



سازمان مدیریت صنعتی

برنامه‌ریزی بر پایه سناریو (سناریونگاری) در سازمان‌ها

چگونه سناریوها را طراحی کرده
به کار گرفته و ارزیابی کنیم؟

مؤلف: توماس جی. چرماک

مترجمان: دکتر فرامرز ساهه‌مندی، عباس صبوری

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۴

سرشناسه	: چرمک، تامس ج. Chermack, Thomas J.
عنوان و نام پدیدآور	: برنامه‌ریزی بر پایه سناریو (سناریونگاری) در سازمان‌ها: چگونه سناریوها را طراحی کرده به کار گرفته و ارزیابی کنیم؟/ مولف توماس جی. چرمک؛ مترجمان عباس صیوری، فرامرز شاه‌محمدی.
مشخصات نشر	: تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۳۴۸ ص: مصور، جدول، نقشه، نمودار.
شابک	: 978-600-275-106-5
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Scenario planning in organizations : how to create, use, and assess scenarios, 2011.
یادداشت	: کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان "برنامه‌ریزی بر پایه سناریو" توسط انتشارات پارس ضیاء و علم‌آفرین در سال ۱۳۹۳ منتشر شده است.
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۲۲۳] - ۳۴۰.
عنوان دیگر	: برنامه‌ریزی بر پایه سناریو.
موضوع	: مدیریت — شبیه‌سازی
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی — شبیه‌سازی
شناسه افز.	: صیوری، عباس، ۱۳۵۶ - مترجم
شناسه افزوده	: شاه‌محمدی، فرامرز، ۱۳۴۲ - مترجم
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۴ ج۴/۲۶/HD۳۰
رده بندی دیویی	: ۶۵ / ۴۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۹۲۸۲۰

سازمان مدیریت صنعتی از همکاری شرکت آرمه‌بن
در انتشار این کتاب با هدف توسعه کیفیت مدیریت کشور قدردانی می‌نماید.



سازمان مدیریت صنعتی

■ برنامه‌ریزی بر پایه سناریو (سناریونگاری) در سازمان‌ها

■ مترجمان: عباس صیوری - دکتر فرامرز شاه‌محمدی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ چاپ اول: ۱۳۹۴

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۰۶-۵ / 978-600-275-106-5

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

فروش الکترونیک: www.scimi.ir

تومان ۲۸۰۰۰

فهرست مطالب

۷	سخن ناظر.....
۹	مقدمه حاشی.....
۱۱	مقدمه مترجمان.....
۱۳	پیشگفتار لوئیس ورم.....
۱۹	پیشگفتار مؤلف.....
۲۷	بخش اول: مبانی سناریونگاری.....
۳۱	فصل اول: معرفی سناریونگاری عملکرد گرا.....
۶۵	فصل دوم: مبانی نظری سناریونگاری.....
۱۰۳	فصل سوم: سیستم سناریونگاری عملکردگرا.....
۱۱۷	فصل چهارم: مطالعه موردی سناریو.....
۱۲۵	بخش دوم: مراحل سیستم سناریوی عملکردگرا.....
۱۲۹	فصل پنجم: مرحله ۱- آماده سازی پروژه: تعیین هدف و جلب حمایت.....
۱۵۴	فصل ششم: مرحله ۲- بررسی و کاوش سناریو: تنفس.....
۱۸۶	فصل هفتم: مرحله ۳- توسعه سناریو: بررسی تفصیلی و دقیق تر.....
۲۳۶	فصل هشتم: مرحله ۴- پیاده سازی سناریو: به کارگیری سناریوها.....
۲۶۰	فصل نهم: مرحله ۵- ارزیابی پروژه: مستندسازی نتایج.....
۲۹۲	بخش سوم: اجرای پروژه های سناریو.....
۲۹۴	فصل دهم: مدیریت پروژه های سناریو.....
۳۱۲	فصل یازدهم: ادراکات انسانی در سیستم سناریو.....
۳۲۲	فصل دوازدهم: انجام اولین پروژه سناریونگاری.....
۳۳۰	منابع.....

