

FORESIGHT

Εισαγωγή στην προσέγγιση της Οξφόρδης στο
σχεδιασμό σεναρίων για το μέλλον

Σαράντης Κουγιού (PhD)

Διεθνολόγος – Στρατηγικός αναλυτής

Σχέση με περιβάλλον

- Συνδεσιμότητα εσωτερικού περιβάλλοντος και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Το 1^ο ελέγχεται, το 2^ο όχι.
- Κατά τη διάρκεια του τελευταίου μισού αιώνα παρατηρούμε μια μετάβαση, κατά την οποία η πρόβλεψη έχει αρχίσει να χάνει την κυρίαρχη θέση της στο οπλοστάσιο του στρατηγικού σχεδιασμού
- Ενώ έχει δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην ενίσχυση της ικανότητας του οργανισμού να οικοδομεί ανθρώπινα **συστήματα** που θα μπορούν να ανταποκριθούν σε ένα απρόβλεπτο μέλλον!
- Turbulent: Πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με αλληλεξαρτήσεις, όπου απαιτούνται προσαρμοστικά και συλλογικά σχήματα λήψης αποφάσεων

Causal Texture Theory (CTT) / υφή

- Στο πλαίσιο της Causal Texture Theory (CTT), ο όρος "**texture**" (**υφή**) δεν αφορά υλικά χαρακτηριστικά, αλλά το είδος και τη δομή των αιτιακών σχέσεων που επικρατούν στο περιβάλλον ενός οργανισμού.
- Με πιο απλά λόγια, το "texture" περιγράφει πώς το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό, μέσα από διαφορετικά πρότυπα αλληλεπίδρασης, προβλεψιμότητας και αλλαγής. Ανάλογα με τη "υφή", διαμορφώνεται το πώς πρέπει ο οργανισμός να σχεδιάζει και να ανταποκρίνεται στρατηγικά.
- Η CTT προτείνει τέσσερις βασικούς τύπους "υφής" περιβάλλοντος:
 1. Placid-Randomized: Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον, όπου οι αλλαγές είναι τυχαίες και ο ανταγωνισμός περιορισμένος.
 2. Placid-Clustered: Υπάρχουν πρότυπα ή κανονικότητες στις αλλαγές και ο σχεδιασμός έχει μεγαλύτερη σημασία.
 3. Disturbed-Reactive: Πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι οργανισμοί πρέπει να προβλέψουν και να ανταποκριθούν στις κινήσεις άλλων παικτών.
 4. Turbulent: Πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με αλληλεξαρτήσεις, όπου απαιτούνται συλλογικά σχήματα λήψης αποφάσεων, προσαρμοσμένα στις περιστάσεις.
- Άρα, "texture" εδώ σημαίνει τη «δομή αιτιακών σχέσεων» μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του, και η κατανόηση της βοηθά τον στρατηγικό σχεδιαστή να κατανοήσει ποια εργαλεία και ποια προσέγγιση είναι κατάλληλη για κάθε περίπτωση.

Η υφή στην OSRA

- Ο όρος "texture" του περιβάλλοντος αναφέρεται στην ποιοτική φύση των σχέσεων ανάμεσα σε ένα οργανισμό και το εξωτερικό του περιβάλλον.
- Δεν πρόκειται απλώς για την «κατάσταση» του περιβάλλοντος, αλλά για τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται και αλληλοεπιδρούν τα δυναμικά στοιχεία που το συνθέτουν.
- Ειδικότερα, οι Emery και Trist ανέπτυξαν μοντέλα της "υφής" του περιβάλλοντος με βάση: τον βαθμό σταθερότητας ή αστάθειας του εξωτερικού περιβάλλοντος και αν αυτές οι αλλαγές είναι ανεξάρτητες ή συστηματικά αλληλένδετες.
- Έτσι, διακρίνουν, για παράδειγμα, περιβάλλοντα:
 - στατικά (σταθερά και προβλέψιμα),
 - τυρβώδη ή turbulent (χαοτικά αλλά χωρίς σαφή κατεύθυνση),
 - και δυναμικά, όπου παρατηρούνται οργανωμένες και ταχύτατες αλλαγές που απαιτούν προσαρμοστικότητα και διορατικότητα από τους υπεύθυνους.
- Η «υφή» βοηθά επομένως τον στρατηγικό σχεδιαστή να κατανοήσει όχι απλώς τι συμβαίνει στο περιβάλλον, αλλά πώς το περιβάλλον μεταβάλλεται και με ποιους ρυθμούς και σχέσεις, κρίσιμο για τη χάραξη στρατηγικής

Η συνδεσιμότητα

- Ο όρος internal and external connectivity στο πλαίσιο της στρατηγικής σκέψης αναφέρεται στους τύπους και την ένταση των συνδέσεων που υπάρχουν:
 - Εσωτερικά: μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων, ομάδων ή λειτουργιών εντός του οργανισμού (π.χ. μεταξύ τμημάτων, επιπέδων ιεραρχίας ή επαγγελματικών κοινοτήτων).
 - Εξωτερικά: μεταξύ του οργανισμού και των εξωτερικών φορέων, όπως προμηθευτές, πελάτες, κυβερνήσεις, κοινότητες, και ανταγωνιστές.
- Η έννοια της «συνδεσιμότητας» (connectivity) εξετάζει πόσο διασυνδεδεμένο είναι ένα σύστημα και αυτό επηρεάζει σημαντικά τη «υφή» (texture) του περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις στρατηγικής απόκρισης.
- Σε πολύ διασυνδεδεμένα περιβάλλοντα, οι αλλαγές σε ένα μέρος του συστήματος εξαπλώνονται ταχύτατα, δημιουργώντας αυξημένη πολυπλοκότητα και ανάγκη για συνεργατικές και ευέλικτες στρατηγικές.

The law of requisite variety

- *Only variety in the management system can deal successfully with variety in the system managed.*
- Ramírez, Rafael; Angela Wilkinson. Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach (p. x). OUP Oxford. Kindle Edition.

