

معمای اتاق فکر در سازمان‌های ایرانی از تشکیل اتاق فکر به تاسیس اتاق فکر

اغلب مدیران ما خیال می‌کنند که اتاق فکر واقعاً یک "اتاق" است که گهگاه جمعی از مدیران و کارشناسان سازمان در آن تشکیل جلسه می‌دهند و درباره‌ی مشکلات و چالش‌های سازمانی یا موضوع‌های مورد علاقه‌شان گفت‌وگو می‌کنند! آیا اتاق فکر واقعاً همین است یا چیز دیگریست؟

سه ملاقات با مدیران ارشد در هفته‌های اخیر

در طول ۲۳ سال گذشته، یکی از دغدغه‌های عمده‌ی صاحب این قلم، ترویج و راه‌اندازی اتاق فکر - بگویید "اندیشکده" - در سازمان‌های مختلف بوده است. در سال‌های اول به ندرت می‌توانستم در این زمینه با مدیران ارتباط برقرار کنم. بنابراین، در اغلب موارد تیرم به سنگ می‌خورد. و هیچ نتیجه‌ای حاصل نمی‌شد. در سال‌های بعد که اصطلاح اتاق فکر تا اندازه‌ای عمومیت پیدا کرد، گاهی تلاش‌هایم به نتیجه می‌رسید، و اتاق فکری در این یا آن سازمان برپا می‌شد. اما در اغلب موارد با نوعی برداشت سطحی و قرائت کج و معوج از مفهوم اتاق فکر روبرو می‌شدم که متأسفانه تا امروز ادامه دارد، و معلوم نیست که این معضل تا چه وقت ادامه خواهد داشت. یک بار که با یکی از دوستان درباره‌ی این مشکل حرف می‌زدیم، این دیدگاه را مطرح کرد که ما ایرانی‌ها استاد تهی کردن مفاهیم از معنای حقیقی آن‌ها هستیم. به عقیده‌ی او، ما صورت‌گرایانی چیره‌دست هستیم، و نوعاً کاری به محتوا نداریم.

به هر تقدیر، در این فرصت می‌خواهم تا ماجرای سه ملاقات اخیر خود با سه تن از مدیران ارشد را در سه موسسه‌ی اقتصادی نسبتاً معتبر برایتان نقل کنم، که یکی از محورهای همه‌ی این گفت‌وگوها اتاق فکر بوده است. وقتی به این می‌اندیشم که بی‌بی‌سی انگلیس هفتادواندی سال پیش - یعنی در سال ۱۹۳۲ - نخستین اتاق فکر حرفه‌ای دنیا را به همت یکی از آینده‌پژوهان پیشرو جهان - اچ‌جی. ولز - برپا می‌کند، از آن چه می‌خواهم برایتان بگویم، متأسف می‌شوم.

۱. گفت‌وگو با یک مدیرعامل: در برابر مدیرعامل یکی از موسسه‌های اقتصادی مطرح کشور نشسته‌ام؛ مدیری با موهای سپید که به گفته‌ی خودش کوله‌باری از تجربه را به همراه دارد. در ضمن صحبت توضیح می‌دهم که مدیران امروز به ویژه مدیران ارشد در سازمان‌های بزرگ و غالباً پیچیده، نیاز به یک بازوی فکری دارند که این روزها "اتاق فکر" نامیده می‌شود، و تاکید می‌کنم که مهمترین کارکرد اتاق‌های فکر "تصمیم‌سازی به شیوه‌ی علمی" است تا مدیران بتوانند تصمیم‌های بهتری بگیرند؛ و چون آینده با تصمیم‌های امروز ساخته می‌شود، نمی‌توان در تصمیم‌گیری‌ها، خصوصاً تصمیم‌های راهبردی، به آینده بی‌توجه بود. به بیان دیگر، تصمیم‌گیری یک فرآیند "آینده‌بنیاد" است. و از این رو، هیچ اتاق فکر حرفه‌ای را نمی‌توان یافت که کار آینده‌پژوهی نکند. (البته حواسم هست که این موضوع‌ها را باید به ساده‌ترین زبان کهن بیان کنم). مدیرعامل محترم باری به غبغب می‌اندازد، و در حالی که با نگاه عاقل اندر سفیه به این حقیر سراپا تقصیر می‌نگرد، می‌گوید: "ما مدت‌هاست که به طور هفتگی اتاق فکر داریم، و اگر مایل باشید شما هم می‌توانید عضو اتاق فکر ما باشید!". من که از این‌گونه حرف‌ها بسیار شنیده‌ام، خیلی زود می‌فهمم که باید گفت‌وگو در این مورد را تعطیل کنم. البته همان‌گونه که مصلحت ایجاد می‌کند، به ایشان از این بابت تبریکی گرم می‌گویم، و به موضوع دیگری می‌پردازم.