سخن ناشر

برای عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم نام‌هایی چون عصر فراصنعتی، جهانی شدن و دهکده جهانی، عصر اطلاعات، عصر مجازی، عصر دیجیتال، موج چهارم و ... مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از ویژگی‌های اصلی دوران امروز بشر، شتاب فراوان و فزاینده تغییرات، پیدایش، غیظی بودن و در اغلب موارد غیرقابل پیش‌بینی بودن آن تغییرات است. بنا به گفته چارلز مندی: «چالش فراروی مدیران آینده این است که تشکیلات و سازمانی را اداره کنند که ابدأ شباهتی با سازمان‌هایی که به آنها عادت کرده‌ایم ندارند.» در این شرایط به توصیه یار در کر: «به دلیل اینکه تغییرات را نمی‌توان مهار کرد، بایستی از آنها پیش افتاد و لذا سازمان‌ها بایستی به پیشواز تغییرات بروند، نه اینکه در برابر آنها بایستند.»

عدم قطعیت نهفته در آینده اگر چه برای برخی، تحلیله کننده نداشتن دور اندیشی آنان است، اما برای عده‌ای دیگر منبعی گران‌بها از فرصت‌ها بر روی خان آینده مطلوب است. در شرایط عدم قطعیت امروزین دنیای کسب‌وکار، روش‌های برنامه‌ریزی سنتی که بیشتر بر پایه پیش‌بینی‌های قطعی استوار است، دیگر پاسخگو نیست و آینده پژوهی و سناریونگاری برای آینده به منظور حرکت دادن سازمان در جهت آینده مرجح و سناریوی مطلوب، امری ضروری می‌باشد. لذا برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو در سال‌های اخیر مورد اقبال بسیاری در جهان کسب‌وکار قرار گرفته است. اگرچه در کشور ما در مرحله ابتدایی معرفی و استفاده است و تاکنون بیشتر در مقالات و کنفرانس‌ها مطرح شده و استفاده‌کنندگان جدی آن نیز عمدتاً از حوزه نظامی و دفاعی بوده‌اند و کسب‌وکارها کمتر از آن استفاده‌ای کاربردی کرده‌اند. با توجه به اینکه این کتاب هم به مبانی نظری موضوع به شکلی جامع و کاملاً

بنیادی پرداخته و هم روشی کاربردی برای پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه سناریونگاری را به همراه مثال‌های کاربردی و یک موردکاوی جامع ارائه نموده است، می‌تواند به استفاده آگاهانه‌تر و گسترده‌تر این حوزه مهم دانش مدیریت در کشور منجر شود.

ترجمه این کتاب حاصل تلاش یکی از مشاوران ارشد و با تجربه سازمان مدیریت صنعتی در حوزه استراتژی و یکی از دانشجویان برجسته دوره مدیریت اجرایی سازمان که سال‌ها تجربه مدیریت ارشد در صنعت مهندسی مشاوره و ساختمان کشور را دارد، می‌باشد. امید است استفاده عملی از متدولوژی و ابزارهای ارائه شده در این کتاب توسط مدیران و دانش‌پژوهان حوزه مدیریت، گام کوچکی در جهت کمک به توسعه ظرفیت مدیریت در کشور را بردارد. پس از تحریر باشد.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مقدمه حامی

بقاء و رشد سازمان‌ها در دنیای جدید، نیازمند آینده‌نگری و آمادگی برای تطبیق سریع با شرایط و حمل آینده است. آشنایی با رویکردها و روش‌های کارآمد برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک از دانش‌های همیشگی مدیران کسب‌وکارها بوده است. برنامه‌ریزی بر پایه سناریو یا رویکردی یکی از این رویکردهای مؤثر است که سوابق زیادی از کاربرد موفقیت‌آمیز آن در سازمان‌ها (و زمینه‌های دیگر) مستند شده است.

برای توسعه کاربرد روش‌ها و رویکردهای نوین در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، وظیفه جامعه دانشگاهی تولید و انتشار علمی و ادبیات مرتبط با این موضوع است و وظیفه دست‌اندرکاران و مدیران استفاده علمی و به‌اشتراک‌گذاری تجربیات می‌باشد تا با شکل گرفتن تعاملی سازنده میان اندیشه و عمل، نقش کاربردی در رابطه با این روش‌ها و رویکردها ایجاد شود.

