

حس ششم

## تشدید باگیری سازمانی با به کارگیری سناریوها

نویسنده: دکتر کیس، وندر هیدن، ران براد فیلد، جورج برت،

جورج کیرنز، جورج رایت

انتشارات جان ریلی و پسران

۲۰۰۷



مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی

دارای مجوز سازمانی نشر از شورای سیاست گذاری و نظارت بر انتشارات

مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

کلیه حقوق محفوظ و متعلق به مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی است.

هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخش های مستقلی از این کتاب، منوط به اجازه ی کتبی ناشر است.

- عنوان و نام پدیدآور : حس ششم: تشدید یادگیری سازمانی با به کارگیری سناریوها/ نویسندگان کیس و ندرهیدن ... [و دیگران]؛ [به سفارش] موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی؛ [برگردان مسعود منزوی]؛
- مشخصات نشر : تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۹۴.
- مشخصات ظاهری : ۳۳۴ ص: مصور، جدول.
- شابک : ۲۵۰۰۰ ریال: ۴-۰۸-۶۹۰۱-۶۰-۹۷۸
- عنوان اصلی : Sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios, c2002
- یادداشت : کیس و ندرهیدن، ران برادفیلد، جورج برت، جورج کیرنز، جورج رایت.
- یادداشت : واژه نامه.
- یادداشت : کتابنامه: ص. [۳۲۳] - ۳۳۱.
- عنوان دیگر : تشدید یادگیری سازمانی با به کارگیری سناریوها.
- موضوع : یادگیری سازمانی، تحول سازمانی، کارآمدی سازمانی
- شناسه افزوده : وان در هیدن، کیس
- شناسه افزوده : Van der Heijden, H. S.
- شناسه افزوده : منزوی، مسعود، ۱۳۵۰ -، مترجم
- شناسه افزوده : موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
- رده بندی کنگره : ۵۸/۸۰/۳۱۴ ج ۵
- رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۱۲ : شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۲۸۷۷۸

عنوان: حس ششم، تشدید یادگیری سازمانی با به کارگیری سناریوها  
نویسندگان: کیس و ندرهیدن، ران برادفیلد، جورج برت، جورج کیرنز، جورج رایت  
برگردان: مسعود منزوی  
پدیدآورنده: پژوهشکده اندیشه دفاعی، گروه پژوهشی آینده نگری علوم و فناوری های دفاعی  
ناشر: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی  
مجری و مشاور فنی چاپ: انتشارات شرکت پیشرو فناوری قائد  
نوبت چاپ: اول - تابستان ۱۳۹۴  
شابک: ۶۹۰۱-۶۰-۹۷۸-۴-۰۸  
تیراژ: ۵۰۰ جلد  
قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

#### مراکز توزیع و فروش:

تهران، بالاتراز میدان نوبنیاد، نبش کوهستان هشتم، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی،  
مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی.  
تهران، نارمک، بالاتر از میدان نبوت (هفت حوض)، خیابان کیانی ثابت، مجتمع تجاری کیش، طبقه  
ششم، واحد ۱۱، انتشارات شرکت پیشرو فناوری قائد  
۷۷۲۴۱۰۱۴-۵

# مرکز آینده‌پژوهی در یک نگاه

مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، به‌عنوان نخستین مرکز رسمی آینده‌پژوهی کشور، فعالیت خود را در میانه‌ی سال ۱۳۸۳ در بخش دفاعی آغاز کرده است. این مرکز، فعالیت‌های خود را در عرصه‌های زیر به انجام می‌رساند:

۱. مطالعه و پردازش محتواهای آینده: تحلیل تبیین‌های گسترده‌ی انجام شده در خصوص آن و از این منظر، به دست دادن تصویری مطلوب‌تر و کامل‌تری از آینده، به‌خصوص باز کردن تحولات پیش‌رو و ابعاد نوین آن. در این راستا، مرکز به مطالعه و تبیین روندهای متنوع شکل‌دهنده به آینده؛ رویدادهای شگفتی‌آفرین؛ سناریوها و تصورات از شکل‌های گوناگون تعامل روندها و رویدادها در آینده؛ سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات امروز؛ و در نهایت قوانین و سنت‌های حاکم بر جهان هستی به‌عنوان بخش‌هایی از عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آینده پرداخته است.

در این راستا مرکز، به تناسب جایگاه خود در سلسله مراتب سازمانی، فعالیت دیده‌بانی و پایش محیطی خود را در دو حوزه متمرکز کرده است:

الف. ترسیم صحنه‌های نبرد آینده، و

ب. ترسیم صنایع دفاعی آینده.

۲. شناسایی، کسب آگاهی و توسعه‌ی روش‌شناسی‌ها و مفاهیم مورد استفاده در آینده‌پژوهی، توسعه‌ی عمومی دانش آینده‌نگاری، طراحی و تدوین فرایندها و بسط تکنیک‌های گسترده و نوین آینده‌پژوهی و انتقال این دانش به‌عنوان یک فعالیت توانمندساز، در سطح بخش دفاعی کشور.

