

مدیریت

تفکر مبتنی بر سناریو

رویکردهای عملی به آینده

جورج رایت؛ جورج کرنز

ترجمه محمد حسین بیرامی



انتشارات
دنیای اقتصاد

سرشناسه: رایت، جورج / Wright, George / عنوان و نام بدیدآور: تفکر مبتنی بر سناریو: رویکردهای علمی به آینده / جورج کرنز؛ ترجمه محمدحسین بیرامی / مشخصات نشر: تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۳ / مشخصات ظاهری: ۲۳۰ ص: جدول، نمودار / فروست، مدیریت / شابک: ۶-۷۱-۶۰۰-۶۷۸ / وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا / یادداشت: عنوان اصلی: Scenario thinking: practical approaches to the future, 2011 / یادداشت: کتابنامه: ص: ۲۲۷ / عنوان دیگر: رویکردهای عملی به آینده / موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی / موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی / موضوع: تصمیم‌گیری / موضوع: تحول سازمانی / شناسه افزوده: کاپرنز، جورج / شناسه افزوده: Cairns, George / شناسه افزوده: بیرامی، محمدحسین، ۱۳۴۵ - مترجم / رده‌بندی کنگره: ۳۷۲۶۲۶۶ / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲ / شماره کتابشناسی ملی: ۳۷۲۶۲۶۶

www.ketab.ir

تفکر میثنی بر سناریو / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / مولفان: جورج رایت / جورج کرنز / مترجم: محمدحسین بیرامی /
طراح جلد و یونیفورم: حسن کریمزاده / صفحه آرا: مریم فتاحی / ناظر فنی: انوشه صادقی آزاد / نوبت
چاپ: اول- ۱۳۹۴ / شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه / شابک: ۶-۷۱-۷۱۰۶-۶۰۰-۹۷۸ / لیتوگرافی: شادرنگ /
چاپ و صحافی: شادرنگ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی انتشارات و
فروشگاه: تهران، خیابان شهید مطهری، بین میرزای شیرازی و سنایی، شماره ۳۷۰ / تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴۰-۴۳ /
دورنگار: ۸۷۷۶۲۷۴۴ / پست الکترونیک: book@den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

www.ketab.ir

مقدمه	۱۱
چگونگی سازمان‌دهی این کتاب	۱۱
نوآوری‌های کلیدی	۱۱
کلیدی از محتوا و رویکرد	۱۲
فصل ۱	
چرا افراد و سازمان‌ها باید به شیوه مبتنی بر سناریو بیندیشند؟	۱۹
تفکر محدود و بحران مالی جهانی در دهه ۲۰۰۰	۲۳
محدودیت‌های اجتماعی، پالاس و سودمندی تفکر مبتنی بر سناریو	۲۵
تفکر مبتنی بر سناریو و روش سناریو چیست؟	۲۸
رویکرد ما	۳۳
اعتبارات روش سناریو در کسب‌وکار کدامند؟	۳۷
انتقادات از طراحی سناریو و یک دفاع	۳۸
فصل ۲	
کار کردن با سناریوها، معرفی روش پایه	۴۳
سناریوآندیشنی به مثابه سبک زندگی	۴۷
ارکان روش سناریوی اصلی ما	۴۸
معرفی کلی و آماده‌سازی	۵۰
فرایند سناریو در عمل	۵۷
فراتر از ندوین سناریو: تصمیم‌گیری استراتژیک	۷۸
فصل ۳	
تلفیق ارزش‌های ذینفعان و تسهیل نقد خط سیرهای سناریو	۸۱
خطای دم‌دست بودن	۸۱
خطای قاب‌بندی	۸۷

تقویت تحلیل ذینفعان با استفاده از نقش بازی کردن	۹۱
پژوهش در تصمیم‌گیری گروهی و تدوین سناریو	۹۷
خلاصه	۱۰۱

