

## تفکر سناریویی

گستره چیزهایی که به آنها فکر می‌کنیم و انجامشان می‌دهیم، به خاطر چیزهایی که متوجهشان نمی‌شویم، محدود می‌شود، و چون ما اصلاً نمی‌فهمیم که متوجه آنها نشده‌ایم، کار زیادی نمی‌توانیم برای تغییر انجام دهیم؛ تا اینکه بالاخره بفهمیم چطور این متوجه نشدن باعث شکل گرفتن افکار و کارهای ما می‌شود.

آردی. گولمان (۱۹۹۶، ص ۱۰۶)، برگرفته از نوشته های آردی. لیانگ (۱۹۷۰)

### ۱. مقدمه

محیطی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، اغلب به عنوان محیطی "بسیار پیچیده و پویا" توصیف می‌شود.<sup>۱</sup> همیشه همینطور بوده است. در سطح کلان، طی بیش از ۵۰۰ سال، از انقلاب کشاورزی تا صنعتی گرفته تا انقلاب دیجیتال در جهان، محیط‌ها به روش گیج‌کننده‌ای تغییر کرده‌اند. بشر در حال دست و پنجه نرم کردن با تغییرات مختلف محیط بوده است، و با استفاده از مهارت سازگاری، توانسته به بقا و پیشرفت خود ادامه دهد.

در این دوره‌ها، نوع و ماهیت اجزای پیچیده و پویا نیز تغییر کرده است. مثلاً در دوره انقلاب دیجیتال (یا جامعه پسا صنعتی)، تغییر و تحول در ارتباطات، تنش‌زدایی در

---

۱. برای مثال نگاه کنید به رینگلاند، اسپارو و لاستینگ (۲۰۱۰)

عصر هسته‌ای، تغییرات ژنتیک، جنبش‌های ضدفرهنگی دهه ۶۰، جنگ ویتنام و جنگ سرد، "حرارت سفید فناوری"<sup>۱</sup>، و مجموعه‌ای از ترورهای سیاسی افراد مشهور<sup>۲</sup> و تاثیر آن بر دولت و حاکمیت، مسائل مبرمی بودند که کمیسیون سال ۲۰۰۰ با آنها مواجه بود. تمام این موارد، جامعه فکری را به چالش می‌کشیدند تا به پیشرفت‌های سی سال آینده فکر کند (بل و گروبارد، ۱۹۶۷). پنجاه سال به سرعت گذشت و آینده‌پژوهان به مسائلی فکر می‌کردند که همگی به یک میزان باعث سرگشتگی بود: تنوع و برابری، پدیدار شدن پوپولاریزم و ناسیونالیسم، تاثیر فناوری بر کار، مهاجرت دسته‌جمعی، خلیفه‌گری، تروریسم، اقتصادهای کم‌جان غربی، از بین رفتن تنوع زیستی، تغییرات اقلیمی، عقبگرد دموکراسی‌های لیبرال، دولت‌های یاغی و جنگ‌افزارهای بالقوه هیدروژنی.

در این میان، هر دهه مجموعه‌ای از مسائل مبرم و زمینه‌ای خود را داشت که بر اساس ادراک کسانی که آنها را می‌دیدند و انجام می‌دادند، می‌توان آنها را پیچیده و پویا نامید (مارکوس ۲۰۰۹). مثلاً گولمن در اواسط دهه ۹۰ اظهار داشت: "ما در دوران بسیار خطرناکی زندگی می‌کنیم، دورانی که در آن، خودفریبی تبدیل به موضوعی بسیار ضروری و مهم شده است. این سیاره با تهدیدی روبرو شده که قبلاً از آن بی‌اطلاع بوده است: نابودی کامل" (۱۹۹۸، ص ۱۱).

این ماجرا تا آغاز این قرن وجود داشت، همانطور که دراکر می‌گوید: "یک حقیقت مسلم برای کشورهای توسعه‌یافته؛ و احتمالاً برای کل جهان وجود دارد: ما با سال‌های طولانی تغییرات عمیق روبرو هستیم. این تغییرات عمدتاً تغییرات اقتصادی نیستند. این تغییرات در حوزه‌های جمعیت‌شناسی، سیاست، جامعه، فلسفه و از همه مهم‌تر در دیدگاه نسبت به جهان بوده است (۱۹۹۹، ص ۹۲).

