

به نام خالق هستی



نویسندگان: ساندررا برچستد و جک برن

مترجمین:

سیده مائده حسینی ضیابری

احد رضایان قیه‌باشی

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

سرشناسه	:	برچستد، ساندر
عنوان و نام پدیدآوردندگان	:	Burchsted, Sandra شکل دادن به آینده: راهنمای تسهیل‌گر/نویسندگان ساندر برچستد، جک برن؛ مترجمین: سیده‌مائده حسینی ضیابری، احد رضایان قیه‌باشی؛ ویراستار: محمد افشار
مشخصات نشر	:	تهران، ساکو، ۱۴۰۴
مشخصات ظاهری	:	۱۰۰ص: جدول
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۴۷۹-۱۷۰-۰
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Shaping our future: facilitator's guidebook.
یادداشت	:	کتابنامه
موضوع	:	آینده‌نگری Forecasting آینده‌پژوهی Forecasting -- Study and teaching
شناسه افزوده	:	برن، جک
شناسه افزوده	:	Byrne, Jack
شناسه افزوده	:	حسینی ضیابری، سیده‌مائده، ۱۳۶۴-، مترجم
شناسه افزوده	:	رضایان قیه‌باشی، احد، ۱۳۶۷-، مترجم
رده‌بندی کنگره	:	CB۱۵۸
رده‌بندی دیویی	:	۳۰۳/۴۹
شماره کتابشناسی ملی	:	۱۰۰۳۶۹۸۸



انتشارات ساکو

www.nashresaco.ir

نام کتاب	:	شکل دادن به آینده (راهنمای تسهیل‌گر)
مولفین	:	ساندر برچستد و جک برن
مترجمین	:	سیده‌مائده حسینی ضیابری، احد رضایان قیه‌باشی
ویراستار	:	محمد افشار
طراحی جلد و صفحه‌آرایی	:	سیده‌مائده حسینی ضیابری
ناشر	:	ساکو
سال نشر	:	۱۴۰۴
نوبت چاپ	:	اول
شمارگان	:	۵۰۰ نسخه
قیمت	:	۳۲۰۰۰۰۰ ریال
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۴۷۹-۱۷۰-۰
ISBN	:	۹۷۸-۶۰۰-۴۷۹-۱۷۰-۰

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مولف است.

دفتر مرکزی: انقلاب، روبروی درب اصلی دانشگاه تهران، خیابان فخررازی، خیابان وحید نظری شرقی، پلاک ۶۱، واحد A21

دفتر مرکزی: ۶۶۹۵۶۰۴۸-۶۶۹۵۶۰۵۵

مرکز فروش: ۶۶۴۹۰۷۲۵-۶۶۴۹۴۵۲۴

## سخنی با مخاطبان

فعلی و انتخاب فعلی دارد. افراد را می‌توان بر اساس نحوه‌ای که داستان زندگی خود را روایت می‌کنند، به سه دسته تقسیم کرد: گذشته‌نگرها، حال‌نگرها و آینده‌نگرها.

گذشته‌نگرها بر این باورند که انسان‌ها، ادامه‌دهنده راه گذشتگان بوده و تصمیم‌ها و انتخاب‌ها، می‌بایست تابعی از رویدادها و روندها، باورها و تصاویر و در نهایت اقدامات آغاز شده در گذشته باشد. آنها وزن اندکی برای حال و آینده در نظر می‌گیرند. برای مثال اگر بخواهند فعالیتی را آغاز کنند یا پروژه‌ای را کلید بزنند به روابط گذشته، ساختارها و سازه‌های گذشته نگاه می‌کنند. سوگیری و خطاهای ذهنی این افراد، نقش تعیین‌کننده‌ای در انتخاب‌ها و تصمیم‌هایشان دارد. در نگاه آن‌ها سیاه‌پوست پایین‌تر از سفیدپوست است. مرد قوی‌تر از زن است، اسب حیوان نجیبی است. سگ وفادار است. آنها حرف راست را از بچه می‌شنوند. ایدئولوژی خود را برتر می‌دانند و به قوانین و مقررات ثابت و لایتغیر باور دارند. تجربه برای آن‌ها همه چیز است. آن‌ها دوست دارند تجربیات گذشته را به آینده تعمیم دهند، همواره دنبال رمزگشایی از رخدادهای گذشته هستند. آنها در مورد آینده صحبت نمی‌کنند بلکه همواره درباره چستی، چرایی و چگونگی گذشته صحبت می‌کنند. آینده برای آن‌ها، در واقع کشف گذشته است. دائماً در حال کشف گذشته و تعمیم الگوها و باورهای گذشته به آینده هستند.

