



## سخنرانی پیترو شوارتز در مرکز تحول وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۶)

# رویدادهای شگفت‌انگیز آینده

عناصر شکل‌دهنده به آینده‌ی جهان:

- اینترنت و مدیریت و منابع مهم در حوزه‌ی ژئوپلیتیک جهان
- تحولات خاورمیانه
- اقتصاد و سرمایه
- تعاملات دین و سیاست؛ تفاوت در دین‌باوری و تجلی‌های سیاسی آن
- جنگ آینده‌ی خلیج فارس
- انرژی؛ تنوع منابع، روند قیمت‌ها
- بازنشستگی و تغییرات در راه
- مهاجرت، دلالت‌های گوناگون در اروپا و آمریکا
- بیماری‌های همه‌گیر
- تغییرات آب‌وهوا، سیر تاریخی، پیامدهای سیاسی
- تحول در مفهوم مبارزه با مواد مخدر
- طولانی شدن عمر انسان، فرصت‌ها و چالش‌ها

# Future Surprise Events

نخستین "کانون تفکر" دفاعی مصوب شورای گسترش آموزش عالی  
(دارای موافقت اصولی به شماره‌ی ۲۲/۴ مورخ ۸۴/۱/۱۶)

مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی  
مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی  
گروه پژوهشی دانش و فناوری آینده‌اندیشی

میدان نونبیا، خ شهید لنگری، خ گلزار، خ لادن شرقی، پلاک ۱۴. تلفن: ۲۲۹۵۹۲۱۳ و ۲۲۹۵۹۱۶۹ دورنگار: ۲۲۹۵۳۲۹۵

E-mail: [info @ aiandeh.tridi.ir](mailto:info@aiandeh.tridi.ir)

[www.aiandeh.ir](http://www.aiandeh.ir)

عنوان گزارش: رویدادهای شگفت‌انگیز آینده

سخنرانی پیترو شوارتز در مرکز تحول وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۶)

مسئول تدوین: سیدحسین نجم

مدیر پروژه: عبدالمجید کرامت‌زاده

ناظر پروژه: مسعود منزوی

ناشر: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی - مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

کد گزارش: ۸۶/۱۲۴/گ/د/پ

طبقه‌بندی: ندارد

تاریخ نشر: شهریور ماه ۱۳۸۶



به آینده خوش آمدید

## پیش‌گفتار ناشر

مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، به‌عنوان نخستین و تنها مرکز رسمی آینده‌پژوهی کشور، فعالیت خود را در میانه‌ی سال ۱۳۸۳ در بخش دفاعی آغاز کرده است. این مرکز، فعالیت‌های خود را در عرصه‌های زیر به انجام می‌رساند:

۱. مطالعه و پردازش محتواهای آینده و تحلیل تبیین‌های گسترده‌ی انجام شده در خصوص آن و از این منظر، به دست دادن تصویرهای مطلوب‌تر و کامل‌تری از آینده، به‌خصوص باز کردن تحولات پیش‌رو و ابعاد نوین آن. در این راستا، مرکز به مطالعه و تبیین روندهای متنوع شکل‌دهنده به آینده؛ رویدادهای شگفتی‌آفرین؛ سناریوها و تصورات از شکل‌های گوناگون تعامل روندها و رویدادها در آینده؛ سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات امروز؛ و در نهایت قوانین و سنت‌های حاکم بر جهان هستی به‌عنوان بخش‌هایی از عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آینده پرداخته است.

در این راستا مرکز، به تناسب جایگاه خود در سلسله مراتب سازمانی، فعالیت دیده‌بانی و پایش محیطی خود را در دو حوزه متمرکز کرده است:

الف. ترسیم صحنه‌های نبرد آینده، و

ب. ترسیم صنایع دفاعی آینده.

۲. شناسایی، کسب آگاهی و توسعه‌ی روش‌شناسی‌ها و مفاهیم مورد استفاده در آینده‌پژوهی، توسعه‌ی عمومی دانش آینده‌نگاری، طراحی و تدوین فرایندها و بسط تکنیک‌های گسترده و نوین آینده‌پژوهی و انتقال این دانش به‌عنوان یک فعالیت توانمندساز، در سطح بخش دفاعی کشور.

