

سناریو نویسی، پنجره‌ای به آینده

ترجمه و تالیف: کامبیز باغبان - سید کمال علوی

چکیده

آیا سازمان شما هم در خصوص اتفاقات آینده نگران است و سعی می‌کند به هر طریق ممکن تصویری را از آینده برای خود بسازد؟ آیا این سازمان کارشناسان و متخصصان زبده به منظور پیش بینی آینده را در اختیار دارد؟ در این مقاله یکی از ابزارهای پیش بینی آینده، یعنی سناریوسازی مورد بحث قرار می‌گیرد.

مقدمه

آتی می‌باشند. آنها ما را در توجه عمیق به عدم قطعیتها کمک خواهند نمود. آنها موضوعاتی را که نمی‌دانیم و ممکن است کسب و کارمان را متاثر نمایند و چیزهایی را که می‌دانیم و ممکن است برایمان در آینده دردسر ساز باشند، پیش رویمان قرار می‌دهند. محدودیتهایی که در الگوی ذهنی ما وجود دارد ما را از درک صحیح اوضاع و احوال جهان عاجز می‌نماید و این سناریوها هستند که ما را در شناسایی بهتر فرصتها و تهدیدات کمک می‌کنند.

■ سناریوها، سرگذشتهای مختلف در باره دنیای آینده و شکل آن می‌باشند. آنها پیش بینی دقیق نیستند بلکه پاسخهایی برای شرایط خاص هستند. هدف سناریوها رصد اتفاقات آینده نیست، بلکه توجه به نیروهایی است که احتمال دارد آینده را برای انحراف به مسیرهای متفاوت تحت فشار قرار دهند. (Ged Davis 1998)

■ سناریوها، به مدیران کمک می‌کنند تا همواره پویایی‌های محیط کسب و کار را مورد توجه قرار دهند و ضمن تشخیص احتمالات جدید، استراتژیهای ممکن را ارزیابی کنند و تصمیم‌های بلند مدت بگیرند. (همان منبع)

سناریوها چه کاربردهایی دارند؟

بطور کلی، مدیریت سازمانها می‌توانند سناریوها را برای موارد ذیل به کار ببرند:

- شناسایی چالشهای جدی در محیط بین المللی کسب و کار و آمادگی در مواجهه با آنها
- آزمون و بهسازی استراتژیها
- تمرکز بر بهبود و بازسازی چالشها
- ایجاد یک تریبون مشترک به منظور بررسی موضوعات، یادگیری مسائل جدید و تحکیم ارتباط بین اعضا.

(Shell International 2002)

شناسایی چالشهای جدی در محیط بین المللی کسب و کار
سناریوها فرصتی مناسب برای فهم پیشرفتهای ممکن و متفاوت آتی هستند. آنها نشانگر تهدیدات و فرصتهای احتمالی جدیدند که کسب و کار با آنها روبرو می‌شود. شناسایی مخاطرات آینده احتمالا بسیار با ارزش تر از تبیین عقلایی از مخاطرات آینده توسط عقل

اطلاعاتی که در مورد آینده وجود دارد از کجا آمده است؟ پیشگویی آینده و یا حداقل پیشگویی بعضی از جنبه‌های کلیدی آینده آنقدرها که به نظر می‌رسد مشکل نیست، جهان ما به میزان قابل ملاحظه‌ای عناصر پیوسته و قابل پیش بینی دارد.

برای مثال می‌توان از چند سال قبل بسیاری از تغییرات قانون را پیش بینی کرد. به همین ترتیب اغلب تغییرات جمعیتی را می‌توان حدس زد یا تغییرات فناوری و آثار آنها را پیش بینی نمود. ضمنا باید به این نکته نیز توجه کرد که آینده آکنده از عدم قطعیت است و یکی از چالشهای مدیریت این خواهد بود که فرضهای موجود در مورد آینده را براساس قطعیت و عدم قطعیت تفکیک و طبقه بندی نماید. سؤال قابل طرح این است که آیا روش یا تکنیکی برای پاسخگویی به این نیاز مدیریت وجود دارد؟ در پاسخ باید گفت: سناریو نویسی، برنامه ریزی براساس سناریو و یا سناریو سازی یکی از راهکارهای واکنش به چالشهای آینده است.