۳. انجام پروژه‌های بومی آینده‌نگاری در حوزه‌های مأموریتی و آرایه‌ی مشاوری به سازمان‌های صنعتی و دفاعی برای تعریف و اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری، تولید محتواهای آینده‌ی مطلوب و شکل بخشیدن به گفتمان آینده‌ی پرافتخار دفاع و اقتدار و سربلندی نیروهای مسلح.

## فهرست مطالب

|                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| جست‌وجو برای رسیدن به «شماداری واضح از آینده» / ۳                           |
| فصل اول. کسب آمادگی برای آینده / ۱۳                                         |
| فصل دوم. مدیران درباره‌ی آینده چگونه می‌اندیشند / ۴۵                        |
| فصل سوم. سازمان‌ها درباره‌ی آینده چگونه می‌اندیشند / ۷۷                     |
| فصل چهارم. اثر فرهنگ و فرض‌های فرهنگی بر رسیدن / ۹۹                         |
| فصل پنجم. شکل‌بخشیدن به آینده: ظهور تکنیک‌های جدید سناریوسازی / ۱۳۱         |
| فصل ششم. توسعه مهارت‌های بقا و موفقیت بلندمدت: اصول فرایند سناریوسازی / ۱۶۵ |
| فصل هفتم. برنامه‌ریزی سناریویی در محیط سازمانی / ۲۰۷                        |
| فصل هشتم. برنامه‌ریزی سناریویی: مسوولیت آینده / ۲۵۳                         |
| خلاصه / ۳۰۵                                                                 |
| فهرست توصیفی واژه‌ها / ۳۰۹                                                  |
| منابع / ۳۲۳                                                                 |
| واژه‌نامه / ۳۳۳                                                             |

# جست‌وجو برای رسیدن به چشم‌اندازی واضح از آینده

## متغیرهای نامشخص، آینده فاقد قطعیت

یک صحنه‌ی مشهور در فیلم «لورنس عربستان»<sup>۱</sup> بیانگر واکنش‌ها و پاسخ‌های معمول مدیریتی است که اغلب شرکت‌ها در سخام م‌ا‌ج‌ه شدن با موقعیتی ناشناخته یا متغیر از خود بروز می‌دهند. هنگامی که لورنس و یک مسافر دیگر در صحرا استراحت می‌کردند، نقطه‌ی کوچکی در افق نمایان شد که هرچه نزدیکتر می‌شد، رنگت‌ر می‌گشت. در این مرحله، افق دور به‌نظر می‌رسید، اما آن‌ها چیزی در مورد آن نمی‌دانستند که حکاو بودند. آن‌ها مشاهده می‌کردند و منتظر بودند و به‌تدرت سخن می‌گفتند و تنها منتظر ادامه داده بودند و نمی‌دانستند در مورد این نقطه، که به آن‌ها نزدیک می‌شد، چه‌کاری باید انجام دهند. <sup>۲</sup>انجام این‌که، این نقطه‌ی ناشناس شناسایی شد: مردی سوار بر شتر نزدیک می‌شد. هنوز هم قطعیت<sup>۲</sup> ادامه داشت چراکه هویت آن مرد خود یک راز و معما بود. آن‌ها بی‌حرکت باقی ماندند و نمی‌دانستند که وی کیست و باید چه‌کار کنند. سرانجام، مسافر همراه لورنس به این مسأله‌ی مظلون بود که اتفاق ناگواری در شرف وقوع است و رولور خود را بیرون کشید. مرد ناشناس به‌سمت وی شلیک کرد و به‌سمت جسد وی حرکت کرد و «گفت: مرده‌است».

لورنس پاسخ داد: «بله ... چرا؟»

1. Lawrence of Arabia

2. Uncertainty

در این صحنه، این دو مرد با شناسایی نقطه‌ای که در افق به آن‌ها نزدیک می‌شد سعی در ایجاد ارتباط معنادار بین وی با دنیای شناخته‌شده‌ی خود داشتند. چندین فرضیه در نظر گرفته می‌شوند. به هر حال، مشخص نیست که آن‌ها چگونه اکتشاف و بررسی می‌شوند. منابع گردآوری داده‌ی اضافی فوق‌العاده محدود است. کار زیادی برای پاسخ‌گویی در هنگام تلاش به‌منظور توسعه‌ی نظریه‌ی ارزیابی آینده نمی‌توان انجام داد. به‌سطحی از درک برای انجام کار موردنظر نیاز است. با توسعه‌ی «نقطه‌ی افق»، داده‌ی جدیدی اخذ می‌شود و بخش‌هایی از نظریه‌ی ناقص قدیمی کنار گذاشته می‌شود. درحالی‌که سعی در حفظ پویایی موقعیت داریم، تکثر وجود دارد و هنوز نظریه‌ی دارای استمرار و پایداری کافی برای استفاده در تصمیم‌گیری نیست. شهود آن‌ها مایه‌ی شکست‌شان شد. متأسفانه، موقعیت همچنان تکامل می‌یابد و زمان بسیار اندکی برای توسعه یا اجرای یک تحلیل مؤثر باقی می‌ماند. عدم‌تحرک بیش‌تر به‌طور شهودی غیرقابل تحمل است. امروز، انجام کاری غالب می‌شود؛ زمان دیگری برای فکر کردن وجود ندارد. ترس و دلهره ظاهر می‌شود. از این اقدام ظاهرشده، مورد قبول واقع می‌شود هرچند که پیامدهای فاجعه‌باری داشته باشد. پس از پایان کار تنها می‌توانید بپرسید: چرا؟

