

راهنمای عملی
برنامه‌ریزی سناریو برای سازمان

نویسندگان:

بیل رالستون

و

یان ویلسون

مترجم: علی شاهمیر

سرشناسه	رالستون، بیل Ralston, Bill
عنوان و نام پدیدآور	راهنمای عملی برنامه‌ریزی سناریو برای سازمان‌نویسندگان بیل رالستون و یان ویلسون؛ مترجم علی شاهمیر.
مشخصات نشر	تهران: فوزان، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۲۹۶ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۱۵-۲
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: The scenario-planning handbook : a practitioner's guide to developing and using scenarios to direct strategy in today's uncertain times, c2006
یادداشت	کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان "راهنمای برنامه‌ریزی سناریویی: راهبردهایی در دوران عدم قطعیت" با ترجمه مسعود منزوی توسط انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی در سال ۱۳۹۱ منتشر شده است.
عنوان دیگر	راهنمای برنامه‌ریزی سناریویی: راهبردهایی در دوران عدم قطعیت.
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع	تحول سازمانی -- مدیریت
شناسه افزوده	ویلسون، ایان، ۱۹۲۵ - م.
شناسه افزوده	Wilson, Ian.
شناسه افزوده	شاهمیر، علی، ۱۳۴۶ - مترجم
رده بندی کنگره	۳۰/۳۸۸۲ ۱۳۹۳
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۳۷۴۵۶۵۴



نشر فوزان

راهنمای عملی برنامه‌ریزی سناریو برای سازمان

مترجم: علی شاهمیر

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۴)

لیتوگرافی / چاپ / صحافی: کوه نور / رهنما / کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۱۵-۲

قیمت: ۱۷۰۰۰۰ ریال

مرکز پخش: توحید دانش

تهران، م انقلاب، خ لیافی‌نژاد بین اردیبهشت و کارگر جنوبی، کوچه درخشان پ ۲، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

Email: fozhanpub@yahoo.com

پیشنگار

مدیران به دو مساله اساسی فکسر می کنند:

۱- حفظ سهم فروش محصول (کالا/ خدمت) در بازار فعلی و حفظ میزان رضایت فعلی ذینفعان (مساله بقا)

۲- افزایش سهم فروش و رضایت در بازارها و موقعیت های فعلی و ورود به بازارهای جدید (مساله رشد و توسعه)

دو مساله ای که گذشت جوهر اساسی تمام تفکر به آینده سازمان است. تفکری که با موضوعات زیر پیوند می خورد:

پارادوکس اندیشی، بداهه اندیشی، زبان اندیشی، منابع اندیشی، چرخه عمر اندیشی، سعی و خطا اندیشی، چشم انداز اندیشی و تاریخ اندیشی...

مدیریت استراتژیک، به عنوان یکی از شاخه های مهم علم مدیریت که پس از نگاه مکانیستی کلاسیک ها به سازمان و محیط شکل گرفت در طول نیم قرن گذشته دستخوش تحولات و نظریه پردازی های گوناگون بوده است و در بستر رویکردهای تجویزی (prescriptive)، توصیفی (Descriptive) و ترکیبی (Configurative) زیر علم مدیریت رشد و نمو کرده است:

الف: مکتب مدرن

در این مکتب، استراتژی در قالب های مدل عقلایی، ابزاری برای تحقق هدف نهایی از پیش تعیین شده تصور می شود. این مکتب سازمان را در قالب یک موجود زنده بررسی می کند.

ب: مکتب نمادین (Symbolic)

براساس این دیدگاه اقدام یا کنش است که استراتژی را شکل می دهد و استراتژی از کنش موفقیت آمیز برگرفته از تجربه استنتاج شده یا براساس بحث و اقبال کشف می شود و مدیر آن را به صورت نمادین اعلام می کند. این مکتب سازمان را در قالب استعاره فرهنگ تحلیل می کند.