۳. انجام پروژه‌های بومی آینده‌نگاری در حوزه‌های مأموریتی و ارایه‌ی مشاوره به سازمان‌های صنعتی دفاعی برای تعریف و اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری، به‌عنوان تأمین‌کننده‌ی مبنای تصمیم‌گیری‌های امروز بوده و قطعاً در راستای تولید محتواهای آینده‌ی مطلوب و شکل بخشیدن به گفتمان آینده‌ی پرافتخار دفاع و اقتدار و سربلندی نیروهای مسلح خواهد بود.

گزارش حاضر، که انتشار آن در قالب بند یک فوق یعنی دیده‌بانی و پایش تحولات نظامی صورت می‌گیرد، ترجمه‌ی متن سخنرانی یکی از آینده‌پژوهان در مرکز تحول وزارت دفاع آمریکا است که از منظر خود به تحلیل اقدامات آمریکا و تبیین آینده می‌پردازد.

این سخنرانی به‌صورت بی‌پرده به بررسی ابعاد گوناگون - و بعضاً پنهان- سیاست‌ها، و اقدامات آمریکا، چالش‌های رویاروی این دولت و نگرش سیاست‌بازان این کشور به جهان می‌پردازد. طبیعتاً مسئولیت اخبار، تحلیل‌ها و تصاویر طرح شده از آینده، برعهده‌ی گوینده است.

از جمله عبرت‌های این گزارش، ایجاد فضاهایی برای گفتمان دفاعی، به‌ویژه گفتمان دفاعی معطوف به آینده است که خود ضرورتی برای برخورد پیش‌دستانه با آینده است. مرکز تلاش می‌نماید زمینه‌های مناسب این گفتمان را با حضور مدیران استراتژیک دفاعی فراهم نماید. است. امیدوار است مدیران استراتژیک دفاعی، فرماندهان ارشد و کارشناسان در سطوح مختلف این گزارش را مفید بیابند.

مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## دفتر تحول نیروهای مسلح وزارت دفاع آمریکا<sup>۱</sup>

در اواخر نوامبر ۲۰۰۲، دونالد رامسفلد وزیر دفاع وقت آمریکا دفتر تحول نیروهای مسلح وزارت دفاع آمریکا را با هدف افزایش سرعت "گذار و انتقال" نیروهای مسلح این کشور جهت مواجهه‌ی بهتر با چالش‌های جدید قرن بیست و یکم تشکیل داد و دریابان بازنشسته آرتور سیروسکی<sup>۲</sup> را به ریاست آن منصوب ساخت. سیروسکی به‌طور مستقیم زیر نظر رامسفلد و معاون وی پل ولفوویتز کار می‌کرد و در دو دفتر خود در پنتاگون ۲۰ نفر نیرو داشت. بودجه‌ی سالانه‌ی این دفتر ۲۰ میلیون دلار است. مأموریت دفتر، ارایه‌ی دیدگاه‌های بدیل دفاعی ۲۰ سال آینده و انجام مطالعاتی هم‌چون طرح معماری ناوگان بدیل و ابتکار عمل واکنش‌های عملیاتی در فضا است.

دفتر تحول نیروهای مسلح وزارت دفاع آمریکا به‌طور کلی در پنج حوزه فعالیت می‌کند: پیوندهای عناصر کلیدی استراتژیک تدوین مفاهیم عملیاتی مورد نیاز، امور فناوری، برنامه‌های بازی و تمرین آزمایشی در سطح مشترک و هر بخش از نیروهای مسلح و نمونه‌سازی عملیاتی. علاوه‌براین، فعالیت‌های همسو با تحول و ادغام و یکپارچه‌سازی گام‌های توصیه شده در کل فرایند تحول وزارت دفاع نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

دفتر تحول نیروهای مسلح برای رسیدگی به امور پنج حوزه‌ی فوق به پنج قسمت تقسیم شده است. هر قسمت دارای یک مدیر و سه یا چهار نیرو است که از مشاوره‌ی طیف گسترده‌ای از مؤسسات تحقیقاتی، شرکت‌های مشاوره و پیمانکاران دفاعی بهره می‌گیرد.