حال‌نگرها بر این باور هستند که گذشته اتفاق افتاده و از دسترس ما خارج شده و آینده هنوز نیامده

شاید برایتان اتفاق افتاده باشد که گاهی داستان‌هایی که دیگران برایتان تعریف می‌کنند، بر احساسات و تصمیمات شما اثر می‌گذارند. داستان‌هایی که می‌گویند چه کسی هستید و چه فردی می‌توانید باشید. اما آیا تا به حال با خود فکر کرده‌اید که می‌توانید نویسنده داستان زندگی خود باشید؟ داستانی که نه تنها گذشته و حال شما را تعریف می‌کند، بلکه آینده‌تان را نیز شکل می‌دهد.

تصمیماتی که امروز در زندگی می‌گیریم متأثر از گذشته، وضعیت حال و تصویری است که از آینده خود داریم. گذشته، وزن زیادی در برنامه‌ها، تصمیم‌ها و اقدامات ما دارد. ما بر اساس باورهایی که از گذشته به ارث برده‌ایم، با در نظر گرفتن رخدادهایی که قبلاً زندگی ما را تحت تأثیر قرار داده‌اند و روندها و اقداماتی که از گذشته آغاز شده و همچنان ادامه دارند رفتار می‌کنیم. البته این تمام ماجرا نیست. با اینکه گذشته به رفتارهای ما شکل و جهت می‌دهد اما ما فقط بر اساس رخدادهای گذشته، اقدامات و روندهای گذشته، برنامه‌ریزی کرده، تصمیم گرفته و اقدام نمی‌کنیم. در واقعیت، وضعیت فعلی نیز در برنامه‌ها، تصمیم‌ها و اقدامات ما موثر هستند. اما این تصویر و کشش آینده است که بیشترین تأثیر را بر انتخاب‌هایمان می‌گذارد.

کشش آینده به وزن تصاویر و احتمالاتی اشاره دارد که در مورد پدیده‌ها مطرح می‌کنیم. هرچقدر کشش نسبت به آینده بیشتر باشد به این معنی است که این تصاویر و این احتمالات وزن بیشتری در تصمیم

است. آنچه هست وضعیت است که الان داریم. آن‌ها معتقدند که زندگی در حال اتفاق می‌افتد و نباید از آن غافل شد و اگر می‌خواهیم تصمیمی بگیریم یا انتخابی داشته باشیم، بهتر است بر اساس چیزی که الان هستیم باشد تا چیزی که می‌خواهیم باشیم یا قبلاً بوده‌ایم. تاکید بر گذشته و آینده، نه تنها لذت زندگی کردن در حال را از ما می‌گیرد بلکه تلاشمان را معطوف به موقعیتی می‌کند که ممکن است اشتباه بوده باشد یا هرگز رخ ندهد.