ج: مکتب پست مدرن

نظریه پردازان این مکتب باور دارند پدیده‌ها یا مفاهیم متمایزی نظیر استراتژیست، استراتژی، سازمان و محیط، سازه‌های روایتی (Narrative Construction) هستند. این واژه‌ها نتیجه تلاش نقش‌آفرینان برای معنا بخشی به تجربه خود و دیگران از طریق ترکیب ایده‌هایی نظیر استراتژی و سازمان‌اند.

در این مکتب توصیه می‌شود که هویت‌های جایگزینی (Alternative Identities) که ممکن است اقدامات خودمان و سازمان‌هایمان را اصلاح کند در نظر بگیریم. در مکتب پست مدرن سازمان را به عنوان کولاز (Collage) تحلیل می‌کنند.

در مکتب پست مدرن نگاهی متفاوت نسبت به آینده شکل گرفت و از حدود دهه ۶۰ میلادی اصطلاحات گوناگونی مانند: Prospective, Foresight, Futurology, Future studies, Future research, research و ... در شاخه‌های گوناگون در ادبیات علوم مدیریتی چون مسایل دفاعی و سیاسی ظهور کردند. در زبان فارسی نیز معادل‌هایی چون آینده‌اندیشی و آینده نگاری، مطرح شده است. آینده دیگر حاصل تقدیر نیست، بلکه برخاسته از تعامل چهار عنصر است: ۱- رویدادها ۲- روندها ۳- تصورات ۴- اقدامات.

این برداشت از آینده، زمینه ساز تلاش برای سناریو سازی در سازمان شد که این کتاب در باره چند و چون آن است.

مترجم محترم کتاب حاضر دوست قدیمی جناب آقای شاعمر که خود از دست‌اندرکاران استراتژیک در حوزه صنعت خودرو سازی است با دقت و وسواس علمی شایسته، توانسته‌اند که متن اصلی را به فارسی روان برگردان کنند و در این راه کوشش بسیار نموده‌اند. سعی شان مشکور باد.

امید است که این کتاب مورد استفاده آینده اندیشان ایرانی قرار گرفته و با استفاده از توصیه ها و راهکارهای آن بتوانند موجب سربلندی کشور گردند.
از خداوند دیروز و امروز و فردا توفیق بیشتر ایشان را خواهیم.

مقدمه مترجم

در دو دهه گذشته، فضای اقتصاد جهانی شاهد دگرگونی‌های عمیق و پی در پی بوده است. محیط کسب و کار در بسیاری از صنایع و حوزه‌های اقتصادی در سطح جهان، بیش از گذشته شاهد تغییرات شدید و گاه بنیانی بوده است که قواعد بازی را بهم ریخته و حتی به تغییر در پارادایم‌ها منجر شده است. شدت و عمق این تغییرات به گونه‌ای بوده است که دیگر روش‌های متعارف در برنامه‌ریزی استراتژیک چندان اثربخش نیستند. چه اینکه بن‌مایه برنامه‌ریزی استراتژیک محیط‌شناسی است و مدیریت استراتژیک در متن محیط‌های قابل پیش‌بینی کاربرد بیشتری دارد. این در حالی است که محیط سازمان‌ها به علت «عدم قطعیت»^۱ نسبت به آینده دستخوش تلاطم شده است. سازمانی که نتواند تصویری از آینده و محیط پیرامونی خود داشته باشد نمی‌تواند طرحی برای کسب آمادگی و مواجهه با آینده داشته باشد و لذا در یک دور فزاینده، بیش از پیش مواجه با شرایط عدم قطعیت در محیط خود می‌شود.

