

tó változások összegző bemutatására szolgál, amelyeket leginkább akkor érdemes megtekinteni, ha valakit a konkrét adatok a további számítások szintjén érdekelnek. A melléklet egyik érdekessége az egyes iparágak gender mérlegeinek megalkotása.

Érdemes megemlíteni néhányat azon vállalatok közül, amelyek a jelentés összeállításához támogatást nyújtottak – beszédek a cégnevek. Számos közülük Magyarországon is jól ismert multinacionális vállalat (pl. Coca-Cola, Microsoft, Siemens, SAP), amelyek számára a piacok várható változásainak megértése vállalatstratégiai kérdés. Ugyanakkor megjelennek a szponzorok között a 21. századi munkaerő és – maradjunk akkor ennél a szónál – *skill* menedzselésében érdekelt cégek (pl. LinkedIn), vagy a klasszikusan is ismert munkaerő-közvetítő, tanácsadó vállalatok (pl. Adecco, Manpower). Végül nem maradtak távol a közösségi gazdaság emblematikus szereplői sem, így támogatta a munkát többek közt az Uber is. Az imént felsorolt cégek egy része 5–10 éve még csak nem is létezett, mások az informatikai forradalomnak köszönhetik a létüket, és végül egy harmadik csoportba tartoznak azok a ma már klasszikusnak tekintett multinacionális cégek, amelyek képesek voltak váltani és kinőni a nemzetgazdasági keretből egy globális piacra.

(*World Economic Forum: The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. WEF, 2016, Geneva. vi + 157 p.)

Borbély-Pecze Tibor Bors

## TUDATOSJÖVŐKÉPALKOTÁS

Az Andy Hines és Peter Bishop szerkesztette kötet (*Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*), ahogy a címe is elárulja, a stratégiai jövőképalkotáshoz több iránymutatóként, egyben számos részletes, praktikus információt és javaslatot is tartalmaz. Írásában 36 szerző működött közre – mind elméleti és gyakorlati szakértők. A szerzők sokszínűsége biztosíték volt arra, hogy egy komplex, szintetizált, az adott témát több nézőpontból körüljárt mű keletkezzen, melynek alapvető célja, hogy szélesítse a stratégiai előrejelzések iránt érdeklődők körét – különösen az üzleti szférában. Vállalkozásuk sikerét mutatja, hogy a 2006-ban megjelent kötet alapműnek számít a témában.

A könyvből megtudhatjuk, miként lehet a leghatékonyabban alkalmazni a stratégiaalkotáshoz használt új technikákat, emellett a szerzők arra is ügyeltek, hogy jól kiemeljék a lényegi pontokat, a fogalmi különbségekre és hasonlóságokra közérthetően világítsanak rá. A könyv szerkesztése kidolgozott, precíz, ami nagyban elősegíti az érthetőséget, követhetőséget. Ráadásul kifejezetten olvasmányos, úgyhogy bátran ajánlható azoknak is, akik még csak most ismerkednek a témával, de azok is haszonnal forgathatják, akik már rendelkeznek ismeretekkel a stratégiai előrejelzések terén.

A szerzők a műben követkevs szerkesztési elvet követnek, az iránymutatásokat megszámozták (háromszintű listát alkotva). Minden egyes fejezet (alfejezet) a címmel indul, majd alatta egy-két bekezdésben az adott szerző röviden összefoglalja mondanivalóját, mintegy definiálja a címet. A következő rész az úgynevezett kulcslépéseké: milyen lépéseket kell megtennünk ahhoz, hogy tartani tudjuk magunkat az iránymutatásban foglaltakhoz? Ezután jön a várható kimeneteleket taglaló rész, amelyből az is kiderül, milyen előnyökkel jár, ha a könyvben leírtak szerint cselekszünk. Minden fejezet tartalmaz egy-egy hazai (értsd: amerikai) vagy

nemzetközi példát – ily módon szemléltetve, hogyan néz ki a gyakorlatban a korábban leírt elméleti technika. Végül pedig minden egyes alfejezetet irodalmi ajánlások zárnak, amelyek a további tájékozódást szolgálják.