فصل ۴

درک دیدگاه‌های ذینفعان	۱۰۳
ایجاد درک مشترک از آنچه نامعلوم و ناهمبسته است	۱۰۴
«ساخت اجتماعی عدم قطعیت»	۱۰۷
موضوع مشترک: تفسیر مشابه- دلیل متفاوت	۱۰۹
زبان مشترک: کلمات مشابه- معانی متفاوت	۱۱۱
مکان یا مخاطب متفاوت: پیام‌های متعارض- گوینده یکسان!	۱۱۳
برآمدن از پس «واقعیت‌های چندگانه» زندگی سازمانی	۱۱۴
جستجوی فعالانه واقعیت‌های بیشتر: ساختن رویکرد «کلان» ذینفعان	۱۱۶
تدوین پیشرفته سناریو: قضاوت‌های ارزشی و روش انتقادی سناریو	۱۱۸
سناریوها به مثابه ابزارهایی برای تثبیت یا تغییر	۱۲۵
خلاصه	۱۲۶

فصل ۵

رویکردهای الحاقی سناریو: رفتن به ژرفا و گسترش به پهنا	۱۲۹
روش الحاقی سناریو ۱: به سوی درک عمیق‌تر محتوا	۱۳۰
روش الحاقی سناریو ۲: به سوی درک بیشتر تأثیر	۱۳۵
خلاصه	۱۵۲

فصل ۶

سناریوها و تحلیل تصمیم	۱۵۵
ترکیب تفکر مبتنی بر سناریو و تحلیل تصمیم	۱۵۸
مرحله ۱: تدوین سناریوها	۱۵۹
مرحله ۲: تدوین اهدافی که مایه‌د در اقدامات استراتژیک خود به آنها دست یابید	۱۶۰
مرحله ۳: طراحی استراتژی‌های بدیل	۱۶۰
مرحله ۴: برای هر هدف، هر استراتژی را به ازای هر سناریو از بهترین تا بدترین رتبه‌بندی کنید	۱۶۱
مرحله ۵: برای هر هدف، همه ترکیبات استراتژی-سناریو را از بهترین به بدترین رتبه‌بندی کنید	۱۶۳
مرحله ۶: محاسبه مجموع رتبه‌ها برای هر استراتژی و انتخاب موقت بهترین استراتژی	۱۶۶

فصل ۷

خلق استراتژی‌های منسجم و سازمان‌های منسجم	۱۷۱
خطای بیش از وقوع	۱۷۲
مسئله غامض پیشخدمت و خطای تأیید	۱۷۳
هنگامی که امر غیرمنتظره روی می‌دهد	۱۷۶

طرح سازمانی: درس‌هایی از پژوهشگران تغییرات آب‌وهوایی	۱۷۹
ارزیابی استراتژی‌ها در مقابل سناریوها	۱۸۲
خلاصه	۱۹۰

فصل ۸

روش منطق وارونه در ساختن سناریوهای حداکثری	۱۹۳
وسعت بخشیدن به حیطه سناریوهای ساخته‌شده	۱۹۸
ساختن سناریوها با استفاده از منطق وارونه	۱۹۹
خلاصه	۲۰۴

فصل ۹

تشخیص میزان پذیرندگی سازمانی	۲۰۵
مصاحبه با اعضای تیم ارشد	۲۰۹
استفاده از نظریه جینیس و مان برای تحلیل مواد مصاحبه	۲۱۲
مثال‌هایی از برنامه سناریوسازی	۲۱۳
خلاصه	۲۲۶
جمع‌بندی	۲۲۹
پیوست	۲۳۱
مأخذ	۲۳۵

چگونگی سازمان‌دهی این کتاب

این کتاب در هسته اصلی خود، ارائه روش گام‌به‌گام تفصیلی «منطق شهودی» در تفکر مبتنی بر سناریو است. در اتصال به این هسته، دامنه‌ای از نوآوری‌های روش‌شناختی را به تفصیل ارائه می‌کنیم و نشان می‌دهیم چگونه جدیدترین تکنیک‌ها را در یک وضعیت خاص می‌توان بکار برد. رویکرد ما مبتنی بر آمیخته‌ای از پژوهش پیش‌رفته و تجربه مشاوره در سطح عالی است. تمرکز این کتاب بر نشان دادن و به تصویر کشیدن گام‌های عملی در فرایندهای تدوین سناریو است.

