin, Learning to make strategy: balancing discipline and imagination, *Long Range*



- Planning 34 (2001) 537–556.
- [63] J.R. Taylor, E.J. Van Every, *The Emergent Organization. Communication as its Site and Surface*, Lawrence Earlbaum Mahwah, NJ, 2000.
- [64] L.G. Thomas, The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift, *Organization Science* 7 (1996) 221–242.
- [65] H. Tsoukas, *Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology*, Oxford University Press, Oxford, 2005.
- [66] H. Tsoukas, R. Chia, On organizational becoming: rethinking organizational change, *Organization Science* 13 (2002) 567–582.
- [67] V.V. Turner, *The Ritual Process*, Penguin, Hammondsouth, 1974.
- [68] K. Van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns, G. Wright, *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*, Wiley, Chichester, 2002.
- [69] P. Wack, Scenarios: shooting the rapids, *Harvard Business Review* November (1985) 139–150.
- [70] B. Wassener, The efficacy of family values, *Financial Times* April 29 (2004) 8.
- [71] K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, second ed, Addison-Wesley, Reading, MA, 1979.
- [72] K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.
- [73] K.E. Weick, The role of renewal in organizational learning, *International Journal of Technology Management* 11 (1996) 738–746.
- [74] K.E. Weick, K.M. Sutcliffe, Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary, *California Management Review* 45(2) (2003) 73–84.
- [75] R. Whittington, Strategy as practice, *Long Range Planning* 29/5 (1996) 731–735.
- [76] R. Whittington, The work of strategizing and organizing: for a practice perspective, *Strategic Organization* 1 (2003) 117–125.
- [77] R. Whittington, Strategy after modernism: recovering practice, *European Management Review* 1 (2004) 62–68.
- [78] S.G. Winter, Specialized perception, selection and strategic surprise: learning from the moths and bees, *Long Range Planning* 37 (2004) 163–169.