### اهمیت تفکر سناریویی

تمرکز این کتاب و برنامه‌ریزی سناریویی<sup>۱</sup> توانمندی قابلیت سازمان‌ها در درک مسایل جاری محیط‌های کسب‌وکار خود و تفکر در مورد معنای آن برای سازمان‌ها و اقدام بر اساس این دانش جدید است. نیاز به درک نقاط افق، ادراک، تفکر و اقدام اقدام قبل از آن که خیلی دیر شود، وجود دارد. ما آن را **یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر** نامیده‌ایم. همراه با آریه دوگوتر<sup>۲</sup> [۱] بر این باوریم که مهارت در این امر، مزیت رقابتی نهایی را پدید می‌آورد. اکثر منابع مزیت رقابتی معمول را می‌توان به این کیفیت و توانمندی پایه ارجاع داد. از دید ما اکثر سازمان‌ها نقص مهمی در مقایسه با شرایط ممکن، دارند. توان بالقوه‌ی عظیمی برای توسعه‌ی این حوزه در اکثر سازمان‌ها وجود دارد و سازمان‌هایی که نخست باید بدان دست یابند در مسابقه‌ی رقابتی موفقیت، کنترل و کسب‌اطمینان از جایگاه آینده‌ی خود جلوتر خواهند بود.

فرآیند سناریوسازی این توانمندی را ارایه می‌کند و اگر به تأیید آن نیاز باشد می‌توان به مثال شرکت رویال داچ/شل<sup>۳</sup> که یک غول انرژی انگلیسی-هلندی است و پس از تقریباً یک قرن رشد یکی از شرکت‌های پیشگام چندملیتی جهان است، اشاره کرد. فرآیند برنامه‌ریزی سناریویی

1. Scenario Planning

2. Arie de Geus

3. Royal Dutch/Shell

مدیران را قادر به کنترل فرآیند انطباق و ارایه‌ی مهارت‌های موردنیاز برای مانوردهی سازمان خود در طول زمان و خلق دستاوردهای فرآیندی عظیم برای سازمان‌های خویش می‌سازد. از طرف دیگر، استفاده از تفکر سناریویی برای رسیدن به «یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر» امری جدید نیست؛ این امر به دوره‌ها بستگی دارد؛ چرا نباید آن را به عنوان موضوع یک دوره انتخاب کرد؟

ما براساس تجربه و تحقیق خود این دیدگاه را مطرح می‌سازیم که گلوگاه موجود به دسترسی به این فرآیند ارتباط ندارد، بلکه به فقدان تحقق عملکرد «پایین‌تر از سطح بالقوه» در سازمان‌ها ارتباط دارد. بسیاری از افراد آن چنان به محدودیت‌های کاری خود عادت کرده‌اند که دیگر از وجود آن‌ها آگاه نیستند. مدیران در تفکری که هم‌چون فیلتر عمل می‌کند، گرفتار شده‌اند و این فیلتر موجب کاهش سطح اطلاعات دریافتی آن‌ها می‌شود. آن‌ها این نکته را درک نمی‌کنند که در یک مدار نظام‌مند گیر کرده‌اند و این امر با پویایی سازمان تقویت می‌شود.

اهمیت تفکر سناریویی به توانایی آن در کمک به غلبه یافتن بر محدودیت‌های تفکر از طریق توسعه سطح آینده‌های مختلف و چندانگانه بستگی دارد.

سونگری‌های فردی و مسایل عادی و معین موجب زندانی شدن مدیر در دنیای دستورها و فرض‌های کسب‌وکار معمول می‌شود. روانشناس انسان و هم‌چنین محیط آن‌ها را در این فضا نگاه می‌دارد. در این کتاب نشان خواهیم داد که چگونگی تأثیر مسائلی که افراد برای پرداختن به مسایل روزمره طی می‌کنند منجر به سستی می‌شود. سرمان‌ها نیز می‌توانند موضوع رفتار پایین‌تر از سطح بهینه باشند و به سمت وضعیت‌های آسیب‌شناسی منجر شوند. با تفکر گروهی حرکت کنند که این امر موجب برهم‌زدن ادراک و اقدام مؤثر سازمانی می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها نابود می‌شوند. علاوه بر این، فرض‌هایی وجود دارند که همه‌ی ما از محیط‌های خود مسایلی را به ارث می‌بریم که بسیاری از پروژه‌های چندفرهنگی را به شکست می‌کشاند.