Κοινωνική οικολογία (social ecology)

- Ο όρος κοινωνική οικολογία (social ecology) αναφέρεται σε μια διεπιστημονική προσέγγιση που εξετάζει τη σχέση μεταξύ ανθρώπινων κοινωνιών και του φυσικού περιβάλλοντος, υποστηρίζοντας ότι τα περισσότερα οικολογικά προβλήματα έχουν κοινωνικές ρίζες.
- Η θεωρία αυτή, που θεμελιώθηκε από τον Murray Bookchin, υποστηρίζει ότι η κυριαρχία του ανθρώπου πάνω στη φύση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις ιεραρχικές και καταπιεστικές δομές μέσα στην ίδια την κοινωνία.
- Άρα, για να αντιμετωπιστεί η οικολογική κρίση, πρέπει πρώτα να επιλυθούν τα κοινωνικά προβλήματα, όπως η ανισότητα, η καταπίεση και η συγκεντρωτική εξουσία.
- Η κοινωνική οικολογία προτείνει:
 - Άμεση δημοκρατία και συμμετοχικές μορφές διακυβέρνησης,
 - Αποκέντρωση και ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων,
 - Οικολογική ηθική που βασίζεται στη συνεργασία και τη συμπληρωματικότητα, όχι στον ανταγωνισμό.

Social ecology & foresight

- Στο πλαίσιο του foresight (προοπτική διερεύνηση), ο όρος social ecology αποκτά μια πιο εφαρμοσμένη και συστημική διάσταση.
- Εδώ, η κοινωνική οικολογία δεν περιορίζεται μόνο στη θεωρητική κατανόηση της σχέσης κοινωνίας και κοινωνικών δομών με το περιβάλλον, αλλά λειτουργεί ως πλαίσιο για τη συλλογική διερεύνηση μελλοντικών σεναρίων, λαμβάνοντας υπόψη τις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ κοινωνικών και οικολογικών συστημάτων.
- Ένας ορισμός θα μπορούσε να είναι:
 - *Η κοινωνική οικολογία στο foresight αναφέρεται στην ανάλυση και κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ κοινωνικών δομών, θεσμών και φυσικών οικοσυστημάτων, με στόχο τη διαμόρφωση βιώσιμων και δίκαιων μελλοντικών σεναρίων.*
- Αυτό σημαίνει ότι:
 - Το foresight ενσωματώνει πολιτική και κοινωνική αναστοχαστικότητα (political reflexivity)
 - εξετάζει πολλαπλές οπτικές και αξίες για το μέλλον,
 - προωθεί συμμετοχικές διαδικασίες που ενδυναμώνουν κοινότητες να φανταστούν και να διαμορφώσουν το μέλλον τους.

Scenario planning

- Ο σχεδιασμός σεναρίων είναι μια μεθοδολογία που αξιοποιεί τη φυσική ικανότητα των ανθρώπων να φαντάζονται πιθανά μελλοντικά σενάρια, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της παρούσας κατάστασης και την αναγνώριση ευκαιριών για νέες στρατηγικές.
- Εφαρμόζεται κυρίως σε θεσμικά πλαίσια σχεδιασμού, όπως επιχειρήσεις, κρατικούς οργανισμούς και διακυβερνητικούς οργανισμούς, καθώς και σε ΜΚΟ.
- *Scenario planning contributes to strategic management through an iterative process of framing, reframing, and re-perception.*
- Είναι μία διαδικασία μάθησης με σενάρια.

Design rationality & αναπλαισίωση

- Οι Schön και Rein (1995) επανεξετάζουν τη θεωρητική βάση πίσω από τους τρεις πιο συνηθισμένους τρόπους αντιμετώπισης των δυσεπίλυτων προβλημάτων πολιτικής:
 1. την «ορθολογική» ανάλυση πολιτικής,
 2. την πολιτική ισχύος και
 3. τη διαμεσολαβημένη διαπραγμάτευση.
 - i. Η κυρίαρχη παράδοση στη λήψη πολιτικών αποφάσεων βασίζεται στο μοντέλο του ορθολογικού δρώντος· θεωρεί τις διαφωνίες ως εργαλειακά προβλήματα που μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή μιας ουδέτερης ως προς τις αξίες πολιτικής επιστήμης.
 - ii. Η πολιτική οπτική είναι ένα πλουραλιστικό μοντέλο όπου η χάραξη πολιτικής εκλαμβάνεται ως ένα πολιτικό παιχνίδι πολλαπλών ορθολογικών δρώντων, καθένας με τα δικά του συμφέροντα, ελευθερίες και εξουσίες.
 - iii. Η συναίνεση μέσω κοινών ωφελειών είναι το επίκεντρο της διαμεσολαβημένης διαπραγμάτευσης.
- Ωστόσο, μια σημαντική κατηγορία πολιτικών διαφορών αποδεικνύεται ανθεκτική σε αυτές τις τρεις βασικές παραδόσεις.
- Οι συγγραφείς προτείνουν έναν τέταρτο τρόπο κατανόησης των ανεπίλυτων πολιτικών αντιπαραθέσεων, εστιάζοντας στις υποκείμενες δομές πεποίθησης, αντίληψης και εκτίμησης, τις οποίες ονομάζουν «πλαίσια» (frames).

Πλαίσια

- Η ιδέα είναι ότι όταν τα εμπλεκόμενα μέρη κατανοήσουν βαθύτερα τις υποβόσκουσες παραδοχές και τα πλαίσια σκέψης τους, μπορούν να αρχίσουν να αναθεωρούν τους συχνά άρρητους και αδοκίμαστους τρόπους με τους οποίους βλέπουν τον κόσμο και το πρόβλημα.
- Αυτή η τέταρτη προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των επιχειρημάτων κάθε πλευράς και σε μια πιο λογική θεώρηση του ποια «δεδομένα» είναι σχετικά με την εκάστοτε κατάσταση. Οι συγγραφείς χαρακτηρίζουν αυτήν την προσέγγιση ως «ορθολογικότητα σχεδιασμού» (design rationality).
- Οι μελλοντολογικές ασκήσεις και η χαρτογράφηση σεναρίων δεν βασίζονται μόνο σε εξωτερικά δεδομένα και τάσεις, αλλά κυρίως στο πώς οι οργανισμοί και τα άτομα κατανοούν και ερμηνεύουν τον κόσμο γύρω τους. Οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι παραδοχές που κουβαλάμε καθορίζουν τι θεωρούμε πιθανό, επιθυμητό ή απειλητικό για το μέλλον.
- Η «ορθολογικότητα σχεδιασμού» ενθαρρύνει ακριβώς αυτή την εξερεύνηση: να αποκαλύψουμε και να αμφισβητήσουμε τις βαθύτερες παραδοχές που διαμορφώνουν τα μελλοντικά μας σενάρια.
- Έτσι, μπορούμε να αναπλαισιώσουμε (reframe) προβλήματα, να διευρύνουμε την οπτική μας και να σχεδιάσουμε στρατηγικές που δεν θα ήταν ορατές μέσα από το παραδοσιακό πρίσμα ανάλυσης.

