

המתכנן מנסה להגיע היום למיצוי אופטימלי של המגמות העתידיות, ואילו האסטרטג משתדל לנצל היום את ההזדמנויות החדשות והשונות של המחר

פיטר זרוקר

9

## שיטות מחקר

האם אפשר להרחיב את מוטת-זמן-העתיד או להכשיר אנשים שישלטו בתודעה זו ויפתחו אותה לתועלתם? כדי לענות על כך אבקש לתאר בקצרה את ההיסטוריה של התפתחות חקר העתיד. אני טוען<sup>47</sup> כי אפשר ללמוד מהיסטוריה זו ולפתח לאורה מודל קוגניטיבי שבעזרתו נרחיב את מוטת-זמן-העתיד של בני האדם. למעשה, מבנה הספר מיישם גרסה מצומצמת של המודל הזה.

בסקירת ההיסטוריה של התחום מקובלת החלוקה לארבע תקופות, שבכל אחת מהן התפתחה למיטב הבנתי, גישה חדשה של חקר העתיד (ולכן גם אנחנו מכנים את התחום "חקר עתידים"). גישות אלה התפתחו בהדרגה ב-80 השנים האחרונות בצפון אמריקה, באסיה ובאירופה המערבית והמזרחית. כל תקופה הביאה איתה דגשים אחרים.

בתקופה הראשונה התרכזו העתידנים בזיהוי העתידים הסבירים ביותר העומדים לפניהם כדי להתאים את עצמם אליהם. בתקופה השנייה התרחב המחקר והדגש היה בניסוח העתידים האפשריים, החיוביים או השליליים, כדי להרחיב את יכולת ההסתגלות של המין האנושי לשינויים. התקופה השלישית עמדה בסימן של חרדה, וניסוח העתידים הבלתי סבירים העלולים להתרגש במפתיע נועד כדי להכין תשתית להתמודדות עם מצבים קיצוניים. התקופה הרביעית כבר התאפיינה בראייה חזונית יותר, והעתידנים שאפו להציג את

העתידיים הרצויים ביותר בעבור הארגון, החברה או המדינה כדי שאלה יוכלו לרכז מאמצים למימושם.

תיאור זה בא ללמדנו את הדגשים והאופנות שרווחו בתחום, ואין להבין ממנו שבכל תקופה התמקדו העתידנים בגישה אחת בלבד. למעשה, חלק מהשיקול המקצועי של העתידן הוא לבחון איזו גישה לנקוט, כשהוא מתבקש לערוך תחזית, כדי למקסם את התוצאה ביחס למשאבים. יתרה מכך, במקרים רבים כאשר יש משאבים למכביר או כשהתחזית המבוקשת קריטית מאוד למזמין אותה, נעזרים אנשי המקצוע במתודולוגיות מכל הגישות ומאגדים את התוצאות יחד כדי להגדיל את מהימנותה. כעת נרחיב מעט בגישות אלה.

### חקר העתידיים הסבירים

הגישה הראשונה, המכונה גם הגישה הקלסית, רווחה בקרב מקבלי החלטות בכירים בשנות ה-40 וה-50 של המאה ה-20, בעיקר בצפון אמריקה. היא מתמקדת בחיזוי מגמות ומתבססת על ההנחה כי בהיסטוריה מתקיים תהליך אבולוציוני בעל היגיון פנימי. העתידנים המחזיקים בגישה זו מנסים למצוא את דפוסי ההיגיון החבויים בתוך מערכות כדי לתרגמם למודלים בעלי תוקף ומהימנות. בעזרת המודלים הם עורכים תחזיות על העתיד בניסיון לעזור לארגונים להתאים את עצמם למגמות הסבירות ביותר ההולכות ומתפתחות.

