

سناریو نگاری



تاریخچه و مبانی نظری سناریونگاری
اهداف در سناریونگاری
رویکردها و بافتار در سناریونگاری
فرایندهای سناریونگاری
نگاشت شبکه ای سناریو

هرمان کان و موسسه ی هادسون

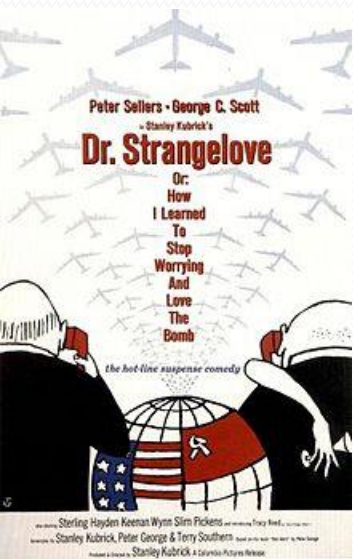
موسسه ی RAND پس از جنگ دوم جهانی در سال ۱۹۴۵ تاسیس شد. هرمان کان با استفاده و بهره گیری از مفهوم سناریو در فیلم ها، روش سناریونویسی و برنامه ریزی بر پایه ی سناریوها را در RAND ابداع کرد.

هرمان کان پس از جدایی از RAND و تاسیس موسسه ی Hudson در سال ۱۹۶۱، روش سناریونویسی و برنامه ریزی بر پایه ی سناریوها را توسعه بخشید و و از این روش در بسیاری از پروژه های نیروی هوایی ایالات متحده استفاده کرد.



کتاب "در باره ی جنگ گرماهسته ای" در سال ۱۹۶۰ در بحبوحه ی تنش های جنگ سرد، بذر روش برنامه ریزی بر پایه ی سناریوها را در خود داشت. این کتاب فرماندهان نظامی و مقامات سیاسی آمریکا و شوروی را عمیقا تحت تاثیر قرار داد.

مبنای اصلی کارهای کان نظریه ی سیستم ها و نظریه ی بازی بود که در تهیه ی استراتژی های نظامی و همچنین در اقتصاد کاربرد دارند. استنلی کوبریک بر اساس کتاب "در باره ی جنگ گرماهسته ای" فیلمی کمدی به نام "دکتر استرنج لائو" ساخت که در سال ۱۹۶۴ به نمایش درآمد.



پیر واک و شرکت شل

پیر واک و تد نیولند در سال ۱۹۷۱ به دفتر مرکزی شرکت شل در لندن دعوت شده و ماموریت یافتند تا با تشکیل تیم‌هایی آگاهی و بینش خود را در زمینه‌ی مسائل مربوط به انرژی با کل بدنه و ساختار شرکت شل به اشتراک بگذارند. در حالی که در آن دوران اغلب شرکت‌ها نگاه محدود و بسته به محیط فعالیت خود داشته و اغلب با مشکلات داخلی خود درگیر بودند.

نقطه‌ی شروع آن‌ها برنامه‌ریزی بر پایه‌ی سناریوها بود.



Pierre Wack
1922-1997

برنامه ریزی بر پایه ی سناریوها زنگ خطر بزرگی را برای مدیران شرکت شل در برابر رویدادها و بحران های پیش رو به صدا درآورد. بحران هایی مثل شوک نفتی ۱۹۷۳، افزایش شدید قیمت نفت در نتیجه انقلاب ۱۹۷۹ در ایران، متلاشی شدن بازار نفت در ۱۹۸۶، فروپاشی شوروی و افزایش فشار بر سازمان ها به جهت پایبند بودن به حفظ محیط زیست و مسائل اجتماعی.



پیر واک به این نتیجه رسید که برنامه ریزی بر پایه ی سناریوها به تنهایی برای تغییر نقشه های ذهنی مدیران کافی و موثر نیست. وی برای **هنر ظریف درک مجدد** را به عنوان جواب این مساله ارائه داد.

وی نشان داد که فرایند سناریونویسی نباید تنها شامل مطالعه ی محیط فعالیت سازمان ها به وسیله ی سناریوها باشد، بلکه باید شامل به ورطه ی آزمایش کشیدن تعریف شخصی هر مدیر از برتری رقابتی و گزینه های استراتژیک باشد.

وی معتقد بود که برای توسعه ی ظرفیت عکس العمل به موقع و مناسب سازمان در برابر تغییرات محیط باید نوعی **خودآگاهی جمعی** در فرهنگ سازمانی نهادینه شود. به عقیده ی وی برنامه ریزی بر پایه ی سناریوها چنین آموزش و مهارتی را به طور عمیق ایجاد می کند.

باید روندهای کلیدی توسط سازمان بررسی و عدم قطعیت های بالا تعیین شود. سپس داستان هایی بر اساس روندهایی که عدم قطعیت بالایی دارند نوشته شود. اعضای سازمان، خود و کسب و کار خود را در هر یک از این داستان ها تصور کرده و مضامین عملی هر کدام را مشخص می کنند. این مضامین به طور دوره ای و مکرر مورد بررسی قرار می گیرند تا باعث ایجاد و توسعه ی توانایی حس کردن رویدادهای شگفتی ساز قریب الوقوع در سازمان شوند و هنر دورنگری در سازمان نهادینه شود.