«Ορθολογικότητα σχεδιασμού»

- Διαφοροποιείται σημαντικά από τις παραδοσιακές στρατηγικές προσεγγίσεις τόσο στον τρόπο κατανόησης των προβλημάτων όσο και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- 1. Ορθολογική ανάλυση πολιτικής (policy analysis): Εστιάζει στη συλλογή δεδομένων και στη λογική επίλυση προβλημάτων με βάση τεχνικά και αντικειμενικά κριτήρια. Υποθέτει την ύπαρξη «σωστής» λύσης αν αναλυθούν επαρκώς τα στοιχεία.
 - Σχέση με design rationality: Αντίθετα, η ορθολογικότητα σχεδιασμού αναγνωρίζει ότι η «ορθότητα» εξαρτάται από τα πλαίσια αντίληψης και τις αξιακές παραδοχές των εμπλεκομένων.
- 2. Πολιτική ισχύος (power politics): Αντιλαμβάνεται τη στρατηγική ως διαχείριση συμφερόντων, συγκρούσεων και επιρροής. Η λογική της είναι συγκρουσιακή: ποιος έχει τη δύναμη να επιβάλει ή να διαπραγματευτεί όρους.
 - Σχέση με design rationality: Η σχεδιαστική προσέγγιση δεν παραβλέπει την ισχύ, αλλά επικεντρώνεται στη δυνατότητα αλλαγής των ιδίων των νοητικών μοντέλων που οδηγούν στη σύγκρουση.
- 3. Διαμεσολαβημένη διαπραγμάτευση (mediated negotiation): Εστιάζει στην επίτευξη συναίνεσης μέσω κοινών ωφελειών. Προϋποθέτει καλή πίστη και διάθεση για συμβιβασμό.
 - Σχέση με design rationality: Η design rationality πηγαίνει βαθύτερα, εξετάζοντας γιατί οι πλευρές βλέπουν το πρόβλημα διαφορετικά, όχι μόνο πώς μπορούν να βρουν κοινό έδαφος.
- 4. Ορθολογικότητα σχεδιασμού:
 - Βασίζεται στην αναγνώριση και αναπλαισίωση των υποκειμενικών πλαισίων (frames) που διαμορφώνουν την κατανόηση του προβλήματος.
 - Δεν αναζητά μόνο λύσεις, αλλά και νέες διατυπώσεις του ίδιου του ζητήματος.
 - Είναι δημιουργική, αναστοχαστική και ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας, όπως το foresight.
 - Με άλλα λόγια, η ορθολογικότητα σχεδιασμού δεν έρχεται σε αντίθεση με τις άλλες προσεγγίσεις, αλλά προσφέρει έναν εναλλακτικό τρόπο σκέψης, ιδιαίτερα όταν οι άλλες αποτυγχάνουν.

Αναπλαισίωση

- Η αναπλαισίωση βοηθά τους ανθρώπους να συνειδητοποιήσουν το πλαίσιο (frame) που χρησιμοποιούν για να ερμηνεύσουν τον κόσμο και να παρέμβουν σε αυτόν, καθώς και όσα παραλείπονται από αυτό το πλαίσιο.
- Λαμβάνει χώρα στη διαδικασία του σχεδιασμού σεναρίων, όταν εναλλακτικά σενάρια που περιγράφουν πιθανά μελλοντικά συμφραζόμενα αντιπαραβάλλονται προκειμένου να αποκαλυφθεί, να δοκιμαστεί και να επαναπροσδιοριστεί το «επίσημο μέλλον» (το δεδομένο πλαίσιο), να δημιουργηθούν εύλογες εναλλακτικές και ουσιαστικά να παραχθεί νέα κοινή γνώση και διορατικότητα.

Σενάρια και μάθηση

- Με το να δοκιμάζει κανείς ενέργειες μέσα από αυτά τα εναλλακτικά πλαίσια, μπορούν να αναγνωριστούν νέες και καλύτερες επιλογές δράσης και να συμβάλουν σε μια επαναξιολόγηση της παρούσας κατάστασης.
- Μαθαίνουμε για το παρόν μέσα από οπτικές που αφορούν το μέλλον, όχι για το μέλλον από την οπτική του παρόντος.
- Ο σχεδιασμός σεναρίων είναι μια βιώσιμη, επαναληπτική διαδικασία συσχετισμού με τις συνθήκες TUNA (Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity) του σύγχρονου κόσμου, πρόκειται για μια διαδραστική διαδικασία.
- Συνεπώς, στο OSPA οι στρατηγικοί σχεδιαστές που χρησιμοποιούν την προσέγγιση του σχεδιασμού σεναρίων θεωρούνται “*learners*”.
- Επιδιώκουν να αναπλαισιώσουν τη στρατηγική και να επαναπροσλάβουν τις διαθέσιμες επιλογές δράσης.

Οι 7 υποθέσεις OSPA

1. Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν άνευ προηγουμένου συνθήκες TUNA: Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous – Ταραχώδεις, Αβέβαιες, Πρωτόγνωρες, Ασαφείς (T.A.Π.Α.).
2. Οι συνθήκες TUNA απαιτούν νέες προσεγγίσεις στον στρατηγικό και πολιτικό σχεδιασμό, που να επιδιώκουν την ισορροπία μεταξύ ανταγωνιστικών και συνεργατικών ευκαιριών.
3. Σε συνθήκες TUNA είναι απαραίτητη μια ρητή και ευέλικτη αντίληψη του μέλλοντος. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί αντιπαραβάλλοντας πιθανά, εναλλακτικά μελλοντικά σενάρια μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας αναπλαισίωσης και επανα-αντίληψης (reperception).
4. Η στιγμή της «αποκάλυψης» (“aha”) εμφανίζεται μόνο όταν ολοκληρωθεί ο κύκλος της αναπλαισίωσης και της νέας αντίληψης. Αυτό μπορεί να απαιτεί αρκετές επαναλήψεις.
5. Μια κουλτούρα ατομικής & συλλογικής μάθησης που υποστηρίζεται από σχεδιασμό σεναρίων μπορεί να αποτρέψει τις ακρότητες της συλλογικής σύμβασης (groupthink) και του κατακερματισμού, οι οποίες είναι παθολογίες που εμποδίζουν τη μάθηση στους οργανισμούς.
6. Η αναπλαισίωση της στρατηγικής αποτελεί μια διακριτή ικανότητα που επιτρέπει στους learners/μαθητευόμενους να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες και περισσότερες και καλύτερες επιλογές.
7. Ο σχεδιασμός σεναρίων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέου κοινωνικού κεφαλαίου για την ανανέωση της αποστολής και των αρμοδιοτήτων μιας Υπηρεσίας (αυτό το λένε «άδειας λειτουργίας» / license to operate).