پدیده عدم قطعیت خود برآمده از دو عامل است: یکی پیچیدگی عوامل محیط که ناشی از تعدد و روابط متقابل این عوامل است؛ و دوم ناپایداری این عوامل. هر اندازه محیط به سمت پیچیده شدن و ناپایداری حرکت کند فضای تصمیم‌گیری تیره و تاریک و افق زمانی برنامه‌ریزی کوتاه‌تر می‌شود. از سوی دیگر، این عدم قطعیت در محیط، بر کم و کیف تامین منابع مورد نیاز سازمان تاثیر مستقیم می‌گذارد. سازمان‌ها بخشی از منابع مورد نیاز خود را از محیط بیرونی فراهم می‌کنند و امروزه وابستگی آنها به محیط بیرونی برای منابع مورد نیاز بیشتر شده است. روند رو به تزاید پیمان‌سپاری فعالیت‌های شرکت‌ها به شرکت‌های دیگر و کوچک کردن هسته اصلی فعالیت‌ها در برخی از کسب و کارها، وابستگی به محیط را بیشتر می‌کند و بنابراین ضریب تاثیر آشفته‌گی و غیر قابل پیش‌بینی بودن محیط بیشتر می‌شود.

برخورد نزدیک از نوع سوم

در شرایطی که گذشت، فنون و تکنیک‌های معمول و متعارف پیش‌بینی اثربخشی خود را از دست می‌دهند و این روش‌ها چندان به کار شرایط جدید نمی‌آیند. این ابهام‌ها و عدم اطمینان به آینده همه از یک جنس نیستند. «کیس واندر هایدن»^۲ که خود از پیشگامان رویکرد سناریو می‌باشد، سه دسته از عدم قطعیت‌ها را مطرح می‌کند:

(۱) ریسک‌پذیری معقول؛ به معنی اینکه سوابقی از داده‌ها و اطلاعات به اندازه کافی در باره موضوع، در دسترس است و می‌توان بر پایه آنها احتمالاتی در باره نتایج مختلف آینده تخمین زد.

(۲) عدم اطمینان ساختاری؛ در این حالت به دنبال امکان وقوع روی‌دادی هستیم که منحصر به فرد است و شاخصی برای آن نداریم.

(۳) غیرقابل شناخت‌ها؛ تغییرات و روندهایی که حتی نمی‌توان تصور رخ‌داد آنها را داشت. تکنیک‌های پیش‌بینی در شرایطی قابل استفاده‌اند که اولاً اطلاعات و داده‌هایی از روند گذشته یک موضوع در دست باشد، دوم اینکه امکان برآورد احتمالات به آنچه باید پیش‌بینی شود وجود داشته باشد.

هر دو پیش‌فرض بالا در فضای کسب‌وکار سازمان‌ها مورد سوال قرار گرفته‌اند. به سخن دیگر، آینده هیچ شباهتی به گذشته ندارد. بنابراین نهایت برد استفاده از پیش‌بینی در وضعیت اول و گاهی دوم از وضعیت‌های سه گانه پیش‌گفته است. در حالیکه محیط سازمان‌ها بیش از گذشته به سمت وضعیت سوم می‌رود. در شرایطی که تصمیمات در فضای عدم اطمینان محیطی به ویژه از نوع سوم است، از پیش‌بینی متعارف دور شده و به تفکر مبتنی بر سناریو یا سناریو اندیشی روی آورده می‌شود.

آینده‌گرایی

اما کدام دسته از تصمیمات بیشتر در معرض اثرپذیری و آسیب دیدن از «عدم قطعیت» است؟ راسل ایکاف^۳ از اصطلاح جالب «آینده‌گرایی»^۴ برای پاسخ بهره می‌گیرد. یعنی آن اندازه که تصمیمی که اکنون اتخاذ می‌شود بر آینده‌ای که به وقوع خواهد پیوست تاثیر می‌گذارد. برای مثال، برای شخص تصمیم اینکه امروز ناهار چه غذایی صرف کند از آن گونه تصمیمات است که آینده‌گرایی ناچیزی دارد زیرا بطور معمول بر آنچه فردا و فردای بعد از آن برای آن فرد روی خواهد

1. Forecasting

2. Kees van der Heijden

3. Russell Ackoff

4. Futurity

داد تاثیر نخواهد داشت. اما انتخاب رشته تحصیلی در دانشگاه آینده‌گرایی بالایی دارد زیرا این تصمیم بر تمام طول زندگی فرد تاثیر می‌گذارد.

