

سناریو نویسی بر اساس مدل چرماک

مقدمه

تغییرات رخ داده در محیط کسب و کار، سازمان‌ها و شرکت‌ها را وادار می‌کند تا دائماً خود را با واقعیت‌های جدید، مفاهیم تازه، محصولات جدید و فناوری‌های نو سازگار کنند. به علاوه، ظرفیت شرکت‌ها برای رفع ابهامات و سازگاری سریع با تغییرات عمده، عامل حیاتی در موفقیت و یک چالش اصلی برای مدیران شده است. در نتیجه مدیران و سازمان‌ها سعی کرده‌اند روش‌ها و استراتژی‌هایی را ایجاد کنند تا درک خود از محیط کسب و کار را افزایش دهند. با این حال، به نظر می‌رسد، رویکردهای سنتی استراتژی، در چنین بازارهای رقابتی بسیار نامطمئن و پیچیده‌ای کافی نباشند. به علاوه، چرماک و همکارانش (2004) استدلال می‌کنند که رویکرد طرح‌ریزی استراتژیک سنتی، درحالی که یک سری بینش‌هایی را درباره نحوه پیش‌بینی و مقابله سازمان‌ها با تغییرات ارائه می‌دهند، اما توانایی خود در اطلاع‌رسانی به رهبران سازمان‌ها درباره تغییرات گسترده سیاسی، محیطی، اقتصادی و یا اجتماعی را ثابت نکرده‌اند. طرح‌ریزی سناریو، رویکردی نوین برای تمرکز استراتژی بر فرایندها است که متفاوت از رویکردهای سنتی می‌باشد که اغلب عقلانی شناخته می‌شوند و شامل تحقیقات برای استراتژی "بهینه" یا "تکاملی" می‌شوند. سناریوها بر مبنای این فرضیه قرار دارند که دنیای کسب و کار غیرقابل پیش‌بینی است، اما رویدادهای خاصی از پیش تعیین شده هستند. هیچ سناریویی نمی‌تواند توصیف دقیقی از آینده ارائه دهد. نقش آن‌ها، کمک به مدیران در تشخیص، توجه و تفکر درباره ابهاماتی است که احتمالاً با آن‌ها مواجه می‌شوند.

شناخت

شناخت محیط سازمان

اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند. تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

تعیین استراتژیها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و . . . بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف،

سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده‌ی زمانی متفاوتی تعریف شوند.

شرح طرحها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برایشون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد. تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرحها و اقدامات انجام می‌شود. الوانی (۱۳۷۴) نیز در کتاب «مدیریت عمومی» مراحل ذیل را برای برنامه‌ریزی استراتژیک نام برده است:

مراحل برنامه ریزی راهبردی

تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان: این مرحله، به عنوان مهمترین مرحله معرفی شده است. وظیفه تعیین و تدوین اهداف آینده به عهده مقامات سطوح بالای سازمان و به معنی درک و تشخیص صحیح مأموریت و مقاصد سازمان است. ارزشها و انتظارات جامعه از سازمان و امکانات و منابع سازمان، در تعیین اهداف اهمیت دارد. شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان: منظور بررسی اهداف و مأموریت‌های فعلی سازمان و تعیین وجوه افتراق و اختلاف آنها با هدف‌های تعیین شده است.

تجزیه و تحلیل شرایط محیطی: در این مرحله باید از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن آگاهی کامل داشت. بدین منظور به سنجش تغییرات عوامل محیطی و آثار آن بر سازمان و همچنین شناسایی و تحلیل تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی بر سازمان پرداخته می‌شود. برایشون (۱۹۸۸) معتقد است، عوامل محیطی (بیرونی)، عواملی هستند که سازمان کنترلی بر آنها ندارد. فرصتها و تهدیدها را می‌توان از طریق نظارت بر روندها و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی و ... موجود در محیط شناسایی نمود. واژه الگو: PEST: Political, Economical, Social, Technological سرنام مناسبی برای این عوامل و روندهاست. علاوه بر این عوامل، توجه به گروه‌های ذی‌علاقه از جمله ارباب رجوع‌ها، مشتریان، مالیات دهندگان، رقبا و همکاران نیز ضروری است.

تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان: در این مرحله برنامه ریزان تلاش می‌کنند امکانات سازمان از جهت منابع کلیدی و استراتژیک را ارزیابی کنند و همچنین شمایی کلی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست آورند. شناسایی ضعفها و نارسایی‌های داخلی سازمان نیز در این مرحله صورت می‌گیرد. بررسی و ارزیابی محیط داخلی با توجه به منابع (دروندها)، استراتژی‌های جاری سازمان (فرایندها) و عملکردها (بروندها) باید صورت پذیرد. شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله، حاصل اطلاعات جمع‌آوری

شده در سه مرحله پیش، یعنی: به دست آوردن تصویر کاملی از اهداف موجود، منابع موجود، شرایط محیطی سازمان و آثار آنها بر یکدیگر می‌باشد.

تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژیها: تعیین فاصله میان اهداف و استراتژیهای آینده و پیش بینی ضرورت انجام تغییرات و اقدامهای لازم تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب: در این مرحله در ابتدا استراتژیهای ممکن تعیین می‌شود. سپس به ارزیابی هر یک از این استراتژیها پرداخته می‌شود و در نهایت استراتژی اصلح از میان استراتژیهای یافت شده انتخاب می‌شود.

مراحل سناریو نگاری – مدل چرماک

ورودی ها :

نیاز ذینفعان ، مسئله یا موضوع ، تاریخچه و فرهنگ سازمان و سایر.

آماده سازی پروژه :

تعیین هدف ، تعیین محدوده و چارچوب زمانی تخمینی ، تشکیل تیم سناریو و تعیین وظایف ، تبیین نتایج کلی مورد انتظار ، تعیین شاخص های متناسب با نتایج مورد انتظار ، تدوین طرح پیشنهادی (پروپوزال) پروژه.

بررسی و کاوش سناریو :

تحلیل بیرونی ، تحلیل نیروهای STEEP ، کلاه های تفکر دی بونو ، تحلیل درونی ، مصاحبه ها ، تحلیل ایده کسب و کار ، سایر ابزارهای ترکیب و تحلیل SWOT

توسعه سناریو :

طوفان فکری نیروهای اصلی ، رتبه بندی نیروها بر اساس تاثیر ، رتبه بندی بر اساس عدم قطعیت ، خلق منطق های سناریو ، تدوین دستور کار تحقیق ، تعیین طرح ها و عناوین ، نوشتن داستان های سناریو ، تعیین استراتژی ابلاغ سناریو

پیاده سازی سناریو :

تونل باد ، بررسی سوال اولیه ، غوطه وری در سناریو ، آزمایش تئوری کسب و کار / ایده کسب و کار ، تحلیل و بررسی استراتژی های فعلی ، تدوین سیگنال ها ، تمرین تجربی ، ایجاد انعطاف پذیری و نیرومندی

ارزیابی پروژه :

بازبینی هدف ، اندازه گیری رضایت ، اندازه گیری دانش ، اندازه گیری تخصص ، اندازه گیری سیستم ، اندازه گیری مالی

خروجی ها :

افزایش آگاهی نسبت به پویایی های محیطی، توانایی دیدن مشکلات و مسائل به روش جدید، درک مشترک از سازمان و مسائل، سیستم های سازمانی هم راستا، استراتژی نیرومند

برنامه ریزی مبتنی بر سناریو

پیش بینی

از گذشته های دور بشر همواره در پی درک آینده بوده است. در قرون اخیر این کار توسط روشنفکران و ادیبان به دفعات تکرار شده و می توان از برخی از پیش بینی های ادبی، هنری و سیاسی نام برد.

اما آینده اندیشی یا مطالعات آینده، حوزه پژوهشی نسبتاً جدیدی است که قلمرو آن همه عرصه های معرفت نظری و تکاپوهای علمی آدمی را در می نوردد و نتایج حاصل از آن می تواند تأثیرات گسترده ای در هریک از این عرصه ها داشته باشد. آینده پژوهی، دانش و معرفتی است که چشم انسان را نسبت به رویدادها، فرصت ها و مخاطرات احتمالی آینده باز می کند و ابهام ها و تردیدهای فرساینده را کاهش می دهد. توانایی انتخاب های هوشمندانه مردم و جامعه را افزایش می دهد. به همگان اجازه می دهد تا بدانند که به کجاها می توانند بروند (آینده های اکتشافی) و به کجاها باید بروند (آینده های هنجاری) و از چه مسیرهایی می توانند با سهولت بیشتری به آینده های مطلوب خود برسند (راهبردهای معطوف به خلق آینده) آینده اندیشی ابتدا به توصیف آینده های ممکن الوقوع می پردازد و آنگاه از میان این آینده های ممکن الوقوع، محتمل ترین آنها را برای بهره گیری از انواع روش های کمی و کیفی مشخص می سازد یکی از مهمترین دانشمندان علم آینده شناسی فردریک پولاک، دانشمند هلندی است که از جامعه شناسی هنجاری به تدریج فاصله گرفته و به مطالعات آینده نزدیک گردید سناریونویسی و یا برنامه ریزی مبتنی بر سناریو یکی از این روش هاست.