1. Συνθήκες T.U.N.A.

- Ταραχώδεις, Αβέβαιες, Πρωτόγνωρες, Ασαφείς
- Επιλογές που μπορούν να εξετάσουν οι οργανισμοί υπό συνθήκες που οι ίδιοι χαρακτήρισαν ως «ταραχώδη περιβάλλοντα πεδίου» (turbulent field environments).
- Όρισαν την «αιτιώδης υφή» (causal texture) του περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί να βρεθούν ένας οργανισμός και οι ηγέτες του. Παρατήρησαν ότι όταν ένας υψηλός ρυθμός αλλαγής συνδυάζεται με υψηλή πολυπλοκότητα, προκύπτει μεγάλη αβεβαιότητα για τα άτομα που ζουν σε αυτό το περιβάλλον, με αποτέλεσμα μια υφή ταραχής που προκαλεί αναστάτωση.
- Η ταραχή περιλαμβάνει είτε την εμπειρία πραγματικής αλλαγής είτε την προσδοκία της, τόσο σημαντικής, που μπορεί να μετασχηματίσει ριζικά μια κατάσταση σε βαθμό που να υπερβαίνει την ικανότητα προσαρμογής του ατόμου.
- Επεκτείνουμε τις ιδέες τους περί ταραχής και σχετικής αβεβαιότητας, δίνοντας έμφαση και στις διαστάσεις +Πρωτόγνωρες, +Ασαφείς, που βοηθούν τον σχεδιασμό σεναρίων να αντιμετωπίσει η πολυπλοκότητα.

Παραδείγματα «Ταραχής» σε σενάρια

1. Επιχειρηματική στρατηγική σε ασταθείς αγορές: Όταν μια εταιρεία δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον με ταχείες αλλαγές (π.χ. τεχνολογικός κλάδος ή αγορά ενέργειας), μπορεί να χρησιμοποιήσει σενάρια για να «προβλέψει» διαφορετικές εξελίξεις και να αναπτύξει ευέλικτα πλάνα αντιμετώπισης. Παράδειγμα: Μια εταιρεία τεχνολογίας μπορεί να προετοιμαστεί τόσο για μαζική υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης όσο και για κοινωνικές αντιδράσεις που θα την περιορίσουν.
2. Δημόσια πολιτική και κρατικός σχεδιασμός: Κυβερνήσεις μπορούν να εφαρμόσουν την προσέγγιση για να χαρτογραφήσουν διαφορετικά μελλοντικά κοινωνικο-οικονομικά σενάρια. Π.χ., ένα Υπουργείο Υγείας μπορεί να εξετάσει σενάρια για μελλοντικές πανδημίες με βάση παραμέτρους όπως κλιματική αλλαγή, μετακινήσεις πληθυσμών, ή τεχνολογική πρόοδο.
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγεσίας: Μπορεί να ενσωματωθεί σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να ενισχύσει τις ικανότητες των ηγετών να σκέφτονται μελλοντικά, να διαχειρίζονται την αβεβαιότητα και να αποφεύγουν τις παγίδες του groupthink. Ένας ηγέτης που έχει «εκτεθεί» σε εναλλακτικά σενάρια είναι πιο έτοιμος να ανταποκριθεί σε εκπλήξεις.
4. Διαχείριση κρίσεων και ανθεκτικότητα οργανισμών: Η μεθοδολογία βοηθάει οργανισμούς να εντοπίζουν αδυναμίες πριν έρθει η κρίση. Για παράδειγμα, ένα αεροδρόμιο μπορεί να εξετάσει σενάρια κυβερνοεπιθέσεων ή φυσικών καταστροφών ώστε να αναπτύξει μέτρα αντιμετώπισης έγκαιρα.

3. Η έννοια του μέλλοντος σε TUNA

- Σε συνθήκες TUNA, το κίνητρο για τον σχεδιασμό σεναρίων δεν είναι να βρεθεί «η σωστή απάντηση» στο (ήδη διατυπωμένο) «πρόβλημα» που αντιμετωπίζει ο στρατηγικός σχεδιαστής.
- Αντίθετα, η προσοχή μετατοπίζεται στην επανεξέταση των υποθέσεων και στη διατύπωση καλύτερων ερωτήσεων μέσα από μια διαδικασία ανακάλυψης, διαδραστικής μάθησης, καθώς και επινόησης.

Σενάρια στις Ε/Τ σχέσεις

- Εφαρμογή σεναρίων: Ένα think tank ή κρατικός φορέας μπορεί να αναπτύξει εναλλακτικά σενάρια για το μέλλον των ελληνοτουρκικών σχέσεων, όπως:
- Σενάριο 1: Εξομάλυνση και συνεργασία. Μέσω διαλόγου και διεθνούς διαμεσολάβησης, οι δύο χώρες καταλήγουν σε συμφωνίες για ΑΟΖ και ενεργειακή συνεκμετάλλευση.
- Σενάριο 2: Διαρκής ένταση και στρατιωτικοποίηση. Η Τουρκία συνεχίζει τις προκλήσεις, η Ελλάδα ενισχύει την άμυνά της και η ένταση παραμένει υψηλή, με κινδύνους θερμού επεισοδίου.
- Σενάριο 3: Ανατροπή ισορροπιών λόγω εξωτερικών κρίσεων. Π.χ. αλλαγή ηγεσίας στην Τουρκία, κρίση στο ΝΑΤΟ, ή νέα μεταναστευτικά κύματα αλλάζουν τις προτεραιότητες και τις δυναμικές.
- Οφέλη: Ο σχεδιασμός σεναρίων βοηθά την Ελλάδα να προετοιμαστεί για πολλαπλές εκβάσεις, να εντοπίσει στρατηγικές ευκαιρίες (π.χ. ενεργειακές συμμαχίες) και να αποφύγει αντιδράσεις πανικού σε κρίσεις.

4. Αναπλαισίωση / reframing

- Η επαναπλαισίωση πραγματοποιείται μέσα από στρατηγικές συζητήσεις που εξερευνούν νέα πεδία και που ενσωματώνουν τη διαφωνία, αξιοποιώντας την ως παραγωγικό πόρο.
- Η αναπλαισίωση οδηγεί στην επανα-κατανόηση μετά από επαναλήψεις
- Ο σχεδιασμός σεναρίων υποστηρίζει αυτές τις διαδικασίες μέσω ενός συνδυασμού αυστηρής σκέψης σε ανοικτό σύστημα και δημιουργικής αφήγησης.