نکته مهم این است که تصمیمات استراتژیک همه از آن نوع تصمیماتی هستند که آینده‌گرایی بالایی برای سازمان دارند. آنها مسیری را که در آینده طی می‌کنیم تعیین می‌کنند. برنامه‌ریزی به شیوه سناریو برای تصمیماتی که آینده‌گرایی بالایی دارند و باید با عدم قطعیت بالا گرفته شوند کاربرد بیشتری دارد. و این همان حوزه‌ای است که تصمیمات استراتژیک سازمان در آن اتخاذ می‌شود.

اینترسی، ظرفیت پیش‌بینی پذیری جهان

هر اندازه ما به آینده دورتری توجه کنیم با عدم قطعیت بیشتری روبرو می‌شویم. اصولاً پیش‌بینی پذیری ناشی از اینترسی است که در بطن روی‌دادها و روندها در جهان نهفته است. اینترسی همان نیرویی است که شی را در یک موقعیت و یا در یک مسیر در حال حرکت نگاه می‌دارد تا وقتی که نیروی دیگری آن را از حرکت بازدارد یا مسیر آن را تغییر دهد. اینترسی از قوانین طبیعت است و مهمترین منبع پیش‌بینی پذیری جهان است، اما با گذشت زمان اینترسی کم‌توان می‌شود و تصمیماتی که آینده‌گرایی بالایی دارند در عدم قطعیت بیشتری فرو می‌روند.

در پیش‌بینی فرض این است که آینده را می‌توان بر اساس تئوری واریانس، یعنی همبستگی و سازگاری مستمر که بین متغیرها در گذر زمان و در محیط کسب‌وکار تداوم دارد، پیش‌بینی کرد. این نظر ارتباط نزدیکی با فرض مکتب عقلایی دارد که می‌گوید: یک پاسخ صحیح در استراتژی وجود دارد و هنر استراتژی این است که تا حد ممکن به آن پاسخ نزدیک شود. از این رو وظیفه پیش‌بینی به افرادی محول می‌شود که دانش و توانایی محاسباتی لازم را برای این امر دارند و می‌توانند مطمئن شوند که پاسخ تا حد ممکن به آن نزدیک است. اما پیش‌بینی کردن در فضایی که عدم قطعیت بنیادین وجود دارد خطرناک است زیرا اطلاعات نادرستی در اختیار تصمیم‌گیران قرار می‌دهد.

برنامه‌ریزی به شیوه سناریو

برنامه‌ریزی سناریو نقطه شروعی بسیار متفاوت دارد. آینده قابل پیش‌بینی نیست و دربردارنده عدم قطعیت است. بنابراین هیچ بهترین پاسخی وجود ندارد، اما ساختار روابط علی در پدیده‌های محیطی حاکی از عناصر قطعی و از پیش تعیین شده‌ای است که می‌توانند به ظهور برسند. سناریو

روایتی است از اینکه آینده سازمان‌ها، کشورها و حتی جهان چگونه رقم خواهد خورد. توصیف داستان گونه‌ای از موضوع مورد بررسی در آینده است. سناریو پیش‌بینی آینده نیست بنابراین در برگیرنده تعیین احتمالات آن نیز نمی‌شود. در واقع سناریوها فرضیه‌هایی در باره آینده‌اند. بنابراین معمولاً در قالب چند داستان متفاوت خوب یا بد، قابل انتظار یا شگفت‌آور و حتی دور از ذهن طرح می‌شود.

تفاوت بنیادین «برنامه‌ریزی سناریو» و «تفکر سازمانی سناریو محور» با روش‌های پیش‌بینی در این است که سناریوهای توانمند پیش‌فرض‌ها و آینده‌های کاملاً متفاوتی را تصور کنند، در حالیکه در پیش‌بینی، تغییرات بنیادین جایگاهی ندارد. و دوم اینکه سناریو با روشهای کمی و با فنون احتمالات، حالت‌های مختلف از آینده را اولویت بندی نمی‌کند، در حالیکه پیش‌بینی و احتمالات درهم آمیخته و مکمل یکدیگرند.