آینده‌نگرها، بر این باور هستند که تمام دانش مربوط به گذشته و تمام تصمیم‌ها و انتخاب‌ها مربوط به آینده است. آنها معتقدند ما دائماً از حال وارد آینده می‌شویم و دائماً برای آینده برنامه‌ریزی کرده و تصمیم می‌گیریم. آنها آینده را الزامات تداوم گذشته و تکرار گذشته نمی‌دانند و پیش‌بینی دقیق آن را امری غیرممکن می‌دانند. آینده‌نگرها وزن کشش آینده را در مقایسه با حال و گذشته بسیار بیشتر می‌دانند. آن‌ها معتقدند انسان موجودی حسابگر است و بر اساس اصل «منفعت» و بویژه منافع پایدار تصمیم می‌گیرد. با گذار از عصر کشاورزی به صنعتی و پس از آن عصر ارتباطات و اطلاعات، اهمیت درک آینده و وزن آینده در تصمیم‌ها و انتخاب‌ها افزایش یافته است، چرا که با افزایش سرعت تغییرات محیطی و افزایش تعداد رخداد‌های غیرمنتظره در سیستم‌های پیچیده انطباق‌پذیر، غافلگیری‌ها افزایش یافته و عمر برنامه‌ها و استراتژی‌ها کوتاه‌تر شده است. در واقع آینده به کالایی نایاب و درک آن به مزیتی رقابتی و استراتژیک تبدیل شده است. هرکسی که بتواند درک بهتری از تغییرات محیطی و آینده داشته باشد یک قدم از سایرین جلوتر بوده و کمتر غافلگیر می‌شود.

این سه نگرش مختلف نشان می‌دهد که چگونه

داستان‌هایی که برای خود می‌سازیم، می‌توانند مسیر زندگی ما را تغییر دهند.

تصور کنید فردی که در یک منطقه محروم زندگی می‌کند، داستانی از خودش می‌سازد که در آن نه تنها بر مشکلات فعلی غلبه می‌کند، بلکه به یک کارآفرین موفق تبدیل می‌شود. این داستان به او انگیزه می‌دهد تا برای یادگیری مهارت‌های جدید تلاش کند و شبکه‌های حمایتی ایجاد کند. در مقابل، فردی که خود را قربانی شرایط می‌بیند، ممکن است هرگز از منطقه امن خود خارج نشود. این دو نفر، هر دو در یک واقعیت زندگی می‌کنند، اما آینده‌شان به دلیل داستانی که برای خود تعریف می‌کنند، کاملاً متفاوت خواهد بود. آینده به صورت دقیق همواره غیرقابل پیش‌بینی خواهد بود، اما داستان‌هایی که ما درباره آن می‌سازیم، به ما کمک می‌کنند تا با این عدم قطعیت کنار بیاییم.

توسعه آینده‌نگری در جامعه امری ضروری است. برای توسعه آن راهکارهای بسیار زیادی در ۱۵۰ سال گذشته در پیش گرفته شده است. از راه‌اندازی واحدها و دفاتر آینده‌نگری در داخل سازمان‌ها و شرکت‌ها گرفته تا برگزاری کارگاه‌های آینده‌پژوهی مختص کودکان، نوجوانان و جوانان.

برخی افراد آینده‌نگری را تخصصی و مختص به بزرگسالان می‌دانند. بنابراین فعالیت‌های مربوط به آینده‌نگری را اغلب در شرکت‌ها و سازمان‌ها متمرکز کرده‌اند. عده‌ای دیگر آینده‌نگری را یک ویژگی فرهنگی-اجتماعی می‌دانند و معتقدند تمامی افراد جامعه می‌بایست آینده‌نگر باشند. ازین‌رو مدارس و سیستم‌های آموزشی موظف هستند مبانی و معرفت

آینده‌نگری را به همه یاددهند.