سناریو نویسی چیست؟

شکل اولیه فن سناریو نویسی توسط هرمان کاهن تدوین شد و با کوشش آریه دوگوس و سایر اعضای گروه برنامه ریزی استراتژیک شرکت رویال شل بسط و گسترش یافت.

از سناریو تعاریف گوناگون و مختلفی ارائه شده است که واژه کلیدی همه آنها، لغت داستان است. از میان انبوه تعاریف به موارد زیر بسنده می‌نمایم.

■ سناریوها، داستانهایی بسیار ماهرانه در باره آینده هستند که طیف وسیعی از عقاید و آرا را در بر گرفته و در مسیری مرتبط با موضوع به رشته تحریر در می‌آیند (Arie de Geus 2002).

■ سناریوها، داستانهایی چالش برانگیز، مقبول و محتمل در باره آینده‌اند که از طیف وسیعی از عقاید به دست آمده‌اند (Shell International 2002).

■ سناریوها، تصاویری خیالی از آینده‌های محتمل هستند که پایان یک دوره زمانی است نه یک زمان لایتناهی. (Art Kleiner 1999)

■ سناریوها، ابزاری برای کمک به مدیریت در برنامه ریزی‌های

می توانند به مدیران برای الویت بخشیدن به نیازمندی های اطلاعاتی کمک کنند و آنها را در جایگاهی قرار دهند که از اطلاعات به طور موثری استفاده نمایند. هنگامی که خلاصه سناریو با اشخاص ذینفع بیرونی (سهامداران، سرمایه گذاران و...) مطرح می شود، آنها نیز اغلب یک تریبون مفید را برای ارائه بحث های دو طرفه پیرامون محیط کسب و کار آینده مهیا می سازند و می توانند نقش موسسات را در محیط جدید حدس بزنند.

چگونه سناریو بسازیم؟

روشها مرحله ای و گام به گام بسیاری برای سناریو سازی، پیشنهاد گردیده که از میان آنها روش توماسیون جونز به شرح ذیل ارائه می شود:

الف - هدف کلی حوزه تخصصی سناریو را مشخص نمایید. اگر سناریو برای یک نظام خاص در حال طراحی است، حتما رشد و توسعه سایر حوزه هایی را که بر حوزه مورد علاقه شما تاثیر گذار هستند. در نظر بگیرید به روابط بین حوزه ها و متغیرهای موجود نگاه کنید، شبکه حوادث را در نظر بگیرید.

ب - سالیانی را که برای افق زمانی سناریوی خود پیش بینی می کنید، می بایست فراتر از نیاز خاص آن برنامه باشد. برای مثال اگر در حوزه ای هدفی ۵ ساله را دنبال می کنید، سناریویی برای هشت تا ده سال، تدوین نمایید.

ج - فرآیند را با استقرار در یک مکان مناسب برای کار شروع کنید، مثلا یک مرکز آموزش مدیریت با تابلوهایی که بتوان بر روی آن نقطه نظرات را نوشت. در غیر اینصورت صفحات کاغذی بر روی دیوار و در محل قابل دید نصب کنید و از آنها برای نوشتن استفاده نمایید. لوازمی نظیر مایکهای رنگارنگ را آماده کنید و هنگامی که لوازم کارتان کامل شد کار را به بخش های مساوی نظیر سالها، ماهها، هفته ها و روزها، مطابق با دوره زمانی که پیش بینی نموده اید، تقسیم کنید.

د - از تمام پیش بینی ها بعنوان سکوی پرتاب برای افزودن حوادث بیشتر به سناریو استفاده و سعی نمایید که کار را از حال به آینده و از آینده به حال در تالطم نگاهدارید.