سابقه برنامه‌ریزی سناریو

پیشگام استفاده از برنامه‌ریزی سناریو در بخش غیر نظامی شرکت رویال داچ شل در دهه ۱۹۷۰ است و بایستی دانست که توجهی که امروز به این رویکرد شده است حاصل موفقیت‌هایی است که این شرکت در چهار دهه گذشته در این حوزه بدست آورده است. امروز بسیاری از خبرگان برنامه‌ریزی سناریو که در کشورهای صنعتی به عنوان مشاور شرکت‌های بزرگ و یا محقق و مولف فعالیت می‌کنند، بطور مستقیم یا غیر مستقیم تجربه فعالیت در شرکت شل را در کارنامه خود داشته‌اند.

در سال‌های اخیر توجه شرکت‌های ایرانی به رویکردهای برنامه‌ریزی سناریو فزونی گرفته است. گفتمان برنامه‌ریزی سناریو و سناریوپردازی در بخش دولتی و خصوصی و در بخش تولید و خدمات قوت گرفته است که می‌تواند ناشی از عوامل متعددی مانند شرایط بسیار متغیر اقتصادی و فضای روابط بین‌المللی ناشی از مذاکرات هسته‌ای با قدرت‌های بزرگ باشد. بدین لحاظ، برنامه‌ریزی سناریو تبدیل به یک جریان جدید در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها شده است.

یک کتاب راهنما

با وجود مقالات و محدود کتاب‌هایی که به زبان فارسی در باره سناریو و برنامه‌ریزی به شیوه آن نوشته شده است، منابعی وجود ندارد که بطور نظام‌مند به موضوع چگونگی تدوین سناریوها در سازمان بپردازد و بدون فرو افتادن در بحث‌های پیچیده آینده پژوهی، در شکل یک کتاب راهنما بتواند فرایند برنامه‌ریزی سناریو را در یک سازمان گام به گام راهبری کند.

کتاب حاضر که کار مشترک دو تن از مشاوران حوزه برنامه‌ریزی سناریو است، به این نیاز پاسخ می‌گوید. خود مولفان اشاره می‌کنند که این کتاب محصول ده‌ها پروژه عملی برنامه‌ریزی سناریو در شرکت‌های مختلف است و یک نگاه عمل‌گرایانه به موضوع دارد. متدولوژی و مثال‌های ارائه شده که همه از سناریوهای واقعی شرکت‌هایی مانند نوکیا و شل و چند شرکت دیگر می‌باشند، از نظر ساختاری و فرایندی، قابلیت فوق‌العاده‌ای برای بهره‌برداری و الگوگیری در برنامه‌ریزی سناریو دارند. از میان روش‌های مختلف سناریوپردازی، این کتاب متدولوژی استفاده شده در شرکت شل را با عنوان رویکرد شهودی - منطقی (به عنوان موفق‌ترین نمونه استفاده از سناریو در کسب و کار) با جزئیات کامل شامل مراحل کار، سازماندهی، مسئولیت‌ها، برنامه زمانی، دستور کار کارگاه‌ها و جداول تحلیلی ارائه می‌کند و از این نظر ماحذی بسیار مفید در الگوپردازی از این شیوه برای شرکت‌ها و نیز سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی می‌باشد. همچنین این کتاب توجه ویژه‌ای به نهادینه کردن فرهنگ برنامه‌ریزی سناریو در سازمان دارد و عوامل و موانع تحقق آن را وافی شکافد.