سالیان سال تنها روش متداول جهت پیش بینی دقیق از آینده، استفاده از روش های پیچیده مقداری بود. عقیده بر این بود که هرچه تعداد معادلات بیشتر و پیچیده تر گردند و زمان بیشتری صرف آنها گردد، نتایج دقیق تری از پیش بینی ها عاید خواهد شد. این در حالی است که یک مطالعه مقایسه ای میان این معادلات و معادلات ساده تر، دقت عمل معادلات ساده را محک زدند. بدین وسیله برای اولین بار طرفداران روشهای پیش بینی که با استفاده از داده های تاریخی (سری های زمانی یا مقطعی) و تکنیک های ریاضی اقتصادسنجی و خط رگرسیون به پیش بینی می پرداختند، دچار تردید گشتند. یکی از این روشها که بر پایه این فرض که آینده، ادامه ای از تحولات گذشته است، شکل گرفته بود پیش بینی آینده بر اساس روندهای گذشته را ممکن می ساخت. این روش که بر اساس قطعیت ها بنا شده بود، نامعلومی ها را به کناری می افکند و با آنان برخورد نمی کرد با اینکه نامعلومی ها بیشترین تأثیر را بر روی آینده دارند.

یکی از موارد قطعی که پیش بینی ها با آن تعامل داشتند، مسئله جمعیت بود. بر پایه این روشها با نگاهی به جمعیت و رشد آن در گذشته فرض می شد که می توان رشد آینده جمعیت را مشخص کرده و بدین جهت اندازه بازار را تا حدودی معلوم کرد. خصوصاً آنکه در جوامع باثبات حدس زده می شد که جنگی در نخواهد گرفت و از روی نرخ بارداری، می شد حدس زد که چه مقدار جوان در فلان سال در جامعه وجود دارد. اما این موضوع در همه موارد کاربرد نداشت.

سناریوسازی

فرهنگ لغت سناریو را "طرح کلی وضعیت طبیعی حوادث و یا طرح کلی وضعیت حوادث مورد انتظار" می داند اما اگر تخصصی تر بخواهیم سناریو را تعریف کنیم می توان گفت که سناریو داستانی توصیفی از بدیل های موجه است که به بخش خاصی از آینده نظر

دارد. عناصر اصلی یک سناریو عبارتند از: نیروهای محرک، منطق، پیرنگ و وضعیت نهایی منظور از نیروهای محرک دو دسته هستند: اول آن دسته از نیروهایی که میتوانند از محیط بر سناریو تأثیر گذارند، مانند نیروهای اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و روندهای فن‌آوری. نیروهای محرک می‌توانند در یک دسته بندی کلی در بخش‌های مربوط به جامعه، تکنولوژی، اقتصاد، سیاست و محیط زیست جای گیرند دسته دیگر فعالیت‌های نهادی هستند مانند انواع سازمان‌های تجاری، احزاب سیاسی، آژانس‌های دولتی و نهادهای منطقه‌ای و جهانی. منظور از منطق سناریو، چرایی و چگونگی پیرنگ است. به زبان دیگر عقلایی بودن فعالیت‌ها و روندها که برای طراحی یک سناریو مورد نیاز است در این بخش مورد نظر قرار می‌گیرد. چرا نیروهای محرک چنین رفتاری دارند؟ منطق و توجیه هر رفتاری منبعت از نیروهای محرک در این بخش فهمیده می‌شود. هر پیرنگ و یا داستان سناریو وضعیت فعلی را به وضعیت نهایی مرتبط می‌سازد. برای آنکه هر سناریو بدون ابهام باشد باید وضعیت نهایی آخر آن سناریو مشخص باشد. یکی از راههای مشخص کردن آینده استفاده از جملات شرطی است. "اگر چنین کاری را انجام دهیم، چه اتفاقی خواهد افتاد؟"