۱. عبارتی که از سخنرانی نخست وزیر انگلستان از حزب کارگر به نام هارولد ویلسون گرفته شد که در کنگره حزب کارگر در اسکاربورو در سال ۱۹۶۴ مطرح کرد. ویلسون واقعاً گفت: "بریتانیایی که قصد دارد در حرارت سفید این انقلاب گداخته شود و شکل بگیرد، جایی برای اقدامات محدودکننده یا روش‌های قدیمی در صنعت ندارد." ویلسون در سال ۱۹۶۴ نخست وزیر بریتانیا شد.

۲. جان کندی، رابرت کندی و مارتین لوتر کینگ

پس از بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۰، تاثر و آشفتگی، اذهان همه مردم حتی باتجربه‌ترین آینده‌پژوهان را فرا گرفت: عدم اطمینان از آینده موجب اطمینان در مورد آینده نزدیک خواهد شد. شرایط بقا در سازمان‌های بزرگ، پیچیده‌تر و زمان و منابع محدود خواهد شد. رقابت شدیدتر، و بررسی دقیق، سخت‌تر خواهد شد. در عین حال، جهان شاهد بحران مالی بوده و با تغییرات مداوم در تعادل جهانی و چالش‌های سیستماتیک جهانی مواجه است. به نظر می‌رسد ما به برخی از نقاط اوج تغییرات رسیده‌ایم. سازمان‌ها چگونه می‌توانند در این محیط رشد کنند؟

(رینگلند و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱)

شواهدی مبنی بر این وجود ندارد که یک نسل، پیچیدگی و پویایی را سریعتر از نسلی دیگر تجربه کرده باشد. هر نسل دیدگاهی دارد که تفکرات و احساسات مختلفی را ارائه می‌دهد. با این وجود، شکی نیست که تمام محیط‌های زمینه‌ای در طول زمان حاوی ترکیبی پیچیده از اجزایی بوده‌اند که به صورت پویا با هم در تعامل هستند و یکی بعد از دیگری شگفتی می‌آفرینند. با گذر نسل‌ها، این موضوع دیگر مورد توجه قرار نخواهد گرفت.

بخشی از دلایل این امر در نوسانات شرایط انسانی نهفته است. روش‌های سنتی برای کمک به حرکت سازمان‌ها و دولت‌ها به سوی آینده، بر رویکرد پیش‌بینی و برنامه‌ریزی راهبردی (مانند Ackoff، 1983؛ Brews & Hunt، 1999) و استفاده از روش‌های پیش‌بینی پیشرفته (Makridakis، 1990) متکی است.

پیش‌بینی برخی زمینه‌ها، مثلاً سیستم‌های طبیعی مانند تغییرات آب‌وهوایی، به طور قابل توجهی بهبود یافته است (Ayres، 2000)، اما جامعه همچنان با رویدادهایی که احتمال وقوع آنها اندک و تاثیرات آنها شدید است، شگفت‌زده می‌شود. (Bazerman & Watkins، 2004؛ Watkins & Bazerman، 2003).

این شگفتی‌ها، ریشه در ضعف شناخت و رفتار فردی و گروهی دارد که چالش بزرگی برای درک زمینه پیش رو است. به عنوان مثال، در سطح کلان، این زمینه‌های در

حال تغییر، ساختاری اجتماعی از واقعیت فردی یا گروهی هستند<sup>۱</sup> و در نتیجه، به احتمال زیاد، چند زمینه و نه تنها یک زمینه رسمی<sup>۲</sup> را در بر می‌گیرند. این تفاوت در ادراک، و دیدگاه و مفروضات پشتیبان آنهاست که پیش‌بینی آینده را دشوار می‌کند. حتی اگر تنها یک زمینه در نظر گرفته شود، بعضی از ناظران ممکن است آن را پویا و پیچیده ببینند، در حالی که برخی دیگر ممکن است آن را نسبتاً ساده و پایدار بدانند، که این به تفاوت در دیدگاه آنها نسبت به تجربه، وسعت و عمق دید، ساختار و وضعیت ثبات روانی آنها بستگی دارد. ممکن است از نظر یک ناظر، یک تغییر کوچک، تغییری غیر قابل هضم و ناگوار باشد، و از دید فردی دیگر، این موضوع کاملاً برعکس باشد. از این رو، پیچیدگی و پویایی محیطی ممکن است از دید یک ناظر و در زمینه سازمانی، از طریق مدیران و هیئت مدیره بهتر درک شود.