مبانی نظری

سناریونگاری به طور مشخص به منظور پرداختن به چندگانگی و غیرقابل پیش بینی بودن آینده طراحی شده است. مزیت این روش توانایی شناخت آینده های دراز مدت بسیار متفاوت با امروز و همچنین سناریوسازی برای انتخاب استراتژی هایی بر پایه ی این شناخت است.

هر سناریو باید از لحاظ منطقی خودسازگار باشد، یعنی هر رویداد معقولی باید به صورت منطقی وابسته به رویدادهای پیش از خود باشد.

سناریونگاری که متضمن دیدگاه های چندگانه درباره ی آینده است، چارچوبی نیرومند برای یادگیری سازمانی فراهم می آورد.

تفکر تصمیم سازان یک سازمان معمولاً نتیجه‌ی دیدگاه پذیرفته شده‌ی نسبت به آینده است که آینده‌ی مرسوم نامیده می‌شود. آینده‌ی مرسوم دیدگاهی است که در اعضای سازمان نسبت به مسیر رویدادهای گذشته، حال و آینده به وجود آمده و به سادگی قابل تغییر نیست. سناریونگاری روشی برای به چالش کشیدن آینده‌ی مرسوم از طریق ایجاد آینده‌های متعدد و بدیل به صورت مشروح و با جزئیات کامل است. حتی اگر هیچ‌یک از سناریوهای نوشته شده به واقعیت نپیوندد، این نوع برنامه ریزی مشوق هوشمندی استراتژیک و تمرکز بر ریسک‌های پیش روی سازمان در محیط متغیر خود است.

سناریونگاری هیچ ادعایی درباره‌ی پیش بینی قطعی و مطمئن آینده ندارد. سناریونگاری در واقع درک آینده‌های مختلف در زمان حال است.

ارزش سناریوها از دو نظر قابل بررسی است:

۱- سناریو به عنوان محصول

و داشتن مدیران به تفکر درباره ی آینده

تهیه ی الگوهای ذهنی منسجم آینده

ساختن فرض های کلیدی

بافتی برای آزمون راهبردها و سیاست ها

افزایش درک از محیط

برجسته کردن عدم قطعیت ها



۲- سناریو به عنوان فرایند

ایجاد تفکر سیستمی و راهبردی
به اشتراک گذاشتن دیدگاه های مختلف
ظهور ایده های نو و غیرمعمول
تحریک ارتباطات درون سازمانی
یادگیری و سازگاری با تغییرات



تعاریف

پیتر شوارتز

سناریوها ابزاری برای نظم دهی به ادراک یک فرد درباره ی محیط های بدیل آینده است که تصمیم های فرد در آن محیط ها گرفته خواهد شد.

پیر واک

سناریوها به مدیران برای ساختاردهی عدم قطعیت های آینده کمک می کنند.

میشل گوده

سناریوها توصیف موقعیت های آینده و رویدادهای ممکن در آن موقعیت ها هستند، به گونه ای که شخص بتواند از محیط کنونی خود به سوی آینده های بدیل حرکت کند. سناریوها شیوه ای هستند که نتایج پیش بینی ها را به صورتی منسجم و متقاعد کننده ارائه می دهند.

مایکل پورتر

سناریو دیدگاهی است با سازگاری درونی و محتوایی نسبت به آنچه که در آینده می تواند رخ دهد.

طبقه بندی ها مالسکا (Maleska)

- ۱- سناریوهای ماموریتی (Mission Scenarios)
- ۲- سناریوهای موضوعی (Issues Scenarios)
- ۳- سناریوهای اقدام (Action Scenarios)
- ۳-۱ سناریوهای رو به جلو (Forward Scenarios)
- ۳-۲ سناریوهای ره به عقب (Backward Scenarios)

گوده (Godet)

۱- سناریوهای اکتشافی

از روندهای گذشته و امروز آغاز شده و به سمت آینده ای قابل تحقق ادامه می یابند.

۲- سناریوهای هنجاری

بر پایه ی چشم اندازهای مختلف (اعم از مطلوب یا هولناک) ساخته می شوند.

لیست (List)

نوع سناریو	موضوع تحت پوشش
۱. زمان صرف شده برای تدوین سناریو: کوتاه یا بلند	طرح فرایند: شهودی یا رسمی
۲. آداب و رسوم فرایند» صلب یا منعطف	
۳. روش تدوین سناریوها	
۴. تعداد سناریوها: کم یا زیاد	محتوای سناریو: پیچیده یا ساده
۵. جزئیات هر سناریو: کم یا زیاد	
۶. تعداد تکرار فرایند هر سناریو: ۱ یا ۲	
۷. محتوای مشترک: استاندارد یا منحصر به فرد	
۸. نوع انتشار سناریو: محرمانه یا عمومی	کاربرد سناریو: درونی یا بیرونی
۹. استفاده: برنامه ریزی یا یادگیری	
۱۰. مقیاس زمانی: استفاده فوری یا نگهداری به عنوان مرجع	

اهداف

کیس وندر هیدن (Kees Van der Heijden)

- ۱- تدوین استراتژی های پابرجا
- ۲- درک بهتر آینده و رویدادها و پیامدها
- ۳- درک بهتر الگوها و تغییرات
- ۴- انتقال ایده های مدیران رده بالا به کل سازمان
- ۵- بهبود نظام رهبری سازمان



دو هدف عمده برای سناریونگاری

۱- سناریوها ابزاری برای برنامه ریزی

سناریونگاری روش بسیار موثر و مفیدی برای برنامه ریزی میان مدت و بلند مدت رد شرایط عدم قطعیت است.