با توجه به اهمیت آینده‌نگری، بسیاری از سیستم‌های آموزشی پیشرو در دنیا، مهارت‌های آینده‌نگرانه مانند تفکر سیستمی، تفکر استراتژیک، تفکر انتقادی، تفکر سناریویی و تفکر طراحی را به نوجوانان و جوانان آموزش می‌دهند. اما آیا می‌دانید این مهارت‌ها چگونه به آن‌ها کمک می‌کند؟ فردی که انتقادی می‌اندیشد بدیل‌ها را سریعتر پیدا می‌کند و فردی که سیستمی می‌اندیشد روابط را بهتر درک می‌کند. کسی که استراتژیک فکر می‌کند اثرگذاری بیشتری بر روی آینده دارد و فردی که مهارت طرح و طراحی دارد قدرت ساخت و طراحی آینده را دارد و در نهایت وقتی که بصورت سناریویی می‌اندیشد غافلگیر نمی‌شود و آینده‌هایی را می‌بیند که دیگران نمی‌بینند.

این کتاب به قلم ساندررا برچستد و جک برن سعی دارد تا با زبانی ساده و روان و در عین حال جامع به صورت کاربردی و گام به گام مهارت‌های مورد نیاز را به مخاطبان آموزش دهد. این کتاب در قالب دستنامه تلاش می‌کند مهارت اندیشیدن به آینده را بویژه به نوجوانان و جوانان بصورت کاربردی و تمرینی آموزش دهد. نویسندگان از روش‌های مشارکتی آموزش و یادگیری، برای جذاب‌تر کردن آموزش مفاهیم آینده استفاده می‌کنند. «شکل دادن به آینده» عنوانی است ساده و همه فهم که به همه ما یادآور می‌شود که با تلاش برای درک آینده می‌توان در خلق آن سهم بیشتری داشت. آن‌ها از روش‌های مختلف آینده‌نگری و آینده‌پژوهی برای آموزش مفاهیم و کشف پیامدها و شناخت سناریوها و در نهایت راه‌های خلق آن استفاده می‌کنند و در این بین از روش سناریوپردازی به عنوان قلب تپنده دانش آینده‌نگری بهره می‌برند.

این کتاب گامی است در جهت توانمندسازی نسل جوان برای خلق آینده‌ای بهتر. نوجوانان و جوانانی که امروز یاد می‌گیرند چه عواملی روی تصمیم‌ها و انتخاب‌های آنها تاثیر می‌گذارد همان مدیرانی هستند که فردا می‌توانند تصمیم‌ها و انتخاب‌های بهتری برای این کشور داشته باشند. نوجوانانی که امروز می‌دانند آب، انرژی، هوا، خاک برای ادامه حیات ضروری است، فردا در استفاده از این منابع، راهکارهای بهتری در پیش می‌گیرند. تمدن و قدرت چیزی جز پرورش و داشتن ملتی دوراندیش و خلاق نیست. به امید فردای بهتر.

احد رضایان قیه‌باشی

سیده مائده حسینی ضیابری

دانشگاه تهران

زمستان ۱۴۰۳



## پیشگفتار

### حقایق، داستان و آینده

بتی اس. فلاورز، نویسنده و کارگردان سناریو، مدیر کتابخانه و موزه لیندون بینز جانسون

داستانی که درباره آن حقایق می‌گوییم، شکل می‌گیرد. به عنوان مثال، فرض کنید فردی در کودکی دچار بیماری وحشتناکی شده است. این واقعیت را می‌توان به اشکال گوناگون روایت کرد. مثلاً می‌توان در یک داستان به عنوان قهرمان گنجانده (رابرت پس از غلبه بر یک بیماری وحشتناک، موفق به دریافت مدرک دبیرستان خود شد).