---

1. Department of Defence Office of Force Transformation (OFT)  
2. Arthur Cebrowski

از دیدگاه مدیران و کارکنان دفتر تحول نیروهای مسلح، تحول و انتقال نیروها، یک فرایند مستمر و بی‌پایان است تا به خلق و پیش‌نگری آینده بپردازد. گذار نیروها یعنی تکامل هم‌زمان مفاهیم، فرایندها، سازمان‌ها و فناوری. تغییر در هر یک از آنها منجر به تغییر در سایر موارد می‌شود. گذار و انتقال به معنای خلق حوزه‌های رقابتی و ظرفیت‌های جدید است و به شناسایی، اعمال فشار و حتا وضع اصول جدید اصلی و بنیادین برای انجام کارها می‌پردازد. هدف کلی انجام این تغییرات، دستیابی به برتری رقابتی مستمر در جنگ است. در راستای دستیابی به این هدف، استراتژی نوآوری اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کند. هر استراتژی مناسبی باید سه عنصر متمایز و برجسته داشته باشد:

۱. تمرکز بر مأموریت‌های اصلی

۲. یکسری جهش‌های اکتشافی کوچک

۳. جهش‌های بزرگ

در حال حاضر (۲۰۰۷) ریاست دفتر تحول برعهده‌ی تری پوداس<sup>۱</sup> معاون و دستیار سابق سبروسکی است و سؤالی که در طی مسیر آینده وجود دارد آن است که آیا دفتر تحول دارای نفوذ و تأثیر کافی جهت تأثیرگذاری اثربخش بر جهت حرکت دیگر بخش‌های وزارت دفاع آمریکا هست؟ دیوان سالاری و روح حاکم بر وزارت دفاع و نیروهای مسلح آمریکا به‌طور سنتی نسبت به انجام تغییرات رادیکال مشکوک است و با توسعه و تحول تکاملی آهسته و کند موافق است. در این راستا، میزان تغییر روحیه و عملکرد افراد، کلید و رمز موفقیت آینده است.

---

1. Terry Pudas



- در پاکستان، خاورمیانه، آسیای مرکزی، جنوب شرقی آسیا، مالزی، اندونزی و حتی تایلند، اتفاقاتی در حال وقوع است و جهت‌گیری علیه غرب جریان دارد، ولی هند از این نظر متفاوت است.
- ما بیش از همه چیز نیازمند نوآوری و اصلاح سیاست هستیم.
- اختلاف‌های مذهبی، موجب بروز جنگ بنیادین در آینده می‌شوند.
- نقاط مستعد برای جنگ: نیجریه، مرز آفریقای جنوبی تا سودان (به استثنای چند کشور از جمله غنا)، سومالی، دارفور در سودان و گسترش آن به چاد، خلیج فارس و احتمال فروپاشی عربستان.
- مسأله‌ی اصلی، انرژی است و امکان افزایش بیش‌تر قیمت نفت وجود دارد. در ۵ سال آینده باید منتظر افت قیمت و سپس سیر صعودی آن بود؛ امکان اقتصادی شدن دیگر منابع انرژی نیز هست.
- مشکل ازدحام شهرها ادامه خواهد داشت و آینده متعلق به ماشین‌هایی با سوخت پاک است.
- پایان عصر بازنشستگی و حاکمیت اصلی "بازنشستگی تمام شد" که خود ناشی از نیاز و انتخاب است.
- به تعویق انداختن سن پیری و مرگ یکی از بزرگ‌ترین تحولات زندگی این قرن است که خود ناشی از بهداشت و تغذیه‌ی مناسب است.
- مهاجرت موضوعی مهم در آینده است و اروپا در این زمینه با بحران روبروست.
- طوفان کاترینا آگاهی ما در مورد لزوم آمادگی کامل را افزایش داد چرا که واکنش مؤثرتری می‌توان انجام داد.
- تغییرات آینده‌ی آب‌وهوا نگران‌کننده است، از جمله گرم شدن زمین و ممکن است در نهایت منجر به جنگ شود جنگی برای آب، انرژی و غذا.
- تا زمانی که نفت در لوله‌ها جریان دارد، شاهد پیشرفت و توسعه‌ی فناوری خواهیم بود.
- در آینده به سمت کاهش مصرف انرژی و تولید CO2 خواهیم رفت.
- جنگ با مواد مخدر خاتمه می‌یابد زیرا دیگر می‌توان به آسانی آن‌ها را در خانه ساخت.
- مسیر آینده‌ی پزشکی، حرکت در جهت رشد و ترمیم بافت‌ها است تا بازسازی طبیعی بدن با استفاده از بیولوژی مولکولی صورت بگیرد و هم‌چنین سعی در خلق نژادهای جدید خواهد شد.
- در آینده، کار در سطح اتمی و ریزاتمی بر روی ماده عملی‌تر خواهد شد و سرانجامی برای انقلاب فناوری اطلاعات وجود ندارد.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## زندگی نامه‌ی پتر شوارتز<sup>۱</sup>