برنامه ریزی برای رویدادهای غیرمترقبه

جهت گیری درست نسبت به سیر رویدادهای آینده
توجه به موضوعات مهم



۲- سناریوها به عنوان ابزاری برای یادگیری

با تفکر در باره ی سناریوهای آینده، سازمان ها نسبت به منطق تغییرات، نیروهای پیشران، بازیگران و عوامل کلیدی و موثر در محیط فعالیت خود درک بهتری کسب کرده و پتانسیل تاثیرگذاری خود را بهتر تشخیص می دهند.

تغییر در مدل ذهنی مستلزم یادگیری تجربی است. سناریونگاری در حقیقت یک تمرین تجربی نسبت به آینده است که فرایند یادگیری در آن نهادینه شده است.



رویکردها

رویکردهای سناریونگاری باید به گونه ای انتخاب شوند که اهداف مورد انتظار را برآورده سازند.

۱- هنجاری در برابر اکتشافی

نقطه ی شروع سناریوهای اکتشافی زمان حال است، رو به بیرون بوده، در پی کشف آینده اند و از هست ها و نیست ها صحبت می کنند.

سناریوهای هنجاری رو به درون اند، تحت تاثیر ارزش های نگارندگان بوده، به یک موقعیت خاص در آینده می پردازند و از بایدها و نبایدها صحبت می کنند.

۲- کمی در برابر کیفی

سناریوهای کمی مبتنی بر اعداد و ارقام اند و پیشرفت ها و توسعه های آتی را در قالب کمب ارائه می کنند. سناریوهای کیفی مبتنی بر نظرات و قضاوت های کیفی بوده و برای تحلیل موقعیت های پیچیده با سطح عدم قطعیت بالا مناسب هستند.

۳- تصویری در برابر تاریخی

در سناریوهای تصویری یا تصویر لحظه ای تعاملات و پویایی ها در یک بازه ی زمانی خاص به تصویر کشیده می شود. سناریوهای تاریخی به چگونگی تغییر و تحولات در طول زمان و چگونگی رسیدن به آینده می پردازد و نه خود آینده.

۴- چه می شود اگر (What if?) در برابر چگونه (How?)
در سناریوهای چه می شود اگر؟، با طرح یک وضعیت خاص اولیه به
ادامه ی وضعیت در آینده پرداخته می شود. در سناریوهای چگونه؟، به
بررسی چگونگی رسیدن به یک آینده ی مشخص پرداخته می شود.

۵- مبتنی بر داده (فرض) در برابر مبتنی بر نظر متخصصان
سناریوهای مبتنی بر داده، سناریوهایی هستند که بر داده ها، مفروضات
و دانش موجود و مدون مبتنی هستند. سناریوهای مبتنی بر نظر
متخصصان به دنبال دستیابی و استخراج دانش ضمنی متخصصان و
خبرگان است.

۶- رو به جلو در برابر رو به عقب

سناریوها می توانند از حال به آینده یا از آینده به حال نوشته شوند.

۷- رویکرد بر اساس جهت گیری

مساله محور: سناریو از یک مساله یا مشکل آغاز می شود و در پاسخ به آن مساله سناریوهای پاسخ تهیه می شود.
موضوع محور: در این حالت به بررسی یک یا چند موضوع (که لزوماً مساله یا مشکل نیستند) پرداخته می شود.
سازمان محور: در این حالت یک سازمان یا موسسه به انجام برنامه ریزی بر پایه ی سناریوها در حوزه ی خود پرداخته و محور تمرکز سناریونگاری خود سازمان است.

بافتار

۱- جایگاه

سطح حاکمیتی (دولتی یا غیردولتی، صنعت یا شرکت) نگارندگان یا متولیان سناریونگاری بر رویکرد سناریونگاری و اهداف آن به شدت تاثیرگذار است.

۲- نوع پروژه

پروژه های سناریو نگاری به دو نوع مستقل و غیرمستقل تقسیم می شوند. در پروژه ی مستقل خود سناریونگاری به عنوان هدف اصلی پروژه است، در حالی که در پروژه های غیرمستقل سناریوها بخشی از یک پروژه ی بزرگتر بوده و انتخاب رویکردها و ابزارهای مورد استفاده به نقش سناریو در پروژه وابسته است.

۳- میزان دسترسی به اطلاعات

اگر پایگاه های اطلاعاتی مناسبی وجود داشته باشد، میتوان از رویکردهای مبتنی بر داده استفاده کرد، در غیر این صورت تمرکز بر رویکردهای مبتنی بر نظر متخصصان بیشتر می شود.

۴- منابع مالی

کم یا زیاد بودن منابع مالی بر فرایند سناریونگاری، ورودی اولیه و مشارکت کنندگان اثر می گذارد.

۵- سابقه ی سناریونگاری

آشنایی بازیگران سیستمی که سناریونگاری در آن انجام می شود بر فرایند سناریونگاری تاثیر گذار است، به طوری که در برنامه هایی که برای اولین بار از سناریو استفاده می شود، آشنا نمودن مشارکت کنندگان و مخاطبان با سناریوها جزئی از فرایند است.

۶- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان هایی که رهبران بلند پایه آن ها را به پیش می برند: استفاده از سناریونگاری به عنوان روشی برای جذب افراد با ایده های جدید.

فرهنگ سازمان هایی که نیروی محرکه ی آن ها برنامه های تدوین شده است: استفاده از سناریوها به عنوان بخشی از برنامه ی آموزشی کارمندان درباره ی چگونگی عکس العمل سازمان در قبال اتفاقات ممکن در آینده.