توجه به برنامه‌ریزی سناریو در مدل‌های جدید تعالی سازمانی EFQM (از سال ۲۰۱۰ به بعد) نیز مورد تأکید قرار گرفته است و شرکت‌هایی که با این مدل‌ها کار می‌کنند بایستی برنامه‌ریزی سناریو را با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک خود یکپارچه کنند. از این نظر این کتاب یک رویکرد نظام‌مند برای توانمندسازی سازمان‌ها در حوزه تدوین سناریوهای تصمیم محور ارائه می‌کند. همچنانکه مولفان این کتاب اشاره می‌کنند مخاطبان این کتاب می‌توانند مدیران ارشد و میانی، مشاوران و کارشناسان برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها باشند.

امیدوارم ترجمه این کتاب به گسترش سناریو اندیشی در سازمان‌های ایرانی کمک نماید و یک رویکرد عملی برای برنامه ریزی سناریو معرفی کند. بی‌تردید نقد و نظر خواننده گرامی در غنی‌سازی ادبیات این موضوع و پدید آوردن دیگر آثار این حوزه برای مترجم بسیار مفتنم خواهد بود.

سپاسگزاری

در این فرصت، مایل‌م از دوست دیرین و اندیشمند، جناب آقای دکتر خاکی که از ارائه نکاتی راهگشا در به سامان رساندن این ترجمه دریغ نکردند، و در تحریر پیشنهاد این کتاب به اینجانب لطف مضاعف داشتند، تشکر و قدردانی نمایم. آرزوی عمر طولانی و پربخت برای ایشان دارم.

علی شاهمیر

مهر ماه ۹۳

ali.shahmir@gmail.com

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۳	پیشگفتار
۱۷	بخش اول: نقش سناریوها
۱۹	فصل اول: مقدمه
۲۷	فصل دوم: تصمیم‌گیری استراتژیک و برنامه‌ریزی سناریو
۳۹	فصل سوم: روش‌شناسی برنامه‌ریزی سناریو
۴۵	فصل چهارم: موردکاوی نوکیا
۵۵	بخش دوم: گام‌های آغازین
۵۷	فصل پنجم: تعیین موضوع سناریوها (مرحله ۱)
۶۳	فصل ششم: حمایت و مشارکت مدیران ارشد (مرحله ۲)
۶۹	فصل هفتم: تعریف تصمیم‌کانونی (مرحله ۳)
۷۵	فصل هشتم: طراحی فرایند (مرحله ۴)
۸۳	فصل نهم: انتخاب تسهیل‌گر (مرحله ۵)
۸۷	فصل دهم: تشکیل تیم سناریو (مرحله ۶)
۹۱	بخش سوم: پی‌ریزی ساختار تحلیل محیطی
۹۳	فصل یازدهم: جمع‌آوری اطلاعات موجود، دیدگاه‌ها و پیش‌بینی‌ها (مرحله ۷)
۹۹	فصل دوازدهم: شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی تصمیم‌گیری (مرحله ۸)
۱۰۵	فصل سیزدهم: شناسایی نیروها و محرک‌های اصلی (مرحله ۹)
۱۱۵	فصل چهاردهم: انجام تحقیق متمرکز (مرحله ۱۰)
۱۲۱	بخش چهارم: مراحل ایجاد سناریو
۱۲۳	فصل پانزدهم: ارزیابی اهمیت و پیش‌بینی پذیری / عدم قطعیت (مرحله ۱۱)
۱۳۱	فصل شانزدهم: شناسایی محورهای عدم قطعیت (مرحله ۱۲)
۱۳۹	فصل هفدهم: گزینش منطق سناریوها برای پوشش عدم قطعیت (مرحله ۱۳)
۱۴۷	فصل هجدهم: نگارش داستان برای سناریوهای جایگزین (مرحله ۱۴)
۱۶۳	بخش پنجم: مراحل عزیمت از سناریو به تصمیم

