

درس ۱

تخیل سازمان یافته: آفرینش سناریو و تدوین نظریه

عنوان های این درس:

- خلاصه
- دانش اقدام
- نظریه‌هایی که از آن‌ها حمایت شده است
- نظریه‌ها در عمل
- یافته‌ها: پیوند زدن آفرینش سناریو به نظریه‌پردازی
- آفرینش سناریو برای کشف، تحلیل و تسهیم و بازسازی مدل‌های ذهنی
- تخیل سازمان یافته
- همپایی میان آفرینش سناریو و تدوین نظریه
- شناسایی موضوع
- شناسایی عوامل کلیدی
- نیروهای محرک پژوهش
- رتبه‌بندی عوامل کلیدی و نیروهای محرک
- توسعه‌ی منطق سناریو
- تدوین جزئیات سناریو
- در نظر گرفتن پیامدها
- شناسایی شاخص‌ها
- نتایج و پیامدها
- چکیده
- کلمات کلیدی
- اهداف
- پرسش اصلی
- چارچوب نظری
- سهم این درس در ایجاد دانش جدید
- مقدمه
- یک نمونه
- توسعه و تغییر در سازمان
- رویکرد چرخه‌ی عمر
- رویکرد پایان‌گرا
- رویکرد استدلالی
- رویکرد تکاملی
- طراحی سناریو و تغییر سازمانی
- نظریه و نظریه‌پردازی
- نظریه‌پردازی از طریق پژوهش مینا
- نظریه‌پردازی از طریق پژوهش فرا - تحلیلی
- نظریه‌ی پردازی از طریق پژوهش سازنده‌ی جامعه
- نظریه‌پردازی از طریق پژوهش به شیوه‌ی موردکاوی
- نظریه‌پردازی از طریق پژوهش کمی



این درس به بررسی ارتباط میان آفرینش سناریو و تدوین نظریه در جستجوی رهیافتی برای حل مسایل سازمانی پرداخته است. برای این منظور دو ملاحظه‌ی کلیدی مورد توجه قرار گرفته است. نخست آن که نبود نظریه و نظریه‌پردازی در آفرینش سناریو نیازی واقعی و قابل لمس است. دوم این که آفرینش سناریو می‌تواند گونه‌ای از نظریه‌پردازی را شکل دهد. این دو ملاحظه‌ی کلیدی با استفاده از فعالیت‌های بنیادین در حوزه‌ی "آفرینش سناریو" و "تدوین نظریه" فرایندی را تبیین می‌کند که می‌توان از آن با نام "تخیل سازمان یافته" یاد کرد. این فرایند که براساس فعالیت‌های اصلی در عرصه‌ی مدیریت و دیدگاه‌های تحول سازمانی تدوین شده است، آفرینش سناریو را به مثابه فرایندی ارزشمند توصیف می‌کند که در جریان آن نظریه‌ها تدوین می‌شوند و تغییر می‌یابند. نتایج و پیامدهای مورد انتظار کارشناسان مدیریت سازمانی در پایان درس آورده شده است.



سناریو، نظریه، تخیل سازمان یافته، حل مساله



- در این درس دستیابی به سه هدف برای شما در نظر گرفته شده است:
۱. فراهم ساختن یک موردکاوی موثق برای کاربرد روش‌های تجربی در بررسی آفرینش سناریو با نگاهی بر نظریه‌پردازی؛
 ۲. برجسته کردن رویکردهای چند گانه در نظریه‌پردازی یا نظریه‌های آفرینش سناریو و کشف آفرینش سناریو به عنوان کارکردی نظریه‌پردازانه؛ و سرانجام

۳. به بحث گذاشتن پیامدهای این برابری در کارکردهای آفرینش سناریو به عنوان تکنیکی در حل مسایل.

جهت به انجام رساندن اهداف سه گانه‌ی بالا، ابتدا پیرامون توسعه و تغییر در سازمان‌ها، نظریه، نظریه پردازی و ویژگی‌های نظری و مفهوم "نظریه‌ها در کاربرد" که از سوی آرگریس و شان^۱ توصیف شده است، توضیحاتی ارائه می‌شود. [۱۴]

پرسش اصلی

پرسشی که مبنای این درس را تشکیل داده است، این است:
سناریو نویسی و نظریه پردازی چگونه با یکدیگر مرتبط هستند؟
تمایز میان "آفرینش" و "طراحی" سناریو نیز کاملاً مهم است. برای این مقاله طراحی سناریو با هدف نشان دادن فرایند فراگیر برآورد محیط‌های آینده‌های بدیل استفاده از این محیط‌ها برای توسعه‌ی راهبرد در نظر گرفته شده است. منظور از آفرینش سناریو فرایند ایجاد روایت‌های سناریو است که جزئی از فرایندی گسترده‌تر یعنی آفرینش سناریو است.

چارچوب نظری

این درس شکاف موجود در مبنای پژوهشی آفرینش سناریو را برجسته می‌سازد و بنابراین به بحث پیرامون مزایای استفاده از مطالعات تجربی در برداشتن گام‌های بعدی به منظور نظریه پردازی و معتبر ساختن کارکردهای آفریننده‌ی سناریو می‌پردازد. برای مشخص ساختن ارتباط آفرینش سناریو و نظریه پردازی، این مقاله در آغاز آفرینش سناریو را به عنوان نوعی مداخله جویی مسوولانه در توسعه و تغییر سازمان توصیف می‌کند. براساس روش‌های عمومی ون دی ونⁱⁱ و پولⁱⁱⁱ در زمینه‌ی توسعه و تغییر و نیز کار آرگریس در زمینه‌ی "دانش اقدام"^{iv}، روشن خواهد شد که در آفرینش سناریو در پی آن هستیم که تغییر را پدید آوریم و این کار با چشم‌اندازی اقدام - گرا میسر است. بر مبنای این فعالیت‌های پایه، بحث ما بدین ترتیب پیش می‌رود که استفاده از روش‌های مختلف نظریه پردازی برای

تدوین نظریه‌های سناریونویسی لازم و ضروری است و سناریو نویسی نیز می‌تواند به عنوان کارکردی نظریه‌پردازانه در نظر گرفته شود، به هر حال نوع نظریه‌ای که ایجاد می‌شود، باید پس از شرحی کامل از رویکردهای مختلف برای فرضیه‌ی پژوهش مشخص شود.



سهم این درس در ایجاد دانش جدید

پژوهشگران ادبیات و اندیشه پیرامون نظریه‌پردازی را به شکل چشمگیری به پیش برده‌اند [۲۳، ۴۲، ۹۱، ۲۴، ۲۷-۲۵، ۴۵]. در حالی که هنوز کار زیادی برای تعریف فرایندهای ویژه نظریه‌پردازی باقی مانده است و مدل‌هایی برای این امر باید تدوین شود [۲۹، ۴۴]، کاری که صورت گرفته است، مبنای قابل اعتمادی را برای انجام امور یادشده فراهم می‌کند. با این وجود، بخش اعظمی از کار نظریه‌پردازی به ویژه از سوی نویسندگان ماهر و کوشش به منظور بازیابی کار آنها از طریق به روزرسانی و آزمون بیشتر هنوز صورت نگرفته است. شاید آزمون دیگر ابزارهای موثر در پیشبرد روش‌های مختلف نظریه‌پردازی (نظیر فرایندهای سازمانی مانند طراحی سناریو، پژوهش اقدام، بررسی انتقادی، مصاحبه و دیگر حالات ارزشیابی و تحلیل در سازمان‌ها) به اندازه‌ی کافی ارزش داشته باشند که به آنها پرداخته شود.

در مجموع این مقاله آفرینش سناریو را به عنوان حالتی از نظریه‌پردازی توصیف کرده است و پیشنهاد می‌کند حالت‌های چندگانه‌ی نظریه‌پردازی برای فراهم ساختن یک مبنای نظری مستحکم‌تر در طراحی سناریو به طور کلی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. در نهایت به نظر می‌رسد که فرایند آفرینش سناریو و نظریه‌پردازی می‌توانند یکدیگر را آگاه نمایند و می‌توان به این نتیجه رسید که روش‌ها بیشتری برای "نظریه‌پردازی" و همچنین مطالعات بیشتری لازم است تا اثربخشی طراحی سناریو را با توجه به نظریه‌پردازی‌هایی در خصوص طراحی اثربخش سناریو مستند کرد.


 مقدمه

پیمایشی که توسط "بین^v" و "شرکت ابزارهای مدیریت" در سال ۲۰۰۳ صورت گرفت، روشن ساخت که برنامه ریزی راهبردی ابزاری برای انتخاب مدیران در سال ۲۰۰۲ بوده است. مدیران اجرایی یادآور شدند که در بحبوحه‌ی بحرانی اقتصادی، عقب‌نشینی سرمایه‌گذاران و مدیرانی که در معرض حملات گوناگون قرار داشته‌اند، آن‌ها را ناگزیر به رویارویی با رویدادهای ویرانگر ساخته است. طراحی سناریو همراه با برنامه ریزی راهبردی در پیمایش "بین"، روشن می‌سازد که مدیران به شکل فزاینده‌ای کوشیده‌اند تغییرات محیط پیرامونی خود را درک کنند. این در حالی است که پیمایش یاد شده، کارکردهای طراحی سناریو و برنامه ریزی راهبردی را از جنبه‌ی کارکردها متمایز نساخته است.