کتاب، مبانی منطقی دامنه‌ای از روش‌های سناریو را توضیح می‌دهد و «نقشه راه»های مفصلی را در مورد چگونگی پیاده‌سازی آنها، همراه با مثال‌های عملی از کاربرد آنها فراهم می‌سازد. قوت‌ها و ضعف‌های هر روش را بررسی خواهیم کرد و جزئیات منابع مربوط به وقت و مواد را که هر یک از روش‌ها نیاز دارند بیان خواهیم کرد.

نوآوری‌های کلیدی

این کتاب نسبت به کتاب‌های روش سناریوسازی موجود، نوآوری‌های کلیدی متعددی ارائه می‌کند. این کتاب رویکرد گام‌به‌گام توأم با جزئیاتی را ارائه

می‌کند که خواننده را قادر می‌سازد بدون کمک یک فرد حرفه‌ای باتجربه در زمینه سناریوسازی، سناریوهایی را تدوین کند. این کتاب تدوین دامنه بیشتری از سناریوها را ممکن می‌سازد که دربرگیرنده آینده‌های دورتری نسبت به آنهایی‌اند که با استفاده از شیوه‌های متعارف سناریوسازی ایجاد شده‌اند. بدین‌سان، سازمان‌ها می‌توانند برای طیف گسترده‌تری از آینده‌ها، از جمله آینده‌هایی با احتمال پایین، آماده شوند.

کتاب ما بررسی متمرکز طیف کامل ذینفعانی است که تحت تأثیر وقوع رویدادهای درون سناریوهای خاص قرار خواهند گرفت - از ذینفعانی با منافع شخصی مستقیم، انگیزه و قدرت برای تأثیرگذاری بر رویدادهای درون یک سناریوی خاص، تا آنهایی که در حاشیه قرار دارند یا فاقد قدرت‌اند و اغلب در نظر گرفته نمی‌شوند. به این شیوه، این رویکرد را می‌توان برای تحلیل صریح موضوعات مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت بکار برد.

بدیل‌های استراتژی‌های سازمانی را مورد ارزیابی قرار خواهیم داد، از جمله آنهایی که منعطف و متنوع‌اند و آنهایی که کمتر انطباق‌پذیرند و بیشتر در معرض مواجهه با تغییرات ناپیوسته قرار دارند.

این کتاب رویکردهای کیفی را با رویکردهای کمی در تحلیل تصمیم‌گیری ترکیب می‌کند و راه‌هایی را برای ارزیابی «پذیرش سازمانی» در برابر تدوین سناریوهای آینده ارائه می‌کند که این سناریوها ممکن است تصویرگر آینده‌هایی نویدکننده و خصمانه باشند و یا تفکر کسب‌وکار مطابق معمول را مستقیماً به چالش بکشند و قضایایی واقعی از روش‌ها و رویکردهایی را ارائه کند که در این کتاب آمده‌اند.

این نوآوری‌ها شما را قادر خواهند ساخت تا برای بدیل‌های آینده آگاه‌تر و آماده‌تر باشید. این کتاب به‌گونه‌ای طراحی شده تا در باب کمک به تحلیل استراتژیک برای مدیران شاغل در طیف وسیعی از سازمان‌ها و سیاست‌گذاران در حوزه‌های سیاسی و بخش عمومی سودمند باشد. مبنای آکادمیک توصیه‌های عمل‌گرایانه خود را تشریح خواهیم کرد.

