

گام‌های هفت‌گانه در پیاده‌سازی روش سناریو

یکی از دغدغه‌های علاقمندان به اصول و مبانی آینده‌پژوهی در ارتباط با "روش سناریو" این است که چگونه می‌توان این روش را در عمل و در مطالعات میدانی چه در حوزه‌های فردی و چه در زمینه‌های سازمانی پیاده‌سازی نمود. به بیانی دیگر همواره با این پرسش رو به رو می‌شویم که چگونه می‌توان سناریو نویسی را پیاده‌سازی و کاربردی نمود؟

پاسخ به این پرسش در دو مرحله امکان‌پذیر است. نخست باید شناختی اجمالی و مختصر از روش سناریو داشته باشیم و بعد ببینیم که برای پیاده‌سازی آن باید چه فرآیندی را طی کنیم. پیش از هرچیز باید بدانیم که به طور کلی هدف سناریو ایجاد چشم‌اندازهایی از آینده‌های محتمل و نیز مسیرهای رسیدن به آنها است. هدف این چشم‌اندازها برجسته ساختن روندهای اصلی و "دانه‌های گسست" و شناخت محیط رقابتی سازمان است. منظور از دانه‌ها یا هسته‌های گسست مقاطع زمانی است که یک فرد یا سازمان تصمیم می‌گیرد در مسیری متفاوت از گذشته گام بردارد و نمایی جدید را از خود به نمایش بگذارد. تداوم این نما یا مسیر جدید است که شکل دهنده‌ی آینده‌ی مطلوب و مرجح از نظر فرد یا سازمان است.

همچنین باید بدانیم که سناریوها به طور کلی به دو دسته تقسیم می‌شوند: اکتشافی و انتظاری (یا هنجاری). در سناریوهای اکتشافی با بهره‌گیری از تکنیک دیده‌بانی به شناسایی روندهایی می‌پردازیم که در آینده از نقش و اهمیت بیشتری برخوردار خواهند بود و اهداف خود را با توجه به آنها تنظیم می‌کنیم. سناریوهای انتظاری یا هنجاری نیز در حقیقت همان آینده‌های مرجحی هستند که مطلوبترین شکل آینده از دیدگاه ما هستند و تمامی کوشش‌های فردی و سازمانی ما برای محقق ساختن این گروه از آینده‌ها به عمل می‌آید.

برای طرح ریزی یک سناریو سه مرحله‌ی اصلی را باید طی کنیم: نخست، ایجاد مبنا؛ دوم، پایش دامنه‌ی احتمالات و کاهش تردیدها یا عدم قطعیت‌ها، و سوم، تدوین سناریو. یادآوری این نکته ضروری است که برای ایجاد مبنا سناریو سه کار حساس لازم است. نخست باید تعریف مشخصی از سیستمی داشته باشیم که می‌خواهیم برای آن سناریویی را تدوین کنیم. تا هنگامی که نگرش سیستمی معینی از مجموعه‌ی مورد نظر نداشته باشیم؛ نمی‌توانیم اقدام موثری را در زمینه‌ی آینده‌نگاری اعم از سناریو نویسی یا هر روش دیگری انجام دهیم. سپس باید متغیرهای اصلی حاضر در این سیستم را شناسایی نماییم و نقش آنها را به طور دقیق تعریف کنیم. در مرحله پایانی باید راهبردهایی را که تاکنون از سوی فرد یا سازمان برای اداره‌ی یک سیستم به کارگیری شده‌اند، تحلیل نماییم و نقاط ضعف و قوت آنها را شناسایی کنیم و در صورت امکان راهبردهای بهتری را پیشنهاد یا توصیه کنیم.

اما گام‌های هفت‌گانه پیاده‌سازی روش سناریو از این قرار است:

۱. فرمول بندی مساله و آزمایش سیستم

از آنجایی که معمولاً سناریوها برای بهبود روش‌های جاری فردی و سازمانی جهت نیل به آینده‌های مرجح به کار می‌روند، باید فرمول‌بندی مشخصی از مساله یا مشکل مورد نظر داشته باشیم. گاهی افراد یا سازمانها شخصاً مساله یا مشکلی را در روش‌های جاری خود احساس نمی‌کنند، اما ممکن است ناظرانی خارج از محیط سازمان مسایل و مشکلات احتمالی را شناسایی کنند. از این رو بهترین راه برای تدوین و پیاده‌سازی سناریو این است که کارشناسانی را برای این کار از خارج از سازمان و به غیر از خودمان دعوت کنیم.

آزمایش سیستم نیز می‌تواند روشنگر مسایل و مشکلات احتمالی موجود باشد، اگر ورودی و خروجی‌های سیستم از تناسب منطقی برخوردار باشند، سیستم به درستی کار می‌کند، در غیر این صورت به طور حتم مساله یا مشکلی در میان است و باید آن را یافته و برطرف نماییم.

۲. جستجوی متغیرهای کلیدی

اگر شناخت صحیحی از سیستم مورد نظر پیدا کنیم، می‌توانیم متغیرهای کلیدی آن را نیز شناسایی کنیم. این متغیرها می‌توانند در خارج یا داخل سازمان باشند و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر کارکردهای فردی و سازمانی تأثیر داشته باشند. با شناسایی این متغیرها می‌توانیم بازنگری‌های لازم را در ماهیت و نقش آنها به عمل آوریم و روندها و عوامل کلیدی جدیدی را پایه‌ریزی کنیم. البته باید به یاد داشته باشیم که جایگزین ساختن عوامل جدید به جای عوامل قدیمی همیشه به سرعت امکان‌پذیر نیست و معمولاً فعالیتی زمانبر است.