برای روشن ساختن این موضوع باید اذعان کرد که طراحی سناریو، به ویژه در زمینه‌ی گشودن مسیری روشن‌تر در بحبوحه‌ی تردید بسیار اثربخش است. برای مثال، پیرس^{vi} و دیگران پیوند میان برنامه ریزی و عملکرد قاطعانه را "تنش‌زا" خوانده‌اند و با گرد هم آوردن نتایج پژوهش‌هایی که در این زمینه طی دهه‌ی گذشته صورت گرفته، این گونه ابراز عقیده کرده‌اند که برنامه ریزی به شکل چشمگیری با عملکرد قاطعانه هم‌جهت نیست. تحقیق پیرامون برنامه ریزی سناریو به طور ویژه محدود به روایت‌های کلاسیکی است که از شرکت رویال داچ/شل^{vii} و تعدادی از رویدادهای سازمانی صورت گرفته است و گاهی فقط دیدگاه‌های تعداد محدودی از افراد پس از مشارکت آن‌ها در این فرایند مطرح شده است.

این مقاله بر مبنای دانش عمومی از طراحی سناریو شکل گرفته، هرچند که یک تعریف جامع از "طراحی سناریو" بیان می‌دارد که "فرایندی از موقعیت‌یابی چندین آینده‌ی بدیل^{viii} به گونه‌ای آگاه، باورکردنی و قابل تصور است که طی آن تصمیم‌های مربوط به آینده را بتوان در پیش گرفت. این فرایند به منظور تغییر تفکر رایج، بهبود تصمیم‌سازی، توسعه‌ی یادگیری فردی و سازمانی و بهبود عملکرد صورت می‌گیرد." [۳، ص ۳۷۳].

طراحی سناریو چندین دهه است که مورد استفاده بوده با این وجود، هیچ پژوهش چشمگیری در خصوص رد آن، پشتیبانی از آن یا توضیح پیرامون اثر بخشی فرایند آن صورت نگرفته است. بنابراین، به نظر می‌رسد که یک غفلت عمومی در زمینه‌ی بررسی طراحی سناریو با استفاده از روش‌های تأییدکننده وجود دارد. دلیل این غفلت هنوز شناخته نشده است، اما می‌تواند همان روش‌های تأییدکننده‌ای باشد که به طور کلی سرشتی حدس‌آمیز دارند و در زمینه‌ی طراحی سناریو نامناسب به نظر می‌رسند. علت بدگمانی به این روش‌ها این است که بررسی طراحی سناریو با روش‌های تأییدکننده و کوشش به منظور حدس آن چه که در آینده محتمل به نظر می‌رسد، همگی ریشه در حدس و گمان دارند. در حالی که استفاده از روش‌های تأییدکننده چالشی است که در برابر سنجش موثر ویژگی‌ها و کیفیت‌ها قرار دارد، با وجود کوشش برای انجام این پژوهش ضروری و لازم به نظر می‌رسد. مشکلاتی که بر سر راه انجام این پژوهش قرار دارد آن قدر نیست که کارایی روش‌های تجربی را زیر سوال ببرد. بنابراین، هدف این مقاله ترسیم تمایزی است که بتواند به صورت زیر بیان شود:

”پیش‌بینی ابزارهای آینده – محور“ی که کارآمد باشند و ”پیش‌بینی آینده“ دو چیز متفاوت هستند.

مطالعات تجربی در تدوین نظریه نیز تجربی هستند. کریستنسن و رینور^{ix} [۴] معتقدند که تدوین نظریه از مطالعات توصیفی و مفهومی مطالعات همبسته آغاز می‌گردد و در پایان به مطالعاتی که به منظور ایجاد علیت صورت می‌گیرند، می‌انجامد. به عبارت روشن‌تر بهترین پژوهش‌هایی که در زمینه‌ی طراحی سناریو صورت گرفته‌اند، پژوهش‌های توصیفی بوده‌اند. در حالی که نیاز به ذکر یک بررسی تجربی در میان است، [۵] ادبیات رایج در طراحی سناریو هیچ کوشش شایان توجهی را در ایجاد همبستگی یا علیت نشان نمی‌دهد. مقاله حاضر همچنین این ایده را گسترش می‌دهد که تحلیل بیشتری باید در خصوص ارتباط میان نظریه و طراحی سناریو صورت گیرد تا در پرتوی آن تکنیک مناسبی برای حل مسایل سازمانی حاصل و تدوین شود. ارتباطی که میان نظریه و طراحی سناریو وجود

دارد، در حال حاضر بدون تعریف باقی مانده و در بهترین حالت در مورد آن سوء تفاهم شده است.

تعاریف کلاسیک نظریه [۶-۱۳] بیانگر آن است که هدف اصلی از نظریه توضیح یا گمانه زنی پیرامون یک پدیده است. با این وجود، استفاده از روش‌های تجربی تنها به منظور پیش‌بینی اثربخشی طراحی سناریو صورت می‌گیرد و نه پیش‌بینی خود آینده. بنابراین، مقاله‌ی حاضر زمینه‌ای را برای بحث فراهم می‌کند که نه تنها برای طراحی سناریو و دیگر ابزارهای آینده‌گرا در ارتباط با روش‌های تجربی حل مساله مفید است، بلکه روشن می‌سازد نبود چنین مطالعاتی تاکنون منجر به ایجاد شکافی در مبانی نظری این ابزار کلیدی شده است. یکی از نتایج اولیه این پژوهش آن است که مطالعات تجربی برای معرفی روشی کمی جهت تدوین یک نظریه در خصوص آفرینش سناریو مورد نیاز می‌باشد.

مساله‌ی دوم نیز که وابسته به مساله‌ی اول است، به همان اندازه پیچیده است. این مساله عبارت از این است که روش‌های نظریه‌پردازی گوناگونی را می‌توان برای ایجاد نظریه یا نظریه‌های آفرینش سناریو به کار برد و در همین حال، ممکن است ادعا شود که آفرینش سناریو به خودی خود نظریه‌هایی را پیرامون آینده پدید می‌آورد. روشن نیست که کارکرد آفرینش سناریو به عنوان روشی ایجاد در نظریه‌پردازی محسوب می‌شود یا خیر و در همین حال آیا همین روش در نظریه‌پردازی به روش سنتی و دانشگاهی کاربرد دارد یا خیر؟ به هر حال به نظر می‌رسد، این موضوع آن قدر ارزش و اهمیت داشته باشد که به بررسی آن بپردازیم. بنابراین در نظر گرفتن رویکردهای مختلف در ارتباط با نظریه و نظریه‌پردازی برای حل مسایل سازمانی پیش از بحث پیرامون آفرینش سناریو به عنوان کارکردی بالقوه در ایجاد نظریه حایز اهمیت است.



یک نمونه

ذکر یک نمونه‌ی روشن می‌تواند به ایجاد سرشت آفرینش سناریو و رویدادهایی کمک کند که تحت شرایط آن رویدادها آفرینش سناریو فعالیتی ثمربخش محسوب می‌شود. شومیکر[□]

[۱۶] می‌گوید: "در سال ۱۹۲۱ اگر کسی می‌گفت هواپیماها می‌توانند با انداختن بمب بر روی کشتی‌ها آن‌ها را غرق کنند، وزیر جنگ ایالات متحده، نیوتن بیکر بلافاصله می‌گفت: "این ایده آن قدر شیطانی و غیرممکن به نظر می‌رسد که من حاضرم شخصاً بر روی عرشه‌ی کشتی‌ای که قرار است بمباران شود، بیایم." فرماندهی نیروی دریایی آمریکا نیز آن گونه که در مجله‌ی ساینتیفیک امریکن^{□□} در سال ۱۹۲۲ آمده است، گفته بود: "خدای من! این مرد باید نویسنده‌ی رمان‌های ده سستی می‌شد." به اعتقاد مردم آن زمان، اگر کسی می‌گفت هواپیما جنگ‌افزارهای دریایی آینده را متحول خواهد ساخت، به بزرگ‌نمایی و اغراق متهم می‌شد." [۷، ص ۴۴].

