



HANDOUT

SCENARIO-ONTWIKKELING



Marleen van de Westelaken
Vincent Peters



Samen
spraak
spel-simulaties

Informatie over Participatieve Methoden

SCENARIO-ONTWIKKELING

Inhoud

Scenario-ontwikkeling	1
1 Wat zijn scenario's?	1
2 Waarom scenario's?	3
3 Hoe gaat scenario-ontwikkeling in zijn werk?	4
3.1 Identificeren en selecteren van driving forces	5
3.2 Inleven in de toekomstbeelden	6
3.3 Windtunnellen	6
3.4 Structureel scenario-denken	7

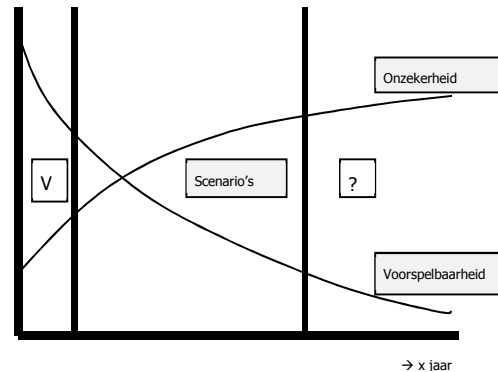
Scenario-ontwikkeling

Marleen van de Westelaken
Vincent Peters

Het verloop van trends en ontwikkelingen is over het algemeen op de korte termijn redelijk in te schatten. Maar hoe verder men in de toekomst probeert te kijken, hoe onvoorspelbaarder dit wordt en hoe meer onzekerheid er optreedt. Dan voldoen voorspellingen niet meer en wordt het moeilijk om de juiste beslissingen te nemen. Op dat moment wordt het interessant om scenario's te ontwikkelen die behulpzaam kunnen zijn bij het uitzetten van lijnen en het nemen van beslissingen.

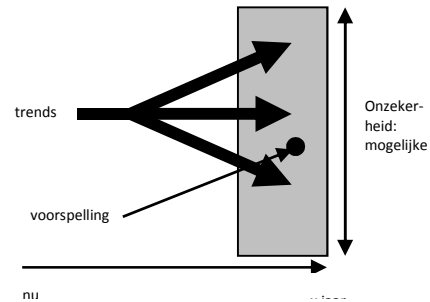
1 Wat zijn scenario's?

Scenario's zijn beelden die inzicht geven in mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Scenario's zijn iets anders dan voorspellingen: in voorspellingen worden huidige trends en ontwikkelingen doorgetrokken naar één toekomstbeeld. Het doel daarvan is om de onzekerheid over die toekomst te reduceren, zodat men in staat is in het huidige beleid rekening te houden met die toekomst, om naar die toekomst toe te werken of om die toekomst juist te vermijden. In veel situaties, en met name wanneer er gekeken wordt op langere termijnen, kan men twijfelen aan het nut van voorspellingen als basis voor beleid vanwege het gebrek aan nauwkeurigheid en de grote onzekerheid over hun uitkomsten.



In dat soort situaties zijn juist scenario's krachtige hulpmiddelen. In een scenario-ontwikkelingsproces wordt een aantal verschillende toekomstbeelden ontwikkeld (zie figuur onder), waardoor in plaats van onzekerheid te reduceren, de onzekerheid over ontwikkelingen in de toekomst als uitgangspunt wordt genomen en juist zichtbaar wordt gemaakt. Scenario's hebben dan ook over het algemeen betrekking op de langere termijn (3-20 jaar).

In een scenario-ontwikkelingsproces wordt een aantal toekomstbeelden geschetst op basis van die ontwikkelingen en trends, die het meest belangrijk zijn voor de organisatie, maar waarvan men nu niet zeker weet hoe deze in de toekomst zullen uitpakken. Door een organisatie, een businessplan of een idee te bezien in de context van een (mogelijke) toekomst, kan worden bekeken of deze in deze toekomst succes zouden kunnen hebben. Vanuit de toekomst wordt vervolgens beredeneerd wat er in het heden gedaan moet worden om op mogelijke ontwikkelingen in te spelen.



Met scenario's kan dus door goed te kijken naar de toekomst geleerd worden over wat we in het heden kunnen / moeten doen.

2 Waarom scenario's?

In de literatuur worden verschillende redenen voor het gebruik van scenario's gegeven. De belangrijkste zijn dat scenario's geschikt zijn voor het:

- verkennen van mogelijke toekomsten, en het identificeren van kansen en mogelijkheden in die toekomsten;
- vergelijken, evalueren en selecteren van alternatieve strategieën en projecten, die robuust zijn onder een verscheidenheid aan mogelijke toekomsten;
- ontlokken en versnellen van processen van organisatieleren: leren van successen en fouten in een mogelijke toekomst;
- mensen bewust maken van omgevingsonzekerheden en veranderingen in de toekomst, die specifiek voor de organisatie gelden; mensen zien de organisatie op deze manier in een groter geheel.
- communiceren van een toekomstvisie, waarbij de scenario's zelf een middel zijn om deze over te dragen.