ه - هر پیش بینی احتمالی را برای زمان کنونی بررسی نمایید. ببینید حداکثر زمان میان بروز یک ایده جدید و وقوع عملی آن در بازار هر حوزه کاریتان چقدر است.

و - اطلاعات را جمع آوری و کارهایتان را مستند سازی نمایید. از روشهای دلفی (Delphy Methods) بهره گیری کنید. بریده جراید

سلیم است. به عبارت دیگر جهان را بصورت طیفی دیدن به مراتب بهتر از آن است که بصورت صفر (NO) و یک (YES) دیده شود.

آزمون و بهسازی استراتژیها

اکثر تغییرات در پروژه ها، خط مشی ها و استراتژیها براساس پیش بینی محتمل، از اتفاقات حال و گذشته تاثیر پذیرفته و با برخی از تحلیل های خاص ترکیب شده است. بسیاری از پروژه ها بلند مدت بوده و به زمان آینده موکول هستند و در محیط خود شکل می گیرند. در بسیاری از موارد نتیجه کار با آنچه که قبلا پیش بینی شده، بسیار متفاوت است. سناریوها حاوی شرح و تفصیل های جزئی از احتمالات هستند که پروژه در آن محیط ممکن است به ثمر بنشیند و ما را قبل از اتخاذ تصمیمات با یک بینش کلی تر نسبت به تهدیدات محتمل، توانمند می سازد. آنها همچنین عواملی را که به سادگی قابل تبدیل شدن به کمیت هستند در بر گرفته و ما را قادر به دیدن گستره وسیعتری از مخاطرات می کند. برای مثال سناریوها ممکن است خطرات سیاسی جدیدی را فاش کنند، بر تغییر تمایلات مشتریان دست گذارند و یا عوامل کلیدی موفقیت تازه ای را ارائه نمایند.

تمرکز بر بهبود و بازسازی چالشها

سناریوها می بایست مرتبط با موضوع بوده و برای مدیران مفاهیم را حلاجی نمایند. برخی از نیروهای حاضر در میدان کسب و کار، بسیار مهم بوده و برای ایجاد تغییرات تسهیلات ویژه فراهم می آورند، همچنین این قبیل نیروها در سناریوهای جهانی هم لحاظ می گردند. به هر حال مدیران نیازمند تسلط بیشتر بر نیروهایی که ارتباط مستقیم با حوزه کسب و کار آنها دارند، هستند و به همین دلیل سناریوهای حوزه های تخصصی، بسیار مفید و موثر واقع شده و جامعیت و یکپارچگی لازم را ایجاد نمایند.

سناریوها، داستانهایی به شدت ماهرانه در باره آینده هستند که طیف وسیعی از عقاید و آرا را در بر گرفته و در مسیری مرتبط با موضوع به رشته تحریر در می آیند.

ایجاد یک تریبون برای بررسی موضوعات، یادگیری مسائل

جدید و تحکیم ارتباط اعضا

سناریوها را می توان به عنوان نقطه مشترک برای بحث، شناسایی مخاطرات کسب و کار و راهکار شناسایی افق های جدید رشد و بالندگی به کار بست. با تحریک و تغییر نقشه های ذهنی مدیران آنها نیز برای یادگیری مشتاق می شوند چرا که آنها نه تنها در باره محیط کسب و کار و چالش هایش نگران هستند، بلکه تغییرات در حوزه کاری خود را با علاقه دنبال می نمایند. در عصر اطلاعات سناریوها

**شکل اولیه فن سناریونویسی
توسط هرمان کاهن تدوین شد
و با کوشش آریه دوگوس و سایر
اعضای گروه برنامه ریزی
استراتژیک شرکت رویال شل
بسط و گسترش یافت**

سناریونویسی هدایت‌گران در مجموعه‌ای کوچکتر و قابل فهم‌تر که بتوانند برای ساختاردهی سناریو مورد استفاده قرار گیرند، تلفیق و گروه بندی می‌شوند. یک رویه مشهور، گروه بندی متغیرها بر اساس میزان تاثیرشان بر آینده و میزان عدم قطعیت آنهاست که این کار با یک جدول ۲ در ۲ امکان پذیر می‌گردد.

