

**Scenario-ontwikkeling,
Gereedschap om plannen te maken voor een
onzekere of ondenkbare toekomst**

A.C. Visser MSc.
DTV Consultants
a.visser@dtvconsultants.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
20 en 21 november 2008, Santpoort**

Samenvatting

Scenario-ontwikkeling,

Gereedschap om plannen te maken voor een onzekere of ondenkbare toekomst

Als men 100 jaar geleden had geweten hoe de mobiliteit zich wereldwijd zou ontwikkelen, had men zich waarschijnlijk het hoofd gebroken over de vraag wat men zou moeten doen met de enorme overschotten paardenmest. In onze tijd, waarin onvoorspelbare technologische- en marktontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen, is kennis van de toekomst voor organisaties van levensbelang. We moeten de complexe signalen uit de markt snel kunnen herkennen. Soms zou het makkelijk zijn om een blik in de toekomst te kunnen werpen. We zouden vandaag betere beslissingen kunnen nemen als we weten welke ontwikkelingen de toekomst gaan bepalen.

Het ontwikkelen van scenario's kan organisaties helpen om de onzekere toekomst onderwerp van gesprek te maken. Scenario's bieden organisaties een methodiek om te leren. Elke organisatie kan er zijn voordeel mee doen. Via scenario-ontwikkeling worden mogelijke alternatieve toekomsten in kaart gebracht. Op basis hiervan kunnen strategieën worden ontwikkeld om snel op deze scenario's in te spelen. De verhalen en visies die uit de scenariotechniek voortkomen zijn gereedschap voor beleidsmedewerkers, managers en bestuurders om in hun planningsprocessen rekening te houden met onzekerheden en zelfs ondenkbaarheden. Dat maakt de toekomst niet minder onzeker, maar verhoogt wel het vertrouwen in hun eigen besluiten.

Het bouwen van scenario's, het verkennen van de mogelijke gevolgen en het bepalen van mogelijke strategieën wordt bij voorkeur gedaan in een interactieve setting. Hierdoor is het een zeer geschikte manier om dialoog te stimuleren en vastgeroeste standpunten en beelden in beweging te krijgen. Anders gezegd: de scenariotechniek levert nieuwe denkkaders op. Doordat mensen op een interactieve manier worden uitgedaagd om alternatieven te verkennen, ontstaan blikverruimende toekomstbeelden.

Tijdens het Colloquium doorloopt een aantal deelnemers een proces waarmee zij inzicht verwerven in mogelijke oplossingen, veranderingen en beslissingen voor de toekomst. Over het algemeen ervaren de deelnemers aan deze methode het proces als leerzaam en interessant. Er ontstaat een gemeenschappelijk begrip doordat zij meer grip krijgen op de onzekerheden van de toekomst en de betekenis voor die toekomst.

1. Inleiding

Als men 100 jaar geleden had geweten hoe de mobiliteit zich wereldwijd zou ontwikkelen, had men zich waarschijnlijk het hoofd gebroken over de vraag wat men zou moeten doen met de enorme overschotten paardenmest. In onze tijd, waarin onvoorspelbare technologische- en marktontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen, is kennis van de toekomst voor organisaties van levensbelang. We moeten de complexe signalen uit de markt snel kunnen herkennen. Soms zou het makkelijk zijn om een blik in de toekomst te kunnen werpen. We zouden vandaag betere beslissingen kunnen nemen als we weten welke ontwikkelingen de toekomst gaan bepalen.