به طور کامل روشن است که سرشت و هدف طراحی سناریو بر پایه‌ی ایجاد تغییر در سازمان شکل می‌گیرد، به ویژه این که تغییر در گمانه‌ها و انتظارات تصمیم‌سازان پیرامون آن چه که آینده در پی دارد مهم‌ترین هدف است. این نمونه نشان می‌دهد که سیاست و شیوه‌های تفکر سطحی ما می‌تواند ما را از مشاهده یا حتی توجه به آن چه که امکان‌پذیر است، باز دارد. طراحان سناریو می‌کوشند یادگیری را به ذهن افراد فرو کنند با این باور که یادگیری منجر به تصمیم‌های آگاهانه‌تر بر مبنای مدل‌های ذهنی توسعه و تغییر یافته‌ای می‌شود که سرانجام کارکرد بهتر سازمان را در پی خواهد داشت. در نهایت باید گفت که هدف سناریو نویسی ایجاد تغییر به شیوه‌ای است که رهبران سازمانی محیط پیرامونی خود را و آن چه را که در خصوص قواعد حاکم بر عمل در چنین محیط‌هایی درست می‌پندارند، به گونه‌ای واقع بینانه در نظر بگیرند.

توسعه و تغییر در سازمان

طراحی سناریو برای توسعه و تغییر لازم است. طراحی سناریو همچنین برای سنجش و بازسازی مدل‌های ذهنی در خصوص آگاهی از چگونگی کارکرد جهانی ضروری است. بنابراین در این بخش از مقاله به توصیف طراحی سناریو به عنوان کوششی به منظور توسعه و تغییر سازمانی می‌پردازیم.

ون دی ون و پول [۱۵] یک نوع گمانه‌زنی و طبقه‌بندی از چهار رویکرد اساسی در ارتباط با توسعه و تغییر ارائه کردند که عبارتند از:

۱. چرخه‌ی عمر؛
۲. پایان‌گرا؛
۳. استدلالی؛
۴. تکاملی

هر یک از این رویکردها در طبقه‌بندی تغییر در سازمان‌ها کاربرد دارند و پژوهشگران اغلب جنبه‌های مختلف این طبقه‌بندی را برای توضیح رویدادهای تغییر به گونه‌ای مجموع و یکپارچه به کار می‌برند.



رویکرد چرخه‌ی عمر

رویکرد چرخه‌ی عمر برای توضیح پیرامون تغییر سازمانی می‌گوید که تغییر در قالب یک سری مراحل روی می‌دهد. ون دی ون و پول [۱۵] می‌گویند: "مطابق با نظریه‌ی چرخه‌ی عمر، تغییر حتمی است. به عبارت دیگر یک موجودیت در حال توسعه تغییر را به عنوان یک جزء ذاتی در خود دارد و در شکل، منطق، برنامه یا رمز مستتر در آن فرایند تغییر را تنظیم می‌کند و این موجودیت را از نقطه‌ای معلوم به سوی مقصد معینی حرکت می‌دهد که در وضعیت حال از پیش طراحی شده است." (ص ۵۱۵)



رویکرد پایان‌گرا

پایان‌گرایی یک آموزه‌ی فلسفی است و این ایده را گسترش می‌دهد که هدف یا مقصود عاملی است که تغییر هر موجودیتی را هدایت می‌کند. بر این اساس هر موجودیتی به سوی یک هدف یا وضعیت نهایی که دارای مقصود و منظوری معین است، در حال حرکت می‌باشد. اغلب الگوهای راهبردی طراحی در این رویکرد بر تغییر متمرکز شده‌اند و

مشخص می‌کنند که هدف یا وضعیت مطلوب آینده چیست و در گام بعدی برنامه‌های پیاده‌سازی و توسعه را به منظور دستیابی به تغییر مطلوب مشخص می‌سازند. "پیروان این نظریه توسعه را به عنوان پیامدی تکرار شونده از فرمول‌بندی "هدف، پیاده‌سازی، ارزیابی" و تغییر بر مبنای آن چه که از سوی موجودیت یاد گرفته می‌شود، در نظر می‌گیرند". [۱۵، ص ۵۱۶].

رویکرد استدلالی

بر اساس توزیع قدرت، رویکرد استدلالی برای ایجاد تغییر معتقد است: "موجودیت سازمانی در دنیایی متکثر از رویدادها و نیروهای مصادم یا ارزش‌های متناقض که برای تسلط و کنترل با یکدیگر در رقابت هستند، حضور دارد" [۱۵، ص ۵۱۷]. نظریه‌ی استدلالی بر اساس کار فلسفی هگل شکل یافته است. به اختصار باید گفت دیدگاه هگل می‌گوید که برای هر نظری‌ای یک ضد نظریه وجود دارد و ترکیب نظریه‌ها نوعی تعادل یا جایگزین میان این دو است. از این دیدگاه تغییر سازمانی نیازمند دو موجودیت متمایز است که مخالفت‌های بالقوه را برای رویارویی و درگیری یکی با دیگری در خود دارد.

رویکرد تکاملی

در رویکرد تکاملی، تغییر از طریق چرخه‌ای مداوم از تنوع، انتخاب و بقا تحقق می‌یابد. [۱۵، ص ۵۱۸]. به این تعبیر، انتخاب در یک صنعت یا سازمان هماهنگ با منابع اندک، عوامل محیطی و رقابت روی می‌دهد. در حالی که گونه‌ای از دیدگاه‌های خاص در ارتباط با تکامل وجود دارد، کاربرد آن‌ها در زمینه‌ی تغییر سازمانی تنها ایده‌ی فرایند مداوم نو شدن، انتخاب و رقابت برای جایگزین ساختن سازمان را مطرح می‌سازد (جدول ۱).

جدول ۱- رویکردهای تغییر سازمانی (براساس دیدگاه‌های ون دی ون و پول [۱۵]).

رویکردهای تغییر سازمانی				
خانواده	چرخه‌ی عمر	تکاملی	استدلالی	پایان‌گرایی
استعاره‌ی کلیدی	رشد سازمانی	بقا	برخورد	همکاری هدفمند
منطق	برنامه‌ی حتمی	انتخاب طبیعی	نیروهای متضاد،	وضعیت نهایی
	پیامد از پیش ترسیم شده	میان رقبا در یک جمعیت	نظریه، ضد نظریه	تصور شده،
	رسیدگی به شکایت	رقابت	ترکیب نظری‌ها	سازندگی اجتماعی
نیرو	از پیش برگزیدگی	رقابت	مخالفت	پایان‌گرایی همسان
اهداف				

طراحی سناریو و تغییر سازمانی

طراحی سناریو یک نوع مداخله‌جویی مسوولانه است که به منظور تغییر فردی یا سازمانی صورت می‌گیرد. ویژگی اساسی آن در بازاندیشی‌های انفرادی، تغییر مدل‌های ذهنی و یکپارچگی با راهبردی است که این نکته را روشن می‌سازد [۲۲-۱۸]. بدین ترتیب طراحی سناریو ویژگی‌هایی را بروز می‌دهد که بیش از یک رویکرد را مدنظر قرار می‌دهد و توسعه یا تغییر موردنظر را در سازمان‌ها تحقق می‌بخشد.

رویکردهای استدلالی و پایان‌گرا برای تغییر سازمانی حجم قابل توجهی از سیاست اساسی را فراهم می‌سازند که براساس آن کارکردهای طراحی سناریو شکل می‌گیرند. برای مثال، طراحی سناریو مبتنی بر برجسته ساختن هدف و همکاری هدفمند چندین عضو، واحد یا گروه در یک سازمان برای دست‌یافتن به آن هدف است. با این وجود، این همکاری هدفمند را نمی‌توان بدون ایجاد ایده‌های مشترک در خصوص آینده و تبیین گمانه‌های فردی و مدل‌های ذهنی در سازمان حاصل کرد. بنابراین رویکرد استدلالی برای تغییر در سازمان‌ها از برخورد و مخالفتی حمایت می‌کند که به مدل‌های ذهنی مشترک و درک

سازنده از سازمان بیانجامد. این رویکرد به بررسی چگونگی کارکردها در محیط جاری و نیز محیط‌های آینده‌ی بدیل می‌پردازد. برای روشن ساختن این موضوع باید بگوییم، طراحی سناریو در پی ایجاد تغییر به شیوه‌ایی است که در آن اعضای سازمان جهانی را در نظر می‌گیرند که در آن عمل می‌کنند. این تغییر در تفکر برای انجام دیگر تغییرات در یادگیری، تصمیم‌گیری و در نهایت قلمروی کارکرد سازمان صورت می‌گیرد. با این وجود، برای آفرینش سناریوهایی عالی هنوز کافی به نظر نمی‌رسد. سناریوها باید در سطوح چندگانه‌ی سازمان با یکدیگر ارتباط و همبستگی داشته باشند.



نظریه و نظریه‌پردازی

یک چالش اصلی در نظریه‌پردازی توضیح و پیش‌بینی وقوع پدیده‌های گوناگون است. در حالی که افراد اغلب توجه خود را به آینده معطوف می‌کنند، نظریه اغلب به عنوان جزیی نه چندان مهم تلقی می‌شود، زیرا مفهوم پیش‌بینی در زمینه‌ی آینده‌ی غیرقابل پیش‌بینی و نامربوط در نظر گرفته می‌شود. به هر حال، رد کامل مفهوم پیش‌بینی هم ممکن است خود مساله‌ای باشد، زیرا در بحث پیرامون ایده‌هایی که از آینده‌های چندگانه حاصل می‌شوند، اهمیت دارد. به همین دلیل است که مردم مایل هستند با حدس و گمانه‌زنی در قالب پاسخ‌های خود به رویدادهای بالقوه‌ی آینده که ممکن است با آنها روبرو شوند، کنار بیایند.