A kötet hat fejezetre (kulcslépésre) bomlik. Ezeket az elemeket a Jövőkutatók Szakértői Szövetségének (*Association of Professional Futurists*, APF) egy fejlesztési csapata dolgozta ki. Hasznosságukat jelzi, hogy többek között a Houstoni Egyetemen, a *Future Studies* szakon (mesterképzés) ezek alapján készítették el a tanmenetet. A fejezetek a következők: Keretek; Vizsgálat; Előrejelzés; Elképzelések; Tervezés; Cselekvés.

A *Keretek* elsősorban a hozzáállásról, a hallgatóságról, a munkahelyi környezetről, az észszerűségről, a célokról és a csapatok kialakításáról szól, míg a *Vizsgálat* című fejezet a rendszer, a történetiség és a jelenlegi helyzet összefüggéseinek vizsgálatával kapcsolatos iránymutatásokat tartalmazza. Az *Előrejelzés* c. fejezetből megtudhatjuk, hogyan használhatjuk fel helyesen a vizsgálatok során megszerzett tudásunkat, emellett felsorolja, hogy milyen mutatókat és bizonytalanságokat, eszközöket, divergáló és konvergáló megközelítéseket, illetve alternatívákat szükséges figyelembe venni. A negyedik fejezetben (*Elképzelések*) a helyes következtetésekről olvashatunk, a *Tervezés* című fejezetben megismerhetjük, miként célszerű stratégiákat felépítenünk, hogyan tudjuk elképzeléseinket megvalósítani. Végül a cselekvéseket részletező fejezet témája az eredmények megfelelő kommunikációja: hogyan alkossunk eljárási rendszert, illetve miként intézményesítsük a stratégiai gondolkodást, hogyan tehetjük a rendszert intelligensé?

Az első fejezet (*Keretek*) hat szakaszból áll: *Hozzáállás igazítása; Ismerd a célközöniséget! Ésszerűség és a célok ismerete; Célok kitűzése; Csapat kiválasztása; Stratégiai munkakörnyezet kialakítása*. Megtudhatjuk miért is kulcsfontosságú, hogy a jövőt pozitívan lássuk, és miként lehetséges ezt a pozitív jövőképet fenntartani. Fontos leszögezni, hogy ez nem vakhitet

jelent, hanem cselekvést és felelősségvállalást. A magabiztosság fontos eleme a sikernek, de emellett nem szabad elsiklani a hiányosságaink, illetve közösségen belüli pozitív és negatív differenciák felett. A könyvnek ez a része különböző módszereket (Spirál Dinamika, KAI, MBTI és HBDI) is ismertet, amelyek segítenek a megfelelő csapat összeállításában, illetve abban, hogy sikeresebben tudjuk kihasználni a csoport teljes szellemi kapacitását (pl. azáltal, hogy mindenki a neki megfelelő feladatot látja el). Megtudhatjuk, miért fontos, hogy heterogén csapatot hozzunk létre – olyan emberekből, akik egy nyitott és gátlásoktól mentes munkakörnyezetben mernek egymásnak ellentmondani, képviselni a saját véleményüket. A stratégiai gondolkodásban nem lehet csak lineárisan gondolkodni, fel kell ismerni a nem lineáris mintákat (exponenciális logaritmikus, hiperbolikus, ciklikus, illetve S-görbe). Amennyiben képesek vagyunk elfogadni a komplexitást, a problémák felmerülésének sokkal kisebb az esélye. Szükség van rövid-, közép- és hosszú távú kockázatelemzésekre, hiszen különböző változások különböző időkben különböző eredményeket hoznak. A fejezetben ezekhez is kapunk mind elméleti, mind gyakorlati tanácsokat. Változatos technikákat ismerhetünk meg továbbá: hogyan lehet ésszerű célokat kitűzni, mi a teendőnk a résztvevőkkel, érintettekkel, külső piaci szereplőkkel, döntéshozókkal?