اصل مطلب، فقدان جدی آگاهی داشتن از وجود این موانع برای کسب موفقیت است. یک دلیل این امر آن است که اگرچه بسیاری از تله‌های تفکر فردی هستند، ولی آن‌ها در سازمان‌هایی رخ می‌دهند که تحت نفوذ و تأثیر بسیاری از افراد و مسایل دیگر هستند. این مطلب تفکر پرداختن به مسأله‌ی موردنظر را فوق‌العاده دشوار می‌سازد. به این دلیل پیشنهاد می‌کنیم که باید با «دستاورد فرآیند» به موفقیت پرداخت و بر روی گروه غالب در سازمان کار کرد. ما بر این باوریم که رویکرد سناریوسازی به مدیران و سازمان‌ها در غلبه یافتن بر این خطاها کمک می‌کند.

و این امر مبتنی بر منطق، مشاهدات دنیای واقعی و مسیر طولانی روش‌های سناریوییناد است. سال‌ها تجربه نشان داده‌اند که چگونه سناریوها می‌توانند این دستاورد فرآیند را تولید کنند.

تمام تجربه‌های سناریوسازی مثبت نیستند. اجرای ضعیف فرآیند سناریوسازی این احساس را به مدیران می‌دهد که کار زیادی صورت نگرفته است. یک مشکل عادی و مرسوم آن است که افراد اغلب بر خود سناریوها متمرکز می‌شوند درحالی‌که باید به نتیجه‌ی فرآیند کار دقت کرد. تمام تأکید و تمرکز باید بر روی کیفیت «گفت‌وگوی راهبردی» متمرکز باشد. این بدان معنا است که سناریوسازی باید همواره یک فعالیت سفارشی باشد. ما بر اساس تجربه و تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌ایم که فقدان این هدفمندی متداول‌ترین مشکل همراه با کار سناریوسازی کم‌تر حرفه‌ای است. سناریو، امری به‌طور خاص امری دشوار نیست و بسیاری از افراد با بهره‌گیری از آن به مزایای عظیمی دست می‌یابند. آن‌چه که اغلب فقدان آن حس می‌شود عدم وجود هدف است.

هدف نهایی دستیابی به مهارت‌های یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر در سطح سازمان است. این موضوع یک هدف بزرگ است. درحالی‌که ممکن است فردی در طول زمان در این مسیر حرکت کند، پروژه‌های فردی باید هدفمند باشند و گام‌های حرکت در طول این مسیر را پدید آورند. در ابتدای این مسیر هدف شرح و بسط آینده بود دارد، البته این امر بدان معنا نیست که سناریوها به دنبال پیش‌بینی آینده هستند. ماهیت پیچیده تغییر بدان معنا است که پیش‌بینی رویدادها غیرممکن است و احتمالاً کاملاً خطرناک است چرا که به‌طور ضمنی به انعطاف‌ناپذیری و ضرورت تمرکز بر یک پیشگویی خاص متمرکز است. نکته‌ای که ارزش بسیار بیش‌تری دارد توانایی شناسایی «نقاط افق» است یعنی علایم تغییر که به‌شيوه‌ای انطباق‌پذیر بر هر سازمان اثر می‌گذارند و درک اهمیت آن‌ها و چگونگی انطباق سازمان‌ها با آن‌ها مهم است. این امر ارزش بسیار بیش‌تری نسبت به تلاش برای پیش‌بینی ماهیت دقیق این نقاط، حداقل در رسیدن آن‌ها، دارد. مزیت و سود این رویکرد، توانمندسازی مدیران در ملاحظه و اولویت‌بخشیدن به مسایل مهمی است که تاکنون مدنظر قرار نگرفته است.

می‌توان با حرکت از این نقطه، به هدف نهایی یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر از طریق اهداف «محسوس‌سازی»، «توسعه راهبرد» و «برآورد»<sup>۱</sup> رسید و سازمان را از تجزیه و تفکر گروهی دور نگاه داشت. گام نخست درک موضع خود در این مسیر و طراحی کار به سمت دستاورد فرآیند است. اما مسیر طولانی کسب مهارت‌های ادارک و تفکر، که به نوبه‌ی خود بسیار مهم هستند، به‌تنهایی کافی نیست. باید با اقدام پیوند وجود داشته باشد تا یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر

1. Predict

2. Anticipation

تحقق یابد و درک شود. پیوند با اقدام موجب طرح بسیاری از مسایل پیرامون انگیزه، رکود، هویت، تاریخ، پاداش‌ها و مهم‌تر از همه انسجام در رهبری از بالا می‌شود. دلایل مقاومت در برابر تغییر باید آشکار شوند و به آن‌ها پرداخت. تفکر سناریویی می‌تواند به تمام این حوزه‌ها کمک کند. درحالی‌که این پروژه در مجموع گسترده‌تر است، ابزارهای اندکی هم‌چون روش‌های سناریوسازی در این حوزه‌ی گسترده وجود دارند.