Toekomstverkenningen kunnen organisaties helpen om de onzekere toekomst onderwerp van gesprek te maken. Koninklijke Olie Shell gebruikt hiervoor sinds de jaren '60 een techniek, waardoor zij succesvol kon inspelen op de oliecrisis in 1973. Deze techniek is een alom toegepaste manier geworden om toekomstalternatieven te visualiseren en om hierop flexibele strategieën te ontwikkelen om met deze toekomstperspectieven om te gaan (Van der Vlies et al., 2006). De techniek die de naam 'Scenario-ontwikkeling' heeft gekregen, gaat uit van de onzekerheden die voortkomen uit de trends in het heden. Shell schrijft sindsdien elke drie jaar algemene scenario's over de grote wereldtrends als onderdeel van haar strategische planning. Dit scenario denken speelt een steeds belangrijkere rol binnen succesvolle organisaties (zie onder andere Vijlder, 2003 en Römgens, 2007)

2. Scenario-ontwikkeling

Een scenario is een beschrijving van een mogelijke toekomst, waarbinnen een bepaald plan ontwikkeld kan worden. Het gaat er bij de ontwikkeling van scenario's niet om toekomstvoorspellingen te doen, maar om alternatieve verhalen te bedenken hoe de wereld zich zou kunnen ontwikkelen. De Wit (2002) benadrukt dat dit geen science-fiction verhalen zijn, maar geloofwaardige, relevante en uitdagende alternatieve gedachten die steunen op de situatie van vandaag, op de trends die zich aftekenen en op een inschatting van de gezamenlijke effecten daarvan. De verhalen en visies die uit de scenariotechniek voortkomen zijn gereedschap voor beleidsmedewerkers, managers en bestuurders om in hun planningsprocessen rekening te houden met onzekerheden en zelfs ondenkbaarheden. "Alleen al door zich te realiseren dat zich elk moment diep ingrijpende discontinuïteiten kunnen voordoen, die zich niet laten voorspellen, komen mensen tot een flexibeler geest die tot betere strategische beslissingen leidt" (De Wit, 2002). Door gezamenlijk vanuit de huidige omgeving en trends naar de toekomst te kijken, verkennen mensen alternatieve strategieën en analyseren mogelijke werkwijzen.

Doelen

Het bouwen van scenario's, het verkennen van de mogelijke gevolgen en het bepalen van mogelijke strategieën wordt bij voorkeur gedaan in een interactieve setting. De deelnemers doorlopen een proces waarmee zij inzicht verwerven in mogelijke oplossingen, veranderingen en beslissingen voor de toekomst. De Vijlder (2003) typeert het maken van scenario's vooral als een sociaal-communicatief leerproces, bedoeld om een 'strategisch gesprek' op gang te brengen in een organisatie (of in een netwerk van organisaties) en een gezamenlijke visie op de omgeving en op de rol van de organisatie

of het systeem te ontwikkelen. Dit is 'leren van de toekomst' op basis van 'feedforward' (in tegenstelling tot feedback). De essentie van 'feedforward' is dat in het gesprek over toekomstbeelden en het erop volgende gesprek over strategieën ter sprake wordt gebracht hoe onwenselijke toekomstige vermeden kunnen worden en wenselijke juist dichterbij kunnen worden gebracht.

Volgens Wilkinson (1995) is het doel van scenario-ontwikkeling om de aandacht te vestigen op grote ontwikkelingen die de toekomst in verschillende richtingen zullen voortstuwen. Door het zichtbaar maken van deze ontwikkelingen, kunnen mensen er zich op voorbereiden. Ontwikkelingen worden bovendien (eerder) herkend als ze daadwerkelijk gebeuren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de scenariotechniek veel gebruikt wordt bij strategie-ontwikkeling. Scenario's bieden organisaties een methodiek om te leren. Iedere organisatie kan er zijn voordeel mee doen.

Voorbeelden en kernvragen

Hans Dekker et al (2000) geven een aantal voorbeelden van situaties waarin de scenariotechniek goed kan worden ingezet:

- Het ontwikkelen van mogelijke of wenselijke toekomstbeelden;
- Gevoelig worden voor nieuwe ontwikkelingen;
- Het vergroten van de vaardigheid van deelnemers om eigen uitgangspunten die bepalend zijn voor het dagelijks handelen los te laten.

Kernvragen waar deze methode volgens hen een antwoord op kan geven, zijn:

- Hoe ziet ons werk er in de toekomst uit?
- Welke problemen kunnen we in de toekomst in ons werkgebied verwachten?
- Waarin moeten we nu gaan investeren om in te spelen op de toekomstige ontwikkelingen?