یا اینکه می‌توانیم داستان را از دید یک قربانی روایت کنیم: «رابرت به دلیل بیماری‌اش مجبور شد دو برابر دوستانش سال‌های دبیرستان را بگذراند». یا این داستان را می‌توان شبیه به یک رویداد تاریخی با هدف یادگیری تعریف کنیم: «رابرت پس از ابتلا به یک بیماری وحشتناک یاد گرفت که چگونه صبور باشد و این صبر و شکیبایی تا حد زیادی توسعه یافت و این برای موفقیتش به عنوان یک روانشناس بسیار حائز اهمیت بود». بسته به داستانی که تعریف می‌کنید، چه آن داستان درباره گذشته باشد، چه حال یا آینده، واقعیت‌ها می‌توانند از شما یک قهرمان، یک قربانی یا یک یادگیرنده بسازد. قدرت بیان داستان خودمان در مورد اینکه چه کسی هستیم و به چه کسی ممکن است تبدیل شویم، از حداقل قدرت‌های ماست. اکثر جوانان بدون فکر کردن، داستان‌هایی را که به واسطه والدین و فرهنگشان برای آن‌ها روایت شده را می‌پذیرند. بسیاری از این داستان‌ها، به ویژه

به عنوان یک آینده‌پژوه، سوالی که اغلب از من پرسیده می‌شود این است که «آینده چه چیزی خواهد بود؟» همواره پاسخ این بوده که آینده غیرقابل پیش‌بینی است. بنابراین، هر داستانی درباره‌ی آینده یک داستان تخیلی است. اما سوال مهم این است: چه نوع داستانی برای آینده مفیدتر است؟ پاسخ این سوال این است: داستانی که توسط افرادی که در آن زندگی خواهند کرد، خلق می‌شود.

سناریوپردازی فرآیند قدرتمندی است هنگامی که مردم با یکدیگر داستان‌های آینده را خلق می‌کنند، شروع به خلق تجربه‌ای برای روایت داستان خود و در نتیجه ساختن آینده خود دارند، می‌کنند.

قدرت داستان‌سرایی را می‌توان به وضوح در زندگی یک فرد مشاهده کرد. زندگی هر یک از ما مجموعه‌ای از حقایق است که این حقایق در واقعیت رخ داده است. هیچ کاری نمی‌توانیم انجام دهیم تا آن‌ها را تغییر دهیم. نکته اصلی اینجاست که حقایق در داستانی که ما درباره خودمان بیان می‌کنیم، نهفته است. در حالی که واقعیت‌های گذشته فراتر از توانایی ما برای تغییر است، اما ما برای شکل دادن آن‌ها اختیارات کاملی داریم که داستان‌ها را چگونه روایت کنیم. اهمیت این موضوع، به ویژه برای جوانان، این است که آینده نه بر اساس واقعیت‌ها، بلکه بر اساس

آن‌هایی که جنبه تجاری دارند، بی‌استفاده و یا حتی ممکن است مضر باشند. آن‌ها به طور ضمنی به ما می‌گویند که ما به اندازه کافی لاغریا به اندازه کافی ثروتمند نیستیم - به همین دلیل است که باید یک محصول خاص را بخریم تا لاغریا ثروتمند یا هر چیز دیگری باشیم.

سناریوها پادزهرهایی هستند برای داستان‌های ضمنی که در فرهنگ عامه می‌یابیم زیرا به طور صریح و شفاف ساخته و پذیرفته شده‌اند و نه در ناخودآگاه‌مان. علاوه بر این، سناریوها برای آموزش خیال‌پردازی از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری، کمک به جهت‌گیری بهتر نسبت به آینده عمل می‌کنند. انعطاف‌پذیری به این معناست که ما به این دلیل به آینده نزدیک نمی‌شویم که خواهد بود، بلکه مجموعه‌ای از احتمالات - دو یا چند سناریو ما را تشویق می‌کنند که به روش‌های مختلفی درباره آینده فکر کنیم. بسیاری از شرکت‌های بزرگ، زمان و پول زیادی را صرف ساختن سناریوهای مفید و چالش برانگیز می‌کنند. به ادعای نویسندگان، آن چیزی که این کتاب را خاص می‌کند این است که نشان می‌دهد چگونه می‌توان با زمان و هزینه معقول، یک کارگاه سناریو نویسی را طراحی و اداره کرد تا گروهی از جوانان بتوانند تجربه عمیقی از شکل دادن به یک یا دو یا سه سرنوشت را داشته باشند.