### חקר העתידיים האפשריים

הגישה השנייה, שזכתה לכינוי גישת התסריטאים, החלה להתפתח במערב אירופה, בעיקר בארצות סקנדינביה, בסוף שנות ה-60 של המאה ה-20. על פי הנחת היסוד שלה גם באמצעות המתודולוגיות הרווחות היום, עדיין קשה להבין במידה מספקת כיצד מתפתחות מערכות כדי שיהיה אפשר לערוך תחזיות. ככל

שהתמורות מואצות יותר, כך הולכת וקטנה מהימנות המודלים שברשותנו. לכן מבקשים העתידנים הפועלים לפי גישה זו לערוך כמה תסריטים אפשריים, לנתחם ולנסחם היטב כדי לתכנן עם כל ארגון המזמין תחזית את פרוצדורות התגובה המותאמות לו. למה הדבר דומה, לשיטת האימון הצבאית העיקרית המקובלת כיום בעולם. זו בדרך כלל מבוססת על אימון יחידות בתנאי קרב

הזרם השני יוצא מנקודת ההנחה שגם באמצעות המתודולוגיות הרווחות היום, עדיין אי-אפשר להבין במידה מספקת כיצד מתפתחות מערכות כדי לערוך עליהן תחזיות

מדומים של תרחישים צבאיים צפויים. התרגול נועד להקנות לחיילים כלים גם להבנת האתגרים שזירת ההתרחשות העתידית תעמיד לפניהם וגם ליישום הפתרונות הטובים ביותר לפי תבניות ותורות לחימה בדוקות. ההנחה היא שאחד מהתרחישים הללו בסופו של דבר יתממש, אך אם דבר-מה אחר ושונה יתפתח בשטח, אזי יוכלו החיילים לדלות מיומנויות ותוכנות מהתרחישים שלמדו ולהרכיב מהן את הקומבינציה המתאימה ביותר שתיתן מענה לאתגר שמציב בפניהם התרחיש החדש.

### חקר העתידים הטרופים

על פי הגישה השלישית, שהתפתחה בשנות התשעים בארה"ב, דווקא הצגת התסריטים הבלתי הגיוניים שעלולים להתפתח יכינו את הארגון כראוי לקראת הבאות. אם הוא ישכיל לגזור מהם פרוצדורות תגובה למקרה שבו אכן הם אלה שיתממשו, ימצא את עצמו מוכן יותר להתמודדות עם כל אפשרות שתצוץ בעתיד, מורכבת וקיצונית ככל שתהיה. עד כה הספיקו הדוגלים בגישה זו ליצור מגוון גדול של תסריטים פרועים, שמהם התממשו ומהם לא, כמו למשל תרחיש כלכלי של התמוטטות הדולר או תרחיש שבו ציר הסיכוב של כדור הארץ יטה במעלה או שתיים.

מטרת הזרם השלישי היא מה שמכונה לפתוח "קלפים טרופים" ולהכין את הארגון לכל מצב קיצוני

אם נשתמש שוב במשל של שיטת האימון הצבאי, דומה הדבר למה שמכונה אימון "רינגו", שבו בשלב מסוים באמצע אימון סוטים מהמתווה המתוכנן וזורקים למערכה תרחישים לא מתוכננים. כך לומדות היחידות להתמודד במהירות עם מצב חדש ולתת מענה נאות לאתגרים הלא מוכרים שהוא מעמיד. ולפי אותו עיקרון, אם ארגון יהיה מוכן לתרחיש המוזר והקיצוני ביותר, ויהיו לו תוכניות פעולה ותגובה מתאימות, הוא ידע להתמודד עם מגוון גדול של תרחישים שבסופו של דבר יתפתחו.

### חקר העתידים הרצויים

הגישה הרביעית, גישת מעצבי העתיד, החלה להתגבש באקדמיה באמצע שנות ה-80, וכיום היא מקובלת מאוד. לפי נקודת המוצא שלה אין זה מעיקר תפקידם של חוקרי העתיד לערוך תחזיות, אלא לעזור לחברי מערכת חברתית, פוליטית או עסקית כלשהי לעצב בעצמם דימויים עתידיים או חזון עתידי משותף, הנובעים מתוך התבונה הקולקטיבית שלהם. האמרה הפופולרית "אם ברצונך לחזות את

העתיד – תמציא אותו<sup>48</sup> משקפת את הרציונל שמאחורי הגישה. לפיכך, עיקר המיקוד הוא בזיהוי העתיד הרצוי ביותר בעבור נשוא התחזית, וההנחה המנחה היא שאם הארגון יבהיר לעצמו את יתרונותיו וחסרונותיו ויגיע להסכמה קולקטיבית בדבר היעד הנכון שעליו לשאוף אליו, יקל עליו לממש את שאיפתו ולעצב כמו ידיו את העתיד שלו.