ج- انشای سناریو: تدوین در جایی شروع می‌شود که اکثر بحث‌ها انجام شده است. موضوعاتی نظیر این که چند سناریو نوشته شود، بر چه ویژگی‌هایی تاکید گردد و احتمالات چگونه به این ویژگی‌ها وصل شوند میان سایر موضوعاتی که در طول دهه‌های اخیر مورد بحث بودند، حائز اهمیت بیشتر هستند.

د - خلق استراتژیهای سناریو: تحلیل سناریو به طور قابل ملاحظه‌ای با برنامه ریزی استراتژیک عجین گردیده است و آخرین مرحله سناریو نویسی، خلق استراتژی یا مجموعه‌ای از استراتژیها در ارتباط با آینده‌های بالقوه که موسسه با آن روبرو خواهد شد.

چند سناریو باید تولید شود؟

مدتها قبل نظریه عمومی بر این بود که داشتن ۳ یا حداکثر ۴ سناریو سازمانی بهترین حالت است اما بحرانهای اخیر سبب گردیده است که داشتن ۴ یا ۵ سناریو کاملاً عادی و مقبول باشد. در چنین مواردی معمولاً سناریوها بطور مستقل از یکدیگر ارائه می‌شوند. این امر باعث می‌شود که کاربران هر یک از سناریوها را مساوی دانسته و از گرایش به وضعیت خوب یا بد یا حالت میانه اجتناب نمایند. به همین دلیل اکثر سناریست‌ها مجموعه‌های ۴ یا ۵ سناریویی را به ۳ سناریو ترجیح میدهند.

تعداد محدودی از سناریستها، تنها سناریویی را مناسب می‌دانند که تحت عنوان «خوب» و «بد» گروه بندی می‌شوند. در طول سالهای اخیر، ۴ الگوی سناریو برای سازمان به شرح ذیل ارائه شده است:

الف - ارائه خوشبینانه ترین و بدبینانه ترین حدس: سناریو بهترین (خوشبینانه و بدبینانه ترین) تاکید بر کاملاً محتمل بودن موضوع است. به عبارت دیگر، به کار بردن هر تکه از اطلاعات موجود برای نزدیکتر شدن به برآورد آن چیزی است که اتفاق خواهد افتاد.

ب- دیدگاه خوب یا بد: این رویه قراردادن تمام عوامل منفی در یک سناریو و تمام عوامل مثبت در سناریویی دیگر است. نام دیگر این رویه، سناریوهای برد/باخت یا علاقه/تفر است. مثلاً اگر یک جناح برنده شود جناح دیگر بازنده خواهد بود.

را جمع آوری کنید. از اطلاعات موجود در کتاب‌های چند سال قبل تا زمان حال را برای تحقیق استفاده نمایید. نشریاتی که در آنها اطلاعات بصورت دوره‌ای چاپ می‌شود از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردارند. برای مثال نشریاتی نظیر ساینس نیوز (Science News) که جدیدترین اکتشافات را اعلام می‌کند، ساینس آمریکن (Science American) که پیرامون رویدادهای مهم علمی، می‌نویسد یا پاپولار ساینس (Science Popular) که راجع به تولیدات جدید اطلاع می‌دهد و یا فورچون (Fortune) که ارزیابی‌های جدیدی از کسب و کار را به تصویر می‌کشد.

سناریوی خود را در فواصل زمانی مناسب به روز کنید. این اقدام شما را قادر به درجه بندی نرخ تغییرات در حوزه فعالیتتان می‌نماید.

ز- مستندات تمام سناریوهایتان را نگهداری کنید.