A *Vizsgálat* c. fejezet négy szakaszra (A rendszer feltérképezése; A történetiség tanulmányozása; A környezet vizsgálata; Munkatársak és külső személyek bevonása) és összesen 14 alfejezetre bomlik. Kiderül belőle, mennyire nélkülözhetetlen, hogy képesek legyünk globális szinten látni saját helyzetünket, problémáinkat, és itt is megismerkedhetünk különböző módszerekkel (STEER-analízis, Wilber-féle kvadráns). Fontos a múlt alapos ismerete (“Nem szükséges újra feltalálni a keretet.”). A környezet vizsgálata azért fontos, hogy lássuk, milyen ütemben változnak a trendek, mi az, ami kívül esik a látókörünkön.

A harmadik fejezet (*Előrejelzés*) bomlik a legtöbb részre, szám szerint öt szakaszra (*Ismerd meg a mutatókat és bizonytalanságokat; Válassz előrejelzési eszközöket; Válassz szét – Hozz létre ötleteket; Egyesíts – rangsorold az ötleteket; Formáld alternatívákat*) és 32 alfejezetre. Ebben a fejezetben az alternatív jövőképek felvázolásának fontosságával ismerkedhetünk meg: milyen mélységben érdemes kidolgozni őket, milyen részekből kell állniuk. Az ide tartozó módszerek: brainstorming, eltérő forgatókönyvek írása, anomáliák meghatározása. A külső erők vizsgálata is fontos: „jó helyen” vagyunk-e a piaci világban, hogyan befolyásolnak minket a külső hatások, szükség van-e változásra, „elmozdulásra”? A tervezés során meg kell határozni a fordulópontokat, melyek fontos állomásai a célhoz vezető útnak. A sikeres stratégiai gondolkodáshoz nélkülözhetetlen, hogy minél többet megtudjunk a múltrol – csak így módon lehet többféle jövőt elképzelni.

Nincs egyféle módszer (amelyet bármikor alkalmazni lehetne), különböző módszereket kell vegyíteni, egymást kiegészítve használni. A kötet abból indul ki, hogy minden problémára van megoldás (legfeljebb még nem találtuk meg). A problémák megoldásához különböző technikák léteznek: biostratégia, science fiction, értékanalízis. A brainstormingot folyamatosan tökéletesíteni kell, például a Jung-féle kreatív gondolkodás segítségével. Jól használható elem a fordított gondolkodás (mindenről, amit tudni vélek, ténynek tartok, azt feltételezem, hogy nem igaz, ezáltal képes leszek új/más értelmezésekre). Jó taktika a szigorúság és a kreativitás megfelelő vegyítése, vagy az irodalomból ismert szinesztézia (pl. a profit „illatának” meghatározása). A csoport számára nélkülözhetetlen egy közös, mindenki által elfogadott és támogatott kiindulási alap kijelölése.

Ájánlott a trendekkel, különösen az újabbakkal szembeni szkepticizmus. Az igazságot ne tekintsük dogmának, inkább csak egy lehetséges mentális szerkezetnek. Semmi jelenlegit nem szabad véglegesnek tekinteni.

A stratégiai gondolkodás alapegysége az adat. Adatok nélkül nem lehetséges semmilyen prognózis. Amennyiben elegendő kvantitatív, esetleg kvalitatív adat áll rendelkezésünkre, úgy különböző matematikai modelleket lehet használni. A könyv itt abban is a segítségünkre van, hogy bemutassa, milyen kijelentésekkel lehet/szabad megformálni alternatív jövőképeket. Érdemes leszögezni, hogy a jövőképalakítás lényege nem a jóslás, hanem az, hogy segítségével felkészülhessünk a lehető legtöbb forgatókönyvre, jövőbeni változásra. A jövőképek között sorrendet kell felállítani, ami a 4P modell (*Possible, Plausible, Probable, Preferable*) alapján történhet.