علاوه بر این، ابزارهای زیادی برای یاری رسانی به افراد و سازمان‌هایی که می‌خواهند پیرامون آینده بیانندیشند، وجود دارد و خودداری از مطالعه‌ی این ابزارها با استفاده از فنون مثبت‌اندیشی به دلیل ویژگی گمانه‌ورزانه‌ی آنها مدت‌های مدیدی است که دست نخورده باقی مانده است. برای روشن ساختن این موضوع باید بگوییم کار بر روی توانمندی پیش‌گویی آینده ممکن است اقدامی اشتباه به نظر برسد، اما توانمندی پیش‌گویی فرایندهایی که در ارتباط با آینده اثربخش هستند، بسیار مهم است.

نظریه را می‌توان به عنوان "یک توصیف، توضیح و ارایه‌ی جامع پدیده‌ای مشاهده شده یا تجربه شده" تعریف کرد. [۱۰، ص ۵۸۷]. در حالی که هیچ توافقی بر سر تعریفی واحد از نظریه صورت نپذیرفته است، این واقعیت که تعاریف متفاوت و چندگانه‌ای در این خصوص وجود دارند، حاکی از آن است که هیچ بحثی درباره‌ی نظریه یا نظریه‌پردازی ویژگی یا محوریت اصلی خود را در این واژه‌ها مشخص نساخته است. نظریه‌پردازی فرایند مداوم تولید، تایید، کاربرد و اعلام یک نظریه است. [۲۳]

کوشش‌های تازه‌ای که در این حوزه صورت گرفته، شامل چندین گزینه برای نظریه‌پردازی است. این گزینه‌ها عبارتند از:

۱. نظریه‌پردازی از طریق کاوش‌های مبتنی بر نظریه‌ی مبنا [۲۴]؛
۲. نظریه‌پردازی از طریق پژوهش فرا - تحلیلی [۲۵]؛
۳. نظریه‌پردازی از طریق پژوهش‌های سازنده جامعه [۲۶]؛
۴. نظریه‌پردازی از طریق پژوهش‌های موردکاوی [۲۷] و
۵. نظریه‌پردازی از طریق پژوهش کمی. [۲۳ و ۲۸]

با این حال، ممکن است این فهرست کاملی از گزینه‌های گسترده و در حال توسعه‌ی نظریه‌پردازی نباشد. ویک^{xii} [۲۹] معتقد است که اغلب روش‌های نظریه‌پردازی "درک اندکی از کیفیت خلاق، ابتکاری و غالباً نابینا و پر خرج فرایند نظریه‌پردازی دارند." (ص ۵۱۹) و معتقد است که باید به توسعه‌ی رویکردهای کمتر مکانیکی شده در نظریه‌پردازی توجه کرد. بنابراین، مقاله‌ی حاضر می‌کوشد نگرانی ویک را با پیشنهاد یک روش جایگزین نظریه‌پردازی که فرایند واضحی را فراهم می‌سازد، برطرف سازد و اجزای ابتکاری و خلاق این فرایند را برجسته سازد.

نظریه‌پردازی از طریق پژوهش مبنا



ایگان^{xiii} [۲۴] تحلیلی را از پژوهش نظریه‌ی مبنا به عنوان روشی برای نظریه‌پردازی ارایه کرده است.

برای این منظور او آشکار ساخت که پژوهش نظریه‌ی مبنا فرایندی است که به پژوهشگر امکان کشف نظریه را از طریق انقباض‌های پژوهش اجتماعی می‌دهد (ص ۲۷۷). ایگان [۲۴] همچنین گفت که پژوهش نظریه‌ی مبنا چارچوب نظری مشخصی ندارد. بنابراین چارچوب نظری به عنوان داده‌های جدیدی که گردآوری می‌شوند، ظاهر می‌شود و بعد هم تغییر می‌کند. پژوهش نظریه‌ی مبنا به شکل اثربخشی به ایجاد، تنظیم، شناسه‌گذاری و طبقه‌بندی ایده‌هایی که از داده‌ها ظاهر می‌شوند، کمک می‌کند [۲۴]. نظریه‌ی حاصل از پژوهش نظریه‌ی مبنا می‌تواند مجموعه‌ای از پیشنهادها نیز باشد و در حالی که پژوهش نظریه‌ی مبنا به عنوان روشی توانمند در پیش‌گویی شناخته شده، اما مستلزم شناسایی فرضیه‌های پژوهشی خاص نیست.



نظریه پردازی از طریق پژوهش فرا - تحلیلی

پژوهش فرا - تحلیلی که این گونه تعریف شده است: "کاربرد تدابیر آماری در مجموعه یافته‌های تجربی حاصل از مطالعات انفرادی به منظور یکپارچه‌سازی، ترکیب و معنادار ساختن آن‌ها" [۳۰، ص ۱۵]. اغلب به عنوان ابزاری برای نظریه‌پردازی مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد. یکی از توانایی‌های کلیدی پژوهش فرا - تحلیلی در نظریه‌پردازی، ظرفیت قدرتمند ترکیب مطالعات تجربی موجود و چند گانه است [۲۵]. به این طریق، پژوهش فرا - تحلیلی در ایجاد روایی و پایایی برای نظریه‌های موجود ارزش پیدا می‌کند. یانگ^{□□□} [۲۵] دریافت که "فرا - تحلیل در توسعه و آزمون یک نظریه‌ی انقلابی جدید از کارایی کمتری برخوردار است" (ص ۳۱۵) و این به علت اتکای آن بر مطالعات تجربی چندگانه‌ی موجود است.



نظریه‌ی پردازی از طریق پژوهش سازنده‌ی جامعه

پژوهش سازنده‌ی جامعه مفاهیم روایی، پایایی و قابلیت تعمیم را با مفاهیم قابلیت تایید و صحت جایگزین می‌سازد. [۲۶] "سازنده‌ی جامعه، نظریه را با هدف فهم چگونگی ایجاد،

درک و بازآفرینی موقعیت‌های اجتماعی از سوی عواملی معینی؛ پردازش می‌کند" [۲۶، ص ۳۱۹]. از همه‌ی این‌ها فراتر این که پژوهش سازنده‌ی جامعه براساس سیاست در حد گسترده‌تری نسبت به پژوهش کمی شکل می‌گیرد. پژوهش سازنده‌ی جامعه به شیوه‌ی چشمگیری خود را در اختیار توانایی فرد در درک پدیده‌ی تحت بررسی می‌گذارد [۲۶] و بنابراین در به حرکت در آوردن مفاهیمی که ممکن است یک مدل کمی را با فرضیات پژوهشی مشخص فرمول‌بندی کنند، دارای ارزش و اهمیت است.



نظریه‌پردازی از طریق پژوهش به شیوه‌ی موردکاوی

"پژوهش به شیوه‌ی موردکاوی روشی است که درک مناسبی از یک موضوع پیچیده را برای ما حاصل می‌سازد و می‌تواند آن چه را که از طریق پژوهش‌های پیشین آشکار شده، توان و قوام بیشتری ببخشد". [۲۷، ص ۳۳۵]. برخی از مزایای مهم موردکاوی شامل این موارد است: می‌تواند در چند مورد گنجانده شود، می‌تواند در داده‌های کمی، کیفی یا ترکیبی نیز قرار گیرد و پارادایم‌های پژوهش چندگانه را هماهنگ سازد. [۲۷] موردکاوی همچنین پیوند سریعی را با شواهد موجود برقرار می‌کند، هرچند که ناتوانی مشهودی را در تشخیص مواردی که ارتباطات مهمی دارند، پدید می‌آورد و این مشکلی عمومی است. پژوهش به طریق موردکاوی بیشترین توانایی خود را به عنوان راهبردی برای در کنار هم داشتن روش‌ها و موارد چندگانه نشان داده است.



نظریه‌پردازی از طریق پژوهش کمی

نظریه‌پردازی از طریق پژوهش کمی، روشی است که به طور مشروح توسط دابین^{xv} [۲۸] مطرح شده و یک دیدگاه تجربی نسبت به فرایند نظریه‌پردازی از آغاز تا پایان است. بر این اساس روش دابین [۲۸] از این موارد تشکیل شده است:

۱. گسترش اجزای نظریه؛
۲. تعیین قوانین تعاملی که روابط میان اجزای نظریه را توضیح می‌دهد؛

۳. تعیین مرزهایی در درون نظریه که برای کارکرد آن قابل انتظار است؛
 ۴. تعیین وضعیت‌های سامانه‌ای که در آن قرار است نظریه به ایفای نقش بپردازد؛
 ۵. تعیین پیشنهادها یا گزاره‌های درست در ارتباط با چگونگی کارکرد نظریه؛
 ۶. مشخص ساختن شاخص‌های تجربی برای آزمون پذیر ساختن پیشنهادها؛
 ۷. ایجاد فرضیه‌هایی برای پیش‌بینی ارزش‌ها و روابط میان واحدها؛ و
 ۸. اجرای پژوهش برای آزمون ارزش‌های پیش‌بینی شده و روابط آن‌ها.
- روش دابین [۲۸] جامع است و فرایند نظریه‌پردازی را از تعیین اجزای نظریه گرفته تا آزمون تجربی روابط نظری مورد توجه قرار داده است.