ح- همیشه نهایت تلاش را برای وجود یک روح هم افزایی در سناریوهایتان بکار ببرید. اساس هم افزایی این موضوع را گوشزد می‌نمایید که رفتار یک سیستم به صورت کل، قابل پیش بینی از روی رفتار اجزایش نیست. این واقعیت به آنجا منتهی می‌شود که هنگام بررسی و فهم یک سیستم، شما می‌توانید رفتار اجزای ناشناخته‌اش را نیز پیش بینی نمایید. اگر شما یک ذهن هندسی دارید یعنی اینکه فهم سایر ناتیکی از تغییرات آینده دارید، خود شما می‌توانید مسائل را پیش بینی کنید.

چگونه سناریو بنویسیم؟

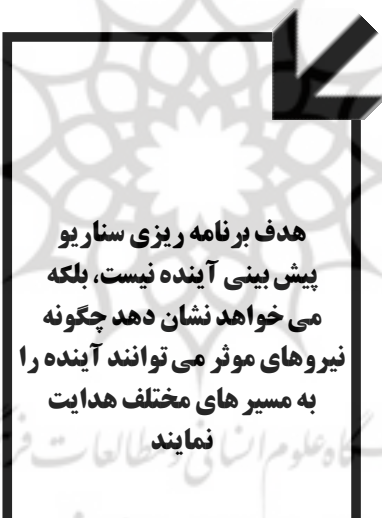
استیون اشترس (Steven Schnaars) در مقاله خود تحت عنوان اصول سناریونویسی که در نشریه بیزینس هوریزن (Business Horizons) به چاپ رسانده است، چنین می‌گوید.

در سناریونویسی اصل بر بیان جزئیات است. هنگامی که روشها از نزدیک بررسی می‌شوند، مشخص می‌گردد که تا حدود زیادی با یکدیگر تفاوت دارند و مطابق با دیدگاه نویسنده هستند. اما هنگامی که اجماع نظرات مورد نظر باشد، اغلب کارشناسان چهار مرحله زیر را برای نوشتن یک سناریو مناسب می‌دانند.

الف - تهیه فهرستی از عوامل و خواسته‌های موثر، نقطه شروع، شناخت هدایت‌گران کلیدی است که آینده را متأثر می‌نمایند.

معمولاً این کار مستلزم صحبت کردن با مقامات عالی موسسه و متخصصان و تحقیق یافته برای خواسته‌های اساسی و حوادث تاثیرگذار است.

ب - ترکیب متغیرها و گروه بندی آنها: تقریباً در تمام روشهای



هدف برنامه ریزی سناریو پیش بینی آینده نیست، بلکه می خواهد نشان دهد چگونه نیروهای موثر می توانند آینده را به مسیر های مختلف هدایت نمایند

جوامع رفتارهای جدیدی را در پی دارد و این‌ها جملگی می‌بایست در برنامه ریزی سناریو مورد توجه قرار بگیرد و در کلیه مراحل طرح ریزی اعمال گردد.

مراحل طرح ریزی سناریو :

- ۱- ایجاد درک مشترک
- ۲- تعریف محدوده و حوزه
- ۳- شناسایی روندهای اصلی
- ۴- شناسایی عدم قطعیت‌های مهم
- ۵- تدوین سناریوهای اولیه
- ۶- نهادینه کردن یادگیری سازمانی
- ۷- ساخت سناریوهای نهایی تصمیم
- ۸- تصمیم‌گیری

نتیجه‌گیری

بیل گیتس می‌گوید: تا یک دهه قبل ما چیزی از تلفن خورشیدی و دستگاه فاکس نمی‌دانستیم. اگر چند سال بیشتر به گذشته برگردیم، واکمن، دیسک کامپیوتری و دوربین فیلمبرداری دستی را هم می‌توانیم به لیست فوق اضافه کنیم. بعضی از ما می‌توانند زمانی را بخاطر بیاورند که نه تلویزیون وجود داشت و نه کامپیوتر. اکنون که آینده این همه آستان حوادث و اتفاقات می‌باشد می‌بایست در جستجوی راهبردهای پیش‌بینی آینده بود. زیرا آمارها نشان می‌دهند بسیاری از موسسات و سازمانهایی که تا چند سال قبل در صدر لیست بهترین‌ها بودند، به دلیل عدم برآورد صحیح آینده، سقوط کردند و به جرگه ورشکستگان پیوستند.