در پایان این مسیر، وضعیت یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر وجود دارد که در آن حلقه‌ای از اقدام به ادراک به تفکر و بازگشت به اقدام پدید می‌آید. واضح و آشکار است که در این مرحله سه مهارت بسیارمهم دارای ارتباط نیرومندی با یکدیگر هستند. «اقدام» آن‌چه را که ما می‌بینیم تعیین می‌کند و ادراک نیز اقدام را تعیین می‌کند. همین مسأله در مورد تفکر نیز به‌کار می‌رود: نمی‌توان صرفاً با تفکر به معماهای پیچیدگی برد بلکه این امر نیاز به آزمایش دارد. این فرآیند را باید یک «مانه» نام تصور کرد. در سازمان‌هایی که تفکر سناریویی تبدیل به فرهنگ می‌شوند، ادراک، تفکر، اقدام هم‌اکنون در بافتارهای یکدیگر در نظر گرفته می‌شوند.

وضعیت بدیل برای سازمان‌ها، بی‌اندن در داخل این محدودیت‌ها و اقدام‌های تدافعی است که موجب خلق رکود و تجربه می‌شود. آن‌ها نه‌تنها منجر به آسودگی خیال و تفکر اشتباه می‌شوند، بلکه در بیشینه‌سازی فرصت‌های بهره‌نیز شکست می‌خورند. در صورتی‌که یک سازمان دارای تفکر محدود یا دفاعی باشد، دستیاب به موفقیت، اگر اصلاً صورت بگیرد، مخاطره‌آمیز است و بیش‌تر ناشی از شانس و نه قابلیت است. حفظ تداوم آن غیرممکن است.

دستاورد فرآیندی که ما خواهان آغاز آن هستیم اذعان به این واقعیت است که سازمان مملو از پیچیدگی، عدم قطعیت و تناقض‌ها است به رویکردی جامع برای کمک به درک و مدیریت این معماها نیاز است. ما در این کتاب به توسعه و طرح کلی رویکردی کل‌نگر برای پرداختن به هر سه جنبه‌ی یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر یعنی ادراک، تفکر و اقدام می‌پردازیم.

## ارتقای حس ششم - رویکرد تفکر سناریویی

شیوه‌ی انجام کار به‌طور دقیق در فصل شش بیان می‌شود و جزئیات کار نیز در فصل‌های هفت و هشت مطرح می‌شوند. ما به توصیف رویکرد مدرن به برنامه‌ریزی سناریویی خواهیم پرداخت که در طول زمان رشد کرده است. گام‌های ضروری سازمان‌ها در غلبه بر سستی و خطاهای تفکر سنتی شرح و توضیح داده می‌شوند. توجه به این نکته ارزشمند است که یک ویژگی عمده (و مزیت) این رویکرد، توانایی آن در پرداختن آگاهانه به سطح بالای آشفستگی و

گفت‌وگو است. این امر به منظور آگاه شدن از دیدگاه‌های متفاوت پیرامون چالش‌های پیچیده و مبهم کسب‌وکار ضروری است. آن چه که در این جا ارزشمند است توانایی پذیرش تنوع عقاید و باورها و درک چگونگی اثر گذاشتن این دیدگاه‌های مختلف بر آینده‌ی سازمان است. سازمان‌ها می‌توانند با به چالش کشیدن دیدگاه‌های خود در مورد جهان، سطح آگاهی از ماهیت مبهم و پیچیده‌ی جهان را ارتقا بخشند و این امر منجر به بصیرت‌های ساختاری بیش‌تر در مورد ماهیت آینده‌های ممکن<sup>۱</sup> و پیامدهای آن‌ها می‌شود.

ما دوبار، تأکید می‌کنیم که این امر چارچوبی واقعی و تأییدشده برای اقدام است و موجب آزادسازی تفکر، ارتقای اقدام و شکستن محدودیت‌های وابسته به فرآیندهای راهبردی سنتی می‌شود. از این گذشته، این روش در سازمان‌های مختلف با هر حجم، نوع و محل استقرار مؤثر است و با فرصت، تهدید، های مختلف آشکار و مغفول روبه‌رو می‌شود. این رویکرد جامع است و موجب توانمندسازی گفت‌وگوهای راهبردی با گروه‌های مختلف ذی‌نفعان می‌شود. غنای دیدگاه‌های مختلف افزایش می‌یابد، منجر به دیدگاهی عمیق‌تر و گسترده‌تر درباره‌ی محیط کسب‌وکار و راهبردهای ممکن می‌شود.