پتر شوارتز در سال ۱۹۴۵ در یکی از اردوگاه‌های آلمان نازی در یک خانواده‌ی مجارستانی یهودی به دنیا آمد. پس از پایان جنگ جهانی دوم به اتفاق خانواده‌ی خود به نروژ رفت و تا پنج سالگی در آن جا بود. خانواده‌ی شوارتز سپس به آمریکا مهاجرت کرده و در نیوجرسی ساکن شدند. شوارتز تحصیلات ابتدایی خود را در کنار افراد مشهوری مانند استیون اسپیلبرگ به اتمام رساند و پس از دریافت یک بورسیه کامل تحصیلی در رشته‌ی مهندسی هوافضا در مؤسسه‌ی پلی تکنیک رنسلر در نیویورک ادامه تحصیل داد. پس از اخذ مدرک کارشناسی به تدریس در دبیرستان‌های فیلادلفیا مشغول شد و بعد از آن به مؤسسه‌ی تحقیقاتی استنفورد (SRI) ملحق شد و در آن جا ضمن پژوهش درباره‌ی مدیریت، استراتژی، سبک زندگی مردم و ارزش‌های مشتریان، اولین گام‌ها را برای تدوین و توسعه‌ی روش برنامه‌ریزی بر پایه‌ی سناریو برداشت.

وی در سال ۱۹۸۲ به لندن رفت و تا سال ۱۹۸۶ در بخش طرح و برنامه‌ی شرکت نفتی رویال داچ شل به اتفاق همکارانش از جمله کیس وندرهایدن، آریه دگوئس، ناپیر کالینز، پیر واک، و تد نیولند، روش برنامه‌ریزی بر پایه‌ی سناریو را پیاده کرده و توسعه داد.

شوارتز از جمله آینده‌پژوهانی است که آثار بسیار تأثیرگذاری از خود به جای گذاشته است. کتاب "شگفتی‌های /جتنباب‌ناپذیر" او که اخیراً منتشر شده است، آن دسته از نیروهای پیشران بزرگ را بررسی و تحلیل می‌کند که در دنیای کنونی و آینده نقش مهمی ایفا می‌کنند. اولین و معروف‌ترین کتاب وی نیز تحت عنوان "هنر دورنگری"، جزو مهم‌ترین

---

1. Peter Schwartz

مراجعه مقالات و کتاب‌های مربوط به روش برنامه‌ریزی برپایه‌ی سناریو به‌شمار می‌رود و در دانشکده‌های مدیریت و اقتصاد جهان به‌عنوان یک کتاب درسی مرجع تدریس می‌شود.

پیتر شوارتز هم‌چنین موسس و رئیس شبکه‌ی جهانی کسب‌وکار<sup>۱</sup> است. این شرکت مشاور، به بنگاه‌های بزرگ و نهادهای حکومتی کمک می‌کند تا به آینده‌ی عمیق‌تر و بهتر فکر کنند.

شوارتز در سال ۱۹۸۷ به کمک دوستان نزدیک خود مانند استیوارت برند، ناپیر کالینز، و جیمز اوگیلوی شبکه‌ای از کارشناسان، متخصصان و استراتژیست‌ها را سازماندهی کرد. این شبکه پس از تأسیس به شدت گسترش یافته و تقویت شد و امروزه یکی از بنگاه‌های مشاور مدیریت و استراتژی معتبر و برجسته در ایالات متحده محسوب می‌شود. اعتبار اصلی این شبکه بر پایه‌ی تفکر سناریویی و تدوین استراتژی‌های پابرجا<sup>۲</sup> استوار است. اگرچه در سال ۲۰۰۱ مانیتور گروپ این شرکت را خرید، اما کماکان به‌عنوان یک شخصیت حقوقی جداگانه به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

حوزه‌های مطالعه و تحقیق شوارتز بسیار گسترده بوده و شامل منابع انرژی، محیط‌زیست، فناوری نوین، علوم‌زیستی، ارتباطات و مخابرات، رسانه‌ها و سرگرمی و نهایتاً امنیت ملی می‌شود. وی هم‌چنین به‌عنوان مشاور به سازمان اطلاعات مرکزی (سیا) و دیگر نهادهای امنیتی-اطلاعاتی آمریکا خدمات فکری ارائه می‌دهد.