فصل ۱: چرا باید افراد و سازمان‌ها به شیوه مبتنی بر سناریو بیندیشند؟

مستنداتی از رواج تفکر کسب‌وکار _مطابق_ معمول در سازمان‌ها را ارائه می‌کنیم: عقیده متداول مبنی بر آنکه آینده تعمیم ساده گذشته خواهد بود. روش «منطق شهودی» در تفکر مبتنی بر سناریو را مطرح می‌کنیم و استدلال می‌کنیم که این روش برای افراد و سازمان وسیله‌ای برای به چالش کشیدن تفکر متعارف فراهم می‌کند. پس از معرفی اصول پایه تفکر مبتنی بر سناریو، انتقادی را مطرح می‌کنیم، مبنی بر آنکه روش سناریوسازی اساساً یک «هنر» است که فاقد زیربنای نظری و دقت روش شناختی است. نشان می‌دهیم که در این دیدگاه، روش‌های علمی به تفکر شهودی رجحان دارد. استدلال خواهیم کرد این دیدگاه، که از «مکتب عقلایی» تحلیل استراتژیک حمایت می‌کند، در تعامل با موجودیت «ساخت اجتماعی واقعیت» و تمرکز قدرت در تصمیم‌گیری ناکام می‌ماند. بدین گونه، دیدگاه علم‌محور به تحلیل استراتژیک، فی‌نفسه، شکننده و در عقلانیت خود محصور است. تفکر مبتنی بر سناریو، ساختاری را برای تفکر شهودی و نیز چالشی را برای شهود اولیه فراهم می‌سازد، به گونه‌ای که شهود در سطح بالا توسعه می‌یابد.

فصل ۲: کار با سناریو: معرفی روش پایه

در این فصل، مراحل و گزینه‌های متعددی را برای آغاز تدوین سناریو معرفی می‌کنیم. دامنه‌ای از رویکردها را برای خلق سناریو ارائه می‌کنیم که از گزینه‌های فردی برای تحلیل در واکنش به یک مسئله پیچیده ظرف یک چارچوب زمانی محدود، تا استفاده از «روش سناریوسازی» توسط گروه‌هایی متنوع از اعضای سازمان و ذینفعان را در برمی‌گیرند که در حال کار با یکدیگر در یک دوره چند هفته‌ای یا چند ماهه هستند. هر یک از رویکردها که اتخاذ شوند، دسته‌ای از قواعد اصلی را ارائه می‌کنیم که بستر را برای به چالش کشیدن تفکر کسب‌وکار _مطابق_ معمول فراهم می‌سازد و از چالش میان فردی و تعارض بین مدیران اجتناب می‌کند. به‌طور کلی، مراحل تفصیلی روش سناریوسازی منطق شهودی را آغاز می‌کنیم.

فصل ۳: تلفیق ارزش‌های ذینفعان و تسهیل بررسی انتقادی خط سیر سناریو

کاستی‌های شیوه متعارف سناریوسازی را مورد بحث قرار می‌دهیم - ناتوانی آن در به چالش کشیدن چارچوب‌های ذهنی که معمولاً در ساخت سناریو متبلور می‌شود و با قابلیت پیش‌بینی در انتخاب عناصر سناریو، انتخاب مضامین و تمرکز بر موضوعات و دغدغه‌های بسیار بارز کنونی نشان داده می‌شود. نشان می‌دهیم که سناریوهای ساخته‌شده اغلب توسط دغدغه‌های فعلی مکرر شرکت‌کنندگان به‌عنوان دغدغه‌های آینده، یا قصور در توجه به تأثیر رویدادهای آینده بر همه ذینفعان درگیر، محدود می‌شوند. سپس چگونگی شکستن قالب تفکر مبتنی بر سناریو شرکت‌کنندگان را بررسی می‌کنیم. این کار را از طریق معرفی آمیخته‌ای از فنون (تکنیک‌ها) انجام می‌دهیم که چارچوب کنونی موضوعات را به چالش می‌کشند و توسعه گام‌به‌گام دامنه گسترده‌تری از سناریوها را ممکن می‌سازند. روش‌های ما شامل ایفای نقش ذینفعان به هنگام واکنش آنها به رویدادهای در حال وقوع و استفاده از مخالفت ظاهری و پرسش‌گری مجادله‌ای، برای بررسی انتقادی محتوای خط سیر سناریویی است که در دست تدوین است.