فصل نوزدهم: آماده شدن برای آینده با استفاده از سناریوها (مرحله ۱۵).....	۱۶۵
فصل بیستم: طرح تصمیم‌های پیشنهادی (مرحله ۱۶).....	۱۷۳
فصل بیست و یکم: شناسایی نشانه‌ها برای پایش (مرحله ۱۷).....	۱۹۳
فصل بیست و دوم: ارتباطات و در میان گذاشتن نتایج (مرحله ۱۸).....	۱۹۹
بخش ششم: ایجاد یک فرهنگ تغییر محور.....	۲۰۷
فصل بیست و سوم: توسعه قابلیت تحلیل جامع محیطی.....	۲۱۵
فصل بیست و چهارم: توسعه یک برنامه ارتباطی و آموزشی.....	۲۳۳
فصل بیست و پنجم: طراحی سناریوها متناسب با نیازهای سازمان.....	۲۳۷
خلاصه و جمع‌بندی.....	۲۴۳
پیوست الف: مروری بر یک مجموعه سناریو.....	۲۴۹
پیوست ب: مدیریت کارگاه سناریو.....	۲۵۹
پیوست ج: آینده تکنولوژی اطلاعات و برنامه ریزی سناریو.....	۲۷۳
پیوست د: اسکن: رادار برای نشانه‌های تغییر.....	۲۷۹

پیشگفتار

در این عصر عدم قطعیت، بسیاری از مدیران اجرایی و برنامه‌ریزان چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی به طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری متمرکز بر محیط خارجی نیاز دارند و در نتیجه عدم قطعیت‌های ناشی از آن را به خوبی احساس کرده‌اند. آنها مجذوب امکانات نهفته در رویکرد برنامه‌ریزی سناریو می‌شوند اما پیچیدگی و زحمات آن را دلسرد کننده می‌یابند. آنها سناریو را چیزی بیش از یک ابزار برنامه‌ریزی می‌دانند. سناریو روش‌های سنتی تفکر در باره آینده و فرصت‌ها و تهدیدات را به چالش می‌کشد، انعطاف بیشتری نسبت به ابهام دارد و نیازمند تحول بنیادین در مدیریت استراتژیک و فرهنگ تصمیم‌گیری است.

کتابها و مقالات ارزشمندی در باره سناریوها و نقش آنها در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری استراتژیک نوشته شده است. اولین آنها در مقاله‌ای بود که «پیتر وک»^۱ در باره استفاده از سناریوها در شرکت «رویال داچ شل» در ماهنامه «هاروارد بیزینس ریویو» در دهه ۱۹۸۰ منتشر کرد. همچنین کتابی از «پیتر شوارتز»^۲ با عنوان «هنر نگاه بلند مدت» در سال ۱۹۹۱ منتشر شد. اخیراً سناریوها در کتاب «آری دو جوس»^۳ با نام «شرکت سرزنده» در کتاب «گیل رینگلند»^۴ با نام «برنامه‌ریزی سناریو: مدیریت برای آینده» در کتاب «کیس فاندلر هایدن» با عنوان «سناریوها: هنر گفت‌وگو استراتژیک» و در کتاب مشترک «لیام فاهی»^۵ و «رابرت رندل»^۶ که مجموعه مقالاتی است با عنوان «یادگیری از آینده: سناریوهای پیش‌بینی رقابتی» مورد بحث قرار گرفته است. این کتاب‌ها بر نیاز به سناریو در تصمیم‌گیری متمرکز می‌شوند و اینکه سناریوها چه هستند و چه نیستند و کجا باید مورد استفاده قرار گیرند تا بیشترین فایده را داشته باشند.

اما کتاب حاضر به کار مدیرانی می‌آید که می‌خواهند برای کمک به سازمان‌های خود از سناریوها اثربخش‌تر استفاده کنند. برای مدیرانی که با طیفی از مسایل در طراحی و استفاده از سناریوها در سازمان‌ها روبرو هستند و کسانی که می‌خواهند بدانند چگونه آنها را بکار گیرند؟ کتاب

-
1. Pierre Wack
 2. Peter Schwartz
 3. Arie de Geus
 4. Gill Ringland
 5. Liam Fahy
 6. Robert Randall

حاضر در شکل و محتوا محصول تجارب نویسندگان و همچنین تلاش‌های مدیرانی است که در ایجاد سناریوهای تصمیم محور برای سازمان‌های خود کار کرده‌اند.