شرکت آرمه‌بن وظیفه خود می‌داند که ضمن استفاده از دانش موجود، هر گاه بتواند کمکی در راستای تقویت بدنه دانش در زمینه‌های مختلف باشد مشتاقانه وظیفه خود را انجام دهد. حمایت از انتشار این کتاب در راستای انجام این وظیفه بوده است.

شرکت آرمه‌بن

مقدمه مترجمان

در پیشگاه پندمرو و مقدمه نویسنده که در ابتدای این کتاب وجود دارد، بصورت اجمالی ضرورت و فایده سناریونگاری، دلایل تمایز و رجحان این کتاب نسبت به سایر منابع موجود و ساختار کلی کتاب بیان شده و در این مقال نیازی به تکرار این مطالب نیست. اما لازم است چند مطالب را بیان کنیم:

چرا این کتاب برای ترجمه انتخاب شد؟

سناریونگاری یکی از ابزارهای کاربردی و مهمتر در زمینه برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک سازمانی است و سوابق زیادی از کاربرد و استفاده از آن در شرکتها وجود دارد؛ اما این روش در سازمانهای ایرانی جایگاه مناسبی به دست نیاورده است. برای تقویت ادبیات این رشته و ایجاد زیربنایی برای کاربردهای عملی این روش، در شرکت‌های کشورمان، لازم است که کتاب‌های معتبر این مبحث در اختیار دانشگاهیان، فعالان و دست‌اندرکاران قرار گیرد.

شاید به جرأت بتوان گفت که در میان کتاب‌های منتشر شده در زمینه سناریونگاری، تنها کتاب حاضر است که به شکلی جامع و کامل به موضوع پرداخته است. این کتاب در سه بخش خواننده را با مبانی نظری سناریونگاری آشنا کرده، راهنمایی عملی و گام به گام برای تدوین، کاربرد و ارزیابی نتایج سناریوها مهیا کرده و در نهایت توصیه‌هایی برای آغاز و انجام پروژه‌های سناریو ارائه می‌کند. خواننده با مطالعه این بخش‌ها علاوه بر آنکه به ضرورت و فایده سناریونگاری برای سازمان خود آگاه می‌شود به ابزارهای لازم برای انجام این امر دست می‌یابد.

امیدواریم با مطالعه این کتاب و استفاده از مفاهیم آن در سازمان‌های ایرانی، تلاش‌های مدیران و دست‌اندرکاران در جهت توسعه کسب‌وکار نتیجه بهتری داشته باشد.

یک نمونه عملی نظریه‌پردازی

در فصل دوم این کتاب چرماک نظریه سناریونگاری را مطرح کرده است. این فصل علاوه بر اینکه یکی از وجوه برتری این کتاب نسبت به سایر منابع سناریونگاری است، نمونه بسیار خوبی از نظریه‌پردازی در رشته‌های کاربردی است و می‌تواند الگویی برای محققین رشته‌های مختلف باشد تا شیوه صحیح نظریه‌پردازی را بیاموزند. (چرماک با همکاری سوانسون در کتابی با عنوان Theory building in applied disciplines که سال ۲۰۱۳ منتشر شده به تفصیل به این موضوع پرداخته است)

پیشهادی برای مطالعه این کتاب

مطالب این کتاب در سه بخش در دو فصل به گونه‌ای تنظیم شده است که خواننده را با موضوع سناریونگاری آشنا کرده، حل انجام سناریونگاری را معرفی می‌کند و توصیه‌هایی برای اجرای پروژه‌های سناریونگاری می‌کند و طبیعتاً مطالعه منظم این بخش‌ها بهترین نتیجه را خواهد داشت. اما با توجه به اینکه بخش اول عمدتاً متمرکز بر ارائه مبانی نظری می‌باشد در صورتیکه برای انجام یک پروژه عملی از این کتاب استفاده می‌کنید می‌توانید مستقیماً به بخش دوم مراجعه کرده و مراحل انجام سناریونگاری را فراگرفته و اجرایی کنید.

در پایان از خوانندگان تقاضا داریم هر گونه پیشنهاد در جهت بهبود متن ترجمه شده را به آدرس shahmohammadi_f@yahoo.com و یا sabouri_abolm@yahoo.com ارسال نمایند تا در چاپ‌های بعدی کتاب، متن کاملتری در اختیار مخاطبین قرار گیرد.