Δημιουργική αφήγηση

- Η δημιουργική αφήγηση (ή imaginative storytelling, όπως αναφέρεται στο πλαίσιο του σχεδιασμού σεναρίων) είναι κάτι πολύ περισσότερο από απλή καταγραφή γεγονότων. Είναι η ικανότητα να πλάθουμε νοητές αλλά ρεαλιστικές ιστορίες για το μέλλον, που κινητοποιούν τη φαντασία, προκαλούν σκέψη και ανοίγουν νέες δυνατότητες για δράση.
- Τι περιλαμβάνει η δημιουργική αφήγηση:
 - Ρεαλιστική φαντασία: Δεν πρόκειται για επιστημονική φαντασία, αλλά για σενάρια που βασίζονται σε υπαρκτές τάσεις και γεγονότα, εμπλουτισμένα με δημιουργική σκέψη.
 - Πρωταγωνιστές και εξελίξεις: Οι καλές ιστορίες έχουν πρόσωπα, συγκρούσεις, αποφάσεις και επιπτώσεις—βοηθούν τους συμμετέχοντες να «βιώσουν» τα μελλοντικά ενδεχόμενα.
 - Συναίσθημα και νόημα: Μια αφήγηση που προκαλεί συναισθηματική εμπλοκή, κινητοποιεί και τη συλλογική δράση. Οι άνθρωποι θυμούνται ιστορίες, όχι διαγράμματα.
- Στον σχεδιασμό σεναρίων, η δημιουργική αφήγηση:
 - Ενισχύει τη μάθηση, καθώς μετατρέπει αφηρημένες ιδέες σε ζωντανές εικόνες.
 - Καλλιεργεί ενσυναίσθηση, γιατί μας βάζει στη θέση άλλων παραγόντων (π.χ. ανταγωνιστών, συμμάχων).
 - Δημιουργεί κοινό πλαίσιο, ώστε ομάδες με διαφορετικά υπόβαθρα να «συνομιλήσουν» πάνω σε υποθετικά αλλά πειστικά σενάρια.

Δημιουργική διαφωνία

- Η παραγωγική ή δημιουργική διαφωνία στον σχεδιασμό σεναρίων μετατρέπει μια συζήτηση από ανταλλαγή απόψεων... σε εργαλείο στρατηγικής σκέψης.
 - Σημαίνει ότι οι διαφωνίες —όχι απλώς επιτρέπονται— αλλά θεωρούνται πολύτιμες. Όταν άτομα με διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις φέρνουν τις αποκλίνουσες απόψεις τους στο τραπέζι, τότε αναδεικνύονται τα τυφλά σημεία, καταρρίπτονται στερεότυπα και εμφανίζονται νέα ενδεχόμενα που πριν δεν είχαμε σκεφτεί.
 - Στο πλαίσιο των σεναρίων:
 - Οι συμμετέχοντες θέτουν υπό αμφισβήτηση υπάρχουσες παραδοχές.
 - Εκφράζουν εναλλακτικές ερμηνείες της πραγματικότητας.
 - Συγκρούονται δημιουργικά, χωρίς προσωπικές αντιπαραθέσεις.
 - Συμβάλλουν σε σενάρια πιο πολύπλευρα, ρεαλιστικά και καινοτόμα.
- Η παραγωγική διαφωνία μετατρέπει τον “φόβο της αβεβαιότητας” σε πρόσκληση για εξερεύνηση. Αν δεν υπάρχει διαφωνία, συνήθως κάτι δεν πάει καλά: είτε όλοι σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο (groupthink), είτε δεν νιώθουν ασφάλεια να εκφραστούν.

5. Η κουλτούρα μάθησης

- Μέσα από τα σενάρια υπερβαίνουμε το *groupthink* και τον κατακερματισμό**
- Ο επικεφαλής μιας Υπηρεσίας/οργανισμού γίνεται υπεύθυνος για την μάθηση
- Η οργανωσιακή μάθηση έχει στρατηγική σημασία για μία Υπηρεσία
- Συμμετέχουν στα σενάρια στελέχη με γνώσεις που δεν είναι στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων αλλά συνεισφέρουν στην ανταλλαγή γνώσης ή στην παραγωγή νέας γνώσης.
- Αμφισβητούνται οι κοινά παραδεκτές πρακτικές σε έναν τομέα πολιτικής ή σε έναν επιχειρηματικό κλάδο, ή στις στρατιωτικές επιχειρήσεις!

Η διαδικασία μάθησης στην OSPA

- Στον σχεδιασμό σεναρίων, η μάθηση διευκολύνεται μέσω ενός συνδυασμού ανταλλαγής γνώσης (όπου η άρρητη γνώση μετατρέπεται σε ρητή) και παραγωγής νέας γνώσης.
- Και οι δύο αυτές διαδικασίες ανακατευθύνουν την προσοχή των συμμετεχόντων στην εξέταση του ευρύτερου πλαισίου (του «συμφραζόμενου» περιβάλλοντος), εντός του οποίου βρίσκονται τόσο το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον (το «περιβάλλον συναλλαγών») όσο και οι ίδιοι οι learners/μαθητευόμενοι.

Αναπλαισίωση προς τα πάνω & κάτω

- Ο σχεδιασμός σεναρίων προσθέτει έναν διαφορετικό χώρο με μια διάσταση εύρους που αντανακλάται στην κάθετη «αναπλαισίωση προς τα πάνω» (upframing), η οποία ενσωματώνει τη «μεγάλη εικόνα»
 - Για να έχουν πρόσβαση σε αυτό τον νέο χώρο, οι στρατηγικοί σχεδιαστές πρέπει να διευρύνουν την οπτική τους και να εξετάσουν το ευρύτερο πλαίσιο της άμεσης κατάστασής τους, την ίδια στιγμή που κινούνται κατά μήκος της χρονικής διάστασης· δηλαδή, να λάβουν υπόψη το μέλλον(τα) πλαίσιο(α).
 - Δίνει διορατικότητα σε συσχετισμούς μεταξύ παραγόντων που αλλιώς δεν θα είχαν φανταστεί οι σχεδιαστές.
- Η «αναπλαισίωση προς τα κάτω» (downframing) επιτρέπει στους σχεδιαστές σεναρίων να «εισέλθουν» σε αυτό το πιθανό μελλοντικό πλαίσιο, ώστε να το αισθανθούν και να επεξεργαστούν υπάρχουσες ή νέες πορείες δράσης, και να το πράξουν λεπτομερώς μαζί με όσους θα κληθούν να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες.
 - Με την αναπλαισίωση προς τα κάτω, οι συμμετέχοντες εξασκούνται στις ενδεχόμενες ενέργειες και αντιδράσεις των εμπλεκόμενων μερών σε κάθε εύλογο μελλοντικό σενάριο.
 - Έτσι μπορούν να αναθεωρήσουν την αντίληψή τους για την κατάσταση, να επαναξιολογήσουν τις στρατηγικές επιλογές και να δημιουργήσουν έναν νέο χώρο για τον σχεδιασμό και τη δοκιμή νέων και καλύτερων λύσεων.