شوارتز عضو اندیشکده‌ی شورای روابط خارجی آمریکا، عضو هیأت مدیره‌ی مؤسسه سانتافه، بنیاد لانگ ناو، شورای امور جهانی و دیده‌بان حقوق بشر است.

شوارتز هم‌چنین با اصحاب هنر و سینما و به‌ویژه دست‌اندرکاران هالیوود ارتباط نزدیک دارد و در فیلم‌های علمی-تخیلی مختلفی مانند "گزارش اقلیت" به‌عنوان مشاور فیلم‌نامه فعالیت کرده است.

سازمان‌ها در اغلب موارد ریسک‌ها و خطراتی پیش‌روی خود را از زوایه‌ی دیدی می‌سنجند که حاصل خودفریبی دسته‌جمعی است. تفکر تصمیم‌سازان یک سازمان معمولاً نتیجه‌ی دیدگاه پذیرفته‌شده‌ای نسبت به آینده است که "آینده‌ی مرسوم" نامیده می‌شود. آینده‌ی مرسوم دیدگاهی است که در اعضای سازمان نسبت به مسیر حوادث گذشته، حال و آینده به‌وجود آمده و به سادگی قابل تغییر نیست. برنامه‌ریزی برپایه‌ی سناریوها روشی برای به چالش کشیدن آینده مرسوم از طریق ایجاد آینده‌های متعدد و بدیل به‌صورت مشروح با جزئیات کامل است.

به‌طور کلی دو نوع برنامه‌ریزی برپایه‌ی سناریوها وجود دارد که عبارتند از:

۱. اکتشافی

۲. تصمیم‌سازی

---

1. Global Business Network (GBN)  
2. Robust Strategy

در نوع اول، تلاش می‌شود که نقشه‌ی محیط آینده، به‌ویژه مواردی که خارج از حیطه‌ی حس و علایق عمومی سازمان هستند، فهمیده شود. این نوع برنامه‌ریزی شاید روش بسیار خوب و مفیدی برای جستجو و شناخت ریسک‌های پیش‌روی یک سازمان باشد ولی هیچ‌گاه در آن، خود تصمیم‌سازان و چارچوب‌های فکری آن‌ها بررسی نمی‌شوند. نوع دوم سناریوها در ارتباط تنگاتنگ با تصمیم‌سازان بوده و از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در ادامه این نوع سناریوها را بیشتر بررسی می‌کنیم.

## سناریوهای تصمیم‌سازی

ما باید بدانیم که تصمیم‌سازان سازمان چه کسانی هستند. زیرا افراد مختلف بر مبنای آمیزه‌ای از ادراک و واقعیت‌ها تصمیم‌های خود را می‌سازند. در واقع آن‌ها با مراجعه به زمینه‌ی ادراکی خود واقعیت‌ها را تفسیر کرده و بر این اساس تصویری انتزاعی از واقعیت‌های محیط را در ذهن خود می‌سازند. معمولاً این تفاسیر و زمینه‌های ادراکی بر پایه‌ی نظام‌های ارزشی، خصوصیات روانشناختی، و جهان‌بینی تصمیم‌سازان استوار هستند.

در یک پروژه‌ی برنامه‌ریزی برپایه‌ی سناریوها، موضوع بسیار مهم گنجاندن سناریوی آینده‌ی مرسوم در میان سناریوها است. تا زمانی که این سناریو با استفاده از سؤال‌های به‌دست آمده از تحقیقات، تحلیل‌های خوب، واقعیت‌ها و شواهد مستحکم صریحاً به چالش کشیده نشود، تصمیم‌سازان به گزینه‌ها و حوادث ممکن دیگر توجهی نخواهند کرد.