عباس صبوری

فرامرز شاه‌محمدی

۱۳۹۴

پیشگفتار لوئیس وندر مرو

در دنیای ناپیوستگی‌ها و تلاطمات، استفاده از سناریوها به‌عنوان بخشی از فرایندهای برنامه‌ریزی، استراتژیک، امری بدیهی به نظر می‌رسد و موضوع تعجب‌برانگیزی نیست. براساس نتایج تحقیق سالانه موسسه بین و کمپانی^۱ برای تعیین پرکاربردترین ابزارهای مدیریت، استفاده از سناریوها افزایش چشم‌گیری را نشان می‌دهد. میزان کاربرد سناریوها از ۴۰ درصد در سال ۱۹۹۶ به ۷۰ درصد در سال ۲۰۰۶ افزایش یافته است. (اکونومیست ۲۰۰۶) اکونومیست در ادامه می‌افزاید: «در نتیجه انجام سناریونگاری^۲، هیئت بازرگانی نیویورک در دهه ۱۹۹۰ تصمیم به ساخت تالار بورس دوم خارج از مرکز تجارت جهانی گرفت؛ تصمیمی که این هیئت را از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ مصون داشت.»

در محیط متلاطم، یک فرض اشتباه درباره شرایط و بازارهای آینده می‌تواند باعث خروج شما از فضای کسب‌وکار شده، یا سازمان شما را سال‌ها به عقب برگرداند. رهبران سازمان‌ها برای محافظت سازمان خود در برابر خطرات و همچنین تشخیص فرصت‌های جدید، باید از جدیدترین ابزارها و کارآمدترین روش‌ها استفاده کنند. شناخت و تسلط بر نحوه عملکرد و مبانی نظری یک ابزار یا روش خاص، هم برای دست‌اندرکاران و کارشناسان و هم برای رهبران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

لوین (۱۹۵۱) جمله معروفی دارد که می‌گوید: «هیچ چیز عملی‌تر از یک نظریه خوب نیست.» شاید از این نقل قول زیاد استفاده شده باشد؛ با این حال، استناد به این جمله در زمینه سناریونگاری خالی از فایده نبوده و مصداق عملکرد طراحان سناریو است، چراکه دست‌اندرکاران سناریونگاری تا کنون بر فایده و ابعاد عملی نظریه در این زمینه تأکید و توجه لازم را نداشته‌اند.

1. Bain & Company

۲. واژه «سناریونگاری» به‌عنوان معادل فارسی اصطلاح «scenario planning» در نظر گرفته شده است.

این کتاب برای گروه نوظهور دست‌اندرکاران و پژوهشگرانی است که در سراسر دنیا در زمینه سناریوها فعالیت می‌کنند. نظریه‌پردازی چرماک به همراه پژوهشگرانی مانند ریچارد سوانسون، سوزان لینهام و... بر تحقیق علمی سنتی (سوانسون و هالتون، ۲۰۰۵)، تحقیق طبیعی (دنزن و لینکلن، ۲۰۰۰) و همچنین تحقیق عملی (ریزن و برادبری، ۲۰۰۱) بنا شده است. چرماک این نظریه‌پردازی را با اتکاء به تجربیاتی که از انجام پروژه‌های سناریو و تحقیق در زمینه سناریونگاری کسب کرده و همچنین آموخته‌هایش از فعالیت‌های دست‌اندرکاران سناریو، انجام داده است. این کتاب برای سناریوسازان نوپا بنیانی عملی و نظری مهیا می‌کند تا بتوانند بر مبنای آن، در زمینه سناریونگاری عملکرد شایسته‌ای داشته باشند.

در این کتاب برای این بار مبنای نظری سناریونگاری مطرح شده است.