6. Αναπλαισίωση και της στρατηγικής

- Μια ρητή και πιο ευέλικτη αντίληψη του μέλλοντος μπορεί να επιτρέψει τη μετάβαση από μια αντιδραστική σε μια προδραστική στάση, η οποία υποστηρίζει τη στρατηγική καινοτομία, καθώς μπορούν να εξεταστούν περισσότερες επιλογές, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο θα εξελιχθούν
- Αυτό μπορεί να αυξήσει την ικανότητα προσαρμογής ενός οργανισμού, καθώς η ύπαρξη εναλλακτικού σχεδίου διευκολύνει τη μετάβαση όταν χρειαστεί
- Οι ομάδες και οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν πιο ικανοί στο να ανταποκρίνονται σε απρόβλεπτες, λιγότερο οικείες και ενδεχομένως δυσάρεστες μελλοντικές εξελίξεις· και μέσα από τη μάθηση με/για το μέλλον μπορούν να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες και επιλογές για να μετασχηματίσουν και να διαμορφώσουν το μέλλον τους.
- Οι κύκλοι επαναπλαισίωσης-επαναληπτικής αντίληψης:
 - διευκολύνουν τη δημιουργία νέας και κοινής γνώσης,
 - ενισχύουν την ανοχή στη διαφορετική σκέψη,
 - και λειτουργούν ως ανάχωμα απέναντι σε δύο «παθολογίες» που παρεμποδίζουν τη μάθηση σε ομαδικά περιβάλλοντα: **τον κατακερματισμό και groupthink.**
- Η αποτελεσματική μάθηση μεταξύ διαφορετικών συμμετεχόντων αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού σεναρίων. Ωστόσο, η διαδικασία δεν περιορίζεται στην ανταλλαγή γνώσης.
- Περιλαμβάνει επίσης τη δοκιμή νέων δράσεων και των αλληλεπιδράσεων που προκύπτουν σε κάθε μελλοντικό πλαίσιο—δηλαδή μέσα στα νέα «πλαίσια» που δημιουργούνται—και αυτό επιτυγχάνεται μέσω βιωματικών εμπειριών, οι οποίες εμβαθύνουν την κατανόηση των μεταβαλλόμενων σχέσεων και νέων ρόλων.
- Αυτές οι νέες ιδέες γύρω από σχέσεις και ρόλους δημιουργούν από μόνες τους μοναδικές στρατηγικές επιλογές.

7. Κοινωνικό κεφάλαιο από σενάρια

- Μέσα από τα σενάρια δίνεται δημιουργείται ένα κοινωνικό κεφάλαιο που αφορά στις σχέσεις, τα δίκτυα, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία που αναπτύσσονται μεταξύ ενός οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών του
- Εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινότητες, ή δημόσιους φορείς.
- Γιατί είναι σημαντικό στο σενάριο στρατηγικού σχεδιασμού:
 - Σε συνθήκες TUNA, όπου κυριαρχούν η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα, ένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει με «τεχνοκρατική απομόνωση».
 - Χρειάζεται να συνεργάζεται, να συνομιλεί και να συν-δημιουργεί με εξωτερικούς φορείς.
- Αυτό απαιτεί κοινωνικό κεφάλαιο, δηλαδή σχέσεις εμπιστοσύνης και ικανότητα συντονισμένης δράσης.
- Η ενσωμάτωση διαφορετικών προοπτικών / *frames* και η υπέρβαση διαφωνιών είναι απαραίτητη
- Αλλιώς η κατάρτιση σεναρίων και η διαμόρφωση στρατηγικής θα γίνει παιχνίδι εξουσίας και επικράτησης ιδεολογίας ή ερμηνείας του κάθε εμπλεκόμενου

Διαφορές OSRA από άλλες προσεγγίσεις

1. Η έμφαση στην εστίαση της διαδικασίας σχεδιασμού σεναρίων στην εμπειρία του ίδιου του μαθητευόμενου. Αυτή συνδυάζει κοινωνικές και διανοητικές διεργασίες. Κάθε εμπλοκή με τον σχεδιασμό σεναρίων σχεδιάζεται και διαμορφώνεται ειδικά για το άτομο ή την ομάδα των μαθητευόμενων· για τις ιδιαίτερες συνθήκες που βιώνουν· και για τους στόχους που θέλουν να εξυπηρετήσει η προσέγγιση αυτή.
2. Η κεντρική σημασία του κύκλου αναπλαισίωσης & επανα-αντίληψης, ο οποίος μπορεί να ωφεληθεί από πολλαπλές επαναλήψεις προκειμένου να έχει πραγματικό αντίκτυπο.
3. Η ανάγκη εξισορρόπησης ανταγωνιστικής και συνεργατικής στρατηγικής δράσης, για την επιβίωση και ευημερία σε συνθήκες TUNA.

Κάτι να σκεφτούμε για τα σενάρια...

- *The most common source of management mistakes is not the failure to find the right answers.*
 - *It is the failure to ask the right questions.*
 - *Nothing is more dangerous in business than the right answer to the wrong question.*
- Ramírez, Rafael; Angela Wilkinson. Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach (p. 23). OUP Oxford. Kindle Edition.

Scenario planning intervention

- Η παρέμβαση του σχεδιασμού σεναρίων επανεξετάζει την αντίληψη για το μέλλον που υποστηρίζει το “επίσημο μέλλον”, δηλαδή τη στρατηγική και το όραμα που έχει ήδη διαμορφώσει ο οργανισμός και προσκαλεί σε εναλλακτικούς τρόπους νοηματοδότησης
- Μέσα στους οργανισμούς, τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις το κάνουν “με” και “για” ομάδες ανθρώπων. Η ομαδική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει διεργασίες νοηματοδότησης, κατά τις οποίες οι άνθρωποι αφηγούνται ιστορίες ο ένας στον άλλο για να κατανοήσουν τι συμβαίνει
- Αν και η νοηματοδότηση εκκινεί από άτομα, είναι εκ φύσεως και αναπόφευκτα “κοινωνική και συστημική” δηλαδή οι άνθρωποι κατασκευάζουν νοήματα μαζί, όχι μεμονωμένα

Πως θα σκεφτούμε για τα σενάρια;