A fejezet ezeken kívül bemutatja, miben áll a visszafelé gondolkodás technikája, miért hasznos, ha az eseményeket fordított időrendben vizsgáljuk. A szerzők szerint érdemes a jövőre egyfajta játékként tekinteni. Ilyenkor a tervezés során határozzuk meg, hogy kik a játékosok; ki kivel van; lesz-e vesztes, illetve nyertes (azaz kooperatív vagy kompetitív-e a játék); mik a játékszabályok; mi a cél. Szükséges megteremteni a harmóniát vágyak és lehetőségek, illetve változás és állandóság között.

A negyedik fejezet (*Elképzelések*) három szakaszra (*Következmények meghatározása; Feltételezések kétségbe vonása; Vizionáló gondolkodásmód*) és 15 alfejezetre tagolódik. A fejezetből megtudhatjuk, hogy a jövőképzések felvázolása (jövőalkotás) során milyen lépéseket kell megtennünk annak érdekében, hogy a legjobb döntést hozhassuk meg a jelenben. Kiváló szakemberek, többek között Pierre Wack, Jerome Glenn módszereivel ismerkedhetünk meg (“Mi lenne ha...?” típusú kérdések; jövőkerék). Fontos a rendszerszintű vizsgálat, hiszen olyan események is történhetnek, amelyekre nincs hatásunk, vagy amelyek cselekedeteink nem szándékolt következményei. A szerzők azt tanácsolják, hogy bármennyire nehéznek tűnik is kiszakadni a megszokott struktúrákból, szükség van rá, amennyiben tényleg az a célunk, hogy új nézőpontokat ta-

láljunk. A tabuk és gátak ledöntése azt jelenti, hogy mindent meg kell kérdőjeleznünk, semmit sem szabad evidensnek tekintenünk, mindenfajta közös tudással, konvencióval szemben gyanúperrel kell élnünk. Nagyon fontos az állandó ellenőrzés (valószínűségi ráta alkalmazásával), emellett azt is folyamatosan felül kell vizsgálnunk, hogy mindent megfelelően hajtottunk-e végre, nem hagytunk-e ki valamit, nem követtünk-e el logikai hibát. A fejezetben megismerhetjük többek között *Peter Senge* döntéshozási stratégiai módszerét és *Jim Dator* törvényét, illetve megtudhatjuk, mi a BHAG (Big Hairy Audacious Goal, szó szerint: "Nagy Bolyhos Merész Cél"), és hogyan hasznosítható a jövőkutatásban.

A *Tervezés* c. fejezet, amely két szakaszra (*Stratégiai gondolkodás; Stratégiai lehetőségek megteremtése*) és kilenc alfejezetre bomlik, egy igen szemléletes John Wooden-idézzettel kezdődik: "Tervezd meg a dolgodat! Dolgozz a terveiden!" A tervezés híd az elképzelés és a cselekvés között. Az emberi tényező itt is figyelembe kell venni, szükség lehet más tudományterületek (pl. demográfia, szociológia, etnográfia, fiziológia vagy pszichológia) segítségül hívására. Minél többen részt vesznek a stratégiai gondolkodás, tervezés folyamatában, annál nagyobb a siker valószínűsége. A tervezés során azt is fel kell mérni, mi az, amin nem kell változtatni. További elem az elágazási pontok meghatározása. Mind a belső, mind a külső hatásokra figyelni kell. A kívánt út mellett tilos utat (utakat) is meg kell határozni. Meglepetésekre is fel kell készülni, ehhez nyújthat segítséget a könyvben bemutatott extrém válaszok keresésének módszere.