## مقدمه

«آینده متعلق به کسانی است که به رویاهای زیبای خود ایمان دارند»

- النور روزولت

بودیم که توانستیم با بهترین برنامه‌ریزان سناریو در جهان کار کرده تا فرآیندی را ایجاد کنیم که عمق لازم را داشته باشد تا به جوانان، همان مهارت‌های تفکر برای آینده مانند مدیران اجرایی شرکت‌های پیشرو جهان را ارائه دهد.

سناریوها، تصاویری تخیلی از آینده‌های بالقوه هستند، که در آن‌ها پروسه انجام آن، به اندازه تصاویری که به توسعه آنها کمک می‌کند مهم است. جوانان درگیر گفتگوهای عمیقی می‌شوند که در لحظاتی، مسیر تفکرشان رها و گاهی به شدت محدود می‌شود. این گفتگوها برای کمک به داستان‌گویان جوان طراحی شده‌اند تا نقاط کور فرهنگی خود را ببینند و به چیزهای غیرقابل تصور فکر کنند.

ما دو سال را صرف توسعه و اجرای آزمایشی مجموعه‌ای از روش‌ها و ابزارها کرده‌ایم تا به جوانان بیاموزیم تا بتوانند جهان‌های ممکن را تجسم کنند که در آن چیزهای غیرقابل تصور و غیرقابل پیش‌بینی به وقوع می‌پیوندند. ما این فرآیند را در برنامه‌ای به نام **شکل دادن به آینده** قرار داده‌ایم که در بسیاری از مناطق در سراسر جهان توزیع خواهد شد. اگر نسلی از جوانان بتوانند دنیاها را بیشتر از آن تصور کنند، آنگاه بهتر می‌توانند خود را برای آینده‌ای پیش‌رو آماده کنند.

سه موسسه برای آینده، مرکز آینده‌پایدار و شلبرن فارم به هم پیوسته‌اند تا برنامه‌ای جهت آموزش رهبری جوانان با عنوان **شکل دادن به آینده** آغاز کنند.

براساس یافته‌های ما، با بیش از یک دهه کار با جوانان در زمینه آموزش زیست‌محیطی و پایدار، نشان می‌دهد که جوانان زمان کمی را صرف اندیشیدن به آینده می‌کنند. نظرسنجی‌ها نشان داده‌اند که میانگین بازه زمانی اندیشیدن به آینده در نوجوانان معمولاً از ساعت‌ها تا در بهترین حالت چند ماه متغیر است. ما با کنار هم قرار دادن این یافته‌ها با کاری که دو دهه است در آن مشارکت داشته‌ایم و تلاشی که برای آموزش آینده‌ای پایدار انجام می‌دهیم به این نتیجه رسیده‌ایم که اکثریت جوانان پیش‌زمینه‌ای (از نظر بازه زمانی اندیشیدن به آینده) برای مشارکت معنادار در نتیجه‌ای که این دوره آموزشی در تلاش برای آن است را ندارند. این مکاشفه ما را به دنیای برنامه‌ریزان استراتژیک در شرکت‌های چند ملیتی وارد کرد تا ابزارهایی که آن‌ها برای گسترش تفکر و تصور آینده به کار می‌گیرند، بیاموزیم.

در آنجا دنیای برنامه‌ریزی سناریو را کشف کردیم و مجموعه‌ای از فرآیندها، ابزارها و روش‌شناسی را توسعه دادیم که جوانان می‌توانند با استفاده از آن، برای کمک به شکل‌دهی فعالانه آینده خود و جوامعی که در آن زندگی می‌کنند، به کارگیرند. ما خوش‌شانس