۲. گفت‌وگو با یک مدیرعامل دیگر: این مدیرعامل که او هم ظاهراً کوله‌باری از تجربه به همراه دارد، خوشبختانه استاد دانشگاه هم هست، یکی دوباری در لابلای صحبت‌هایش تاکید می‌کند که به "قدرت علمی" اعتقاد دارد، و خیلی هم روی تجربه‌های شخصی‌اش حساب باز نمی‌کند. این گفته‌های جالب به من انگیزه می‌دهد تا بحث اتاق فکر را به میان بکشم. به او پیشنهاد می‌کنم که چند تا از فارغ‌التحصیلان جوان رشته‌ی MBA را استخدام کند، و به این وسیله هسته‌ی اولیه‌ی اتاق فکر سازمانش را شکل دهد. تا حرفم را قطع نکرده، یادآور می‌شوم که این بچه‌ها عموماً باید ۱۴ مهارت جدید را برای انجام کارهای فکری یاد بگیرند که ما آن‌ها را "مهارت‌های کلیدی" می‌نامیم.

ایشان هم به شیوه‌ی مرسوم مدعی می‌شود که سازمانشان یک اتاق فکر بزرگ دارد. که هفته‌ای یکبار در اتاق مجاور "تشکیل" می‌شود. ضمناً تاکید می‌کند که اتاق فکر جای افراد کهنه‌کار است نه مشتری جوان که هیچ تجربه‌ای ندارند. خوشبختانه خود ایشان موضوع بحث را عوض می‌کند، و گرنه ممکن بود کار به جاهای باریک بکشد. آخر، حرف‌هایش بفهمی نفهمی توهین‌آمیز بود!

۳. گفت‌وگو با معاون طرح و برنامه‌ی یک موسسه‌ی اقتصادی: این بار طرف گفت‌وگوی من، مسئول طرح و برنامه است، که به گفته‌ی خودش در آمریکا درس مهندسی خوانده، و بیش از سی سال سابقه‌ی کار در چندین سازمان مختلف دارد. حرف به چشم‌انداز و استراتژی و این چیزها می‌کشد. بعد از کلی زمینه‌چینی، بحث

را به این جا می‌کشانم که روش‌های مرسوم برنامه‌ریزی استراتژیک فقط به درد تداوم وضع موجود می‌خورند، و برای او که می‌خواهد سازمانش را "متفاوت" کند، کارآیی ندارند. بعد چند کلمه‌ای درباره‌ی آینده‌نگاری به عنوان رویکرد نو در برنامه‌ریزی بلندمدت حرف می‌زنم، و اشاره می‌کنم که خوب است یک اتاق فکر داشته باشند که پیوسته به مطالعات راهبردی مشغول باشد. می‌پرسد: "مگر یک سازمان چند بار باید برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهد؟" می‌گویم: "یک‌سره." و اضافه می‌کنم که برنامه‌ریزی استراتژیک "پروژه" نیست، بلکه "پروسه" است و به دلایل زیادی باید به طور مداوم انجام شود. به همین دلیل است که سازمان‌ها به اتاق فکر نیاز دارند که یک‌سره به این مهم بپردازد. در حین گفت‌وگو متوجه می‌شوم که ایده‌های مرا "بی‌ربط" می‌داند و تمایلی به ادامه‌ی گفت‌وگو ندارد. برخلاف دیگر گفت‌وگوها، این گفت‌وگو خیلی کسالت‌آور نبود. چون طرف مقابل، شنونده‌ی خوبی بود، و اجازه داد تا برایش توضیح دهم که چقدر تصمیم‌گیری خوب و کارآمد امروزه مهم است. و این که برای تصمیم‌گیری دو رویکرد مختلف وجود دارد: یکی "تجربی" و دیگری "علمی" و کار یک اتاق فکر این است که هر دو رویکرد را با هم تلفیق می‌کند و تصمیم‌هایی را می‌سازد که بر هر دو بنیان استوار باشند.

