

# تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی

● احسان یارمحمدی

کلیدواژه‌ها: فر دگرایی، عمل‌گرایی، گزینه‌های راهبردی، تصمیم‌گیری

همه ما در طول زندگی با تصمیم‌گیری در موضوعات متفاوت مواجه شده‌ایم و بنا بر نوع نگاه و سلیقه‌مان تصمیم گرفته‌ایم. اگر این تصمیم‌ها در حوزه شخصی رخ دهند، سود و زیان آن‌ها تنها به خود ما معطوف می‌شود. اما گاهی اوقات تصمیم‌هایی که می‌گیریم به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با گروه کوچک یا بزرگی از افراد مرتبط است؛ به‌ویژه زمانی که در مقام یک مدیر قرار می‌گیریم. اینجاست که کوچک‌ترین اشتباه در تصمیم‌گیری ممکن است آسیب‌ها و صدمه‌های جبران‌ناپذیری برای دیگران در پی داشته باشد.

اما چه کنیم تا تصمیم‌هایمان کمترین لطمات و بیشترین دستاوردها را داشته باشند؟ بدیهی است، اگر تنها با نگرش خود به رویدادها بنگریم، با مدل ذهنی خود نیز برای آن‌ها راهکار یا راه‌حل پیدا خواهیم کرد. اما در بیشتر مواقع اتکا به نگاه فردی در حوزه تصمیم‌گیری، اگر باعث خسران حداکثری نگردد، کسب کمترین نتایج را دربر دارد. بنابراین، اگر بتوانیم در تصمیم‌گیری آرا و نظرات دیگران، به‌ویژه خبرگان و صاحبان عقیده را در حوزه مربوطه لحاظ کنیم، به نتایج ارزنده‌تری دست می‌یابیم. اما پرسش اصلی این است که چگونه و با کدام روش به نظرات و دیدگاه‌های کارشناسان و نخبگان موضوع مدنظر دست پیدا کنیم؟ روشی که این روزها برای دریافت دیدگاه‌ها و آرای کارشناسان و متخصصان جاری و ساری است، تشکیل جلسات گروهی و تبادل نظر بین حاضران در جمع است. باید اذعان کنیم، این روش یکی از ناکارآمدترین و منسوخ‌ترین روش‌های کسب ایده‌ها و نظرات است که خروجی آن باعث اتخاذ تصمیم‌های غیربهبینه و ناکارا می‌شود. به همین دلیل، در این مقاله یکی از جدیدترین و مؤثرترین روش‌های تصمیم‌گیری گروهی به نام روش «تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی»<sup>۱</sup> و موسوم به روش «سودا»<sup>۲</sup> را معرفی و تبیین می‌کنیم.

## تأکید بر شناخت

در روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی، به‌منظور ترکیب و نظرات گروه تصمیم‌گیری و کمک به‌منظور رسیدن به درکی مشترک و توافق نهایی به تسهیلگر<sup>۵</sup> نیاز است. تسهیلگر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌مستقیم و بدون دخالت‌دادن عقیده خود آرای اعضای گروه را ترکیب می‌کند تا در نهایت از دل نظرات اعضا و در نظر گرفتن تمامی مفاهیم ذهنی افراد، نقشه شناختی نهایی را که سامانه یا سازمان را به هدف غایی خود می‌رساند، ترسیم کند.

این و آکرمن تعداد افراد شرکت‌کننده در روش خود را حداکثر ۲۴ نفر لحاظ کرده‌اند و این روش را به دو دسته «سودا نوع ۱ و سودا نوع ۲» گروه‌بندی کرده‌اند. در سودا نوع ۱، اعضای گروه که نسبت به یکدیگر نظرات متفاوتی دارند، از زمان کافی برای بحث و تبادل نظر با یکدیگر برخوردارند و در قالب یک کارگاه به دور یکدیگر جمع می‌شوند. سپس هر یک، با توجه به نگاه خود، مجموعه‌ای از گزینه‌های راهبردی سازمان را لحاظ می‌کند و از ارتباط‌دادن آن‌ها با یکدیگر، هدف سازمان را در قالب نقشه شناختی خود تعیین می‌کند. سپس با ورود تسهیلگر و با لحاظ کردن تمامی نقشه‌های شناختی فردی و به دور از هیچ‌گونه دخل و تصرف و جمع‌بندی ایده‌های اعضای گروه، نقشه شناختی راهبردی که مبنای گفت‌وگوها و مباحثات درون‌گروهی بوده است، استخراج می‌شود.