فرهنگ سازمان هایی که نیروی محرکه ی آن ها رویدادها و شواهد است: استفاده از سناریوها به عنوان ابزاری برای یادگیری و تشکیل تیم های کاری.

فرایندها

فرایند سناریونویسی با رویکرد منطق شهودی

- ۱- تحلیل تصمیم ها و موضوعات استراتژیک مهم
- ۲- تشخیص عوامل کلیدی و موثر در تصمیم های پیش روی سازمان
- ۳- تشخیص نیروهای کلیدی محیطی و پشران تغییرات
- ۴- تحلیل نیروهای کلیدی محیطی
- ۵- منطق دهی به سناریو
- ۶- تشریح جزئیات سناریو
- ۷- تحلیل مضامین سناریو بر اساس عوامل کلیدی و موثر در تصمیم های پیش روی سازمان
- ۸- تحلیل مضامین سناریو برای تصمیم ها و استراتژی های تدوین شده

فرایند سناریونویسی با رویکرد تحلیل تاثیرات روندها

- ۱- انتخاب موضوع و تشخیص نیروهای پشران کلیدی
- ۲- ایجاد فضای سناریو
- ۳- تشخیص روندهای مهم و گردآوری سری های زمانی
- ۴- تهیه ی برون یابی برای روندها
- ۵- تهیه ی لیست رویدادهای تاثیرگذار
- ۶- احتمال دهی به رویدادهایی که در گستره ی زمانی آینده امکان رخ دادن دارند
- ۷- تصحیح برون یابی های انجام شده
- ۸- نوشتن داستان یا سناریو

فرایند سناریونویسی با رویکرد تحلیل اثرات متقابل

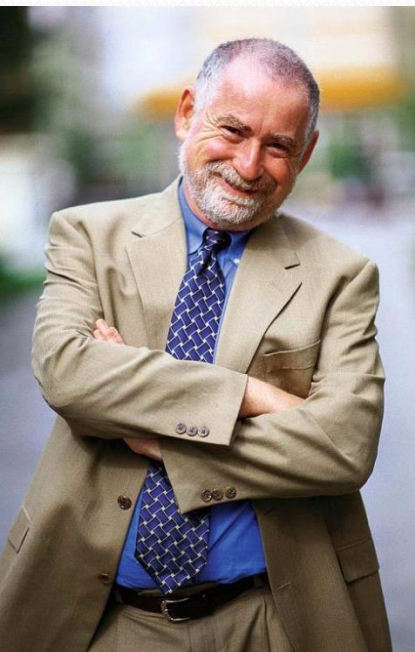
- ۱- تعریف و مشخص کردن موضوع و دوره ی زمانی
- ۲- تشخیص شاخص های راهنمای کلیدی
- ۳- پیش بینی تغییرات شاخص های راهنمای کلیدی
- ۴- تشخیص و تبیین رویدادهای تاثیر گذار
- ۵- احتمال دهی به وقوع رویدادها
- ۶- تخمین تاثیر رویدادها و روندها
- ۷- تشکیل ماتریس تحلیل تاثیر متقابل
- ۸- به اجرا گذاشتن مدل تهیه شده

فرایند سناریونویسی با رویکرد آینده نما

- ۱- تعریف و مشخص کردن مساله یا موضوع و افق زمانی مورد نظر
- ۲- شبیه سازی سیستم مورد مطالعه و شناسایی متغیرهای کلیدی
- ۳- جمع آوری اطلاعات و نوشتن فرضیاتی در باره ی آینده
- ۴- توسعه ی سناریو
- ۵- توسعه ی انتخاب های استراتژیک بر اساس بصیرت های به دست آمده از سناریوها

فرایند سناریونویسی با رویکرد عدم قطعیت های بحرانی

- ۱- تشخیص و شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی
- ۲- شناسایی عوامل و نیروهای کلیدی و موثر در محیط فعالیت سازمان (مقیاس خرد)
- ۳- تهیه ی فهرست نیروهی پیشران تغییرات در مقیاس کلان
- ۴- رتبه بندی عوامل کلیدی و نیروهای پیشران کلیدی بر اساس درجه ی اهمیت و عدم قطعیت
- ۵- انتخاب منطق سناریو
- ۶- پربار کردن محتوای سناریو
- ۷- کند و کاو مضامین سناریو
- ۸- انتخاب شاخص های راهنما



رایج ترین روش ساخت سناریوها، روش عدم قطعیت های بحرانی است که توسط شوارتز معرفی شد. شهرت این روش به علت دستورالعمل آسان و عدم نیاز به آینده پژوهانی است که بسیار کمیاب اند.

گام ۱- شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی
شروع فرایند با نگاه درون به بیرون با موضوع یا تصمیم خاص و سپس بنای سناریوها به سمت محیط بیرونی است.

گام ۲- عوامل کلیدی
تهیه ی فهرست عوامل کلیدی که بر موفقیت یا ناکامی تصمیم (گام قبل) اثر می گذارند، مانند واقعیاتی در مورد مشتریان، تامین کنندگان، رقبا و...

گام ۳- نیروهای پیشران

تعیین روندهای پیشران در محیط کلانی که بر عوامل کلیدی در گام قبل اثر می گذارند، مانند نیروهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، زیست محیطی، فناورانه و...