رویکرد توصیف‌شده موجب مالکیت این فرآیند توسط ذی‌نفعان می‌شود. واضح و آشکار است که این تفکر باید دارای ارزش و ارتباط با سازمان و اعضای آن باشد. باید برای ذی‌نفعان قابل قبول و حتی برانگیزاننده باشد؛ باید نوآورانه و رباتی شده افراد و همچنین مفهوم کسب‌وکار معمول را به چالش بکشد.

به این شیوه، سناریوها برای شناسایی علایم تغییر، درک آن‌ها و پنداشته‌هایشان و فراهم‌سازی انگیزه برای اقدام بسیار ارزشمندند. بخش بسیار مهم آن خلق گفت‌وگوهای راهبردی است. تفکر سناریویی به منظور کسب موفقیت و تأثیرگذاری واقعی باید در یک چارچوب یادگیری سازمانی و راهبردی گسترده‌تر درک شود.

سناریوها روشی نیرومند و منحصربه‌فرد برای درک بصیرت‌های سازمانی، توانمندسازی سازمان‌ها در انطباق یافتن با تغییر، بهره‌گیری از یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر از جمله ادراک، تفکر و اقدام هستند. انجام این کار به شیوه‌ای برتر موجب پیشی گرفتن سازمان از رقبای خود می‌شود. این منبع منحصربه‌فرد برتری و امتیاز، حس ششم سازمان‌ها، قدرت واقعی تفکر سناریویی است.

## این کتاب چگونه سازمان یافته است

این کتاب راهنمای تفکر سناریویی است و به معنا، چرایی ارزشمند بودن و نحوه سود بردن سازمان‌ها و متمرکز نگه‌داشتن افراد بر دستیابی به عملکرد و کارایی بهتر می‌پردازد. برنامه‌ریزی سناریویی در مرکز وظایف توسعه‌ی یک راهبرد مؤثر و ایجاد یک سازمان یادگیرنده برای رسیدن به این راهبرد قرار دارد. همان‌گونه که چهار فصل نخست کتاب به برجسته‌سازی این مسایل می‌پردازند، آن‌ها موانع مهم فراروی سازمان‌ها هستند.

فصل یک «کسب آمادگی برای آینده» به تحلیل علل موفقیت و شکست سازمانی می‌پردازد. مفهوم برنامه‌ریزی سناریویی و نقش توسعه‌ی راهبرد معرفی می‌شوند. محیط کسب‌وکار یک عرصه‌ی ثابت و خنثی نیست؛ در واقع، گفته می‌شود که تنها مفهوم ثابت آن تغییر همیشگی است. ایجاد یک آینده مستمر سناریوینیاد برای تفکر راهبردی موجب توانمندسازی سازمان در برنامه‌ریزی رای تغییر و رسیدن به عملکرد بهینه می‌شوند. فصل نخست به‌طور خاص به ارزیابی این امر می‌پردازد که چگونه رویکردهای سنتی و کسب‌وکار معمول به راهبرد دچار خطا شده و موجب تضعیف موفقیت می‌شوند. خطا در تفکر در سه سطح موجب تضعیف رویکردهای سنتی به راهبرد می‌شود که این سه سطح عبارتند از:

- فردی،
- سازمانی و
- جامعه؛

آن‌ها معرفی می‌شوند.

در فصل‌های ۲، ۳ و ۴ به‌طور مشروح به آن‌ها پرداخته می‌شود. ما به شرح توضیح این امر می‌پردازیم که چگونه تفکر سناریویی موجب ارتقای زمان واکنش و انطباق‌پذیری و افزودن ارزش به فرمول‌ها و دستورهای موفقیت می‌شود. ما همچنین به برجسته‌سازی دامنه‌ی فرصت‌ها خواهیم پرداخت که در آن‌ها تفکر راهبردی تقویت می‌شود و مسایل فرهنگی موجب ارتقای سطح کارآمد و خط‌اشکن بحث می‌شوند. یک عنصر کلیدی این فصل ارزیابی دلیل ناکامی سازمان‌ها است و این امر با ارجاع به یک تحقیق مهم معروف به «شارپ‌بندرز»<sup>۱</sup> صورت می‌گیرد.