۳. تعیین ستونهای راهبردی و اهداف

يك سناريو زماني مي‌تواند به درستي پايه‌ريزي و اجرا شود كه در آن ستون‌هاي راهبردي و اهداف فردي و سازماني به درستي تعيين شده باشد. در موقعيت هاي فردي تغيير پي در پي و مستمر اهداف يك آفت است كه بايد با آن مقابله نمود. در بُعد سازماني نيز كاركردهاي سازماني تحت تاثير اهداف از پيش تعيين شده‌اي قرار دارند كه بازنگري دوره‌اي در آنها اجتناب ناپذير است. بايد ميان تجديد نظر در اهداف فردي و سازماني تعادلي منطقي برقرار كنيم تا پياده‌سازي متعادل سناريو ميسر شود. شناخت جايگاه درست و واقعي عوامل تعيين كننده، ايجاد توازن قواي منطقي و شناسايي همگرايي‌ها يا واگرايي‌ها موجود ميان عوامل تعيين كننده از اهميت شايان توجهي برخوردار است.

۴. پايش ميدان احتمالات

آينده هميشه آن گونه كه ما مي‌خواهيم به وقوع نمي‌پيوند و افزون بر شناسايي احتمالات متفاوت بايد منتظر رويارويي با عوامل شگفتي‌ساز نيز باشيم. سناريوها موفق سناريوهائي هستند كه تامامي ملاحظات ممكن را در ارتباط با احتمالات گوناگون و حتا شگفتي‌سازها رعايت کرده‌اند. همواره پياده‌سازي سناريوهائي جامع آسانتر و منطقي تر از اجرائي سناريوهائي يکجانه گرايانه اعم از خوشبينانه و بدبينانه است و سناريوهائي جامع همان سناريوهائي واقع نگر هستند. شناسايي "ترجيحات" يعني آن چيزهائي كه براي آينده ترجيح مي‌دهيم يا حذف عوامل نامطلوب همگي از جمله ملاحظات هستند كه بايد در اين مسير رعايت شوند.

۵. طرح پرسش‌هاي كليدي براي آينده

سناريوها همواره دربردارندهي مجموعه‌هاي محتمل از فرضيه‌هاي گوناگون هستند. يكي از نكات مهمي كه همواره در پياده سازي سناريوها مورد توجه اندك واقع مي‌شود، اما به نوبه‌ي خود بسيار تعيين كننده است، طرح پرسش‌هاي كليدي براي آينده است. به بياني ديگر پس از دريافت سناريوهائي تدوين شده از دست يك سناريونويس يا آينده پژوه بايد در نشست مشترك به همراه او اين پرسش‌ها را مطرح كنيم.

شايد مهمترين و كليدي‌ترين پرسش اين باشد كه پس از اجرا يا پياده‌سازي سناريو يا سناريوهائي مورد نظر با چه شرايطي در آينده رو به رو خواهيم شد و نقش ما در شكل دادن به آينده يا آينده آفريني تا چه اندازه خواهد بود؟ کدام يك از سناريوهائي در دسترس از كار كرد قدرتمندتري برخوردارند و اولويت بندي سناريوهائي بدليل يا جايزگزين بر حسب ميزان توانمندی‌هاي آنها چگونه است؟ آيا سناريوهائي موجود ما را قادر به تاثيرگذاري بر آينده مي‌سازند يا برعكس تاثيرپذيري ما را از شرايط پيش بيني شده (يا نشده‌ي) آينده افزايش مي‌دهند؟ طرح اين گونه پرسش‌ها در حقيقت نوعي عيارسنجي سناريوها پيش از پياده‌سازي آنها است.

۶. اجرائي سناريو

پس از طي نمودن مراحل بالا و در صورت تايد هر از آنها مي‌توانيم سناريوهائي دريافتي يا پيشنهادي را اجرا كنيم. بايد به ياد داشته باشيم كه سناريوها مسيرهائي آينده را براي ما تعيين مي‌كنند و تا وقتي در اين مسيرهائي حرکت خود را آغاز نكنيم افقي از آينده را پيش روي خود نخواهيم داشت. سناريوها در واقع دربردارندهي تصاوير آينده هستند كه به دست خود ما ترسيم شده‌اند و هر گاه ضروري دانستيم مي‌توانيم تغييرات لازم را در آنها ايجاد كنيم، بنابراین اين تصاوير ثابت و غيرقابل تغيير نيستند، بلكه در برابر اراده‌ي ما منعطف هستند. اهميت يك سناريو در اين است كه خود نوعي پيش‌بيني است و پيش از رويارويي با آينده شكل مرجح و مطلوب آن را در ذهن خود رقم زده‌ايم.

۷. يادآوري اهداف و معيارها

همواره در طول مدت زماني كه يك سناريو پياده‌سازي مي‌شود، بايد اهداف و معيارهائي اوليه‌ي نگارش و اجرائي سناريو را به ياد داشته باشيم و آنها را فراموش نكنيم. در مجموع پنج هدف يا معيار را مي‌توان براي سناريوهائي جامع در نظر گرفت كه عبارتند از: ارتباط، انسجام، معقول بودن، اهميت و شفافيت. بديهي است كه اين پنج معيار تنها در سناريوهائي جامع قابل مشاهده است و تامامي سناريوها از اين ويژگي‌ها برخوردار نيستند و هر يك به طور نسبي برخي از آنها را در خود جاي داده‌اند.

اميدوارم اين شرح مختصر تا حدودي توانسته باشد علاقمندان به اصول و مباني آينده‌پژوهي را در پياده‌سازي روش سناريو با اجرائي گام‌هاي هفت‌گانه‌ي ياد شده ياري نمايد.