خلاصه

هر یک روش‌های پژوهش یاد شده در نظریه‌پردازی مفید هستند. در حالی که استانداردها و معیارهایی برای گام‌هایی که باید به منظور ایجاد نظریه برداشته شود، هنوز مشخص نشده است؛ اما هر یک از روش‌های یاد شده رویکردی متمایز در نظریه‌پردازی دارند. بررسی هر یک از این روش‌ها در ارتباط با طراحی سناریو منجر به آفرینش دیدگاه‌های جالبی می‌شود. هر یک از این روش‌ها را می‌توان برای توسعه‌ی نظریه‌ای در ارتباط با آفرینش سناریوها مورد استفاده قرار داد، اما طراحی سناریو لزوماً به مفهوم نظریه‌هایی نیست که بتوانند به عنوان بخشی از سناریوها به کار روند. برخی از نویسندگان فعال در این حوزه معتقدند که پژوهشگران باید میان جریان اصلی، نظریه‌های سنتی و نظریه‌های اقدام تمایز قایل شوند [۳۱].



دانش اقدام

طراحی سناریو به عنوان یک مداخله‌جویی مسوولانه در تغییر سازمانی با بحثی که ون دی ون و پول مطرح کردند [۵۱] شناخته شد. آرگیریس چارچوبی را برای مرتبط ساختن تغییر سازمانی و نظریه از طریق آن چه که او "دانش اقدام" نامید، فراهم ساخت. بدنه‌ی کار

گسترده‌ی آرگیریس پیرامون دانش اقدام و "نظریه‌ها در عمل" با مفهوم اصلی "انسان‌ها به عنوان طراحان اقدام" شکل گرفت [۳۱، ص ۸۰]. نظریه‌ی دانش اقدام که مورد علاقه‌ی آرگیریس بود، معتقد است "افراد اقدام را برای دستیابی به پیامدهای مورد نظر طراحی می‌کنند و خود را برای یادگیری تحت نظر می‌گیرند به گونه‌ای که دریابند آیا اقدام‌های آن‌ها اثربخش بوده است یا خیر." [۳۱، ص ۸۰]

تمرکز اقدام بر دستیابی به "پیامدهای موردنظر" به روشنی بازتاب دهنده‌ی حد سیاستی است که از رویکرد پایان‌گرا برای توسعه و تغییر در سازمان برگرفته شده است. این است که به نظر می‌رسد نظریه‌ی اقدام بر نتایج تغییر آن گونه که از سوی انسان‌ها در سازمان‌ها طراحی شده است، تاکید می‌ورزد. "طراحی اقدام نیازمند آن است که عوامل، نمایش ساده شده‌ای از محیط را ارایه کنند و مجموعه‌ای قابل مدیریت از نظریه‌های علی را فراهم سازند که چگونگی دستیابی به پیامدهای موردنظر را توصیف کند" [۳۱، ص ۸۱]. "نمایش ساده شده‌ی محیط" می‌تواند با هر سناریوی معینی برابر شود و "مجموعه‌ای از نظریه‌های علی" را ممکن است به عنوان پیامدها یا اقدام‌های احتمالی معین عوامل ارایه شده در هر سناریو در نظر بگیرد. آرگیریس گروهی عمومی از نظریه‌ها را مدون ساخته است که موسوم به نظریه‌های اقدام هستند و شامل نظریه‌های مرتبط و نظریه‌های کاربردی می‌باشند. آرگیریس [۳۱] می‌گوید: "انسان‌ها دو نوع نظریه‌ی اقدام را نشان داده‌اند. یک نظریه این است که آن‌ها از نظریه‌ها حمایت می‌کنند و دیگری این است که آن‌ها نظریه‌ها را در عمل مورد استفاده‌ی واقعی قرار می‌دهند (نظریه در عمل)" (ص. ۷۹).

نظریه‌هایی که از آن‌ها حمایت شده است

بنابر نظر آرگیریس، نظریه‌های حمایت شده تنها اصولی هستند که افراد ادعا می‌کنند رفتار آن‌ها را حمایت می‌کند، یعنی به بیان ساده‌تر افراد به همان شیوه‌ای عمل می‌کنند که فکر می‌کنند. البته این که افراد به همان شیوه‌ای که فکر می‌کنند، عمل می‌کنند؛ همیشه شیوه‌ی

واقعی عمل آن‌ها نیست. کلید درک نظریه‌های حمایت شده، فهم این است که آن‌ها در آغاز و در اغلب اوقات پنداشت‌هایی ساده هستند.

نظریه‌ها در عمل

نظریه‌های کاربردی را می‌توان به عنوان اصولی که اقدام و رفتار انسان را هدایت می‌کنند، قلمداد کرد؛ چیزی که به اعتقاد آرگیریس [۳۱] می‌تواند متفاوت از اصول مدعی هدایت اقدام و رفتار انسان باشد. آرگیریس [۳۱] می‌گوید: "به بیانی ساده، مردم به طور دایم به گونه‌ای متناقض عمل می‌کنند و از تضاد میان نظریه‌ی حمایت شده خود و نظریه‌ی کاربردی خود آگاه نیستند و میان شیوه‌ی تفکر خود و روشی که واقعاً بدان عمل می‌کنند، تمایزی قابل نمی‌شوند". [۲۳، ص ۸۹-۹۰] لین هم^{xvi} می‌نویسد [۲۳]:

"هر بار که ما با موضوع جدیدی روبرو شویم، ابتدا آن را تجربه می‌کنیم، سپس می‌کوشیم آن را مورد بررسی قرار دهیم و بفهمیم که آن موضوع چگونه خود را نمایش می‌دهد و عمل می‌کند. سپس تدوین سامانه‌ای از ایده‌ها را آغاز می‌کنیم که همان شکل آگاهانه‌ی تجربه و دانش ما از جهان و آن موضوع است و در ارتباط با چگونگی پرداختن به موضوع مورد نظر می‌باشد. در این هنگام است که ایده‌ها را در کنار یکدیگر قرار می‌دهیم و آن‌ها را برای کاربرد در موضوع یاد شده می‌سنجیم. اگر این ایده‌ها موثر واقع شدند، در آن صورت موضوع یا مشکل مورد نظر به گونه‌ای رضایت‌بخش مورد رسیدگی قرار گرفته است. اگر این گونه نشد، به تخته‌سیاه‌های درون ذهن خود باز می‌گردیم و فرایند فرمول‌بندی حل مساله و کاربرد آن را یکبار دیگر مرور می‌کنیم. در عمل آن چه که ما به طور دایم انجام می‌دهیم، توسعه‌ی چارچوب‌های دانشی آگاهانه در خصوص چگونگی عمل در مورد پدیده‌هایی است که در جهان پیرامون ما قرار دارند و از این طریق فرمول‌بندی روش‌هایی که برای فهم و بررسی موضوعات و حل مسایل در جهان پیرامون ما ضروری هستند، صورت می‌گیرد." [۳۲] این چارچوب‌های دانشی و تجربی که ما در جهان پیرامون خود به کار می‌بریم تنها نظریه‌های کاربردی شخصی هستند. [۱۴]

اهمیت بحث در خصوص نظریه‌ها این است که دامنه‌ی دیگری از نظریه را مشخص می‌سازد و به طور عمده می‌تواند در اقدام‌ها و رفتار افراد مشاهده شود. برای روشن ساختن این موضوع باید بگوییم دامنه‌ی دیگر نظریه جنبه‌ی دانشگاهی کمتری نسبت به دیگر پدیده‌ها دارد.



یافته‌ها: پیوند زدن آفرینش سناریو به نظریه‌پردازی

پیوند زدن آفرینش سناریو و نظریه‌پردازی ممکن است در آغاز یک ارتباط منطقی به نظر نرسد و پیچیدگی‌های کار چالش قابل توجهی را پدید آورد. برای مثال، به نظر می‌رسد که فرایند توسعه‌ی چندین آینده‌ی متفاوت و محتمل به توسعه‌ی چند نظریه‌ی متفاوت پیرامون آینده بستگی دارد. با اشاره به مساله‌ی اولیه‌ی پیش‌بینی، این ارتباط به نوعی تضاد تبدیل می‌شود؛ اما با معرفی مفهوم موردنظر آرگیریس از نظریه اقدام (و به ویژه نظریه‌های کاربردی) این پیوند قابل ایجاد است و در همین حال می‌توان از مشکل پیش‌بینی اجتناب ورزید و دست کم در زمان حاضر از ابتلا به چنین مشکلی در امان ماند.