فصل ۴: شناخت دیدگاه‌های ذینفعان

رویکرد ذینفعان را بسط خواهیم داد تا دیدگاه «کلان» ذینفعان را دربر بگیرد - با در نظر گرفتن تأثیر آینده‌های محتمل متفاوت در مورد همه ذینفعان، از جمله آنهایی که فاقد قدرت هستند یا هنگامی که فرایند سناریوسازی صرفاً بر سازمان و منافع آن متمرکز است، منافع آنها ممکن است به‌سرعت به چشم نیاید. ما این روش مهم سناریوسازی را در دنیایی از جنبه اجتماعی مسئول و معاصر، کاملاً مرتبط و باارزش می‌دانیم - دنیایی از رسوایی‌های برجسته شرکت‌ها، تغییرات اقلیمی بالقوه ویرانگر و ظهور سرمایه‌گذار و مصرف‌کننده اخلاق‌گرا.

دو شیوه الحاقی روش سناریوسازی مبتنی بر منطق شهودی برای ارائه بینش‌هایی ژرف‌تر به آینده را به تفصیل بیان می‌کنیم. در الحاقیه نخست، چگونگی استنباط پیامدهای حداکثری حاصل از نیروهای پیشران شناسایی شده را نشان می‌دهیم و نشان می‌دهیم که چگونه این مواد را می‌توان به عنوان منابع اضافی برای توسعه خط سیر سناریوهای بعدی مورد استفاده قرار داد. در الحاقیه دوم، گام‌های تفصیلی روش سناریوی انتقادی را ارائه می‌کنیم و با استفاده از مثال موردکاوی، چگونگی تحلیل تأثیر رویدادها بر ذینفعانی با مداخله و منافع مستقیم را نشان می‌دهیم. ذینفعانی که ممکن است توسط تصمیم‌ها و اقدامات، چه در حال و چه در آینده تحت تأثیر قرار گیرند.

فصل ۶: سناریوها و تحلیل تصمیم

پس از تعیین چارچوبی برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک، اکنون بحث خواهیم کرد که چرا برای تصمیم‌گیران فردی اغلب ارزیابی قوت استراتژی در مقابل سناریوهای ساخته شده از جنبه روان‌شناختی دشوار است. تفکر کل‌نگرانه که برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش ضروری است ممکن است توسط موانع ذهنی - برای مثال، «رتبه‌بندی واژه‌نگارانه» - که در آن به برخی اهداف استراتژیک به زیان برخی دیگر توجه نامتناسبی می‌شود، به عقب رانده شود. برای جبران، استفاده از تحلیل تصمیم «سخت» را به عنوان مکملی برای روش سناریوسازی «نرم» پیشنهاد می‌کنیم. این ترکیب از رویکردها امکان ارزیابی رسمی‌تر استراتژی در مقابل طیفی از سناریوهای ساخته شده را فراهم می‌سازد.

فصل ۷: خلق استراتژی‌های منسجم و سازمان‌های منسجم

نشان می‌دهیم چگونه می‌توان تفکر مبتنی بر سناریو را با تفکر مبتنی بر گزینه‌ها ترکیب کرد، تا سازمان بتواند در مواجهه با سطوح پایین پیش‌بینی‌پذیری، تصمیم‌ها و برنامه‌های مؤثری را بسازد. نشان می‌دهیم که تصمیم‌گیرنده باید