گام ۴- طبقه بندی بر اساس اهمیت و عدم قطعیت

طبقه بندی عوامل کلیدی و نیروهای پیشران بر اساس دو معیار اهمیت و عدم قطعیت و شناسایی دو یا سه عامل یا روندی که با اهمیت ترین و با عدم قطعیت ترین هستند. عناصر نسبتا مشخص در تمامی سناریوها به طور تقریبی یکسان هستند.

گام ۵- انتخاب منطق سناریو

مهمترین گام سناریونویسی مشخص کردن محورهایی است که سناریوها براساس آن ها از یکدیگر متمایز می شوند. نشان دادن منطق سناریو به صورت یک گستره، ماتریس یا حجم برای تشخیص سناریوهای مختلف و بسط جزئیات می تواند مفید باشد.

گام ۶- پر بار کردن سناریو
اسکلت سناریو را با رجوع به عوامل کلیدی و روندهای شناسایی شده
در گام های ۲ و ۳ پر بار کرده و تکه های مختلف را به صورت داستان
به هم وصل می شود.

گام ۷- مضامین
پس از توسعه ی جزئیات سناریوها تمرین آینده انجام می شود. بررسی
تصمیم مورد نظر در هر یک از سناریوها، آشکار ساختن آسیب پذیری
ها و آزمون پابرجایی راهبردها.

گام ۸- انتخاب شاخص ها و علایم راهنما
پس از پر بار کردن و توسعه ی سناریوها باید چند شاخص راهنما برای
نظارت مداوم بر تحولات تعیین شود تا سازمان بداند که کدام یک از
چندین سناریوی نوشته شده به واقعیت در حال ظهور نزدیک تر است و
راهبردها و تصمیمات مناسب را اتخاذ کند.

ملاحظاتى در زمينه ى خلق سناريوها

- ۱- از ارائه ى سه سناريو خود دارى كنيد. زيرا افرادى كه با سناريوها آشنائى ندارند، يكى را به عنوان حد وسط يا محتمل ترين سناريو شناسائى و انتخاب مى كنند و مزيت سناريوهاى چندگانه از دست خواهد رفت. در عين حال تعداد بيش از چهار سناريو نيز باعث ابهام و سردرگمى شده و وجه تمايز سناريوها معنى دار نخواهد بود.
- ۲- از اختصاص احتمال به سناريوهاى مختلف دورى كنيد، زيرا وسوسه ى توجه جدى به سناريوى با احتمال بيشتر را به همراه خواهد داشت.

۳- توجه بسیاری به نام گذاری سناریوها داشته باشید. نام سناریوها باید در القای منطق آن ها موفق باشد.

۴- در انتخاب گروه توسعه ی سناریو باید مشارکت سطوح بالای مدیریت، در نظر گرفتن نظرات طیف وسیعی از بخش ها و قسمت های فعال شرکت و استفاده از افراد با قوه ی تخیل بالا و ذهن باز لحاظ شود.

۵- سناریوی خوب باید هم باور کردنی و هم شگفت انگیز باشد، یعنی قدرت شکستن تفکر قالبی قدیمی را داشته باشد.

خطاها در سناریونگاری

خطاهای مرتبط با فرایند سناریونگاری

- ۱- عدم موفقیت در کسب حمایت مدیران بلند پایه ی سازمان
- ۲- نبود اطلاعات گوناگون با دیدگاه های متفاوت به عنوان ورودی فرایند
- ۳- نبود تعامل بین تعداد افراد شرکت کننده از بخش های مختلف سازمان
- ۴- داشتن اهداف و انتظارات غیرواقع بینانه از فرایند
- ۵- سر در گمی در زمینه ی نقش های افراد در فرایند

۶- عدم موفقیت در توسعه ی واضح و روشن مسیر فرایند

۷- تروین تعداد زیادی سناریو

۸- عدم تشخیص زمان کافی برای تدوین سناریوها برای یادگیری

۹- عدم موفقیت در ارتباط دهی سناریوها به فرایندهای برنامه ریزی

در سازمان

۱۰- عدم ردیابی سناریوها با استفاده از شاخص های راهنمای

تشخیص داده شده

خطاهای مرتبط با محتوای سناریوها

- ۱- انتخاب نادرست افق زمانی و موضوع مورد نظر
- ۲- تشریح بسیار محدود پیامدهای احتمالی در سناریوها
- ۳- تمرکز بیش از اندازه بر روندهای شناخته شده
- ۴- عدم وجود گوناگونی در دیدگاه های مطرح شده
- ۵- عدم سازگاری درونی در سناریوها
- ۶- تمرکز ناکافی در زمینه ی نیروهای پشران تغییرات
- ۷- عدم تمایل به گسست پارادایم های فکری
- ۸- عدم موفقیت در ایجاد داستان های پویا و متحرک
- ۹- عدم موفقیت در ایجاد ارتباط بین سناریوها و موضوعات مورد نظر مدیران
- ۱۰- عدم موفقیت در پیدا کردن گزینه های استراتژیک جدید

روش های رایج در تولید سناریو:

- ۱- سناریوهای خبرگان (Expert scenarios)
- ۲- سناریوهای استاندارد (Standardized scenarios)
- ۳- روش عدم قطعیت های بحرانی (Critical uncertainties)