3. Varianten

Het Kenniscentrum Transitie (2006) onderscheidt drie verschillende vormen van scenario's: extrapolerend, normatief en explorerend.

- Extrapolerende scenario's gaan voornamelijk uit van feiten en bewezen aannames, oftewel trends die in het verleden van belang zijn gebleken. De ontwikkeling van dit type scenario's gebeurt vaak in de vorm van desk research;
- Normatieve scenario's gaan uit van een bepaald (normatief) doel, zoals energiebesparing op het gebied van verkeer en vervoer. Scenario's hebben hierbij de vorm van mogelijke alternatieve manieren om dit doel te bereiken.
- Exploratieve scenario's gaan uit van mogelijke toekomstige onzekerheden en impact. Kenmerkend voor deze scenario's zijn de inspirerende beelden en verhalen, de focus op de lange termijn en het betrekken van drijvende krachten of onzekerheden die buiten de eigen invloedssfeer liggen. Dit type scenario's komt tot stand in een iteratief en vaak participatief proces.

De keuze voor explorerende, exploratieve of normatieve scenario ontwikkeling hangt af van de wens van de opdrachtgever. Een verkennende vraag vraagt om een explorerende scenario ontwikkeling en een vraag waar de opdrachtgever zich in wil 'herkennen' vraagt om meer extrapolatieve ontwikkeling. De explorerende scenario's hebben over het

algemeen een langere lange termijn-inzet en kunnen aangevuld worden met backcasting om de 'weg ernaar toe' te ontwikkelen. Dit laatste gaat uiteraard ook op voor normatieve scenario's. Alle varianten komen vaak neer op de kunst om 'realistische onverwachte verrassingen' boven tafel te krijgen

4. Werkwijze

Een voorbereidende maar zeer belangrijke stap in elke vorm van scenario analyse is het bepalen van de kernvraag. Volgens Van der Vlies et al. (2006) vormt deze vraag als het ware de strategische agenda: wat zijn de kernvragen die op langere termijn het succesvol overleven bepalen en waarvoor in het heden strategische beslissingen moeten worden voorbereid. Zulke kernvragen krijgen vaak de vorm van "Wat als...". Het vaststellen van deze centrale kernvraag is cruciaal aangezien deze het nadenken en het ontwikkelen van scenario's (en daaruit volgende strategieën) stuurt. Aan het eind van de analyse wordt antwoord gegeven op deze centrale kernvraag. Er kunnen meerdere conclusies getrokken worden, maar één kernvraag moet centraal staan.

Vervolgens wordt een groep geformeerd van 5 tot 10 personen die onder begeleiding van een ervaren facilitator op een creatieve manier de toekomst wil verkennen en buiten bestaande denkkaders wil treden. In het boek 'Werken aan kennis' (2000) staan de volgende stappen beschreven, die de scenario-ontwikkelaars achtereenvolgens doorlopen.

1. Beelden bij de toekomst. Met behulp van foto's en metaforen worden de beelden die de deelnemers hebben van het thema rond de kernvraag, in kaart gebracht.
2. Formuleren van dilemma's. Omgaan met toekomstige ontwikkelingen veronderstelt het maken van keuzes. Daarom formuleert iedereen een aantal dilemma's die, al naar gelang de oplossingsrichting, verschillende uitkomsten hebben. Het gaat hierbij met name om het denken buiten de bestaande kaders.
3. Bepalen bouwstenen van scenario's. De uitkomsten van de dilemma's leveren de bouwstenen op voor verschillende scenario's. Dit kan nog uitgebreid worden met andere bouwstenen die deelnemers inbrengen, zoals huidige trends binnen en buiten de organisatie, en de beelden uit stap 1.
4. Formuleren scenario's. Bedenken van verhalen en contexten waarbinnen die zich afspelen, gebaseerd op de informatie die in de voorgaande stappen is verzameld.
5. Interpreteren van scenario's. Door de huidige situatie te vergelijken met een scenario, wordt duidelijk welke zaken zouden kunnen gaan veranderen.
6. Herbezinning op huidige koers. Stap 5 levert aanwijzingen op voor de nieuwe strategie van de organisatie. In stap 6 wordt vastgesteld in welke mate de huidige koers/strategie voorbereidt op mogelijke toekomstige situaties. Op welke punten verdient de koers bijstelling of aanvulling?