آرگیریس می‌گوید: "نظریه‌های کاربردی اغلب نقشه‌های شناختی تلویحی و ضمنی هستند که انسان‌ها با استفاده از آن‌ها به طراحی اقدام مبادرت می‌ورزند. نظریه‌های کاربردی را می‌توان با بازتاب دادن آن‌ها بر اعمال آشکار ساخت" [۳۱، ص ۲۸]. بنابراین اگر نظریه‌ها را در عمل بتوان به عنوان نقشه‌های شناختی توصیف کرد، پیوند آن‌ها با طراحی سناریو روشن‌تر می‌شود و به عنوان یک هدف کلیدی در طراحی سناریو می‌توان به تغییر نقشه‌های شناختی مشارکت کنندگان اشاره کرد. [۳۳، ۳۴، ۲۱، ۳۵]

ابزارهای کلیدی برای پیوند زدن آفرینش سناریو و نظریه‌پردازی به یکدیگر عبارتند از:

۱. برابر ساختن نظریه‌های کاربردی با مدل‌های ذهنی؛
۲. توصیف هر دو فرایند به عنوان گونه‌هایی از "تخیل سازمان‌یافته"؛ و
۳. سنجش همپایی میان هر دو فرایند به شیوه‌ای مستند



آفرینش سناریو برای کشف، تحلیل و تسهیم و بازسازی مدل‌های ذهنی

آرگیریس اصطلاح "نقشه‌های شناختی" را در کارهای اخیر خود به جای اصطلاح "مدل‌های ذهنی" به کار برد. (برای آگاهی از بحث کامل پیرامون تمایز این واژه‌ها از یکدیگر به منابع شماره‌ی ۳۶ و ۲۹ مراجعه کنید). سنگه^{xvii} [۱۹] سه مرحله از یک فرایند موثر یادگیری سازمانی را مشخص ساخت:

(۱) تهیه‌ی نقشه از مدل‌های ذهنی؛

(۲) به چالش گرفتن مدل‌های ذهنی؛

(۳) بهبود مدل‌های ذهنی.

طراحی سناریو برای رسیدن به هر سه مرحله [۳۷] می‌باشد و طراحان در شرکت نفتی رویال داچ/شل چندین دیدگاه به عنوان پیشگامان فنون طراحی سناریو داشتند. آن‌ها پس از تسلط بر طراحی فنی سناریوهای شگرف، باور کردند که با تمرکز بر خود سناریوها از هدف اصلی کارشان غفلت ورزیده‌اند که عبارت بوده است از تغییر مدل‌های ذهنی تیم‌های مدیریتی که برای آن‌ها طرح‌هایی را تدوین می‌کردند [۱۹]. بنابراین، می‌توان گفت که پروژه‌های سناریو که موفق نمی‌شوند، اغلب به این دلیل به شکست می‌انجامند که مشارکت‌کنندگان پروژه حدسیات خود را در مورد آن چه که درست می‌پنداشته‌اند، به چالش نطلبیده‌اند. به اختصار می‌توان گفت مدل‌های ذهنی آن‌ها تغییر نیافته است و به همین شیوه نظریه‌های کاربردی آن‌ها نیز تغییر نکرده است. بنابراین تحلیل کلی این کار ما را به یک نتیجه‌ی عمومی رهنمون می‌شود که آفرینش سناریو "نظریه‌هایی را برای اقدام" پدید می‌آورد.



تخیل سازمان یافته

هر دو فرایند نظریه‌پردازی [۲۹] و فرایند آفرینش سناریو [۳۸] به عنوان تخیل سازمان یافته توصیف شده‌اند. کارل ویک [۲۹] می‌نویسد: "هنگامی که نظریه‌پردازان، نظریه‌ای را

پردازش می‌کنند، تجارب تخیلی را ساخته، طراحی، اجرا و تدبیر می‌نمایند. برای انجام این کار آن‌ها فعالیت‌هایشان را به سه فرایند تکاملی شامل: تنوع، انتخاب و ابقا تقسیم می‌کنند“ (ص ۵۱۹). پس از توصیف یک فرایند تکاملی که مرتبط با یک کشتی و ناوبری دریایی آن با استفاده از رادار بود، ویک گفت:

نظریه‌پردازی درگیر یک فرایند مشابه است. می‌توان گفت زمینه‌ای است که در آن فعالیتی مشابه ناوبری دریایی به وسیله‌ی رادار صورت می‌گیرد. با این وجود، این زمینه اکنون شکلی از مصاحبه‌ها، گزارش‌های تصادم، مشاهده‌ی اولیه و الهامات شده است. مساله این است که چرا کاپیتان‌های دریایی که از رادار استفاده می‌کنند، اغلب با اشیایی که بر روی صفحات نمایش خود می‌بینند از جمله دیگر کشتی‌هایی که آن‌ها نیز مجهز به رادار هستند، برخورد می‌کنند. برای حل این مساله، مطالعه‌ی اختلافات در شکل گمانه‌های مطرح در سناریوهای محتمل که تصادم را شبیه‌سازی می‌کنند می‌تواند علت بروز تصادم‌های دریایی را توضیح دهد، عللی همچون نبود توانایی، طراحی ضعیف تجهیزات، اشتباهات دیداری، استرس، خستگی مفرط و مسایل بیمه‌ای [۲۹، ص ۵۲۰].

اکنون بگذارید کشتی یادشده در نمونه‌ی ویک را در نظر بگیریم که در واقع یک سازمان است و سامانه‌ی ناوبری آن سامانه‌ی برنامه‌ریزی آن است. اکنون مساله این است که سازمان‌ها اغلب مسایل را تجربه می‌کنند و با “اشیایی برخورد می‌کنند” که برخی از آن‌ها مشهود بوده و مابقی پنهان هستند. سناریونویس سناریوهایی را می‌آفریند که می‌توانند تصادم‌های احتمالی را توضیح دهند، نظیر نبود منابع، طراحی سامانه‌های سازمانی ضعیف، نبود تخصص و رهبری ضعیف یا حماقت. در اینجا برخی همپایی‌ها را میان فرایند آفرینش سناریوها و فرایند تدوین نظریه‌ها می‌بینیم.



همپایی میان آفرینش سناریو و تدوین نظریه

آسان‌ترین روش برای ترسیم همپایی و توازن میان سناریوها و نظریه‌پردازی توصیف سناریوها به عنوان آزمون‌های فکری است. درک منطق این امر بسیار ساده است، فرایند

آفرینش سناریوها بسیار مشابه فرایند نظریه‌پردازی است - هر دوی این فرایندها مبتنی بر فرمول‌بندی راه‌حل‌های احتمالی چندگانه برای یک مساله هستند. این بخش از مقاله فرایند طراحی سناریو را آن‌گونه که توسط شوارتز^{xviii} مطرح شده است، توصیف می‌نماید [۴۰]. در هر مرحله، مشابهت‌ها و اختلافات موجود میان دو فرایند مورد توجه قرار گرفته است.

شناسایی موضوع

اهمیت شناسایی موضوع یا تصمیم کلیدی در موقعیت‌های تجاری کاربردی واضح و آشکار است. اما نبود تبیین موضوع یا تصمیم کلیدی منجر به مسایل یا شکست در فرایند سناریونویسی گردیده است. [۳۹] به همین شیوه، نبود یک بیان روشن از مشکل در اجرای پژوهش اغلب به ابهام یا یافته‌های مبهم منجر می‌شود. ویک [۲۹] به روشنی بر اهمیت تدوین بیانی روشن و جامع از مشکل یا مساله در تمرین‌های نظریه‌پردازی تاکید دارد و این امور در هر گونه مداخله‌جویی مدیریتی حایز اهمیت هستند.

شناسایی عوامل کلیدی

عوامل کلیدی حاصل مصاحبه با افراد گوناگون در بخش‌های مختلف سازمان است. این مصاحبه‌ها برای ارتقا و بهبود برنامه‌ی راهبردی سازمان در ارتباط با کارکنان و مدیران صورت می‌گیرد. اغلب اوقات کارکنان و کارگران خط تولید و دیگر افراد شاغل در سازمان برای رسیدن به یک دیدگاه افزون بر آن چه که تاکنون در اختیار داشته‌اند، مورد مصاحبه قرار می‌گیرند. افراد برجسته (کارشناسان فعال در رشته‌های مختلف در ارتباط با موضوعی که در دست بررسی است، کاملاً بدون ارتباط هستند و نیازی به مصاحبه با آنها نیست) اغلب برای دستیابی به اندیشه‌های جدید مورد مصاحبه واقع می‌شوند.

نیروهای محرک پژوهش

نیروهای محرک "عناصری هستند که طرح یک سناریو را به حرکت در می آورند و نتیجه‌ی داستان، انگیزه و چیزهایی را که بر نتایج رویدادها تاثیر می گذارند، مشخص می نمایند" [۴۰]. این نیروهای محرک از طریق پژوهشی که از خارج بر روی سازمان صورت می گیرد، شناسایی می شوند. این نیروها ممکن است شامل چیزهایی مانند نمودارهای گرافیکی جمعیت‌ها، گرایش‌های اجتماعی یا فناوری‌های جدید و ابتکاری باشند.