فصل دوم، «مدیران درباره‌ی آینده چگونه می‌اندیشند»، بر خطاهای تفکر فردی و اثر آن‌ها بر توسعه‌ی راهبرد متمرکز است و به این واقعیت می‌پردازد که فرض‌های متداول مدیریت تمایل به حفظ انسجام سازمانی، پالایش و فیلتر علایم و خطا در کشف علایم دارند. هم‌چنین تکنیک‌های فردی و نظام‌های باور، محیط و بافتار تصمیم‌ها را خواهند ساخت و اغلب با نگاه به گذشته، بیش از توجه به چشم‌انداز آینده، هدایت می‌شوند. در نتیجه، این امر ارزشمند است که از محیط و بافتار روانی رویکرد مدیران به آینده و اخذ تصمیم آگاهی داشته باشیم. پیچیدگی‌های تفکر مدیریت ارزیابی می‌شوند و شامل مسایل ناشی از رکود شناختی می‌باشند؛ و به اهمیت چارچوب‌های ضرورت طرح بحث و به چالش کشیدن فرض‌های فردی درباره‌ی فرمول‌های موفقیت و مسیر نزدیک شدن مدیران به تصمیم‌ها می‌پردازند. اثر تفکر سناریویی بر این مسایل شرح و توضیح داده می‌شود.

در فصل سوم، «سازمان‌ها در اره‌ی آینده چگونه می‌اندیشند»، بیش‌تر به این موضوع پرداخته می‌شود. بحث درباره‌ی روش‌های تفکر افراد درباره‌ی آینده و تصمیم‌گیری گسترش می‌یابد و در نتیجه می‌توانیم کسب کنیم که سازمان‌ها چگونه به عنوان یک کلیت، قادر به ارتقای فرآیندهای تصمیم‌گیری خود، غلبه بر شکست‌ها و تحده شدن به تفکر کسب‌وکار معمول می‌شوند و این کار از طریق تبدیل شدن به ناظران موثر بر صورت می‌گیرد. ضرورت انطباق مستمر سازمان‌ها با تغییر همراه با محدودیت‌های بخش اعظم تفکر مدیریت کنونی در سازمان‌ها و پیامدهای رکود و گرایش‌های کسب‌وکار معمول بیان می‌شود.

فصل چهارم با معرفی عنوان تفکر سناریویی و شرح اثرات رویکردی فردی و سازمانی به توسعه‌ی راهبرد، توجه خود را به «اثر فرهنگ و فرض‌های فرهنگی» معطوف می‌دارد. انواع مسایل و مشکلات ناشی از تضاد فرهنگ‌های سازمانی و آنچه که به عنوان «تزار» برای حل آن‌ها (با استفاده از رویکرد سناریونیناد) انجام داد، در این فصل شرح داده می‌شوند. فصل چهارم به ارزیابی موضوع فرهنگ در سطح کلان می‌پردازد که تفاوت‌های فرهنگ‌های ملی در نظر گرفته می‌شوند و هم‌چنین به سطح خرد و سازمانی نیز می‌پردازد و به برجسته سازی این نکته اشاره دارد که چگونه فرهنگ‌های متضاد موجب بروز و خلق موانع بر سر راه توسعه‌ی راهبرد می‌شوند. به کارگیری رویکرد سناریونیناد شرح و توضیح داده می‌شود و چگونه این امر موجب توانمندسازی اکتشاف پاسخ‌های فرهنگی بالقوه متفاوت می‌شود.

روش‌های سناریوسازی دشوار یا جدید نیستند و فصل پنجم، «شکل بخشیدن به آینده: ظهور تکنیک‌های جدید سناریوسازی» نشان می‌دهد که چگونه از صدها سال قبل از سناریوها

استفاده شده است. دلیل عدم به کارگیری این ابزارهای آشکار برای توسعه‌ی راهبرد آینده، عدم دسترسی به آن‌ها نیست بلکه به خطاهای تفکر بازمی‌گردد که مانع از مشارکت در این فعالیت اکتشافی می‌شود. این فصل به شرح این مطلب می‌پردازد که تفکر سناریویی یک رویکرد مستمر به یادگیری سازمانی انطباق‌پذیر است. عوامل هدایت‌کننده‌ی توسعه‌ی تفکر سناریویی مورد اکتشاف قرار می‌گیرند و به تفکر نوین و مدرن درباره‌ی مزایای سناریوها آگاهی می‌بخشند. تفکر سناریویی دارای میراثی باثبات و موفق است و ریشه‌های عمیقی در توسعه‌ی تصمیم‌گیری دارد. فصل پنجم به شرح این مطلب می‌پردازد که چگونه می‌توان «مطالب تفکر ناپذیر» را تبدیل به بخشی از تفکر فعلی شکل دادن به سیاست کرد. این امر موجب توانمندسازی افراد، سازمان‌ها و کشورها در هدایت و کنترل بهتر توانمندی‌های خود و تعامل با شرایط متغیر می‌شود. می‌توان گفت که «اراد» عبارتی طبیعی برنامه‌ریزان سناریویی<sup>۱</sup> هستند که به شیوه‌ی درک جهان و تصمیم‌گیری در مورد انجام بازمی‌گردد.