سناریوسازی از سه منبع ریشه می‌گیرد

مطالعات تجربی

برنامه نویسان شرکتهای بزرگ

ادبیات پیش‌بینی و استفاده از روشهای مقداری جهت پیش‌بینی داده‌های زمانی

تفاوت اصلی سناریو با سایر روشهای پیش‌بینی در این است که سناریوسازی یک روش کیفی و وابسته به قرینه‌های توصیفی است که جریان تحولات از حال تا آینده را مورد بررسی قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، سناریوسازی ارتباط مستقیم با تفکر استراتژیک دارد و نه با برنامه‌ریزی استراتژیک. سناریوسازی با کیفیت تفکر مرتبط است. در حال حاضر ما با شرایط زمان حال دنیا را می‌نگریم و تحت تأثیر اتفاقات اطراف خود، مسائل را می‌سنجیم، نگرش ما به دنیا یک "نگرش شرطی" است که به مبنای فرهنگی ما وابسته بوده که خود دید ما را نسبت به آینده محدود می‌سازد. بدین ترتیب هدف اصلی نگرش سناریو، شکستن محدودیت‌ها و اماها می‌باشد. درک "طبیعت تغییر" هنگامی که درگیر صنعت و یا تجارت خاصی هستیم بسیار مشکل است. بهترین راه حل برای رفع مشکلات و بحرانها در چنین زمانی این است که "نگرش تونلی" را از خود برانیم و با اطمینان منتظر آینده نباشیم. چرا که در صورت عدم تطابق با انتظار ما دچار افسردگی و عدم تصمیم‌گیری صحیح و دقیق خواهیم شد.

از پیش نیازهای سناریوسازی آشنایی با فراگرد "ریخت شناختی" است. در این فراگرد می‌توان کثرت وجود آینده را توسط ابزار ترکیب سیستمیک مشاهده کرد. همچنین محاسبه احتمال وقوع هر کدام از عناصر به ما اجازه محاسبه احتمال وقوع هر سناریو را می‌دهد.

بخش‌های مختلف سناریو

جهت بنا کردن سناریوها، مهمترین امر شفافیت کامل در مورد کل موضوع تا حد امکان می‌باشد پس از درک کامل از تم و یا موضوع باید کلیه اطلاعات جمع‌آوری گردند. سپس کلیه احتمالات و حالت‌هایی که این اطلاعات در طی زمان می‌توانند شکل بگیرند بررسی گردد. مرحله بعد، شناخت و تجزیه و تحلیل نیروهایی است که در شکل دهی این محیط موثرند. سپس به یاری منطق و تحلیلهای کمی تصحیح می‌گردند. آنگاه عوامل نامربوط حذف می‌شوند. بطور جامعتر سناریوها را می‌توان بر پایه عوامل زیر بنا کرد:

"سناریوها باید بر اساس وقایع حال بنا گردند.

"هر سناریو باید از دید استفاده کننده از آن سناریو مورد قبول قرار بگیرد.

"یک سناریوی خوب باید بر پایه تجزیه و تحلیل دقیق بنا گردیده و بین عوامل تشکیل دهنده داخلی آن هماهنگی وجود داشته باشد.

"زمانیکه یک سناریو طرز تفکر استفاده کننده از آن را تغییر می‌دهد درحقیقت سناریو به ابزاری برای آموزش تبدیل گشته است.

"برای اینکه مستقیماً امکان استفاده از سناریوها وجود داشته باشد باید منظور سازندگان آن مستقیم و به وضوح بیان گردد

نتیجه گیری

این مقاله در پی آن بود که نشان دهد که در عین حال که تصمیم‌گیری متداول ترین کار در زندگی بشری است، اما توجه به عوامل، روش‌ها و در عین حال خطاهای آن کمتر مورد توجه است. همچنین در این مقاله راجع به چهار نوع خطای تصمیم‌گیری صحبت شد که سناریو، برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو و گفتگوی استراتژیک تا حدی می‌تواند این خطاها را کاهش دهد. در عین حال باید گفت که چنین مباحثی نیاز به تحقیق و تعمق بیشتر دارد. بخصوص موارد عملی بیشتری در این زمینه باید مورد بحث قرار گیرد. ذکر این نکته نیز ضروری است که روش سناریو علاوه بر دارا بودن مزیت‌های متعدد دارای معایبی نیز هست. از جمله این معایب و یا نقاط ضعف می‌توان به موارد زیر اشاره داشت: عدم قطعیت در نتیجه گیری و ندادن یک پاسخ برای هر تصمیم بیش از اندازه گرایش داشتن به کلیات و جامع بودن که باعث می‌گردد تا قوه شهودی مدیران برای پیدا کردن راه حل کاهش پیدا نماید. روش‌ها و جواب‌های سناریو عموماً کیفی هستند و برای مقایسه با یکدیگر که نیاز به متغیرهای مقداری است، مناسب نمی‌باشند. روش‌های مبتنی بر سناریو عموماً زمان‌بر و نیازمند به برنامه‌هایی مانند کارگاه‌های آموزشی است که افراد در زمان‌های نسبتاً طولانی باید با یکدیگر در جلسات حضور داشته باشند. پنهانکاری: اکثر شرکت‌هایی که از سناریو برای تدوین تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، آن را برای عموم منتشر نمی‌نمایند.