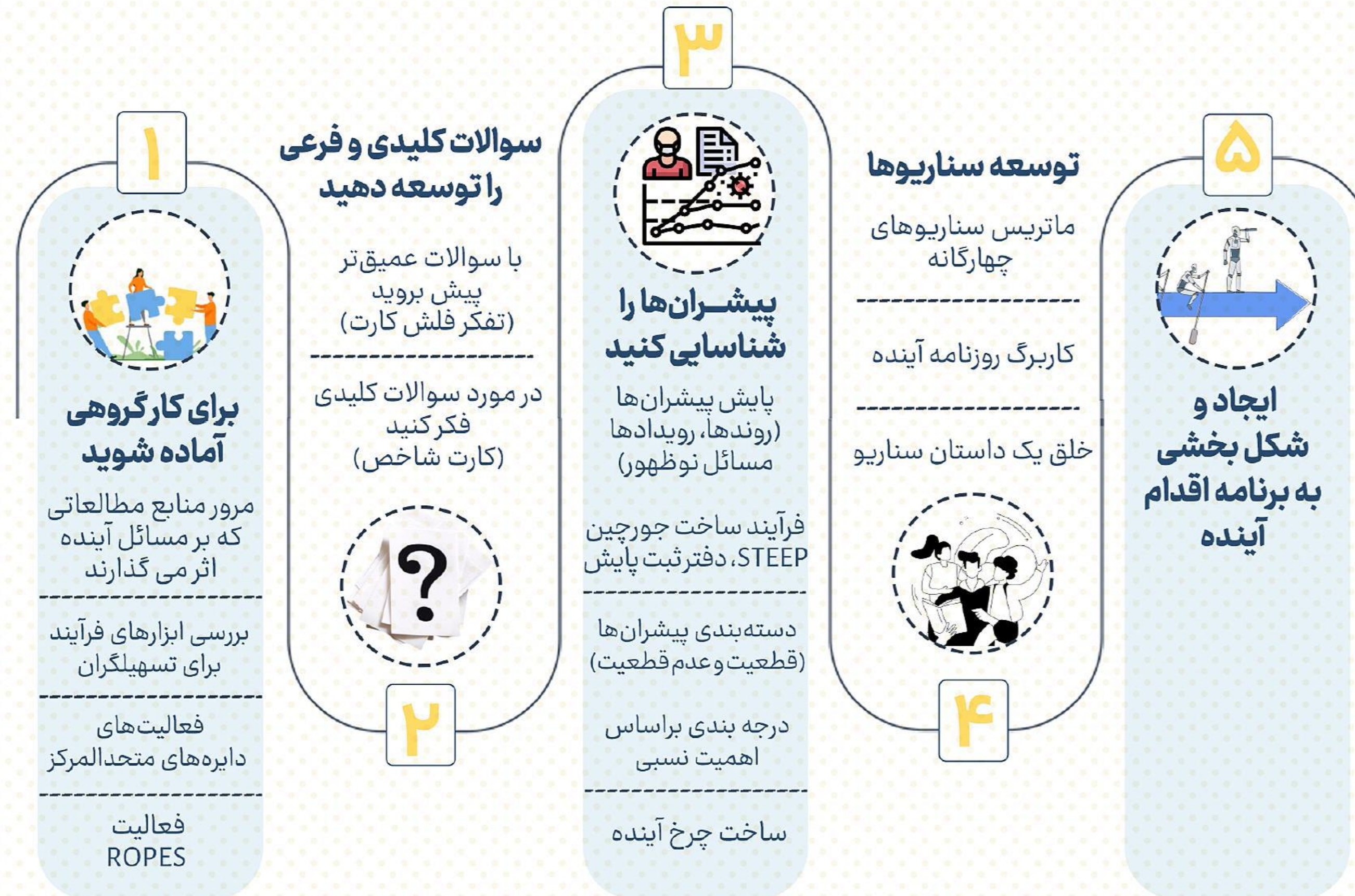
همانطور که آن‌ها درگیر این روند رویارویی با آینده خود می‌شوند، می‌توانند مشتاقانه آینده‌ای را که با امیدها و رویاهای آنها آمیخته شده است، شکل دهند.