محققین (به عنوان مثال داگلاس، ۱۹۸۶؛ داگلاس و ویلدوفسکی، ۱۹۸۲) مدت زیادی فرض می‌کردند که جوامع مختلف و گروه‌های درون آنها به شیوه‌های مختلفی خطر را درک و با آن مقابله می‌کنند؛ بخصوص اگر موضوع مربوط به ارزیابی خطرات آینده باشد. ایدنوف<sup>۳</sup> با مطالعه تاریخ باستان یونان، از این ادعا پشتیبانی می‌کند:

*مواجهه با آینده نامشخص، با تمام احتمالات وحشتناکش، به معنای اهمیت ثبات و رفاه و ماهیت غیر قابل انکار بدبختی است و فرهنگ‌های مختلف، این قلمرو غیر قابل مشاهده را به گونه‌های متفاوتی ترسیم می‌کنند. انتخاب نقاط عطف از سوی آنها، دیدگاه خاص آنها را نشان می‌دهد. خطراتی که از نظر آنها مهم قلمداد می‌شود بستگی دارد به ... شبکه خاصی از باورهای فرهنگی؛ مثلاً، در مورد ریشه‌های بدبختی، روابط آنها با نیروهای غیرقابل مشاهده و فانی و فوق‌العاده و درک آنان از توانایی‌هایشان برای انجام امور. (۲۰۰۷، ص ۵).*

۱. پیترو دویل، استاد بازاریابی پیشرو در انگلستان در دهه‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰، برای اولین بار در کلاس MBA خود ادعا کرد که "ادراکات، فقط واقعیت با تاخیر زمانی هستند." بنابراین، او تأکید را از روی دیدگاه‌های رسمی درباره نظر تأمین بازار برداشته و متوجه نظر مشتریان از دیدگاه تقاضا می‌کند. اگر آنها جهان را پیچیده و پویا ببینند، پس، جهان همانگونه است.

۲. برای توضیح بیشتر به (Lock and Strong (2010) مراجعه نمایید.

با این وجود، بقا و پیشرفت زمینه‌ای نیازمند سازگاری است. قانون تنوع در سایبرنتیک اشبی (۱۹۵۶، ۱۹۵۸) توضیح می‌دهد برای اینکه موجود زنده از تغییرات شکل گرفته در محیط جان سالم به در ببرد، باید راه‌حلهایی بیشتر از تعداد مشکلات موجود در اختیار داشته باشد. با انتقال این ایده از علم زیست‌شناسی به علوم مدیریتی می‌توان گفت که مدیران و سازمان‌هایی که به تغییرات عادت نکنند، در هنگام مواجهه با تغییرات در حوزه‌های موقعیتی خود، برای مقابله با آنها مبارزه خواهند کرد. واضح است که هرگونه انحرافی از مدل‌های ذهنی، یا راهبرد سازمانی یا ساختار، منادی خطر خواهد بود.

اگر این اجزاء در یک زمینه عمومی نسبت به تغییر، سازش‌پذیر نباشند آنگاه گفته می‌شود سازمان‌ها از "تناسب" راهبردی برخوردار نیستند<sup>۱</sup> و اگر این مشکل اصلاح نشود، راهی سفر سرگردانی راهبردی خواهند شد و عملکرد آنها غیر قابل قبول خواهد بود (جانسون، ۱۹۸۷).

در نتیجه، استراتژیست‌های اجرایی باید با تغییرات زمینه‌ای هماهنگ باشند و قادر به تشخیص نشانه‌هایی از تغییرات محتمل‌الوقوع آینده باشند. چنین درکی از عدم اطمینان و توانایی کارآفرینی برای تطبیق استراتژی‌ها با شرایط در حال تغییر، منابع مهمی برای مزیت رقابتی هستند. اگر چنین اتفاقی رخ ندهد، بی‌هدفی و احتمالاً نابودی نهایی را به دنبال خواهد داشت (Johnson، 1987؛ MacKay & Chia، 2013). از این رو، در دنیایی مملو از تغییر و نوآوری، رویکردهای راهبرد غیرپیشگویانه که عدم قطعیت زمینه را دربردارد (به عنوان مثال Wiltbank و همکاران، ۲۰۰۶)، بیش از رویکردهای پیش‌بینی و آماده‌سازی سنتی موفق خواهند شد. مشهورترین و کاربردی‌ترین آنها، برنامه‌ریزی سناریویی است.