اتاق فکر چیست؟

اگر اتاق فکر - که این روزها "اندیشکده" نامیده می‌شود - عبارت از تشکیل جلسه‌های هفتگی، دو هفتگی، و مانند آن باشد، خدا را شکر باید به خود ببالیم که مدیران ارشد، معاونان، و کارشناسان ارشد ادارات، موسسات، و شرکت‌های ما مدام در اتاق فکر هستند! زیرا قریب به اتفاق آن‌ها کاری جز تشکیل جعبه ندارند! اتاق فکر - به مفهوم اصولی آن - زاینده‌ی ویژگی‌ها، نیازها، و چالش‌های دنیای جدید است. دنیایی که با دو ویژگی "تحولات شتابان" و "پیچیدگی فزاینده" توصیف می‌شود. پیامد این ویژگی‌ها هم "عدم قطعیت فزاینده" است که چالش‌های فراوانی را از منظر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی - به ویژه برنامه‌ریزی بلندمدت برای هر نوع سازمان ایجاد می‌کند. این چالش‌ها وقتی تشدید می‌شوند که بدانیم افق برنامه‌ریزی‌های بلندمدت هر روز درازتر می‌شود؛ تا جایی که مثلاً شرکت‌های ژاپنی به استقبال برنامه‌ریزی‌های صد ساله رفته‌اند! (این را مقایسه کنید با فرم برنامه‌ریزی بلندمدت که در سازمان‌های ایرانی عموماً پنج‌ساله است).

در چنین دنیایی، دست کم مدیران پیشرو به این مساله اذعان دارند که نمی‌توانند تنها بر پایه‌ی تجربیات شخصی خود همکارانشان تصمیم همکاری کارآمد بگیرند - تصمیم‌هایی که آینده‌ی سازمان‌هایشان را تضمین نماید. این‌ها می‌دانند که تصمیم‌گیری در دنیای امروزه به یک "علم پیشرفته و پیچیده" تبدیل شده که متخصصان خاص خود را دارد. تصمیم‌گیری علمی را نمی‌توان در جلسات مدیریتی و حتی کارشناسی انجام داد. این نوع تصمیم‌گیری نیاز به تحقیقات و مطالعات "نظام‌مند" دارد، و گاه هست که ساختن یک تصمیم علمی

استراتژیک به ماه‌ها تحقیق و مطالعه نیاز دارد. اتاق فکر در واقع یک "نهاد" است که ماهیت علمی - پژوهشی دارد، و کارش این است که تصمیم‌گیری به روش علمی را برای مدیران امکان‌پذیر کند. به زبان متداول، اتاق فکر را می‌توان یک "پژوهشکده" دانست، اما پژوهشکده‌ای که موضوع پژوهش و روش‌های پژوهشی آن تفاوت‌های بنیادینی با پژوهشکده‌های معمول دارد؛ و به همین خاطر است که این پژوهشکده‌ها را "اندیشکده" می‌نامند.

اندیشکده به مثابه‌ی پژوهشکده نیاز به محقق دارد. نوع و شمار این محققان از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. اندیشکده‌ای مانند رند (RAND) که بازوی فکری وزارت دفاع آمریکاست، ۱۵۰۰ پژوهشگر دارد؛ و برخی اندیشکده‌های دیگر - که اتفاقاً کارهای مهمی هم انجام می‌دهند، فقط ۴-۵ پژوهشگر ثابت دارند. این پژوهشگران حداقل ۱۴ مهارت کلیدی دارند که بیشتر آن‌ها از نوع مهارت‌های بین رشته‌ای است که یادگیری آن‌ها مدت‌ها طول می‌کشد.

درست است که وظیفه‌ی کانونی اتاق‌های فکر "تصمیم‌سازی" و به بیان دیگر سیاست‌پژوهی و راهبردپژوهی به قصد سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است، اما اغلب اتاق‌های فکر به مثابه‌ی نهادها یا واحدهای سازمانی چندمنظوره عمل می‌کنند. یکی از آن‌ها، به عنوان مثال، طراحی تشکیلات و روش‌های سازمانی به روش علمی است. یکی دیگر خلق ایده برای تولید محصولات و خدمات جدید است. یک شرکت یا موسسه‌ی کارآمد، خلق ایده‌های نو را به شانس و اقبال وا نمی‌نهد، بلکه برای آن یک فرآیند نظام‌مند دارد. این فرآیند معمولاً توسط اتاق فکر شرکت یا موسسه مدیریت می‌شود.

نگارنده با همکاری دوست دانشور خود آقای دکتر کمال طبائیان در سال ۱۳۷۶ در تک‌نگاشتی با عنوان **"کانون‌های تفکر: نهادهایی برای آینده‌پژوهی، سیاست‌پژوهی، و ایده‌آوری"** کارکردهای کلیدی اتاق‌های فکر را به تفصیل بررسی کرده‌اند که خواننده‌ی علاقه‌مند می‌تواند به آن‌جا مراجعه کند. کتاب خوبی هم با عنوان **"اندیشگاه: از تولد تا توسعه"** توسط بنیاد توسعه‌ی فردا منتشر شده که برای شناخت اتاق‌های فکر می‌تواند بسیار سودمند باشد.

سپاس مر خدای را و درود بر پیامبر گرامی و خاندان پاک او.