Scenario's kunnen op twee manieren gebruikt worden; elke manier stelt verschillende eisen aan de kwaliteit van de scenario's en aan het proces om de scenario's te ontwikkelen:

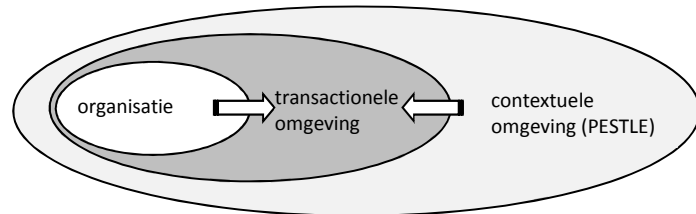
- Analytisch, waarbij inhoudelijk goede scenario's met hoge realiteitswaarde en verklarende kracht worden ontwikkeld, bijvoorbeeld door gebruik te maken van modellen. Vaak zijn deze scenario's kwantitatief van aard en worden ze gemaakt door onderzoekers (experts).
- Cognitief, waarbij de nadruk ligt op het proces van ontwikkeling en van gebruik. Het gesprek tussen managers, (externe) belanghebbenden en/of beleidsmakers over de toekomst staat centraal. Scenario's zijn hier voornamelijk een communicatiehulpmiddel ter voorbereiding van te maken beleid.

In het vervolg van deze notitie sluiten we hoofdzakelijk aan bij dit tweede gebruik van scenario's en lichten we toe hoe binnen die context scenario's ontwikkeld en toegepast kunnen worden.

3 Hoe gaat scenario-ontwikkeling in zijn werk?

De omgeving van een organisatie kan worden opgedeeld in de transactionele en contextuele omgeving (zie figuur). De transactionele omgeving is de omgeving waar de organisatie mee interacteert en invloed op kan uitoefenen. Hierbij kan gedacht worden aan klanten, leveranciers, concurrenten, lokale wetgeving.

In de contextuele omgeving vinden trends en ontwikkelingen plaats waar de organisatie geen invloed op kan uitoefenen, maar die indirect - via de transactionele omgeving - wel invloed kunnen uitoefenen op de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan ontwikkelingen op het gebied van politiek, economie, maatschappij (sociaal), technologie, wet- en regelgeving, milieu en omgeving.



Het onderscheid tussen de transactionele en contextuele omgeving is relatief. Waar de ene organisatie van mening is geen invloed te kunnen uitoefenen op bepaalde elementen uit de omgeving, kan een andere organisatie het gevoel hebben daar wel actief in te kunnen sturen, bijvoorbeeld omdat men vanuit andere netwerken handelt of veel ervaring heeft in het lobbyen.

Het is het doel van scenario-ontwikkeling is om zoveel mogelijk zicht te krijgen op de mogelijke toekomst, die zich gezien de huidige ontwikkelingen en trends zouden kunnen aandienen. Daarbij is het de bedoeling om meerdere mogelijke toekomstbeelden naast elkaar te zetten en deze te gebruiken om het huidige handelen en de huidige beslissingen op hun waarde te kunnen schatten in het licht van deze toekomstbeelden. Bij het ontwikkelen van die toekomstbeelden laten we ons vooral leiden door ontwikkelingen en trends waarover een hoge mate van onzekerheid bestaat over de richting waarin ze zich ontwikkelen. Zou je uitgaan van ontwikkelingen met een zeer hoge mate van zekerheid, dan zijn we eigenlijk aan het proberen om voorspellingen op te stellen, maar daarvan is bekend dat ze op de (middel)lange termijn weinig waarde hebben.

Het proces van scenario-ontwikkeling omvat ruwweg drie fasen:

- ▶ het identificeren en selecteren van ontwikkelingen en trends die het meest bepalend zijn voor de mogelijke toekomst;

- op basis hiervan het onderscheiden van verschillende toekomsten die mogelijk zijn, het uitwerken van die toekomsten en het inleven daarin;
- het toepassen van die scenario's.

We lichten deze stappen kort toe.

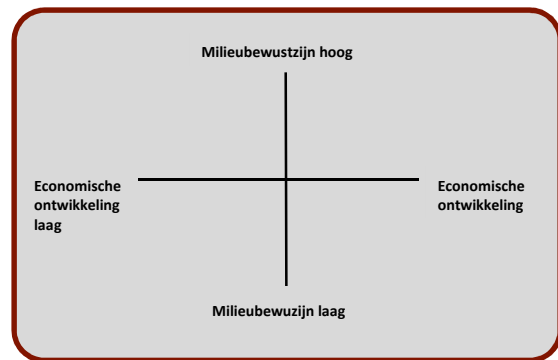
3.1 Identificeren en selecteren van driving forces

De eerste stap in het scenario-ontwikkelingsproces is het in kaart brengen van de belangrijkste ontwikkelingen in de contextuele omgeving van de organisatie. Deze hebben uiteindelijk veel invloed op, en zorgen voor de meeste onzekerheid in de organisatie.