نسبت به حدی که یک گزینه استراتژیک در مواجهه با رویدادهای تاثیرگذار اما با قابلیت پیش‌بینی پایین، دفاع استراتژیک و فرصت‌طلبی استراتژیک فراهم می‌کند هوشیار باشد. در اینجا، فرایند سناریوسازی را از توجه صرف به آنچه ممکن است احتمالاً در محیط کلان روی دهد فراتر می‌بریم تا به پرسش مکرری که تصمیم‌گیران در رویارویی با آینده‌های متعدد می‌پرسند پاسخ دهیم: «خب! که چه؟» نسخه تجویزی ما چارچوبی عملی است که به هنگام ارزیابی گزینه‌ها در ازای طیفی از سناریوهای ساخته‌شده تصمیم‌گیران می‌توانند از آن به عنوان یک چک‌لیست استفاده کنند. بدین نحو، این چارچوب می‌تواند به عنوان «پیوند گمشده» میان آنچه آینده در خود دارد و آنچه شرکت باید انجام دهد عمل کند.

فصل ۸: روش منطق وارونه^۱ در ساختن سناریوهای حداکثری

نشان می‌دهیم ایجاد سناریوهای متمرکز بر هدف با استفاده از منطق وارونه می‌تواند با ممکن ساختن ایجاد دامنه گسترده‌تری از سناریوها نسبت به سناریوهایی که معمولاً از طریق روش منطق شهودی ایجاد می‌شوند، بر روش سناریوسازی متعارف بیفزاید. این سناریوهای الحاقی شامل دامنه‌ای از سناریوهای حداکثری، اما کماکان محتمل هستند که در تحقق اهداف نهایی غالب سازمان در بلندمدت با یکدیگر متفاوت‌اند، در عین حال علیت منطقی در خط سیر سناریو را حفظ می‌کنند. نشان می‌دهیم این خط سیرهای سناریو را می‌توان به گونه‌ای تدوین کرد که درگیرانه و محتمل و در عین حال چالش‌برانگیز باشند. بنابراین، تمرکز کلی رویکرد الحاقی ما به سناریوسازی ایجاد دامنه‌ای از خط سیرهای حداکثری، اما محتمل و به صورت علی مرتبط، است که می‌توانند موجب «لرزه‌ای سازمانی» بر تفکر کسب‌وکار معمولی باشند.

روش سناریوسازی، علی‌القاعده، از توانایی فراهم ساختن بینش و ارزش برای یک سازمان برخوردار است، و به همین خاطر، می‌تواند به تیم مدیریت ارشد کمک کند تا بر دام‌های تصمیم‌گیری غالب آید. اما چنان مزایایی ممکن است در یک بستر سازمانی غیر پذیرنده، همانند مثال‌هایی که ارائه خواهیم کرد، به ضعف گرایند. در دو مطالعه موردی، با استفاده از تحقیقات جینیس و مان^۱ محتوای مصاحبه‌های استاندارد را مورد تحلیل قرار می‌دهیم. این تحقیق مبین آن است که تصمیم‌هایی با عواقب بسیار جدی^۲ با گزینه‌های متعارض سبب تحریک پاسخ‌های ناشی از فشار روانی نزد تصمیم‌گیران منفرد می‌شوند. سطح فشار روانی با فعال‌سازی ناخودآگاه «سازوکارهای تدافعی» که تعادل ذهنی تصمیم‌گیر را حفظ می‌کنند، کاهش می‌یابد. نظر ما این است که نیاز به انطباق‌پذیری است تا شرکت‌کنندگان بتوانند در قبال دیدگاه‌های فردی خود باز برخورد کنند و به تغییر عقاید خود در وضعیت‌های پرتنش دارای عواقب جدی، همانند وضعیت‌های تشریح‌شده در تحلیل‌های موردی ما، مایل باشند. متصدیان موفق سناریوسازی باید قادر باشند بسنجند که در فرایند ممکن ساختن تصمیم‌گیری هوشیارانه، تا چه حدی باید افراد شرکت‌کننده را، شناختی و احساسی، به چالش بکشند.