رتبه‌بندی عوامل کلیدی و نیروهای محرک

در این مرحله، طراحان سناریو با اعضای سازمان کار می کنند تا عوامل کلیدی و نیروهای محرک را از نظر میزان اهمیت آن‌ها و توانایی بالقوه‌ی آن‌ها برای تاثیر بر سازمان رتبه‌بندی کنند. موضوعات اولیه دوباره رتبه‌بندی می شوند تا (۱) میزان عدم اطمینان و (۲) تاثیر بالقوه‌ی آن‌ها مشخص شود.

شناسایی عوامل کلیدی، نیروهای محرک و رتبه‌بندی این موارد همگی هدف اصلی در نظریه‌پردازی هستند. به اختصار باید گفت این گام‌ها در فرایند آفرینش سناریو همگی برای ایجاد زمینه‌ای از سناریوها کار می کنند که می توانند در آینده شکل گیرند. این‌ها موارد حساسی هستند که در آن‌ها باید نگرانی‌های اصلی تصمیم‌سازان سازمانی را نیز در نظر گرفت.

این موارد را می توان از دیدگاه وتن^{xix} به عنوان عواملی در نظر گرفت که سناریو را می سازند و کارکرد رتبه‌بندی نوعی طبقه‌بندی را ایجاد می کند که نگرانی‌های ویک [۲۹] را در خصوص عدم تجانس موجود میان آزمون‌های فکری با فراهم ساختن یک سامانه‌ی طبقه‌بندی چند سطحی برطرف می سازد. برای روشن ساختن این موضوع باید گفت این مراحل در فرایند آفرینش سناریو ساختارهایی را فراهم می سازند که سرانجام به ایده‌هایی کلیدی در سناریوها تبدیل خواهند شد. علاوه بر این، روش تقلیل این عوامل به نگرانی‌های کلیدی یک سازمان؛ به عنوان یک سامانه‌ی طبقه‌بندی پیچیده عمل می کند که منجر به تنوع چشمگیری در میان سناریوهای نهایی می گردد. بنابراین معرفی تنوعی قابل توجه در

راه‌حل‌های بالقوه برای موضوع تجاری اولیه یکی از اهدافی است که در این روند پیگیری می‌شود.

توسعه‌ی منطق سناریو



نتیجه‌ی رتبه‌بندی بر روی دو محور قرار داده شده که سناریوهای نهایی براساس آن‌ها شکل متفاوتی خواهند داشت. توسعه و گزینش منطق عمومی سناریو بنا بر ماتریس حاصل از رتبه‌بندی، طرح اصلی یا وضعیت تعریف‌کننده‌ی هر سناریو را مشخص می‌سازد. منطق یک سناریوی معین براساس موقعیت آن در ماتریس یادشده تعیین می‌شود. "این کار بیشتر شبیه بازی با مجموعه‌ای از موضوعات است تا وقتی که آن‌ها را دوباره شکل‌دهی و گروه‌بندی کنید به گونه‌ای که یک منطق حاصل از این فعالیت‌ها آشکار شود و یک روایت قابل بیان گردد" [۴۰، ص ۱۷۲].

تدوین منطق‌های سناریو را می‌توان با "چگونگی‌ها به عنوان روابط" مرتبط ساخت. هدف این مرحله شناسایی متغیرهایی است که ممکن است مفاهیم جدید و تفکر پیرامون مسیرهای بالقوه‌ی اقدام با توجه به موضوع کاری اولیه را بیافرینند یا به چالش بگیرند. این روابط در مرحله‌ی بعد هنگامی که سناریو نوشته می‌شود، توصیف می‌شوند.

تدوین جزئیات سناریو



گام ششم، تجسم بخشیدن به سناریوها است که به گام‌های دوم و سوم باز می‌گردد. هر عامل کلیدی و نیروی محرکه‌ی اساسی مورد توجه قرار می‌گیرد و در ماتریس توسعه یافته در منطق سناریو در گام چهارم، گنجانده می‌شود. احتمال‌پذیری سناریو باید دائماً از این نقطه بررسی شود، به عنوان مثال اگر دو سناریو از نظر سیاست‌های حفاظتی و غیر حفاظتی با یکدیگر متفاوت باشند، در چنین موقعیتی توجه به سناریوی حفاظتی با اعمال درجه‌بندی بالایی نسبت به سناریوی غیر حفاظتی می‌تواند کاملاً معنادار به نظر برسد [۴۰، ص ۱۷۸].

سناریوهای غیر محتمل در ذهن تصمیم‌سازان سازمانی جای کمی را اشغال می‌کنند زیرا ممکن است باورنکردنی یا نامربوط به موضوع تحت بررسی باشند. توسعه‌ی جزئیات سناریو روابط میان متغیرهای کلیدی موجود در داستان را ایجاد می‌کند و همچنین گمانه‌های مبتنی بر زمینه را برای احتمال‌پذیری خود سناریو فراهم می‌سازد. با استفاده از منطق: "اگر... پس..."، سناریوها به گونه‌ای تدوین می‌شوند که تحت گمانه‌های موجود در آن‌ها داستان روایت شده روشن می‌شود. این است که وضعیت متغیرهای معینی به همان شیوه‌ای روشن می‌شود که شرایط منتهی به ایجاد وضعیت تبیین می‌گردد. منطقی که کل فرایند توسعه‌ی جزئیات سناریو را تضعیف می‌کند مشابه فرایند شناسایی انتخاب معیارهایی است که توسط ویک [۲۹] برای هر سناریوی محتمل مطرح شده است. هر سناریو، هنگامی که با جزئیات کامل تدوین شود می‌تواند زمینه‌ی اندیشه پیرامون آینده را برای تدوین نظریه‌ای فراهم نماید. پیشرفت در فرایند طراحی سناریو نیازمند بررسی تصمیم‌سازی جاری و اقدام در پرتوی هر یک از سناریوهای تدوین شده است. بنابراین، در این مقطع، فرایند آفرینش سناریو کامل است. گام‌های بعدی مربوط به تقویت شیوه‌های مختلف اقدام سازمانی است.

در نظر گرفتن پیامدها

گام هفتم به بررسی پیامدهای سناریوهای تدوین یافته می‌پردازد. موضوع اولیه یا تصمیم نخستین در "تونل باد" سناریوها قرار می‌گیرد. بررسی تقویت هر سناریو با مطرح ساختن پرسش‌هایی از این دست مهم است: آیا تصمیم تنها در یک یا دو سناریو خوب به نظر می‌رسد؟ آسیب‌پذیری‌های آشکار شده کدامند؟ آیا یک سناریوی خاص نیازمند خطرپذیری بالایی است و نیازمند یک راهبرد قماربازانه است؟ پیامدهای سناریوها برای سازمان‌ها و تصمیم‌سازان آن‌ها مشابه فرمول‌بندی فرضیه‌ها در روش‌های ویژه‌ی نظریه‌پردازی است [۲۸]. همه‌ی رویکردهای نظریه‌پردازی آشکارا به

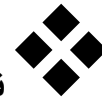
تعیین فرضیه نیاز ندارند و می‌توان گفت که شناسایی فرضیات فراتر از مرحله‌ی توسعه‌ی مفهومی است.



شناسایی شاخص‌ها

گام نهایی‌گزینه‌ش "شاخص‌های راهبر" است که رویدادهای واقعی را بنا بر آن چه در سناریو آمده است، مشخص می‌نماید. وقتی سناریوها تدوین شوند، آن قدر ارزش خواهند داشت که وقتی را صرف شناسایی شاخص‌هایی بنماییم که به طراحان کمک می‌کنند تا مسیر رویدادهای در شرف وقوع را پایش نمایند و چگونگی تاثیر آنها بر سازمان را مشخص نمایند [۴۰].

این شاخص‌ها همچنین فراتر از مرحله‌ی توسعه‌ی مفهومی نظریه‌پردازی خواهند بود، اما به روشنی اجزای مهم آزمون برنامه‌های پژوهشی در زمینه‌ی پژوهش‌های نظریه‌پردازی هستند.



نتایج و پیامدها

شناسایی پیامدهای طراحی سناریو به عنوان یک روش نظریه‌پردازی مشکل و با ابهام همراه است. جایگزین ساختن طراحی سناریو به جای پژوهش تجربی چندان مناسب نیست، با این وجود ما می‌کوشیم نهایت سعی خود را به عمل آوریم تا شیوه‌ای مطلوب از "نظریه‌پردازی" را برای همه‌ی رویکردهای آفرینش سناریو طراحی نماییم [۴۱]. این است که به نظر می‌رسد طراحی سناریو در اقتباس، توسعه، آزمون و تنظیم نظریه‌های انفرادی در عمل کاربرد دارد. بنابراین، مرتبط ساختن دو پدیده همان‌طور که در این مقاله بدان اشاره شد برای کارکرد طراحی سناریو مفیدتر خواهد بود تا برای نظریه‌پردازی. با این وجود به نظر می‌رسد که همگامی‌هایی میان این دو فرایند وجود دارد و نظریه‌پردازان ممکن است نگاهی مستقیم به فرایند سناریوسازی داشته باشند.

