

Scenario ontwikkeling - een introductie

Het potentieel van scenario's

Wil je weten wat voor rol scenario's kunnen spelen in een strategisch gesprek, begin dan niet met het lezen van scenario's die door anderen zijn ontwikkeld. Je leest de scenario's en denkt 'ja, interessant, en wat nu?' Wat wél werkt is zelf aan de slag gaan – of je nu een paar dagen of een paar maanden tot je beschikking hebt.

Wat je dan ontdekt is dat het bij het ontwikkelen van scenario's niet gaat om het 'voorspellen van de toekomst'. Het is ook niet zo dat één van de geproduceerde scenario's 'het juiste' is, of dat je kunt kiezen uit een set scenario's en kunt zeggen: laten we voor dát scenario gaan. Uiteindelijk zal geen van de scenario's die ontwikkeld zijn werkelijkheid worden. Wat we hier proberen te doen is het boven water halen van mogelijkheden, van verhalen over de toekomst en van de verschillende vormen die die toekomst kan aannemen, los van wat we zouden willen zien gebeuren. Als het goed is kijk je daardoor op een andere manier naar je strategische vragen en wordt je verbeeldingskracht geprikkeld - terwijl we het hier tegelijkertijd niet hebben over fantasie: de scenario's moeten altijd plausibel zijn.

Als het proces goed wordt doorlopen leidt een scenario-oefening op zijn minst tot een sterke en systematische analyse en tot beter begrip van alle relevante krachten waar we mee te maken hebben – morgen maar ook vandaag. Dat kan je helpen bij het nadenken over strategische opties en bij het voorbereiden op verschillende ontwikkelingen. Dit proces maakt tegelijk ook duidelijk hoe verschillende mensen in je organisatie naar de toekomst kijken en welke aannames ze daarbij allemaal in hun hoofd hebben. Deze functie van systematische analyse, van het ordenen van de enorme hoeveelheid krachten die om ons heen woeden, en van het expliciteren van de assumpties binnen je organisatie helpt je om je strategische gesprek op een hoger niveau te vervolgen. Scenario's vormen het deel van dat gesprek dat 'naar buiten kijkt', en dat daarmee het fundament is van het denken over wat je wilt (je ambities) en wat je kunt (je competenties).



Fig. 1. Scenario's: nadenken over de mogelijke horizonten achter de krachten die ons omringen

In de beste gevallen leiden scenario's niet alleen tot een systematische analyse, maar ook tot een 'Aha-Erlebnis', waardoor je de wereld met andere ogen begint te zien. Je krijgt oog voor externe ontwikkelingen en mogelijke rollen voor je organisatie die daarvoor simpelweg niet in beeld waren.

De centrale rol van het vertellen van verhalen in scenario's is hier doorslaggevend. Pierre Wack, één van de pioniers van het ontwikkelen van scenario's, sprak in dit kader over de 'gentle art of re-perceiving'. Hier zien we naast de strengheid van systematische analyse de waarde van wat we in het Nederlands 'verbeeldingskunst' zouden kunnen noemen. Denk erom – het gaat hier niet om iets 'softs' maar om een dimensie van de methode die op een hoger niveau ligt dan die van de systematische analyse. In de wereld van vandaag met haar constante verandering en complexiteit kan juist het vinden en inzetten van nieuwe taal, van nieuwe beelden en nieuwe inzichten het verschil betekenen tussen relevant zijn (en blijven) en er gewoon, net als gister, zijn.

Wat is het juiste moment?

Wanneer je in de gelukkige (en zeldzame!) positie verkeert dat je omgeving in hoge mate stabiel en voorspelbaar is, verspil dan geen tijd aan scenario's. Maar wanneer je organisatie (of een deel ervan) te maken heeft met een complexe en onvoorspelbare wereld, wanneer je onzeker bent over één of meer cruciale ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op je werk – dan is het ontwikkelen van scenario's een optie. In ieder geval: laat je *niet* beperken door de planningscyclus van de organisatie ('maar het strategisch plan loopt nog twee jaar'). Wanneer je het gevoel krijgt dat onzekerheden op termijn risico's gaan opleveren, of nu al leiden tot verlamming, of tot steeds terugkerende twijfels: aan de slag!

Wie doen er mee?

Zoals aan het begin van deze introductie is gezegd, kan het uitsluitend lezen van scenario's leiden tot een 'so-what' houding. Voor degenen die niet mee hebben gedaan aan het proces van het maken, proberen, verwerpen en opnieuw maken kan het eindproduct arbitrair lijken. Daarom is het belangrijk dat in ieder geval een paar beslissers in de organisatie deel uitmaken van het scenarioteam, en dat ze niet slechts de klanten zijn die alleen maar het eindproduct onder ogen krijgen. Hou hier rekening mee wanneer je het proces ontwikkelt.