روش سناریوهای خبرگان در دهه ۱۹۷۰ توسط شرکت نفتی Shell (بهره برداری از بحران نفتی ۱۹۷۳) مشهور شد. همانطور که از نام این روش پیداست، این سناریوها توسط خبرگان طراحی می شوند. روش رایج دوم سناریوهای استاندارد است. این سناریوها متکی بر این اصل است که مجموعه هایی از سناریوها به طور مکرر اتفاق می افتد. از این رو سناریوهای استاندارد با سناریوهای وضعیت نهایی (-end state) آغاز شده و به کشف سابقه و پیامدهای هر یک می پردازد. تمرکز این روش بر وضعیت نهایی سناریو که از پیش تعیین شده، نیست بلکه بر ریشه های آن وضعیت است. رایج ترین روش ساخت سناریوها، روش عدم قطعیت های بحرانی است که توسط کتاب (Schwartz ۱۹۹۱) معروف شد. شهرت این روش به علت دستورالعمل آسان و عدم نیاز به آینده پژوهانی است که بسیار کمیاب اند.

ویژگی های سناریوهای سنتی:

۱- سناریوها اغلب به صورت دسته ای نوشته می شوند که در هر دسته حداقل دو و حداکثر هفت سناریو (معمولاً سه تا چهار سناریو) قرار می گیرد.

۲- هر سناریو در حدود ۱۰ صفحه تشریح می شود.

۳- هر سناریو در هر دسته، کاملاً از دیگر سناریوها مجزا است.

۴- سناریوها عموماً به مثابه عکس لحظه ای از وضعیت های آینده هستند.

طرفداران روش سناریوهای سنتی اعتقاد دارند که این روش ابزاری برای پیش بینی آینده نیست اما به فرایند تفکر کمک می کند و به دنبال تعیین محدوده ی آینده های ممکن است.

انتقاداتی که به این روش وارد شده است:

- ۱- بین سناریوها هیچ رابطه ای لحاظ نمی شود و کاملا مستقل اند.
- ۲- تاکید بر باور پذیری محدوده ی سناریوها را تنگ می کند، در حالی که بسیاری از پیامدهای ممکن، باور پذیر نیستند.
- ۳- توسعه ی سناریو فرایندی کند، دشوار و هزینه بر است. برای مثال توسعه ی سناریوی شرکت Sell بیش از یک سال به طول انجامید.

نگاشت شبکه ای سناریو (SNM)

روش نگاشت شبکه ای سناریو برای رفع مشکلات روش های سنتی ابداع شده و در آن به جای طراحی تعداد معدودی سناریوی مفصل، تعداد بیشتری سناریو با جزئیات کم توسعه می یابد که به راحتی قابل اصلاح و تعویض هستند. سناریوها مستقل از یکدیگر نبوده و با هم در ارتباط اند و لزومی ندارد که تنها یکی از سناریوها به وقوع بپیوندد.

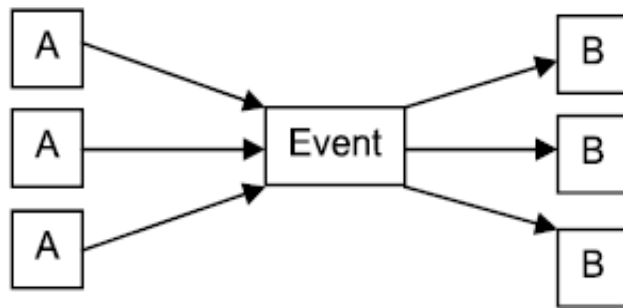
نگاشت های شبکه ای نسبتا سریع و آسان توسعه می یابند و می توان یک سری از آن ها را در چهار کارگاه نیمروزه با شرکت حدود ۲۰ نفر از ذینفعان تهیه نمود.

نگاشت شبکه ای سناریو با یک صفحه ی سفید آغاز می شود که زمان در آن از سمت چپ به راست در حال جریان است. نزدیک لبه ی سمت چپ زمان حال و نزدیک لبه ی سمت راست افق زمانی مورد نظر قرار دارد. از زمان حال اتفاقات ممکن الوقوع در یک چرخه ی زمانی ذکر می شوند. میان زمان حال و زمان هدف، گذرگاه های وسیعی مشابه سناریوهای استاندارد تجسم می شود. اگرچه این گذرگاه ها سناریو نیستند، ابزاری ساده برای جاییابی سناریوهای جزئی هستند. پس از تعریف گذرگاه ها از فرایند پس نگری استفاده می شود.