هدف ما این است که شرکت‌ها، سازمان‌های مدنی، مدارس، مؤسسات آموزش عالی و سازمان‌های دولتی در سرتاسر جهان، با ارائه برنامه‌های رهبری در جوامع خود، به جوانانشان کمک کنند تا آینده‌شان را به شیوه‌های مثبت و سازنده ایجاد کرده تا بتوانند در آینده خود مشارکت فعال داشته باشند. همانطور که آلن کی گفته است، «بهترین راه برای پیش بینی آینده، اختراع آن است».

ما جوانان را تشویق می‌کنیم که به این سوال پاسخ دهند: **چه نوع دنیایی می‌خواهند بسازند؟** ما به آن‌ها ابزار و پشتیبانی خوبی برای یافتن پاسخ‌هایشان و به نسل بعدی فرصتی واقعی برای رهبری ارائه می‌دهیم.

## نقشه راه کتاب

فرآیند شکل دهی به آینده  
بررسی و ادراک - خلق و ایجاد





## فهرست مطالب

دسته بندی پیشران ها به دسته های قطعیت یا عدم قطعیت  
و رتبه بندی اهمیت نسبی آن ها ..... ۴۹  
در مورد دو نامطمئن ترین عدم قطعیت  
تصمیم گیری کنید ..... ۵۲

### ساخت چرخ های آینده

#### توسعه سناریوها

روایت داستان هایی که سناریوهای آینده را توصیف می کنند  
کاربرگ روزنامه آینده ..... ۶۴  
خلق یک داستان سناریو ..... ۶۵

### ایجاد و شکل بخشی به برنامه اقدام آینده

#### دستاوردها را جشن بگیرید

### پیوست الف

#### ابزارهای فرآیندی مورد نیاز تسهیلگران

الف ۱- مثبت، منفی، جالب (PMI) ..... ۷۶  
الف ۲- روش گروهی اسمی ..... ۷۷  
الف ۳- "۱، ۲، ۳" ورود به پایان روز ..... ۷۸  
الف ۴- امروز چه چیزی را بیشتر دوست داشتید؟ .. ۷۹  
الف ۵- تمرین چشم انداز ..... ۸۰

### پیوست ب- کاربرگ های خالی

#### پیوست ج- الگوهای نمونه

### شکل دادن به آینده

هدف موسسه ..... ۱۷  
اصول و ارزش ها ..... ۱۷  
چرا تأسیس نهاد آینده دارای اهمیت است؟ ..... ۱۸  
چرا به سراغ مطالعه آینده می رویم؟ ..... ۱۹  
اهمیت برنامه ریزی سناریو و چرایی استفاده از آن ..... ۲۰  
این کتاب مناسب چه کسانی است؟ ..... ۲۱  
چارچوب زمانی و ملاحظات برای تسهیل ..... ۲۲

### فرآیند شکل دهی به آینده

سناریوها چگونه به نظر می رسند؟ ما چه چیزی را خلق  
می کنیم؟ ..... ۲۳  
دید کلی به فرآیند شکل دهی به آینده- مروری بر روند ... ۲۴

### برای کار گروهی آماده شوید

مرور منابع اطلاعاتی در مورد مسائلی که بر آینده اثر گذارند .. ۲۶  
بررسی ابزارهای فرآیند برای تسهیلگران ..... ۲۷  
انجام فعالیت دایره محور ..... ۲۷  
فعالیت ROPES را انجام دهید ..... ۲۹

### طرح سوالات کلیدی و فرعی

سؤال کلیدی و فرعی را انتخاب کنید ..... ۳۱  
سؤال کلیدی خود را عمیق تر کنید- تفکر فلش کارت ..... ۳۵  
در مورد سوال کلیدی فکر کنید ..... ۳۶

### شناسایی و سازماندهی پیشران ها

پایش و پویش منابع اطلاعاتی در جهت شناسایی  
پیشران ها ..... ۳۸