Zorg er daarnaast voor dat je scenarioteam divers is in alle relevante aspecten. Dat kan dus gaan om etniciteit of geografische achtergrond en gender, maar ook om een goede mix van creatieve geesten en inhoudelijke experts, mensen van binnen en van buiten de organisatie etc. Diversiteit is een *conditio sine qua non* voor iedere strategische discussie, maar voor het ontwikkelen van scenario's is het belangrijker dan ooit. Tegelijkertijd geeft de scenariomethode juist veel ruimte aan divergerende perspectieven, omdat er een veilige omgeving wordt gecreëerd waarin die perspectieven naast (en niet direct tegenover) elkaar worden geplaatst, zonder dat er meteen een 'winnaar' uit de bus hoeft te komen. Het feit dat we het hebben over de buitenwereld (en niet meteen over onszelf) helpt hierbij ook. In die zin kan de scenario-methode een positieve rol spelen wanneer inzichten over de beste strategische koers verdeeld en gepolariseerd zijn.

Methodologie

We zullen hier iets zeggen over de twee belangrijkste methodes voor scenario-ontwikkeling, de 'deductieve' en 'inductieve' methodes. Een derde methode, de zogenaamde incrementele benadering, wordt hieronder ook kort genoemd.

Welke methode je ook kiest, voordat je begint is het cruciaal om maximale helderheid te hebben over het strategische probleem dat je wilt oplossen, over de strategische vraag die je wilt beantwoorden. Het formuleren, herformuleren en kritisch bevragen van die zogenaamde 'centrale vraag' is zo belangrijk, omdat het bereik, de 'scope' van die vraag zal bepalen wat er wel en wat er niet in beeld gaat komen. Omdat we hier onze perceptie van de wereld willen veranderen en verruimen, moeten we hier niet te terughoudend zijn, en de scope van de centrale vraag oprekken totdat we denken dat dat zijn doel voorbij schiet. Denk bijvoorbeeld aan de verschillende scenario's die het antwoord zouden

kunnen zijn op de vraag naar 'de toekomst van de personenauto' vergeleken met 'de toekomst van transport' of met 'de toekomst van mobiliteit' of tenslotte 'de toekomst van sociale interactie'.

Naast het bepalen van je centrale vraag is het zaak goed na te denken over de 'horizon' die je in de scenario's wilt gebruiken. Scenario's kunnen een paar jaar vooruit kijken maar net zo goed twintig of dertig jaar. Denk goed na wat voor jouw probleem en jouw organisatie een goede horizon is. Kijk er vervolgens opnieuw naar nadat er een eerste ronde onderzoek is gedaan: wanneer de beantwoording van je vraagstelling bijvoorbeeld sterk afhankelijk is van technologische ontwikkelingen heeft het geen zin om twintig jaar vooruit te gaan kijken. Verandering zal in dat geval in veel kortere cycli haar invloed doen gelden. Maar bij veranderingen in culturele opvattingen hebben we te maken met veel langere golven.

De meest bekende methodologie dan, is de *deductieve* benadering. Hier begin je met het in kaart brengen van de drijvende krachten of 'drivers' die de toekomst vorm zullen gaan geven. Sommigen van die krachten en invloeden staan vast – en die moeten dus terugkeren in alle scenario's. Demografische ontwikkeling is een bekend voorbeeld van een 'driver' die goed voorspelbaar is. Een discussie over welke krachten en ontwikkelingen vaststaand zijn, en welke onzeker, is op zichzelf een erg nuttige oefening. Allerlei vooronderstellingen over de toekomst en over de omgeving van je organisatie komen daarbij boven water. Niet alle vooronderstellingen blijken vervolgens even goed gefundeerd te zijn.

De volgende stap is om uit alle drijvende krachten er twee te kiezen, die tegelijkertijd het meest onzeker maar ook het meest belangrijk zijn. In bijna alle gevallen moet je om tot een set van twee te komen meerdere krachten combineren of wegstrepen, waarbij een meedogenloos proces van kiezen, combineren en verwerpen doorlopen moet worden. Net als in de vorige stap is het hier het argumentatieproces (wat is het belangrijkste, welke kracht is eigenlijk onderdeel van een andere) dat waarde toevoegt. De twee winnaars zullen samen de basis vormen voor een assenkruis, een matrix. Op beide assen zetten we op hun uiteinden de tegenovergestelde extremen van de twee drijvende krachten: stabiliteit links – chaos rechts; eenheid boven – verdeeldheid onder; samenwerking rechts – competities links; regionale impact onder – wereldwijde impact boven, etc.