اما ما چگونه می‌توانیم آینده‌ی مرسوم را شناسایی و تشریح کنیم؟ برای انجام این کار باید فرایند ادراکی تصمیم‌سازان و محیط فعالیت سازمان را عمیقاً بررسی کنیم. یک رهیافت خوب برای این منظور انجام مصاحبه‌های طولانی و طرح سؤال‌های مختصر و محرک به سمت پاسخ‌های جامع و اساسی است. پنج سؤال مفید در این زمینه عبارتند از:

۱. اگر شما قادر به صحبت با یک غیب‌گو بودید چه سؤال یا سؤال‌هایی از او می‌پرسیدید؟
  ۲. بهترین سناریو برای تصمیمی که مدنظر دارید چیست؟
  ۳. بدترین سناریو چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد؟
  ۴. اگر شما بازنشسته شوید دوست دارید همکاران شما چه چیزی را به‌عنوان میراث شما برای سازمان نام ببرند؟
  ۵. آیا موانع مهم و بزرگی در برابر تغییر در سازمان شما وجود دارند؟ آن‌ها چیستند؟
- این سؤال‌ها برای تحریک تصمیم‌سازان اصلی برای صحبت درباره‌ی اعتقادات، ترس‌ها، امیدها، ماهیت سازمان، و محدودیت‌ها و توانایی‌های موجود در سازمان طراحی شده‌اند. پاسخ‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها را می‌توان بررسی و تحلیل کرده و هر آن‌چه را که به موضوعات مهم و دستور کار مدیران شکل می‌بخشد، مشخص ساخت.
- گام بعدی در برنامه‌ریزی بر پایه‌ی سناریوها مشخص‌سازی تصمیم‌های اولیه‌ای است که مدیران رده بالای سازمان با آن‌ها مواجه هستند. معمولاً این تصمیم‌ها در سؤالاتی مانند زیر نهفته هستند:

آیا ما باید به منظور ایجاد زیرساخت‌های لازم برای تولید محصول جدید یا شروع کسب‌وکاری نوین و از بین بردن کسب‌وکار قدیم اقدامی انجام دهیم؟

سپس سناریوها حول و حوش جواب‌های این سؤال‌ها با نگاه به پیامدهای مثبت و منفی ساخته می‌شوند. موضوع کلیدی برای تدوین هر سناریو، چگونگی ایجاد ارتباط بین سؤال "آیا ما باید ... " با هر یک از سناریوهاست.

## الگوهای ذهنی

سناریوها نه تنها برای اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک مفید هستند بلکه برای تشویق تصمیم‌سازان به حساس بودن در برابر سیگنال‌ها و علایم جدی تغییرات نیز بسیار راهگشا هستند. در گفتگوهای روزمره منظور ما از حوادث غیرمترقبه و هر آن‌چه که از قبل پیش‌بینی نشده، در واقع این است که آن‌ها به‌موقع مدنظر قرار داده نشده‌اند. سناریوها ابزار سودمندی برای "درک به موقع" اطلاعات جدید، تشخیص سیگنال‌های مهم تغییرات، و درک مفهوم و مضمون این تغییرات برای سازمان هستند. همچنین سناریوها باعث تغییرات تدریجی و مستمر در الگوهای ذهنی و زمینه‌ی ادراکی تصمیم‌سازان می‌شوند. تصمیم‌سازان می‌توانند با کمک سناریوها ساختاری دوباره به درک خود از محیط فعالیت سازمان داده و ذهنشان را همپای محیط تغییر دهند و در نتیجه دستور کار جلسات تصمیم‌گیری خود را دوباره تنظیم کنند. بنابراین سناریوها از طریق بررسی آینده‌های بدیل و پیامدهای ممکن، بر تصمیم‌های فوری کنونی تأثیرات کوتاه‌مدت گذاشته و با تغییر و قالب‌بندی مجدد الگوهای ذهنی، تأثیراتی بلندمدت اعمال می‌کنند.

در پایان می‌توان گفت که سناریوهای مدیریت ریسک، نمایانگر زمینه‌ی ادراکی تصمیم‌سازان از محیط ریسک هستند. چنین سناریوهایی ابزاری برای پیوند زمینه‌ی ادراک ذهنی با محیط بیرونی واقعی مهیا می‌کنند و هر چه قدر این پیوند قوی‌تر باشد، درک مسیرهای موفقیت یا شکست سازمان آسان‌تر خواهد شد.

## مهم‌ترین آثار شوارتز

برخی از آثار منتشر شده پیتز شوارتز عبارتند از:

- شگفتی‌های اجتناب‌ناپذیر
- هنر دورنگری (۱۹۹۱)
- عصر شکوفایی (همراه با پیتز لیدن و جول هی‌یات)
- هنگای که شرکت‌های خوب کارهای بد می‌کنند (همراه با بلیر گیب)
- آینده‌های چین (همراه با جی. اوگیلوی).