

חשיבה אסטרטגית בשיטת התסריטים: הדגמה על חדשנות טכנולוגית ומגיפת הקורונה

פרופ' שלמה חסון, מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים, האוניברסיטה העברית בירושלים

תקציר

מטרת ההצגה בסמינר היא לחשוף את עקרונות החשיבה האסטרטגית בשיטת התסריטים ולהדגימה באמצעות שני מקרי בוחן: חדשנות טכנולוגית ומגיפת הקורונה.

החשיבה האסטרטגית בשיטת התסריטים נשענת על שלושה נדבכים עיקריים:

1. שרטוט העתיד הרצוי – חזון
2. פיתוח תסריטים אפשריים – תסריטים
3. התוויית אסטרטגיות פעולה למעבר מהעתידים האפשריים לעבר העתיד הרצוי על פי האילוצים, המשאבים והיכולות הזמינים

החשיבה האסטרטגית בשיטת התסריטים מכוונת להתמודדות עם מצבים מורכבים האופפים במידה גבוהה של אי-ודאות. מול המצב הרצוי מציגה החשיבה סדרה של תסריטים המתארים עתידים אפשריים. התסריט (scenario) הוא סיפור עתידי המתאר רצף של התרחשויות, אין הוא חזון וגם לא תחזית. מטרתו לעורר חשיבה על דגמים ותהליכים שבדרך כלל נוטים להתעלם מהם. אין פירוש הדבר כי אחד מן התסריטים עתיד בהכרח להתגשם באופן מלא או חלקי. מה שחשוב הוא היציאה מהרגלי החשיבה הקיימים ורכישת ניסיון בחשיבה על הבלתי-צפוי ועל מה שנראה כבלתי-אפשרי. בדרך זו ניתן לטפח חשיבה "מחוץ לקופסה", לשפר את סביבת החשיבה תוך קריאת תיגר על התפיסות הקיימות, לבחון אפשרויות עתידיות שונות, לאתר הזדמנויות ולהצביע גם על סיכונים (Schwartz, 1991). הניסיון ביצירת תסריטים מראה כי הם יכולים לשפר את ההבנה של התהליכים המתחוללים, ללטש את הניתוח, ולסייע בגיבוש חשיבה אסטרטגית. באופן זה ניתן לסייע לחוקרים לברר אפשרויות התפתחות שונות בנושא הנחקר, ולקרב קובעי המדיניות לחשיבה אודות הטווח הארוך על ידי הצגת התפתחויות עתידיות.

בסמינר אציג בקצרה את העקרונות הראשיים של החשיבה האסטרטגית בשיטת התסריטים ואת התפתחות השימוש בחשיבה לאורך זמן, אדגים את החשיבה באמצעות עבודה שנעשתה על ידי צוות חשיבה שפעל במרכז שאשא בנושא חדשנות, מדע וטכנולוגיה ואסיים בעבודה הנערכת בימים אלה במרכז שאשא בנושא היערכות אסטרטגית להתמודדות עם מגיפת הקורונה.

הספרות בנושא רחבה מאוד. גופים שונים עוסקים כיום בפיתוח תסריטים ובקידום חשיבה אסטרטגית ובכלל זה: גופי מודיעין, הוועדה הבינלאומית לשינוי אקלים, ארגונים סביבתיים, הפורום הכלכלי העולמי, אפדמיולוגים, וזו רק רשימה חלקית מאוד. למעוניינים אני מצרף מספר מקורות המייצגים את העבודות החלוציות בתחום.

Schoemaker, Paul J.H. 1995. "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking," Sloan Management Review. Winter: 1995, pp. 25-40 .

Schwartz, Peter. 1991. The Art of the Long View. New York: Doubleday .

Van der Heijden, Kees. 1996. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Wiley & Sons, 1996.