سودا نوع ۲ زمانی اهمیت پیدا می‌کند که شرکت‌کنندگان در کارگاه تصمیم‌گیری زمان کافی در اختیار نداشته باشند یا دوری مسافت مانع از حضور آن‌ها در کنار یکدیگر باشد. در این روش، با استفاده از نرم‌افزار «دسیژن اکسپلورر»<sup>۶</sup> و بهره‌گیری از یک شبکه محلی برای اتصال رایانه‌ها به یکدیگر، نقشه‌های شناختی فردی حاصل می‌شوند و در نهایت در اختیار یک تسهیلگر قرار می‌گیرند تا با لحاظ کردن نظرات و آرای متفاوت اعضا، نقشه شناختی نهایی به دست آید. البته امروزه با استفاده از شبکه‌های اجتماعی جدید و پیام‌رسان‌های بی‌شمار، نیاز به استفاده از یک شبکه محلی برای اتصال رایانه‌ها کمتر و پیشبرد کارگاه‌های تصمیم‌گیری مجازی نیز میسر شده است.

**مثال:** افزایش بنیه علمی و فرهنگی دانش‌آموزان مدرسه‌های دوره دوم آموزش متوسطه، به‌منظور پذیرش در آزمون ورودی دانشگاه‌های سراسری کشور، اساسی‌ترین دغدغه مدیران آن مدرسه‌هاست. آقای پارسا، مایل است تعداد زیادی از دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه شهرستان محل خدمتش در دانشگاه‌های ممتاز کشور پذیرش شوند. او به دنبال این است که این موضوع را با استفاده از روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی ساختاردهی کند.

به این منظور، آقای پارسا یک کارگاه شامل دو نفر از مدیران مدرسه‌های استعدادهای درخشان شهرستان تحت مدیریت خود تشکیل می‌دهد (چون در شهرستان مزبور دو مدرسه آموزش و پرورش استعدادهای درخشان وجود دارند، دو مدیر این مدرسه در کارگاه شرکت می‌کنند). این موضوع

روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی را دو دانشمند عرصه مدیریت و تصمیم‌گیری به نام‌های **کالین ادن**<sup>۲</sup> و **فران آکرمن**<sup>۳</sup> معرفی و ابداع کردند. آن‌ها طی بررسی‌هایی به این نتیجه رسیدند که تعداد بی‌شماری از آن مسائل دشواری‌ها و پیچیدگی‌های یگانه‌ای دارند که با بهره‌گیری از رویکردهای حل مسئله نمی‌توان پاسخی بهینه برای آن‌ها یافت. این دو در طول تحقیقات بیشتر به دیدگاه‌هایی رسیدند که آن‌ها را به ابداع روشی سوق داد که به‌جای حل مسائل و یافتن جواب بهینه برای آن‌ها که در اکثر اوقات در شرایط غیرواقعی رقم می‌خورد؛ روشی را ملاک قرار دهند که شناخت و درک فزاینده‌ای از مسائل را برای کاربران به ارمغان آورد تا آن‌ها به‌واسطه این آشنایی بتوانند مسائل پیش‌روی خود را تفسیر و نگرش یادگیری از مسائل را جایگزین رویکرد حل مسئله و یافتن جواب مطلوب کنند. این و آکرمن روش خود را بر اساس نوعی از نقشه‌های شناختی شامل تعدادی گزینه راهبردی پی‌ریزی کردند که به‌وسیله پیکان با یکدیگر در ارتباط هستند و هدف موردنظر از تحلیل و توسعه این گزینه‌های راهبردی کارشناسان و برگزیدگان حاصل می‌شود. مفروضات روش آن‌ها بر «فردگرایی، عمل‌گرایی و شناخت» تأکید فراوان دارد. در ادامه این سه مورد را شرح می‌دهیم:

## تأکید بر فردگرایی

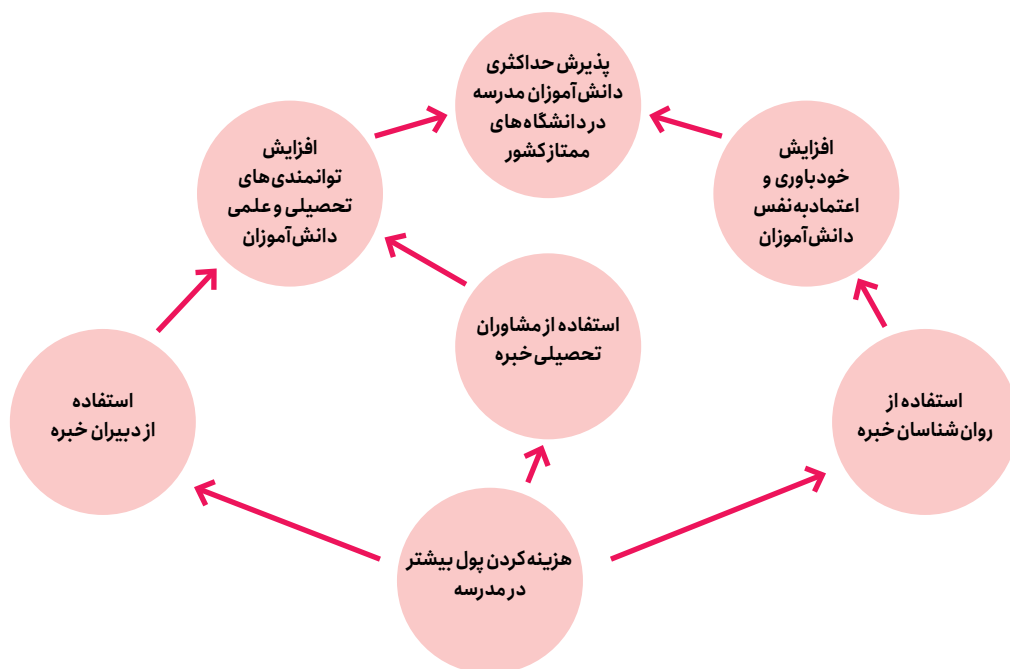
هر سازمان یا سامانه‌ای از مجموعه‌ای افراد تشکیل شده است که از نظرات و تجربه‌هایی متمایز از یکدیگر برخوردارند. همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره کردیم، اتکا و استفاده از ایده‌ها و نگرش‌های فردی به درک و حل مسائل یک سازمان یا سامانه کمک شایسته‌ای نمی‌کند، اما چون افراد و کارکنان سازمان ساختار ذهنی و هیجانی متفاوت از یکدیگر دارند و با نگاه خود به مسائل می‌نگرند، رویکردهایی متفاوت نسبت به آنچه در حال رخ دادن است، دارند. بنابراین، ترکیب و بهره‌مندی از این نگرش‌های متعدد و گوناگون می‌تواند افق‌های بیشتر و بهتری را برای تصمیم‌گیری ایجاد کند.

## تأکید بر عمل‌گرایی

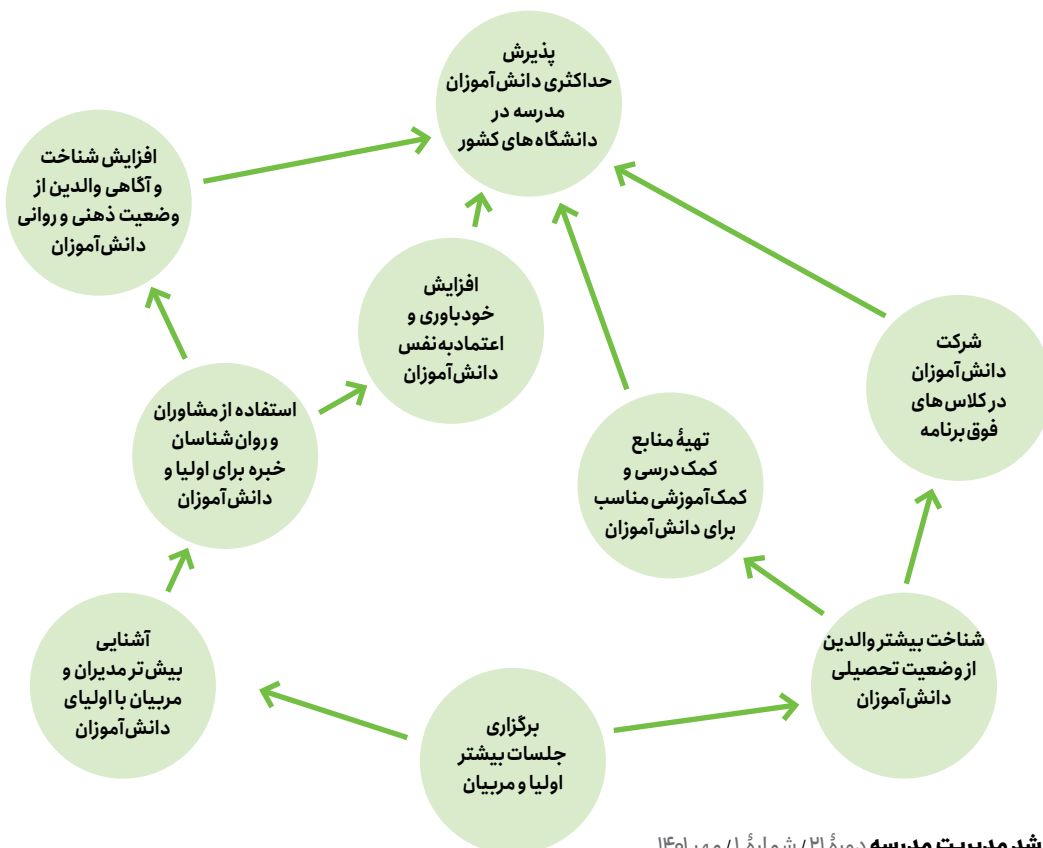
برداشت و توصیف افراد از یک موضوع یا مسئله هیچ‌گاه در حالت کلی راهکار مناسبی برای درک آن موضوع یا مسئله نیست و هرگز با استفاده از یک ایده فردی نمی‌توان به هدف یا اهداف کلیدی و راهبردی در یک سازمان یا سامانه رسید. اما با در نظر گرفتن تمامی آرای فردی و رسیدن به اجماع مناسب می‌توان به آنچه زمینه‌ساز رویدادهایی زاینده‌تر برای سامانه یا سازمان است دست یافت. بنابراین، این و آکرمن در روششان به این نکته اشاره دارند که درک دیگران از دیدگاه‌های فردی هر یک از افراد حاضر، در گروه تصمیم‌گیری و سوق‌دادن آن‌ها به‌سوی یک توافق عملی، از نکات اصلی روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی است.