- Οι προκλήσεις που μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε μέσω του σχεδιασμού σεναρίων είναι εκείνες που προκύπτουν σε συνθήκες TUNA, οι οποίες συχνά προκαλούν απορία και είναι κατά κάποιον τρόπο «προβληματικές», επειδή θέτουν δυσάρεστα ζητήματα και ερωτήματα.
 - Η επιδίωξη νέων τρόπων αντιμετώπισης αυτών των περίπλοκων καταστάσεων μέσω του σχεδιασμού σεναρίων μπορεί να έχει ποικίλα κίνητρα: αναζήτηση ευκαιριών, βελτίωση μιας ήδη επιτυχημένης επιχείρησης, προετοιμασία στρατηγικής για ένα νέο περιβάλλον· ή, αντίστροφα, αποφυγή απωλειών, περιορισμός συγκρούσεων, αντιμετώπιση επιθετικών κινήσεων εξουσίας κ.ά.
- Τα επίμονα προβλήματα ή τα αναδυόμενα ζητήματα συχνά περιγράφονται ως απειλές για καθιερωμένους οργανισμούς, είτε στον ιδιωτικό, είτε στον δημόσιο, είτε στον κοινωνικό τομέα· μπορεί, ωστόσο, να συνεπάγονται και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτές οι απειλές και ευκαιρίες είναι πάντοτε προϊόν αφήγησης—δηλαδή κοινωνικές κατασκευές.
 - Η «αφήγηση» αυτή περιλαμβάνει αναφορές στο παρελθόν, καθώς και φόβους και ελπίδες για το μέλλον. Αποτελεί μείγμα γεγονότων (δηλαδή, «σκληρών» δεδομένων), ανεκδοτολογικών αναφορών (αποσπάσματα ιστοριών) και αξιακών κρίσεων—όλα ερμηνευμένα μέσα από κάποιο πρίσμα, όπως μια επιστημονική θεωρία ή μια ιδεολογία.
- Οι καταστάσεις που παρουσιάζονται ως «προβλήματα» ενδέχεται να συνοδεύονται από διαθέσιμες και γενικά αποδεκτές «λύσεις». Αντίθετα, καταστάσεις που θεωρούνται «προβληματικές», «δυσεπίλυτες ή μη διαχειρίσιμες», «μπερδέματα», ή «ορφανά ζητήματα» δεν αντιστοιχούν σε έτοιμες μεθόδους επίλυσης.
 - Τυπικά εμπεριέχουν αβεβαιότητα και όχι μετρήσιμους ή διαχειρίσιμους κινδύνους· μπορεί να προκαλέσουν διαφωνίες για τη φύση των αιτίων και να δημιουργήσουν συγκρούσεις όταν επιχειρούνται λύσεις, καθιστώντας έτσι το μέλλον ένα «πεδίο άσκησης δύναμης»
- Πράγματι, το μέλλον μπορεί να είναι άδειο από γεγονότα, αλλά είναι γεμάτο από απόψεις, προσδοκίες και συναισθήματα που οδηγούν σε αντικρουόμενες βεβαιότητες και εκδηλώνονται ως αμφισημία

Μαθαίνουμε από τις κρίσεις; Γιατί όχι;

- Η ίδια η πράξη του να χαρακτηρίζεται ένα γεγονός ή μια κατάσταση ως “κρίση” αποτελεί άσκηση εξουσίας, η οποία αποκλείει ένα αναμενόμενο μέλλον.
 - Ο θεωρητικός των οργανισμών Bill Starbuck, ο οποίος μελέτησε εκτενώς το πώς οι άνθρωποι μαθαίνουν (ή δεν μαθαίνουν) μέσα από κρίσεις (2009), παρατήρησε ότι τα συναισθηματικά στοιχεία της σκέψης δυσκολεύουν την επεξεργασία και μάθηση από γεγονότα που θεωρούνται “μεμονωμένες εξαιρέσεις” ή “σπάνια”.
 - Όπως σημείωσε, «οι αντιδράσεις στην αβεβαιότητα (λόγω ή κατά τη διάρκεια σπάνιων γεγονότων) περιλαμβάνουν ευσεβείς πόθους, υποκατάσταση της ανάλυσης από προϋπάρχουσες πεποιθήσεις, στρέβλωση πιθανολογικών εκτιμήσεων προς τη βεβαιότητα, αναζήτηση περισσότερων δεδομένων, επιφυλακτικότητα στις ενέργειες και εστίαση στο “τι θα σκεφτεί το κοινό”.
 - Το OSPA προτείνει ότι ο σχεδιασμός σεναρίων μπορεί να υποστηρίξει καλύτερες διαδικασίες κοινής νοηματοδότησης.
 - Σε καταστάσεις κρίσης όμως αυτή η κοινή νοηματοδότηση συχνά δεν προλαβαίνει να αναπτυχθεί.
 - Επειδή ο σχεδιασμός σεναρίων επιτρέπει τη συνύπαρξη αντικρουόμενων οπτικών, μπορεί να φανερώσει, να συγκρίνει και να δοκιμάσει εναλλακτικά πλαίσια σκέψης. Έτσι αποτρέπεται το να “κλείσει πρόωρα” ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται ένα κρίσιμο πρόβλημα, και αντίθετα ενισχύεται η μάθηση ως διαδικασία ερωτήσεων και στοχασμού.

Μαθαίνουμε από τις κρίσεις;

- Στην ταινία 13 Μέρες για την κρίση των πυραύλων της Κούβας, ο Πρόεδρος Κένεντι (JFK) λαμβάνει από τους στρατιωτικούς του συμβούλους ένα σενάριο για την εξέλιξη της κρίσης. Δυστυχώς, αυτό θα οδηγήσει σε έναν Γ΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.
- Ο JFK ζητά από τον αδελφό του, Υπουργό Δικαιοσύνης Μπόμπι Κένεντι, να επινοήσει ένα εναλλακτικό σενάριο. Εκτιμούν ότι ένας ναυτικός αποκλεισμός της Κούβας είναι προτιμότερος από τον βομβαρδισμό των πυρηνικών πυραύλων—υπό την προϋπόθεση ότι το σενάριο θα γίνει αποδεκτό από τους Σοβιετικούς.
- Όμως ανακαλύπτουν ότι και ο “αποκλεισμός” θεωρείται πράξη πολέμου. Για να αποφευχθεί ο πόλεμος, ο JFK μετονομάζει το σενάριο του Μπόμπι σε “εμπάργκο”, το οποίο δεν συνιστά πράξη πολέμου. Το δοκιμάζουν. Η αλλαγή ορολογίας ανοίγει μια νέα πραγματικότητα.
- Έπειτα συνειδητοποιούν ότι η νέα πλαισίωση της κρίσης ως “εμπάργκο” ίσως βοηθήσει τον Χρουστσόφ να πείσει τους στρατηγούς του πως υπάρχει άλλο σενάριο εκτός από τον πόλεμο—τον οποίο η τοποθέτηση των πυραύλων στην Κούβα είχε σκοπό να διευκολύνει.
- Ο Μπόμπι συναντά μυστικά τον Σοβιετικό πρεσβευτή για να ελέγξει εάν αυτό το μήνυμα είναι επίσης πειστικό για το Κρεμλίνο. Συμφωνούν κρυφά να απομακρυνθούν οι αμερικανικοί πύραυλοι από την Τουρκία ώστε το σενάριο να αποκτήσει αξιοπιστία. Έτσι αποτρέπεται ο Τρίτος Παγκόσμιος Πόλεμος.