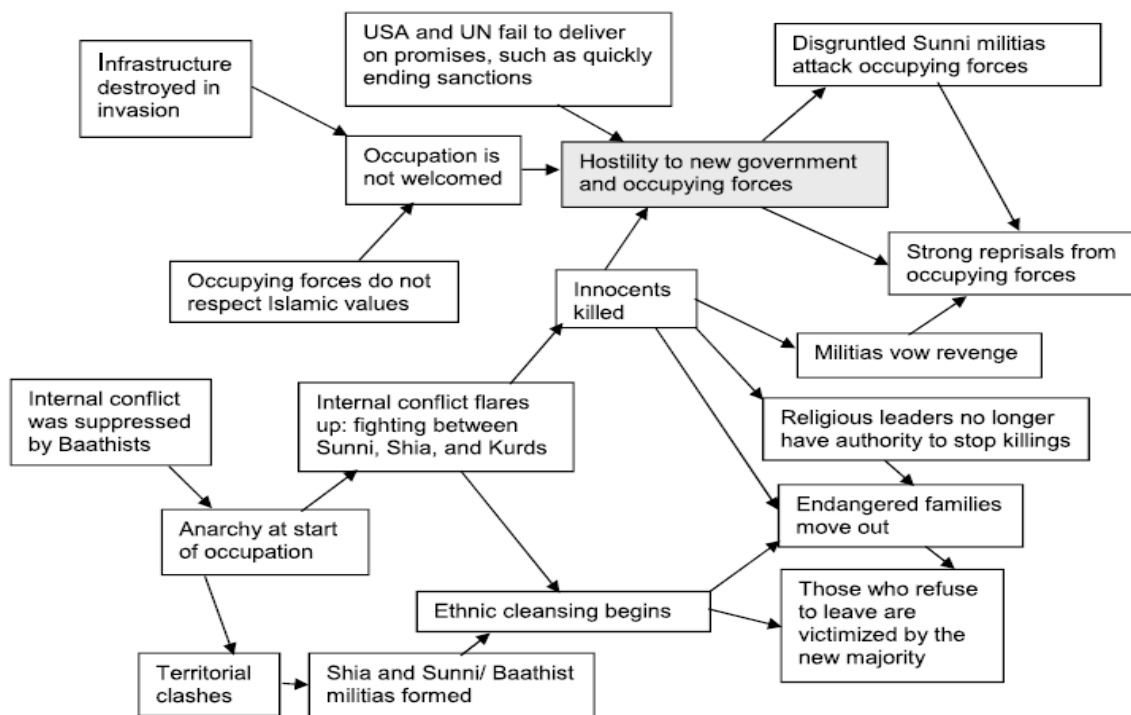
تا کنون این فرایند همانند ساخت یک پل است که یک سر آن در زمان حال و سر دیگرش در افق آینده بوده و در فواصل زمانی مختلف پایه هایی برای این پل تعبیه شده است. همانند نقاشی (۱۹۲۶) Cossington Smith از پل نیمه ساخته ی Horbour Bridge در شهر سیدنی.



هر کدام از این ستون ها یک درخت رویداد را شکل می دهد، که در آن یک رویداد محوری (تنه ی درخت)، سلسله مراتب علت ها (ریشه ها) و سلسله مراتب پیامدها (شاخه ها) است. این درخت به پهلو خوابیده و پیامدها به سمت راست پیش می روند. اصل موضوعه ی نگاشت شبکه ای سناریو این است که هیچ رویدادی فقط یک علت نداشته و تنها یک پیامد نخواهد داشت، بلکه یک سری از علل زمینه ساز وقوع یک رویداد می شوند. همانطور که در مفاهیم نظامی پیش نیاز یک حمله ی موفق فرصت، ظرفیت و انگیزه است.



درخت رویداد می تواند در هر کجا از فضای مرکزی قرار بگیرد، چرا که تمرکز اصلی بر زمان وقوع آن نیست، بلکه بر علل و پیامدهای آن است. در نگاشت شبکه ای سناریو بسط و توسعه ی درخت رویداد یک سناریو را شکل می دهد. این سناریوها می توانند تداخل داشته و نیز خروجی برخی به عنوان ورودی دیگری مورد استفاده قرار بگیرد.



پس از تدوین شبکه ی رویدادها و ترسیم آن به فرایند لایه بندی پرداخته می شود که با تحلیل لایه ای علت ها متفاوت است. رویدادها با مستطیل و روابط با پیکان نمایش داده می شود. تحلیل پیکان ها یادآور می شود که آینده ی انسان توسط خود او رقم می خورد. برای هر کدام از پیکان ها شرکت کنندگان باید سوالات زیر را مد نظر قرار دهند:

رابطه ی دقیق دو رویداد چیست؟
چه کنشگرانی منجر به وقوع آن رویداد می شوند؟
از چه ابزاری می توانند استفاده کنند؟
برای چه آن ها باید این کار را انجام دهند؟

این فرایند مولفه‌ی روایت‌گری را تقویت می‌کند که این مولفه تحت تاثیر تفکر واقع‌بینانه است که بر بافتار، مکانیزم و پیامدها تاکید دارد. با پرسیدن چنین سوالاتی راجع به هر رابطه، در زیر هر رویداد لایه‌هایی شکل می‌گیرد. این لایه‌ها متشکل است از رویدادها و همچنین انگیزش‌ها، مقاصد و راهبردهای گروه‌گنشگران. در لایه‌ی سوم، چشم‌اندازهای کنشگران و در لایه‌ی چهارم، جهان‌بینی آن‌ها مطرح می‌شود. به طوری که هر لایه توسط لایه‌ی زیرین پیش‌رانی می‌شود. بدین صورت که جهان‌بینی چشم‌اندازها را، چشم‌اندازها انگیزه‌ها را و انگیزه‌ها رویدادها را به پیش می‌رانند.

جمع آوری انگیزه ها، چشم اندازها و جهان بینی ها و اعمال آن ها در درخت رویدادها، به پیش بینی رویدادهای ممکن بیشتری کمک می کند، اما در پیش بینی زمان وقوع آن ها نقشی ندارد.

یکی از اصول مهم نگاشت شبکه ای سناریو این است که هر چه لایه عمیق تر باشد، تغییرات آن کندتر خواهد بود. رویدادها به سرعت رخ می دهند، مقاصد افراد با سرعت کمتر تغییر می کند، چشم اندازها کندتر از آن تغییر کرده و جهان بینی ها همراه با نسل جدید تغییر می یابند. با تحلیل عمودی لایه ها می توان رویدادهایی را که تصور آن ها مشکل است، پیش نگری کرد.