شده‌اند و آن‌ها برای شرکت در کارگاه هیچ مشکلی ندارند. آقای برمک و خانم درخشان می‌دانند که هدف نهایی آن‌ها پذیرش حداکثری دانش‌آموزان مدرسه‌هایشان در دانشگاه‌های برجسته کشور است. به همین منظور، با شناخت مناسب از این موضوع، هر کدام به ترسیم نقشه‌ای شناختی دست می‌زنند.

نشان می‌دهد آقای پارسا به این نتیجه رسیده است که برای نیل به مقصودش، باید روی استعدادهای درخشان تمرکز کند. آقای برمک و خانم درخشان مدیران مدرسه‌هایی هستند که در کارگاه تصمیم‌گیری مزبور شرکت می‌کنند. قبلاً کارشناسان موسسه تصمیم‌گیری پاسارگاد، با روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی، با این دو نفر آشنا



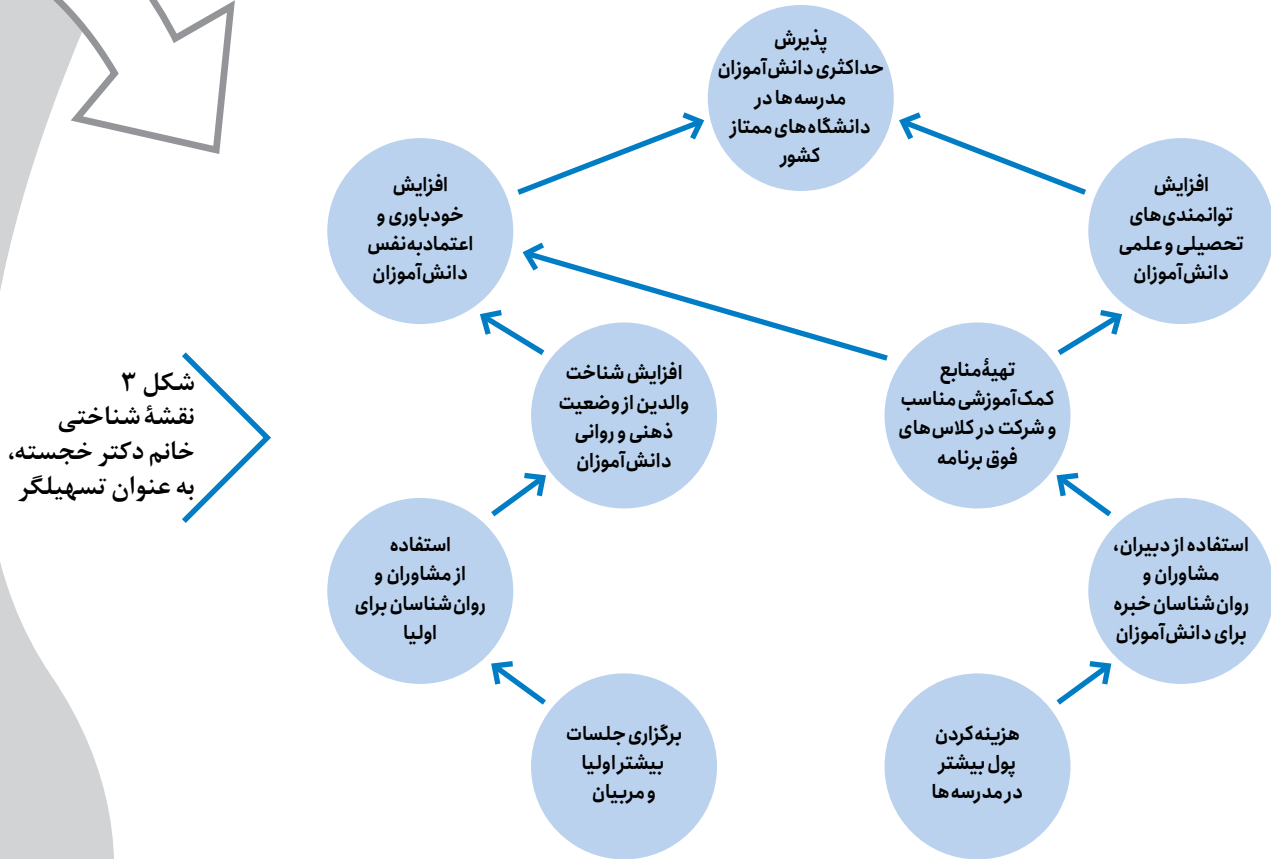
شکل ۱  
نقشه شناختی آقای برمک



شکل ۲  
نقشه شناختی خانم درخشان

در نظر گرفتن نقشه‌های شناختی آقای برمک و خانم خجسته و مصاحبه‌های نیمه‌مستقیم، یک نقشه شناختی را برای نیل آقای پارسا به مقصود ترسیم می‌کند تا وی با اتکا به آن شناخت جامع و مانع‌تری از شرایط مسئله پیش‌روی خود داشته باشد.

خانم دکتر خجسته به‌عنوان متخصص و پژوهشگر در حوزه مدیریت و مشاوره تحصیلی در موسسه تصمیم‌گیری پاسارگاد مشغول فعالیت است و همواره به‌عنوان تسهیل‌گر در کنار آقایان پارسا و برمک و خانم خجسته بوده است. خانم دکتر خجسته با



شکل ۳  
نقشه شناختی  
خانم دکتر خجسته،  
به عنوان تسهیلگر

شکل ۳ نشان‌دهنده راهبردی است که آقای پارسا برای نیل به مقصودش باید سرلوحه کار خود قرار دهد. در این نقشه شناختی، هر چه گزینه‌ها به هدف، یعنی «پذیرش حداکثری دانش‌آموزان در دانشگاه‌های ممتاز کشور»، نزدیک‌تر باشند، گزینه‌های راهبردی‌تری هستند که تحقق آن‌ها مستلزم برنامه‌ریزی بلندمدت است. بنابراین، دو گزینه «افزایش توانمندی‌های علمی و تحصیلی دانش‌آموزان» و «افزایش