آگاهی و شناخت نسبت به این نظریه روش سناریو که برای اولین بار در این کتاب ارائه شده، برای انجام پروژه‌های سناریو بسیار مهم و ضروری است. اگر بخواهیم کاربرد سناریوها را در قالب یک مثال بررسی کنیم، می‌توانیم مثال آخرین باری را که اتومبیل خریدید، توضیح دهیم. وقتی با اتومبیل جدید خود مشغول رانندگی در خیابان‌ها بودید، به چه چیزی توجه می‌کردید؟ احتمالاً به اینکه چند نفر دیگر اتومبیلی شبیه اتومبیل شما دارند! احتمالاً به این نتیجه رسیده‌اید که تعداد اتومبیل‌هایی که شبیه اتومبیل شما هستند، بسیار زیاد است و تعداد آنها بیشتر از آن است که قبلاً می‌دانید. درحالی‌که واقعاً نسبت به قبل، فقط یک اتومبیل مثل اتومبیل شما در جاده بیشتر شد که آن هم اتومبیل شماست! این مثال بیانگر مشاهده انتخابی^۱ است. آگاهی و تسلط به مشاهده انتخابی (مهارتی که با انجام صحیح سناریو به وجود می‌آید) به شما به‌عنوان یک تصمیم‌گیرنده این امکان را می‌دهد که بسیار سریع‌تر از کسی که احتمالات و سؤالات «چه می‌شود اگر» را بررسی نکرده، به پویایی‌های مرتبط با موضوع تصمیم توجه کنید.

وجود یک مبنای نظری درست و محکم، باعث انسجام و استحکام پروژه‌های سناریو شده و زیربنایی فراهم می‌کند تا بر مبنای آن، پروژه به بهترین شکل انجام شود. چرماک در این کتاب این مبنای نظری را به‌خوبی تشریح کرده است. نظریه را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «توصیف محققانه از اینکه چه چیزی بهتر کار می‌کند و چرا» و کتاب حاضر

این توصیف را ارائه کرده و دست‌اندرکاران و رهبران را به سوی انجام پروژه به بهترین شکل راهنمایی خواهد کرد. در این کتاب مراحل انجام پروژه معرفی شده، مبانی نظری این عملیات بررسی شده و معیارهای مناسبی برای ارزیابی تأثیر پروژه‌های سناریو ارائه شده است.

مطالب چرم‌اک در این کتاب، خواننده را با جدیدترین روش تدوین استراتژی (به نام تدوین استراتژی از طریق گفت‌وگوی استراتژیک) آشنا می‌کند. در این کتاب یک تصویر بزرگ از استراتژی مبتنی بر سناریو در چارچوبی ارائه شده که به شما این امکان را می‌دهد تا به راحتی از تحریکات خود به عنوان ابزار استفاده کنید. همچنین جزئیات مورد نیاز برای انجام پروژه‌های سناریو برای کسانی که در سناریونگاری تازه‌کار هستند، ارائه شده است. به عنوان مثال ابزاری برای ارزیابی کیفیت گفت‌وگوی استراتژیک و ابزار دیگری برای ارزیابی جنبه‌های منفی برنامه‌های پویا معرفی شده است. چرم‌اک در این کتاب تأکید و توجه خود را به عمل‌د، بطور کرده است. ممکن است به نظر برسد که سناریوها طبیعتاً موجب تولید ارزش می‌شوند، اما بهترین و بیشترین منافع هنر سناریونگاری ناشی از مستندسازی نتایج عملی و واقعی است.

رشته سناریونگاری به ثبت و بایگانی سوابق تأثیرات و دستاوردهایش نیاز دارد. تاکنون به ارزیابی پروژه‌های سناریو توجهی نشده است اما انجام این ارزیابی‌ها - همانند تدوین مبانی نظری - باعث انسجام و استحکام پروژه‌های سناریو شده و کیفیت آنها را افزایش می‌دهد. چرم‌اک برای ارزیابی پروژه‌های سناریو، رویکرد دقیق و ظریفی ارائه کرده که ابزارهای مختلفی را برای ارزیابی اثرات سناریوها در اختیار دست‌اندرکاران سناریونگاری قرار می‌دهد. درواقع این دعوتی است از دست‌اندرکاران و محققان از طریق تحقیقات عملی و تفکر و تحقیق، بدنه دانش سناریونگاری را تقویت کنند. سناریونگاری جامعی که مبتنی بر مبانی نظری بوده و بر ارزیابی هم تأکید داشته باشد، منجر به ایجاد یک فضای کاری حرفه‌ای متشکل از دست‌اندرکاران خبره برای انجام سناریوها خواهد شد.