---

۱. اینکه سازمان‌ها باید با محیط خود "متناسب" باشند یا نه، یک نکته قابل بحث در میان استراتژیست‌ها است. از یک طرف، تناسب کامل غیرممکن است و از سوی دیگر، هر تناسبی سازمان‌ها را به یک پلت‌فرم نسبتاً پایدار متصل کند که این منجر به مقیاس‌بندی و در نتیجه محدودیت نوآوری و سرمایه‌گذاری می‌شود. بسیاری از اختراعات موفقیت‌آمیز حاصل از حواشی و نه این جریان اصلی "متناسب بودن" است.

## ۲. برنامه‌ریزی سناریویی چیست؟

برنامه‌ریزی سناریویی تعاریف بسیار متفاوتی دارد (استات، ۱۹۹۸، ص ۳). کاهن و وینر<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی سناریویی را "یک توالی فرضی از وقایع به منظور متمرکز کردن توجهات بر فرآیندهای علی و نقاط تصمیم‌گیری" (۱۹۶۷، ص ۶)، و اسکومیکر<sup>۲</sup> آن را "یک روش منظم برای تصور آینده ممکنه که در آن تصمیمات سازمانی گرفته شود"، توصیف می‌کنند (۱۹۹۵، ص ۲۵). گودت<sup>۳</sup> آن را "صرفاً وسیله‌ای برای نشان دادن واقعیت آینده به منظور روشن شدن اقدامات فعلی با توجه به احتمال آینده مطلوب" تعریف می‌کند (۲۰۰۱، ص ۶۳). خود اصطلاح "سناریو" به دوره فیلم‌های صامت برمی‌گردد یعنی زمانی که به دلیل داشتن داستان‌هایی خلاق، ادبی و سرزنده، متن فیلم سناریو نامیده می‌شد (کلینر، ۱۹۹۶). با تکیه بر این تعاریف، ما از دانش‌نامه بین‌المللی تعاریف مطالعات سازمان استفاده می‌کنیم:

*برنامه‌ریزی سناریویی، یک فرآیند در مدیریت راهبردی است؛ ترکیبی از تعریف چند داستان درباره آینده محتمل و پاسخ‌های راهبردی عملی مورد نیاز برای مقابله با آنها. داستان‌ها، زمینه آتی را از طریق تجزیه و تحلیل سیستماتیک انگیزه‌های کلیدی تغییرات زمینه‌ای ترسیم می‌کنند.*

(مک کران، ۲۰۰۸، ص. ۱۳۹۱)

سازمان‌ها به دلایل بسیار زیادی از برنامه‌ریزی سناریویی استفاده می‌کنند (بورت و ونر هیدن، ۲۰۰۳). رایت و همکاران (۲۰۱۳) سه هدف اصلی را شناسایی کرده‌اند:

- ارتقای درک فرآیندهای علی، ارتباطات و توالی‌های منطقی رویدادهایی که ممکن است نقش مهمی در شکل دادن به آینده ایفا کنند.
- ارتقای تصمیم‌گیری‌های راهبردی
- تغییر ذهنیت و تغییر چهارچوب ادراکات در سازمان‌ها.

1. Kahn and Wiener,

2. Schoemaker

3. Godet

ما در تجارب عملی خود دریافتیم از برنامه‌ریزی سناریویی برای هدایت سیاست‌های عمومی (به عنوان مثال آینده مناطق پس از تمام شدن نفت)، بررسی راهبردهای ورود به بازار (به عنوان مثال یک امتیاز جدید در یک بازار خارجی)، راه‌اندازی مذاکرات بحث‌برانگیز در یک فضای خنثی (به عنوان مثال بین اتحادیه‌ها و مدیریت) و تصور کردن نتیجه ادغام یا خرید (به عنوان مثال قیمت سهام نسبی و ارزش خالص) استفاده می‌شود.

در حالی که ریشه‌های این تفکر سناریویی به علم سماوی بابلی‌ها برمی‌گردد، اما در سال‌های اخیر به عنوان ابزار مدیریت راهبردی در بخش خصوصی، عمومی و غیر انتفاعی به کار گرفته شده است (دورانس و گودت، ۲۰۱۰؛ گان و ویلیامز، ۲۰۰۷؛ رایت و همکاران، ۲۰۱۶). ریشه‌های مدرن تفکر سناریویی را می‌توان در آثار هرمان کان و همکارانش در شرکت RAND<sup>۱</sup> در ایالات متحده در دهه ۱۹۴۰ و کار فیلسوفان فرانسوی، گاستون برگر و برتراند دوانوئل<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۵۰ یافت.