شکل ۳ نشان‌دهنده راهبردی است که آقای پارسا برای نیل به مقصودش باید سرلوحه کار خود قرار دهد. در این نقشه شناختی، هر چه گزینه‌ها به هدف، یعنی «پذیرش حداکثری دانش‌آموزان در دانشگاه‌های ممتاز کشور»، نزدیک‌تر باشند، گزینه‌های راهبردی‌تری هستند که تحقق آن‌ها مستلزم برنامه‌ریزی بلندمدت است. بنابراین، دو گزینه «افزایش توانمندی‌های علمی و تحصیلی دانش‌آموزان» و «افزایش

#### پی‌نوشت‌ها

#### منابع

1. Ackerman, F. (1996). Participants' Perceptions on the Role of Facilitators Using Group Decision Support Systems. *Group Decision and Negotiation*, 5: 93 – 112.
2. Ackerman, F. and Eden, C. (1994). Issues in Computer and Non-Computer Supported GDSSs. *Decision Support Systems*, 12: 381 – 390.
3. Ackerman, F. and Eden, C. (2001). Contrasting Single User and Networked Group Decision Support Systems for Strategy Making. *Group Decision and Negotiation*, 10: 47 – 66.
4. Rouwette, E., Bastings, I. and Blokker, H. (2011). A Comparison of Group Model Building and Strategic Options Development and Analysis. *Group Decis Negot*, 20: 781 – 803.

1. Strategic Options Development and Analysis
2. SODA
3. SODA سرواژه عبارت Strategic Options Development and Analysis است. Colin Eden
4. Fran Ackermann
5. Facilitator
6. Decision Explorer