*Cselekvés* a címe a hatodik, egyben utolsó fejezetnek. Ez négy szakaszra (*Kommunikáld az eredményeket; Készíts cselekvési tervet; Alakíts ki egy intelligens rendszert; Intézményesítsd a stratégiai gondolkodást*) és 23 alfejezetre bomlik. Az itt ismertetett technikák számos utalást tartalmaznak korábbi fejezetekre (a vonatkozó fejezetcímek mindenütt szerepelnek, ami megkönnyíti, hogy összefüggő egészként lássuk a

könyv tartalmát; visszalapozva, az adott részt újra elolvassa, világosabbá válhat, hogy minek mi a célja). A kommunikáció során nagyon fontos, hogy jól ismerjük azokat, akikkel kommunikálunk. Ha tisztában vagyunk a célközönség gondolkodásmódjával, viselkedési mintáival, könnyebben tudunk akár provokatívak is lenni: például arra sarkallni őket, hogy nézzenek szembe a külső és a belső kihívásokkal.

A szerzők bemutatják, miként lehet különböző eszközöket (képek, példák, szemléltető eszközök, kreatív feladatok) arra használni, hogy az adott csoporthoz a lehető legjobban eljuttassuk az általunk fontosnak vélt információt. A cselekvési terv elkészítésének kezdeti lépése egy fontossági sorrend felállítása. Ennek során több mindenre ki kell térni, például arra, hogy milyen a csoportdinamika, a vállalati hierarchia, mennyire nyitottak a tagok. Ki kell jelölni mérföldköveket, ezek teljesítését célszerű „megünnepelni”, ami segít a pozitív hozzáállás folyamatos fenntartásában. Érdemes legalább egy – az adott pillanatban – valószínűtlennek tűnő ötletet kiválasztani.

A változásokat folyamatosan figyelni kell. Egy megfelelően tapasztalt személy már akkor észreveszi a változás jeleit, amikor az még nem következett be, negatív fejlemények esetén így hamarabb és eredményesebben közbe tud lépni. Passzivitás helyett aktív hozzáállás a megfelelő. Folyamatosan keresni kell zavaró tényezőket: azok az akadályok válnak problémává, melyekre nem figyelünk fel időben. Rövid távú prognózisok segítenek alternatív jövőképek felvázolásában, hamarabb átlátjuk a jövőt befolyásoló eseményeket és változókat. Az intézményesítés részeként dizájnt, fogalmi keretet kell választani, ezzel is növelve az összetartozás érzését. Ki kell alakítani egy olyan (intelligens) rendszert, amelyben az elemzési folyamatot menetrendszerűen újraindítjuk, ezzel is garantálva a folyamatos fejlődést, a kutatást és az innovációt. Mindez nem megy kreativitás nélkül, nem szabad csupán mechanikusan, megszokásból cselekedni. A szerzők itt ismét felhívják a figyelmet arra, mennyire fon-

tos, hogy képesek legyünk kilépni a „komfort-zónánkból”, hogy elfogadjuk, szorgalmazzuk és örüljünk a változásoknak. Egy tréningprogram kialakítása az intézményesítés meghatározó része. Ezzel érhetjük el egyik legfontosabb célunkat, egy gondolkodó szervezet létrejöttét, ahol a vízió és a valóság egybefonódik és harmóniában van egymással.

\*\*\*

Egy ilyen jellegű könyvre, mint a most ismertett kiadvány, nagy igény lehet különböző szektorokban is (pl. üzleti, kormányzati, oktatási, non-profit szféra). Ajánlható emellett szakemberek, oktatók számára, akik a könyvben szereplő elméleteket, kutatásokat jól használ-

hatják saját céljaikra. Utóbbiak például könyvrészeket feladhatnak hallgatóiknak elemzés, továbbgondolás, saját stratégiák megalkotása céljából. A könyv nem módszertani kiadvány, inkább egyfajta sztenderdet alkot: miről, milyen kérdésekkel kell elemzőként gondolkodnunk? A jó gyakorlatok szűrt változata lényegre törő, a számos szemléltető példa kifejezetten olvasmányos. A könyv hidat alkothat gyakorlat és elmélet között.

(Andy Hines & Peter Bishop (eds): *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Social Technologies, 2006, Washington D. C. ix + 242 p.)

*Szabad Klaudia*