تفکر سناریویی به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی از طریق اندیشکده‌هایی همچون موسسه هادسون و موسسه تحقیقات استنفورد در ایالات متحده، و انجمن بین‌المللی فیوچربلز لو پراسپکت<sup>۳</sup> در فرانسه در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بسط و توسعه یافت. تحقیقات اولیه در زمینه برنامه‌ریزی سناریویی به عنوان ابزاری برای استراتژی شرکت (کلین و لینمن ۱۹۸۱، لینمن و کلاین ۱۹۷۹، ۱۹۸۲ در ایالات متحده؛ و مالاسکا ۱۹۸۵، مالاسکا و همکاران، ۱۹۸۴؛ مالاسکا و همکاران، ۱۹۸۵ در اروپا) نشان داد که بیش از ۲۲ درصد از شرکت‌های صنعتی بزرگ در ایالات متحده در اواخر دهه ۷۰ و بین یک سوم تا نیمی از شرکت‌های صنعتی بزرگ اروپا تا اواسط دهه ۱۹۸۰ از این روش استفاده می‌کردند.

1 Herman Kahn and colleagues in the RAND Corporation

2 Gaston Berger and Bertrand de Jouvenel

3 Hudson Institute and the Stanford Research Institute in the United States, and the Association International Futuribles and La Prospective in France

محققان نتیجه گرفتند که استفاده از روش‌های سناریویی با افزایش عدم قطعیت و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط سازمانی در دهه ۷۰ مرتبط بوده است (مالاسکا و همکاران، ۱۹۸۴، ص ۴۶). علاوه بر این، شرکت باین، در نظرسنجی سالانه خود درباره ابزارهای مدیریتی و روندهای مورد استفاده شرکت‌ها در سطح جهانی، استفاده مداوم از برنامه‌ریزی سناریویی را از زمان آغاز بررسی خود در سال ۱۹۹۳ ثبت و اعلام کرد پس از حملات ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، میزان استفاده از آن شتاب گرفته است. برنامه‌ریزی سناریویی در لیست بیست ابزار و تکنیک مدیریتی برتر قرار داشت و تا سال ۲۰۱۵، بیش از ۱۳۰۰۰ پاسخگو از حدود ۷۰ کشور استفاده از این تکنیک را در برنامه خود قرار دادند که این امر موجب شد این روش تبدیل به سریع‌ترین ابزار مدیریتی در حال رشد شود (ریگی و بیلودی ۲۰۱۵).

با چنین طول عمر و استفاده گسترده‌ای، برنامه‌ریزی سناریویی به عنوان یک ترکیب ضروری برای هر نوع فعالیت آینده‌پژوهی پیشرفت کرده است. برنامه‌ریزی سناریویی از تغییرات مداوم در خود استقبال کرده است؛ و این پویایی داخلی متضمن دوام آن بوده است. شاید مهم‌ترین بخش این تغییر ذاتی، تغییر ماهرانه از برنامه‌ریزی سناریویی به تفکر سناریویی بوده است. در اینجا، به جای تمرکز روی علم دقیق برنامه‌ریزی عملیاتی که مذاکره در مورد زمینه‌های خاص را تسهیل می‌کند، تاکید بر کیفیت تفکر در مورد رویدادهای احتمالی آتی و تغییرات پس از آن در درک اجرایی بوده است.<sup>۱</sup> از نظر بسیاری از مدیران، نادیده گرفتن یا فکر نکردن به فرصت‌ها یا تهدیدهای بالقوه با حفظ مدل‌های شناختی قابل تطبیق که سازمان را در ارتباط با تغییرات محیط زمینه حفظ کند، یک چالش است. طرفداران برنامه‌ریزی سناریویی (MacKay & McKiernan, 2004; Schoemaker, 1995; van der Heijden, 1996; Wack, 1985a, 1985b; Wright et al., 2008)

۱. برای مثال، مینتزبرگ و همکاران (۲۰۰۸)، به جای آموزش بر برنامه‌ریزی راهبردی تاکید کردند. مینتزبرگ در کار قبلی خود بر مشکلاتی تاکید داشت که برنامه‌ریزان در مقابله با مشکلات متعدد آینده (۱۹۹۴) با آنها روبرو بودند و گزارش ارائه شده توسط متخصصان مبنی بر اینکه منفعت آنها در ابعاد یادگیری عدم انعطاف-پذیری چالش‌برانگیز است را کم اهمیت جلوه داد و به مدیران استراتژیک کمک کرد تا به جای برنامه‌ریزی صرف، به بینش جدیدی دست یابند (به عنوان مثال De Geus, 1997; Wack, 1985a, 1985b).