Dit gebeurt door het bestuderen van documenten en verslagen, maar kan ook door het afnemen van interviews of door het houden van een of meerdere bijeenkomsten met interne en externe stakeholders. Het is raadzaam om in deze fase een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie te betrekken, om juist een zo breed mogelijk beeld te krijgen van relevante ontwikkelingen. Uit deze gegevensverzameling volgen de *driving forces*, dat zijn de drijvende krachten in de omgeving van de organisatie waarvan de impact op de organisatie zeer groot is, maar waarvan het verloop zeer onzeker is. In deze fase van het verzamelen van informatie wordt tevens gezocht naar *prestatie-indicatoren* van de organisatie, dit zijn criteria waaraan afgelezen kan worden hoe de organisatie nu presteert en in de verschillende toekomsten.

Scenario's

De meest belangrijke *driving forces* vormen de basis voor de verschillende toekomstbeelden. Vaak worden de uitersten ervan tegen elkaar afgezet waardoor contrasterende scenario's ontstaan. In het figuur links staat een voorbeeld van vier scenario's, die gevormd worden door twee *driving forces* op een assenkruis te plaatsen: economische ontwikkeling (hoog – laag) en milieubewustzijn (hoog – laag). Zo kunnen in principe vier scenario's worden ontwikkeld. Hoeveel scenario's daadwerkelijk nodig zijn is afhankelijk



van het probleem en de wens van de organisatie.

Op gestructureerde wijze wordt invulling gegeven aan de scenario's door de dominante processen in de scenario's uit te werken. Om vergelijkbaarheid te garanderen, komt in elk van de toekomstbeelden een aantal zaken (variabelen) steeds weer terug. Afhankelijk van de wens van de organisatie en van wat er uiteindelijk met de scenario's gedaan gaat worden, krijgen de toekomstbeelden op verschillende manieren vorm: in tekst, beelden, video, voorstellingen en/of spelsimulaties.

3.2 Inleven in de toekomstbeelden

Als de scenario's vorm hebben gekregen, wordt de overstap gemaakt van de contextuele omgeving naar de transactionele omgeving. In deze fase leeft men zich in in een van de toekomstbeelden en worden – afhankelijk van het doel dat wordt beoogd - vragen beantwoord worden als: “Als dit de toekomst is, wat zien we dan als kansen en bedreigingen voor de organisatie? Wat betekent dit voor onze strategische keuzes? Wat kunnen we nu al gaan doen om de kansen die zich voordoen te benutten of om de bedreigingen te voorkomen? Welke rol en positie moet onze organisatie dan vervullen? Welke mensen en middelen hebben we dan nodig? Et cetera.”. Dit wordt voor alle toekomstbeelden gedaan.

3.3 Windtunnelen

Als de antwoorden op bovenstaande vragen zijn geformuleerd en men zich in voldoende mate heeft kunnen inleven in de scenario's, dan kan worden bekeken of er robuuste strategieën kunnen worden onderscheiden, dat zijn strategieën die in elk van de scenario's zullen leiden tot een voor de organisatie positief resultaat.

De manier van werken die hierbij wordt toegepast wordt aangeduid met de term 'windtunnelen': de bedachte strategieën en oplossingen worden 'toegepast' in de verschillende scenario's en er wordt gekeken of ze in elk van die scenario's tot het gewenste effect leiden, of er neveneffecten optreden en bijvoorbeeld wat gedaan moet worden om de maatregel te effectueren. Het vergelijken van de effecten van de maatregelen in de verschillende scenario's kan bevorderd worden door gebruik te maken van de prestatie-indicatoren uit de eerdere fase: zij geven inzicht in de prestaties van de organisatie in een bepaalde toekomst.

3.4 Structureel scenario-denken

Doorgaans zijn de belangrijkste doelen die beoogd worden met scenario-ontwikkeling op dit moment in het proces al behaald. Maar wil het scenario-denken niet een eenmalige exercitie zijn dan kan er nog een verdiepingsslag worden uitgevoerd. In deze fase wordt een 'waarschuwings-systeem' opgebouwd, waarin wordt bepaald hoe de organisatie de ontwikkelingen in de omgeving in de gaten kan houden om te zien naar welk scenario de ontwikkelingen zich bewegen.

Als scenario-ontwikkeling structureel wordt ingezet, dan wordt een zogenaamde continue strategische dialoog op gang gebracht in de organisatie, waarin in structuren en procedures het proces van kijken naar de toekomst wordt vastgelegd. Er kan dan worden gedacht aan het ontwikkelen van verschillende "wat als..."-procedures en -activiteiten, maar bijvoorbeeld ook aan het toetsen van elk nieuw plan in de organisatie aan de scenario's.

Scenario's laten mensen op een bewustere wijze naar gebeurtenissen en trends kijken. Zij zien eerder dat een gebeurtenis deel uitmaakt van een bepaald patroon en daarom realiseren ze sneller mogelijke implicaties.



Colofon

Scenario-ontwikkeling
Marleen van de Westelaken
Vincent Peters

Samenspraak Advies Nijmegen

Postbus 31006
6503 CA Nijmegen

telefoon 024 3555662
email info@samenspraakadvies.nl
website www.samenspraakadvies.nl