5. Opbrengst

Het ontwikkelen van scenario's helpt bij het bedenken van nieuwe ideeën voor de organisatie. Doordat deze methode altijd gezamenlijk uitgevoerd wordt, is het een zeer geschikte manier om dialoog te stimuleren en vastgeroeste standpunten en beelden in beweging te krijgen. Anders gezegd: de scenariotechniek levert nieuwe denkkaders op. Doordat mensen op een interactieve manier worden uitgedaagd om alternatieven te verkennen, ontstaan blikverruimende toekomstbeelden. Over het algemeen ervaren de

deelnemers aan deze methode het proces als leerzaam en interessant. Er ontstaat een gemeenschappelijk begrip door hun grip op de onzekerheden van de toekomst en de betekenis voor die toekomst. Dekker, H. et al. (2000) geven aan dat de resultaten van de scenariotechniek kunnen dienen als metafoor binnen een organisatie, als oplossingsrichting voor problemen en als basis voor strategieontwikkeling.

Scenario denken wordt bovendien gezien als een prettig gestructureerde methode om met een team nieuwe beelden en interpretaties over de belangrijkste ontwikkelingen te expliciteren en te integreren. Ook worden scenario's vaak gebruikt om de aanpak van een project te visualiseren of de risico's van complexe veranderingsprocessen in kaart te brengen. De creatieve maar gestructureerde wijze om de omgeving en de mogelijke bedrijfsstrategieën in kaart te brengen, leidt tot nieuwe inzichten en robuuste keuzen. Door deze karakteristieken is de aanpak ook erg populair bij marketing managers en productontwikkelaars die op zoek zijn naar nieuwe markten en product ideeën (Römgens, 2007).

Volgens Van der Lans (1996) is de scenariomethode tenslotte een waardevol hulpmiddel bij het formuleren van lange termijnbeleid op bijvoorbeeld het gebied van verkeer en vervoer. Nadat experts diverse scenario's hebben geconstrueerd, kunnen burgers vervolgens betrokken worden bij de keuze voor het meest wenselijke scenario en voor de beleidsbeslissingen die dat toekomstbeeld dichterbij brengen. Hierdoor ontstaat bij hen meer commitment voor dit lange termijnbeleid. Veel gemeenten en provincies hebben inmiddels positieve ervaringen opgedaan met de scenariomethode bij de uitvoering van projecten.

6. Literatuur

- Lans, J. van der; Vuysje, H. & Stevers, R.a.M., & Struik, P. (1996) *Kompas in kwadranten, vier scenario's voor 2015*. Instituut voor politiek, Amsterdam en Rijkswaterstaat, Den Haag.
- Dekker, H. et al. (2000), Scenario's ontwikkelen. In: Dekker, H. et al., *Werken aan kennis, methoden voor het creëren, delen en toepassen van kennis*. Kessels & Smit The Learning Company. Utrecht, pp. 90-92.
- De Wit, P. (2002). Oefenen in twee toekomsten. In: Shell Venster, maart/april 2002.
- Romgens, B. (2007), *In een dag aan de slag: Toekomstverkenningen en Scenario's*, Internet:
http://www.cibit.nl/site.nsf/page/opleiding_kennis_content_informatiemanagement_cursus_scenario_denken
- Wilkinson, L. (1995). *How to build scenario's*, Internet:
<http://www.wired.com/wired/scenarios/build.html>
- Van der Vlies, J. et al. (2006). *Scenario analyse*. Internet:
http://www.kenniscentrumtransities.nl/tnowiki/index.php/Scenario_Analyse
- De Vijlder, F. (2003). *Scenario's in meervoud. De ontwikkeling en toepassing van een methode voor meta-analyse van scenariostudies*. In: Bestuurskunde, jaargang 12, nummer 5, pp. 194-202.