تفاوت نگاشت شبکه ای سناریو با برنامه ریزی بر پایه سناریو:

- ۱- نگاشت شبکه ای سناریو همانند یک نقشه راه است که شهرها همان رویدادها و روندها بوده و راه ها ارتباط میان این رویدادها و روندهاست.
- ۲- در نگاشت شبکه ای سناریو ارتباط میان سناریوها به اندازه ی خود سناریوها اهمیت دارد.
- ۳- از آنجا که در نگاشت شبکه ای سناریو علاوه بر نیروهای خارجی مقاصد داخلی نیز در نظر گرفته می شود، این روش می تواند مبنایی برای تصمیم گیری جهت رسیدن به اهداف یک سازمان یا گروهی خاص از افراد باشد.

چه وقت باید از نگاشت شبکه ای سناریو استفاده کرد؟

نگاشت شبکه ای سناریو برای پاسخ به سوالاتی مورد استفاده قرار می گیرد که پاسخ آن ها بله یا خیر و یا به صورت عدد و رقم نبوده بلکه مجموعه ای از احتمالات باشد.

چه کسانی می توانند از نگاشت شبکه ای سناریو استفاده کنند؟

این روش به گونه ای طراحی شده است که توسط هر موجودیت اجتماعی از جمله کسب و کارها، گروه های صنعتی، عوامل دولتی، سازمان های خیریه، سازمان های مردم نهاد، اجتماعات، بخش هایی از سازمان های بزرگ و هر گروه اجتماعی دیگری قابل استفاده است. حتی می توان از این روش برای بررسی آینده ی یک مفهوم یا ایده نیز استفاده کرد.

نگاشت شبکه ای سناریو روشی برای درک آینده است و برنامه ی اجرایی (Action plan) را در بر نمی گیرد، البته به تدوین آن کمک می کند و گاهی این روش می تواند جایگزین برنامه ریزی راهبردی شود.

نگاشت شبکه ای سناریو به دنبال پیامدهای مطلوب نیست، بلکه به یافتن گستره ای از پیامدهای ممکن کمک می کند. شرکت کنندگان می توانند تصمیم بگیرند که کدام پیامد مطلوب است و برای رسیدن به آن برنامه ریزی کنند.

اصول اساسی روش نگاشت شبکه ای سناریو چیست؟

- ۱- آینده ی هر سازمان ریشه در گذشته آن دارد. بدون دانستن اینکه از کجا آمده است، نمی توان فهمید که به کجا خواهد رفت.
- ۲- رویدادهای جهان بشری توسط انگیزه های انسانی تعیین می شوند، از این رو نیت و مقاصد قابل پیش بینی تر از پیامدها هستند.
- ۳- آینده ی هر گروهی از افراد تا حدی تحت تاثیر نیت و مقاصد افراد گروه و تا حدی نیز متأثر از دیگران است که بر گروه تاثیر دارند.
- ۴- آینده ی هر گروه تا حد زیادی تحت تاثیر گروه هایی است که با آن ها در ارتباط است.
- ۵- آینده ی هر گروه به قدرت نسبی سایر گروه ها و پایداری آن بستگی دارد.
- ۶- هر رویداد بیش از یک علت داشته و بیش از یک پیامد در بر دارد.
- ۷- همواره راه های مختلفی برای رسیدن به یک هدف وجود دارد، از این رو همیشه گزینه ی بدیل وجود دارد.
- ۸- نیت خاص می توانند به سرعت تغییر کنند، اما چشم اندازها و ارزش ها به کندی تغییر می کنند.
- ۹- برای دانستن اینکه افراد در صدد چه اقداماتی هستند باید چشم اندازها، امیدها و... آن ها را شناخت.
- ۱۰- بر اساس مفروضات اساسی نگاشت شبکه ای سناریو، ارزش ها و چشم اندازها از جهان بینی و فرهنگ منتج می شوند.

منابع مورد نیاز

پول

شرکت کنندگان (۱۵ تا ۲۰ نفر)

فضای مناسب

نوشت افزار و تجهیزات

زمان (حداقل چهار نشست نیمروزه که میان آنها چند روز فاصله باشد).

مراحل فرایند نگاشت شبکه ای سناریو

فرایند نگاشت شبکه ای سناریو دارای سه مرحله ی اصلی است:

۱- آماده سازی برای کارگاه (شامل تعیین مکان و زمان کارگاه)

۱-۱- تعیین موضوع مورد مطالعه

۱-۲- تهیه ی منابع مورد نیاز (پول، زمان، مکان، افراد، تجهیزات و...)

۱-۳- تعیین برنامه ی کارگاه

۱-۴- گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای کارگاه

۲- برگزاری کارگاه

۱-۲- برگزاری چهار کارگاه با فواصل یک هفته ای


۲-۲- خروجی کارگاه یک نگاشت مشروح سناریو خواهد بود که می تواند همانند نقشه ی راه مورد استفاده قرار بگیرد.

کارگاه ۱: تاثیرات گذشته و حال

کارگاه ۲: تولید احتمالات

کارگاه ۳: نگاشت راه های منتهی به آینده

کارگاه ۴: آینده به مثابه لایه ها

- 
- ۳- استفاده از یافته ها
 - ۳-۱- توزیع نگاهت سناریو
 - ۳-۲- تصمیم گیری برای اقدام
 - ۳-۳- ارزیابی میزان موفقیت پروژه