ادعا می‌کنند که فرآیند تفکر فعال درباره وضعیت زمینه‌ای آتی و تصور کردن سناریوهای مختلف به ایجاد ادراکات تازه، مدل‌های ذهنی مناسب کمک کرده و واکنش‌های راهبردی جایگزین و واکنش‌های به موقع را اطلاع‌رسانی می‌نماید:

*از آنجا که ماهیت تفکر سناریویی، بررسی مجموعه‌ای از آینده‌های محتمل و جایگزین است، این فرایند می‌تواند مداخلات و ارائه نظرات در این مورد را تسهیل کند که آینده چه چیزی در بر خواهد داشت و اطمینان نادرست به یک نقطه در آینده و یک راهبرد قابل اعتماد و بررسی شده را به چالش می‌کشد. برداشت‌های ساده از گذشته و . . . بهترین حدس در مورد تحول محیط خارجی،<sup>۱</sup> تضعیف شده و درجه هم‌ترازی بین استراتژی و طیف وسیعی از رویدادهای آتی مورد توجه قرار می‌گیرد.*

(رایت و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۲۲۱).

تفکر سناریویی یکی از عناصر محوری برنامه‌ریزی سناریویی است؛ یعنی یک فرایند قدرتمند برای به چالش کشیدن مدل‌های ذهنی از طریق ایجاد حس در حضور سیگنال‌های گیج‌کننده، یادگیری سازگار، تمرین و تکرار بحران‌های احتمالی و گفتگوی راهبردی بین دیدگاه‌های متفاوت.

### ۳. مشارکت و ساختار

بخش‌های زیر در این کتاب به ترتیب به گونه‌ای طراحی شده‌اند که چهار مشارکت اصلی در ادبیات آکادمیک و دانشگاهی انجام می‌دهند. ابتدا ما تفکر سناریویی را در تلاش گسترده بشر برای مواجهه با آینده نامعلوم، ناشناخته و غیرقابل پیش‌بینی مفهوم‌سازی می‌کنیم. با استفاده از مطالعه تمدن‌های باستانی، ما نشان می‌دهیم تفکر سناریویی امری جدید نیست، بلکه در دوره‌های مختلف تاریخ، شکل‌های

۱. استفاده از این مقاله مشخص، یک محیط بیرونی را نشان می‌دهد که به همه داده شده و از نظر اجتماعی توسط افراد یا گروهی از افراد ساخته نشده است.

مختلفی به خود گرفته است. دوم، ما مفاهیم علم سماوی را به تفکر سناریویی مدرن پیوند داده و اثبات می‌کنیم که جستجو و کاوش برای قطعیت بیشتر و دقیق‌تر در درک پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت در جهان اطراف ما در طول زمان تکامل یافته است. سوم، ما تفکر سناریویی را از برنامه‌ریزی سناریویی جدا کرده و تلاش می‌کنیم تا نقش تفکر سناریویی را به عنوان پشتیبان ضروری مدیریت برجسته نماییم. چهارم، ما بر تفکر سناریویی تمرکز می‌کنیم؛ چرا که از سال ۱۹۴۰ به واسطه مکاتب فکری فرانسوی و انگلیسی و با استفاده از روش منطق شهودی، تکامل یافته است. بر اساس تحقیقات قبلی، ما مشارکت‌های اولیه انگلیس را در توسعه و استفاده از تفکر سناریویی در سیاست عمومی برجسته می‌کنیم، چیزی که در بسیاری از پیشینه‌های دریافت شده در این حوزه نادیده گرفته شده است. در نهایت، ما به انتقاداتی راجع به سودمندی تفکر سناریویی برای مدیریت راهبردی می‌پردازیم و این استدلال که تفکر سناریویی یک ابزار اکتشافی برای غلبه بر تعصبات شناختی و تصمیم‌گیری‌های بهتر در هنگام مرور پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان آتی است را تصحیح می‌کنیم. بخش بعدی، این تاریخ باستانی را بررسی می‌کند و سنگ‌بنای علم مطالعات آینده را نشان خواهد داد.