آینده مملو از عدم قطعیت‌هاست و کسانی که صدر می‌رسند یا در آنجا باقی می‌مانند که بیشترین آمادگی را برای برخورد با عدم قطعیت کسب نموده باشند و یکی از این راهکارها، سناریو نویسی

است. ■

منابع و ماخذ :

- ۱- نزدیک به خطر، کنت بلانچارد، منوچهر سلطانی، مرکز پژوهش‌ها و مطالعات بازرگانی، ۱۳۷۷
- 1- Art Kleiner , Scenario practice , 1999.
<http://fargo.itp.tsoa>
- 2- Gad Davis, Creating scenario for your company's future , Shell International Ltd New York, 1998.
- 3- Kairos Future , the TAIDA methodology , www. kairos future.com
- 4- Global Scenario to 2020 , Shell International 2002 , www.shell.com
- 5- Steven Schnaars , the essential of scenario writing , Business Horizon , 2001.
- 6- Thomas E. Jones , options for the future , progress press , 1980.

ج- دیدگاه متمایز بودن ارزش یک موضوع مهم : برخی جنبه‌های تحلیل سناریو آنقدر غالب هستند که حالت‌های حد بالا یا حد پایین آن موضوعات برای تدوین سناریو کفایت می‌نماید موضوعاتی نظیر اندازه بازار، میزان خرج دولت رشد اقتصادی، برای مثال اگر دولت بخواهد از بخش نفت خارج شود. چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر رشد اقتصادی به رقم ۷٪ در سال بالغ گردد چه سناریویی لازم است؟

د- رویه‌های مستقل: بسیاری از سناریوها در متن به موضوعات مختلف می‌پردازند و بین این موضوعات رقابت یا تعامل برقرار می‌نمایند. اما نوع دیگری از سناریوها هستند که بصورت کاملا مستقل یک موضوع را مورد پیش‌بینی قرار داده و تحت فایلهای جداگانه طبقه‌بندی می‌نمایند. این سناریوها ممکن است عناوینی نظیر «پیشرفت فنی، ملاحظات محیطی، اشباع بازار» داشته باشند که بصورت مفهومی موضوعی را مستقلا مورد بررسی قرار می‌دهند. کاربرد این سناریوها آن است که بصورت بسته‌های نرم افزاری آماده می‌توانند در کنار هم قرار گرفته و سناریوی جامع را شکل دهند.

برنامه ریزی سناریو چیست ؟

هدف برنامه ریزی سناریو پیش‌بینی آینده نیست، بلکه می‌خواهد نشان دهد چگونه نیروهای موثر می‌توانند آینده را به مسیرهای مختلف هدایت نمایند. فهم این موضوع بسیار مهم می‌باشد، زیرا این امر باعث می‌گردد که نیروها، مورد شناسایی قرار گیرند، مزیت برنامه‌ریزی سناریو، توانایی آن در پیش‌گویی آینده است و هنگامی که این پیش‌گویی انجام پذیرد توان پاسخگویی بهتر به حوادث آینده توسعه می‌یابد. چهار عامل محیطی موثر بر برنامه ریزی سناریو عبارتند از :

۱- پویایی‌های اجتماعی

۲- مسائل اقتصادی

۳- مسائل فن آوری

۴- موضوعات سیاسی

این عوامل همواره بعنوان نیروهای محیطی که در آینده و شکل سناریوها، تاثیر گذار هستند مورد نظر قرار می‌گیرند، احتمالا ارزش‌های اجتماعی تغییر یافته و ارزش‌های جدیدی پدید می‌آیند. تغییرات تکنولوژیکی و رشد فن آوری بیش از هر تغییر دیگری شتاب دارد. در نهایت حدس زدن تغییرات کار ساده‌ای نیست. تغییر حاکمیت‌ها، دولت‌ها، منش‌ها و روش‌های سیاسی، هیچگاه دور از انتظار نبوده و تغییرات در وضعیت درآمد گروه‌ها و