علاقه به طراحی سناریو ممکن است به خاطر کاربرد یا استفاده‌ی فنون نظریه‌پردازی در پروژه‌های طراحی سناریو باشد. این است که سناریونویس‌ها از کارایی لازم برای آغاز بحث در سازمان‌ها با به کارگیری موردکاوی یا فنون تجربی برخوردارند. به عنوان نمونه، طراحان سناریو در شرکت رویال داچ / شل با این پرسش روبرو شدند که آیا می‌بایست در سال ۱۹۷۳ یک سکوی استخراج نفت خارجی ایجاد می‌کردند، یا نه؟ فرایند گردآوری داده‌ها بستگی به نوع پروژه‌های تحقیقاتی دارد که در سازمان‌ها در جریان است و از همان شیوه‌ها استفاده می‌کند. با این وجود، فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها و چگونگی گزارش کردن این داده‌ها دو پدیده‌ی متمایز از یکدیگرند. ساخت سناریو اغلب بر پایه‌ی روش‌های نه چندان شناخته شده و تعریف نشده صورت می‌گیرد. اکنون با این پرسش روبرو هستیم که رویدادهای مطرح شده در یک سناریو چگونه در مسیر داستان اصلی قرار می‌گیرند و نتایج از حاصل آن‌ها در پایان یک سال برای سازمان چه خواهد بود؟ از سوی دیگر نظریه‌پردازی بستگی به فرایندهای کاملاً مستندی دارد تا داده‌ها در مسیر تدوین گزاره‌هایی از واقعیت پیرامون رویدادها یا پدیده‌ها به کارگیری شوند. نتیجه‌ی کلیدی که در پایان این مقاله می‌توان بدان اشاره نمود این است که سناریونویسی را می‌توان به عنوان حالت مناسبی از نظریه‌پردازی در نظر گرفت. این است که فرایند آفرینش سناریو را می‌توان به عنوان ابزاری برای توسعه‌ی ایده‌ها، مفاهیم و تبیین تفکر در مراحل مختلف نظریه‌پردازی قلمداد نمود.



- [۱] D. Rigby, *Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times*, Strategy and Leadership 31 (5) (2003) 4–11.
- [۲] J.A. Pearce, E.B. Freeman, R.B. Robinson, *The tenuous link between formal strategic planning and financial performance*, Academy of Management Review 12 (4) (1987) 658–675.
- [۳] T.J. Chermack, S.A. Lynham, *Definitions and outcome variables of scenario planning*, Human Resource Development Review 1 (3) (2002) 366–383.
- [۴] C.M. Cristensen, M.E. Raynor, *Why hard-nosed executives should care about management theory*. Harvard Business Review September (2003) 1–9.



- R. Phelps, C. Chan, S.C. Kapsalis, *Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies*, Journal of Business Research 5 (1) (2001) 223–232. [۵]
- S.B. Bacharach, *Organizational theories: Some criteria for evaluation*, The Academy of Management Review 14 (4) (1989) 496–515. [۶]
- R. Carnap, *Logical foundations of the unity of science*. In: International Encyclopedia of Unified Science, vol. 1, no. 1. University of Chicago Press, Chicago, (1938). [۷]
- R. Dubin, *Theory building in applied areas*, in: M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1976, pp. 17–39. [۸]
- K.M. Eisenhardt, *Building theories from case study research*, Academy of Management Review 14 (4) (1989) 532–550. [۹]
- D.A. Gioia, E. Pitre, *Multiparadigm perspective on theory building*, The Academy of Management Review 15 (4) (1990) 584–602. [۱۰]
- K.R. Popper, *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Clarendon Press, Oxford, 1972. [۱۱]
- W. Stegmuller, *The Structure and Dynamics of Theories*, Springer, New York, 1976. [۱۲]
- W. Stegmuller, *The Structuralist View of Theories*, Springer, New York, 1979. [۱۳]
- C. Argyris, D.A. Schon, *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, 1996. [۱۴]
- A.H. Van de Ven, M.S. Poole, *Explaining development and change in organizations*, Academy of Management Review 20 (3) (1995) 510–540. [۱۵]
- P.J.H. Shoemaker, *Disciplined imagination: from scenarios to strategic options*, International Studies of Management and Organizations 29 (2) (2001) 43–70. [۱۶]
- C. Cerf, V. Navasky, *The Experts Speak: The Definitive Compendium of Authoritative Misinformation*, Pantheon Books, New York, 1984. [۱۷]
- G. Ringland, *Scenario planning: Managing for the future*, Wiley, New York, 1998. [۱۸]
- P. Senge, *Learning to alter mental models*, Executive Excellence 11 (3) (1994) 16–17. [۱۹]
- K. van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Wiley, New York, 1997. [۲۰]
- T. Uotila, H. Melkas, V. Harmaakorpi, *Incorporating futures research into regional knowledge creation and management*, Futures 37 (8) (2005) 849–866. [۲۱]
- P. Wack, *Scenarios: shooting the rapids*, Harvard Business Review 63 (6) (1985) 139–150. [۲۲]
- S.A. Lynham, *The general method of theory-building research in applied disciplines*, Advances in Developing Human Resources 4 (3) (2002) 221–241. [۲۳]
- T.M. Egan, *Grounded theory research and theory building*, Advances in Developing Human Resources 4 (3) (2002) 277–295. [۲۴]

- B. Yang, *Meta-analysis research and theory building*, Advances in Developing Human Resources 4 (3) (2002) 296–316. [۲۵]
- S. Turnbull, *Social construction research and theory building*, Advances in Developing Human Resources 4 (3) (2002) 317–334. [۲۶]
- L.M. Dooley, *Case study research and theory building*, Advances in Developing Human Resources 4 (3) (2002) 335–354. [۲۷]
- R. Dubin, *Theory Building*, rev ed., The Free Press, MacMillan, New York, 1978. [۲۸]
- K.E. Weick, *Theory construction as disciplined imagination*, Academy of Management Review 14 (4) (1989) 516–531. [۲۹]
- R.G. Niemi, in: F.M. Wolf (Ed.), *Quantitative Applications in the social Sciences*, vol. 59, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1986, pp. 07–059. [۳۰]
- C. Argyris, *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985. [۳۱]
- M. Alvesson, S. Deetz, *Doing Critical Management Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, London, 2000. [۳۲]
- J.D.W. Morecroft, *Rationality in the analysis of behavioral simulation models*, Management Science 31 (7) (1985) 900–916. [۳۳]
- T.J. Chermack, S.A. Lynham, W.E.A. Ruona, *A Review of Scenario Planning Literature*, Futures Research Quarterly 17 (2) (2001) 7–31. [۳۴]
- K. Warren, *Exploring competitive futures using cognitive mapping*, Long Range Planning 28 (5) (1995) 1–9. [۳۵]
- D.N. Ford, J.D. Sterman, *Expert knowledge elicitation to improve formal and mental models*, Systems Dynamics Review 14 (4) (1998) 309–340. [۳۶]
- N.C. Georgantzis, W. Acar, *Scenario-driven Planning: Learning to Manage Strategic Uncertainty*, Quorum, Westport, CT, 1995. [۳۷]
- P.J.H. Shoemaker, *Scenario planning: a tool for strategic thinking*, Sloan Management Review 37 (2) (1995) 25–40. [۳۸]
- C. Perrow, *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1999. [۳۹]
- P. Schwartz, *The Art of the Long View*, New York, Doubleday, 1991. [۴۰]
- K.E. Weick, *What theory is not, theorizing is*, Administrative Science Quarterly 40 (3) (1995) 385–390. [۴۱]
- R.A. Swanson, *The foundations of performance improvement and implications for practice*, Advances in Developing Human Resources 1 (1) (1999) 1–25. [۴۲]
- R.J. Torraco, *Theory-building research methods*, in: R.A. Swanson, E.F. Holton III (Eds.), *Human Resource Development Research Handbook: Linking Research and Practice*, Berrett-Kohler, San Francisco, 1997, pp. 114–137. [۴۳]
- R.J. Torraco, *Challenges and choices for theoretical research in human resource development*, [۴۴]

Human Resource Development Quarterly 15 (2) (2004) 171-188.

A.H. Van de Ven, *Nothing is quite so practical as good theory*, Academy of Management Review 14 (4) (1989) 486-489.

[۴۰]

-
- i . Argyris and Schon
 - ii . Van de Ven
 - iii . Poole
 - iv . Action Science
 - v . Bain
 - vi . Pearce
 - vii . Royal Dutch/shell
 - viii . Alternative Future
 - ix . Christensen and Raynor
 - x . Shoemaker
 - xi . Scientific American
 - xii . Weick
 - xiii . Egan
 - xiv . Yang
 - xv . Dubin
 - xvi . Lynham
 - xvii . Senge
 - xviii . Schwartz
 - xix . Whetten