ما در طی این سال‌ها با صدها مدیر سر و کار داشتیم که به اهمیت استفاده از سناریو در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک اعتقاد پیدا کرده بودند. اما بیشتر آنها پس از خواندن کتابها و مقالات موجود، مانند آنهایی که در بالا اشاره شد، هنوز مطمئن نبودند که چگونه این مفاهیم را می‌توان در عمل استفاده کرد. آنها می‌گفتند که سناریو همان چیزی است که ما برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری استراتژیک خود نیاز داریم اما چگونه می‌توانیم آن را - با مشارکت مدیران ارشد - به شیوه‌ای ایجاد کنیم که نیازهای ما را تامین کند؟ طی چه مراحل سناریوها را بایستی در سازمان آموزش بدهیم؟ چگونه می‌توانیم نتایج آن را با حوزه‌هایی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌بندی سرمایه‌ای و بازاریابی یکپارچه کنیم؟ چگونه می‌توان موانع تفکر مبتنی بر سناریو را از سر راه برداشت؟ برای شروع چه باید کرد؟

از آنجا که بکارگیری سناریو بسیار پیچیده است، مدیران مسوول مایلند از تلاش، تجربه و آموخته‌های دیگران یاد بگیرند. بنابراین در خصوص طراحی اثربخش سناریوها هر اندازه با جزئیات و وضوح بیشتر موضوعات را مطرح کنیم، موانع کمتری برای سازمان‌ها در بکار بستن سناریوها در تصمیمات مهم یا استفاده از آنها برای نخستین بار وجود خواهد داشت. هدف ما آموزش به متخصصان سناریو است که بتوانند سناریوهای چالش برانگیز آینده را شایسته توجه کنند؛ مشارکت نقادانه خبرگان، متفکران، و تصمیم‌گیران را مدیریت کنند و موضوعات مهم را آشکارا به میان آورند.

بنابراین هدف از تالیف این کتاب ارائه یک نقشه راه برای ایجاد سناریوهای اثربخش است تا در طی تشریح آن، به ایجاد استراتژی، برنامه‌ریزی و سیستم‌های تصمیم‌گیری برسیم و بویژه در استفاده کامل از سناریوها به تغییرات مورد نیاز در سیستم و فرهنگ برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان پی ببریم.

همچنان که یادآور شدیم این کتاب محصول آگاهی و تجربه‌ای است که ما در تصمیم‌گیری استراتژیک در شرکت‌ها و سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و در گوشه و کنار جهان با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو به دست آورده‌ایم. برای بیش از ۲۵ سال به واسطه پروژه‌هایی که در اس. آر. آی^۱ بین‌الملل و شعب مرتبط و وابسته آن داشتیم در طراحی و بکارگیری رویکردها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی سناریو تخصص پیدا کرده‌ایم و در تمام موضوعات عمومی و مشترک و بیشتر موضوعات

تخصصی مربوط به استفاده از برنامه‌ریزی سناریو تجاربی کسب نموده‌ایم.

در این کتاب رویکردی گام به گام را شرح می‌دهیم که در صدها پروژه استفاده شده است. این رویکرد ابزاری به مدیران می‌دهد که بتوانند در طراحی و اجرای استراتژی، پیچیدگی‌های محیط خارجی را حل کنند. در این رویکرد به روندها و موضوعات مربوطه توجه می‌شود، فرصت‌های استراتژیک جدید کشف می‌شود و انتخاب‌های استراتژیک جدید برای کسب‌وکار در جملاتی روشن تدوین می‌گردد. این اقدامات بصورتی عملی و در چارچوب زمانی معقول انجام می‌پذیرد. در هر نوع عدم قطعیت محیطی، رویکرد گام به گام در برنامه‌ریزی سناریو اعتقاد به تدوین، در میان گذاشتن و اجرای استراتژی‌ها را در مدیریت سازمان بوجود می‌آورد.