ما از پیتر سنگه در دانشگاه MIT و انجمن سازمان‌های یادگیرنده، آموخته‌ایم که یادگرفتن سریع‌تر از رقبا، مزیت رقابتی اصلی و نهایی است. استراتژی مبتنی بر سناریو در جوهر خود، روش‌شناسی یادگیری و عدم یادگیری است. پیشروانی مانند دون مایکل

(۱۹۷۳) در کتابش به نام «یادگیری برای برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی برای یادگیری»^۱ و آردی‌گس (۱۹۸۸) در مقاله معروفش در مجله هاروارد بیزینس ریویو با عنوان «برنامه‌ریزی به مثابه یادگیری»^۲ برای اولین بار به نقش اساسی یادگیری در سازمان‌ها به عنوان مبنایی برای مزیت رقابتی اشاره کرده‌اند.

پیر واک زمانی که در رویال داچ شل^۳ روش سناریو را برای برنامه‌ریزی گروهی^۴ توسعه می‌داد، از سناریوها برای تغییر مفروضات ذهنی تصمیم‌گیرندگان استفاده کرد. این فرایند به تصمیم‌گیرندگان شل این توانمندی را داد که زودتر از رقبا متوجه پویایی‌های نوظهور محیط شوند، زیرا آنها در فرایند سناریوسازی این پویایی‌ها را بررسی و مطالعه کرده‌اند. در دهه ۱۹۷۰ که قیمت‌های نفت نوسانات شدیدی داشت، این توانمندی ناشی از مفروضات اهنک‌شده به همراه توانایی خوداصلاحی، رویال داچ شل را به یک مزیت رقابتی مهم محو کرد. مفروضاتی که تصمیم‌گیرندگان تصمیمات خود را براساس آنها اتخاذ می‌کردند، تحت تأثیر فرایند توسعه سناریو قرار گرفته بود و در نتیجه، به آنها دید گسترده‌تری داده بود.

سناریوها به عنوان یک ابزار آموزشی، شکل گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته‌اند. هرمان کان در سناریوها برای جلب توجهات نسبت به خطرات قریب‌الوقوع یک هولوکاست هسته‌ای استفاده کرده، رهبران رویال داچ شل از سناریوها برای تصمیم‌گیری‌های مختلف استفاده کرده‌اند. در آفریقای جنوبی، از سناریوها برای هدایت مردم به «راه متعالی» و دور کردن آنها از «راه پستی» درگیری‌های نژادی و تخریب اقتصادی استفاده شده است. مشارکت رهبران ملی آفریقای جنوبی در گفت‌وگویی درباره سناریوهایی که احتمال داشت در آینده با آنها مواجه شوند، منجر به اجتناب از سیاست‌های پوپولیستی شد که آینده اقتصاد را به خطر می‌انداخت. فهرست کاربردهای مختلف سناریو همچنان در حال رشد و افزایش است.

روش سناریو در آغاز از طریق مدل کارآموزی آموزش داده می‌شد. اگر آنقدر خوش‌شانس بودید که عضوی از گروه برنامه‌ریزی رویال داچ شل باشید، می‌توانستید در محضر استادانی نظیر پیر واک، تد نیولند، آردی‌گس، کیس و ندرهیدن و پیترو شوارتز

1. Learning to Plan and Planning to Learn

2. Planning as Learning

3. Royal/ Dutch Shell

4. Group Planning

آموزش ببینید. اولین دوره‌های عمومی آموزش مهارت سناریو، در اوائل دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت. آموزش‌های اولیه با شبیه‌سازی یک نمونه پروژه سناریو انجام می‌شد و جزئیات مراحل مختلف توسعه سناریوها به صورت عملی به شرکت‌کنندگان آموزش داده می‌شد. اخیراً دانشگاه ایالتی کلرادو، انجمن سناریونگاری را با هدف ظرفیت‌سازی در زمینه استراتژی مبتنی بر سناریو برای دست‌اندرکاران و محققان سناریونگاری تأسیس کرده است. این انجمن قصد دارد به مرکزی برای کارهای سناریویی با کیفیت بالا، آموزش متخصصان ماهر سناریو و گسترش سناریونگاری عملکردگرا تبدیل شود. برای همه شما در انجام سناریوهایی که توسعه می‌دهید، آرزوی موفقیت می‌کنم. امیدوارم شما و سایر دست‌اندرکاران سناریونگاری، از این کتاب و سناریوها برای اینکه جهان را به مکانی بهتر تبدیل کنید، استفاده نمایید.

لوئیس وندرمرو

مرکز رهبری نوآورانه

ژوئن ۲۰۱۰