Μπορούμε να μάθουμε στην Ελλάδα;

- *Πως μπορούμε να μάθουμε από την κρίση που προκάλεσε η καταστροφή της κακοκαιρίας Daniel και των επακόλουθων πλημμυρών στη Θεσσαλία;*
 - *Για ποιους λόγους έγινε η πλημμύρα;*
 - *Πως μπορούμε να μην επαναληφθεί στο μέλλον;*

Οι 7 υποθέσεις OSRA

1. Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν άνευ προηγουμένου συνθήκες TUNA: Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous – Ταραχώδεις, Αβέβαιες, Πρωτόγνωρες, Ασαφείς (T.A.Π.Α.).
2. Οι συνθήκες TUNA απαιτούν νέες προσεγγίσεις στον στρατηγικό και πολιτικό σχεδιασμό, που να επιδιώκουν την ισορροπία μεταξύ ανταγωνιστικών και συνεργατικών ευκαιριών.
3. Σε συνθήκες TUNA είναι απαραίτητη μια ρητή και ευέλικτη αντίληψη του μέλλοντος. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί αντιπαραβάλλοντας πιθανά, εναλλακτικά μελλοντικά σενάρια μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας αναπλαισίωσης και επανα-αντίληψης (reperception).
4. Η στιγμή της «αποκάλυψης» (“aha”) εμφανίζεται μόνο όταν ολοκληρωθεί ο κύκλος της αναπλαισίωσης και της νέας αντίληψης. Αυτό μπορεί να απαιτεί αρκετές επαναλήψεις.
5. Μια κουλτούρα ατομικής & συλλογικής μάθησης που υποστηρίζεται από σχεδιασμό σεναρίων μπορεί να αποτρέψει τις ακρότητες της συλλογικής σύμβασης (groupthink) και του κατακερματισμού, οι οποίες είναι παθολογίες που εμποδίζουν τη μάθηση στους οργανισμούς.
6. Η αναπλαισίωση της στρατηγικής αποτελεί μια διακριτή ικανότητα που επιτρέπει στους learners/μαθητευόμενους να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες και περισσότερες και καλύτερες επιλογές.
7. Ο σχεδιασμός σεναρίων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέου κοινωνικού κεφαλαίου για την ανανέωση της «άδειας λειτουργίας» (license to operate).

Oxford scenario planning & ανθεκτικότητα

- Δυναμική διαδικασία:
 - Δεν βλέπει τα σενάρια ως στατικά “πακέτα” αλλά ως συνεχή διαδικασία μάθησης και αναστοχασμού.
 - Αβεβαιότητα ως κεντρικό στοιχείο: Εστιάζει στο πώς οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν μέσα σε αβεβαιότητα, όχι να την εξαλείψουν.
 - Διάλογος και αναστοχασμός: Τα σενάρια είναι εργαλεία για να ανοίξουν συζητήσεις και να αμφισβητήσουν υποθέσεις.
- Σχέση με τη δοκιμή ανθεκτικότητας
 - Η δοκιμή ανθεκτικότητας (resilience testing) δεν εμφανίζεται ως ξεχωριστό στάδιο στη μέθοδο Oxford.
 - Αντίθετα, είναι ενσωματωμένη στη διαδικασία: Τα σενάρια χρησιμοποιούνται για να “τεντώσουν” τη στρατηγική σκέψη και να δουν αν οι στρατηγικές επιλογές αντέχουν σε διαφορετικά μελλοντικά περιβάλλοντα.
 - Η ανθεκτικότητα δοκιμάζεται μέσα από τον διάλογο και την επαναληπτική χρήση των σεναρίων, όχι ως τεχνικό stress test όπως π.χ. στις τράπεζες.
 - Έτσι, η Oxford μέθοδος βλέπει την ανθεκτικότητα ως παράπλευρο αποτέλεσμα της διαδικασίας σεναρίων, όχι ως ξεχωριστό εργαλείο.

Συγκριτικός Πίνακας: Oxford vs Shell Scenario Planning

Διάσταση	<i>Oxford Scenario Planning Approach (OSPA)</i>	<i>Shell Scenarios</i>
Φιλοσοφία	Διαλογική, οργανωσιακή, συνεχής μάθηση	Πιο τεχνική, προσανατολισμένη σε stress tests
Στόχος	Να αμφισβητήσει υποθέσεις, να ανοίξει διάλογο, να ενισχύσει προσαρμοστικότητα	Να προετοιμάσει την εταιρεία για κρίσεις και να ενισχύσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Ανθεκτικότητα	Ενσωματωμένη στη διαδικασία: οι στρατηγικές δοκιμάζονται μέσα από διάλογο και πολλαπλά σενάρια	Εφαρμόζεται ως ξεχωριστό “stress test” σε κρίσιμες καταστάσεις (π.χ. OPEC, ενεργειακή κρίση)
Χρονικός Ορίζοντας	Μεσο-μακροπρόθεσμος, αλλά με έμφαση στη συνεχή αναθεώρηση	Μακροπρόθεσμος (δεκαετίες), με συγκεκριμένα reports ανά 3-5 χρόνια
Εργαλεία	Διάλογος, reframing, iterative scenario building	Horizon scanning, structured scenario planning, backcasting
Εφαρμογές	Κυρίως σε οργανωσιακή στρατηγική, πανεπιστήμια, δημόσια πολιτική	Ενεργειακή στρατηγική, παγκόσμιες αγορές, γεωπολιτική
Αποτέλεσμα	Ενίσχυση οργανωσιακής μάθησης και προσαρμοστικότητας	Ανθεκτικότητα σε κρίσεις, στρατηγική επιβίωση και

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας

Δρ Σαράντης Κουγιού

Email: szkougiou [at] gmail [dot] com

Linked In: Sarantis Kougiou