فصل ششم، «توسعه مهارت‌های بقا و موفقیت بلندمدت: اصول فرآیند سناریوسازی» به شرح مطالب پیشین و اکتشاف، خستگی غلبه یافتن فرآیند سناریوسازی بر خطاها و مشکلات شناسایی شده می‌پردازد. نقطه‌ی تمرکز این فصل آن است که سازمان‌ها چگونه رویکرد سناریوسازی را به منظور شناسایی تغییر و امکان‌های انسان دادن به آن قبل از رقبا می‌پذیرند. این امر مهم است زیرا سازمان‌های موفق باید از تغییر آگاه بوده و قبل از رقبا به محیط متغیر کسب‌وکار خود واکنش نشان دهند. به طور خاص، سازمان‌های موفق، از به توسعه‌ی مهارت‌های یادگیری سازمانی برتر دارند. این فصل به شرح این نکته می‌پردازد که چگونه تفکر سناریویی رویکردی هدفمند برای یادگیری سازمانی برای سازمان‌ها فراهم می‌سازد و به آن‌ها در هدایت ایمن چشم‌انداز متغیر کسب‌وکار کمک می‌کند.

فصل هفتم، «برنامه‌ریزی سناریویی در محیط سازمانی»، به شرح چارچوب‌های خاص تفکر سناریویی و کمک به سازمان‌ها در غلبه یافتن بر بسیاری از مشکلاتی که موجب محدودسازی شدید توسعه و اجرای یک راهبرد مؤثر می‌شوند، می‌پردازد و آن‌ها را به صورت مشروح و گام‌به‌گام عملیاتی بیان می‌دارد. این راهنمای اثبات‌شده‌ی رویکرد سناریوسازی، مدرن به روز است و دارای تاریخ اندیشه‌ی بس طولانی است. ما با توجه به این باور که سناریوها بصیرت‌های منحصر به فرد، دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های متمایزی برای حرکت روبه‌جلوی سازمان‌ها فراهم می‌آورند، پنج حوزه‌ی کلیدی را بیان می‌کنیم. آن‌ها ضرورت ساختاربندی فرآیند سناریو،

اکتشاف محیط و بافتار سناریوها، ساختن سناریوها، شناسایی نیروهای پیشران<sup>۱</sup> محیط، تحلیل ذی نفع و درک اثر آن بر تفکر و اقدام سازمانی هستند.

فصل هشتم به گسترش دامنه و ملاحظه‌ی فعالیت سناریوسازی در محیط گسترده‌تر حل مسأله، یادگیری سازمانی و راهبرد می‌پردازد و عنوان آن این گونه است: «برنامه‌ریزی سناریویی: مسوولیت آینده». هیچ رویکرد راهبردی دیگری به ضرورت کسب‌وکار بنیادین پرداختن به پیشران‌های<sup>۲</sup> محیط خارجی و کنترل موفقیت‌آمیز وجود ندارد، ما هم‌چنین به شرح این نکته خواهیم پرداخت که چرا یادگیری مستمر سناریوبنیاد امری اساسی برای تمام سازمان‌ها و افراد است. گام بعدی سازمان‌ها در ترکیب و ادغام فرآیندهای سناریوسازی و فرهنگ در سازمان‌ها، اهمیت زیادی برای رسیدن به آینده‌ای موفق دارند. ما در این کتاب از موارد قبلی برای نشان دادن سایل استفاده کرده‌ایم. مثلاً، معمولاً به نظر می‌رسد که سازمان‌ها قادر به برآورد تغییر ارزش‌ها نیستند و در مقابل آینده آسیب‌پذیر هستند. در فصل‌های بعد به مستندسازی علل تفکر که به ار معل (دشمن خلاقیت، یادگیری و توسعه) و نشان دادن چگونگی غلبه‌ی تفکر سناریویی بر این علل می‌پردازیم. این امر موجب توانمندسازی افراد و سازمان‌ها در درک ماهیت آینده می‌شود. نتیجه باخ سازمانی با واقعیت همگام است.

دیدگاهی که باید در سراسر فرآیند کار در نظر داشت آن است که برنامه‌ریزی سناریویی فردی با حرفه‌ی جدا نیست که به صورت منفرد و کاملاً جدا مجزا از سازمان بیندیشد. بلکه، وی مدیری فعال است که خود در هدایت روزانه‌ی سازمان نقش دارد و مصمم به تقویت آن، استفاده از مزیت رقابتی و موفقیت، در زمان حال و آینده، است.

در حال حاضر، چارچوب ذهنی سنتی که به فرمول‌بندی و هدایت حجم بالایی از راهبرد کسب‌وکار می‌پردازد به میزان بالایی نامطلوب است و در تفکر و اقدام متداول و معمول محدود شده و چالشی فراروی شرکت‌هایی که خواهان بیشینه‌سازی تأثیرگذاری راهبردی خود هستند، پدید می‌آورند. راه حل آن تفکر سناریویی است.

در اصل، این امکان اکنون برای مدیران وجود دارد که مسایلی را ببینند که دیگران نمی‌توانند آن‌ها را مشاهده کنند. این کتاب آن را نشان خواهد داد: حس ششم.