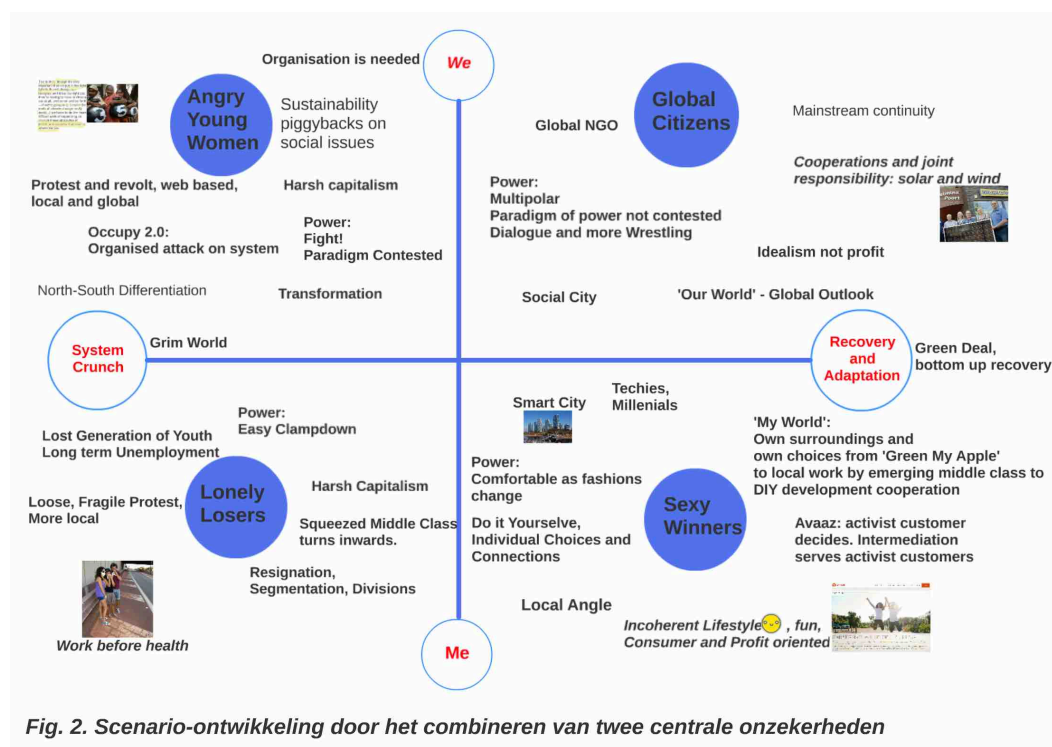


Fig. 2. Scenario-ontwikkeling door het combineren van twee centrale onzekerheden

Zie Figuur 2. voor de matrix zoals die is gebruikt voor de Global Engagement Scenario's (elders op deze pagina te vinden). Op de Y-as hebben we een meer individuele vorm van engagement tegenover een meer collectieve geplaatst. Op de X-as is een stabiele wereld gesteld tegenover een wereld waar systemische crisis beeldbepalend is.

De deductieve methode heeft het voordeel van een systematische benadering, waar de matrix je uiteindelijk dwingt om helder (en soms radicaal) te zijn in het tegenover elkaar stellen van verschillende vormen van de toekomst.

Een alternatief is de *inductieve* benadering. Daar *begin* je met het schrijven van (vinden, vragen om...) een veelheid van verhalen over de toekomst van je centrale onderwerp. Vervolgens leg je al die verhalen op tafel en is het tijd voor een meer systematische blik die kijkt welke krachten, diepe onderstromen, dimensies en elementen de verhalen verbinden en verdelen. Dat leidt er uiteindelijk toe dat je een beperkt aantal verhalen krijgt die je op een logische en systematische manier kunt onderscheiden en tegenover elkaar kunt stellen.

Het voordeel van deze methode is dat de enorme kracht van het verhalen vertellen direct zijn invloed doet gelden. Dit zal al in een vroeg stadium leiden tot het met andere ogen kijken naar de wereld ('re-perceiving'). Aan de andere kant: dit is een meer creatieve benadering, maar het kan een uitdaging zijn om een soms grote variëteit aan verhalen op een systematische manier te ordenen.

De keuze tussen de deductieve en de inductieve methode is in zekere zin een kwestie van smaak, die afhangt van de cultuur van je organisatie en het temperament van de betrokken teamleden. Scenario-ontwikkeling vraagt altijd een zekere mate van openheid voor onzekerheid en een gevoel voor creativiteit, maar de deductieve methode is wel wat meer gestructureerd en in die zin wat 'veiliger' .

Wat betreft de visuele presentatie van scenario's is er een andere optie dan de matrix. In de *incrementele* benadering takken de scenario's af van een stroom die zijn oorsprong vindt in het heden.



Fig. 3. Een voorbeeld van een Delta Chart Scenario Representatie

Dit leidt visueel tot een zogenaamde Delta Kaart (fig. 3). Deze representatie geeft je meer vrijheid ten aanzien van het aantal scenario's dat je wilt weergeven – hoewel dat uiteraard ook riskant kan zijn. De belangrijkste troef van deze representatie is dat er een element van tijd wordt geïntroduceerd, een element ook van evolutie. Die mogelijkheid om een volgorde aan te brengen in gebeurtenissen is het belangrijkste verschil met de matrix representatie, die maar één moment in de tijd aangeeft. Daarnaast is het hier visueel mogelijk om een onderscheid te maken tussen de belangrijkste verhalen en mogelijke subplots, waartussen je een hiërarchie kunt aanbrengen door ze groter of kleiner te maken.

De Delta Kaart kan in principe gebruikt worden om de uitkomsten van andere methodes weer te geven. Maar let op bij het gebruik van de incrementele ontwikkelingsmethode: door te starten in het heden is er een risico dat er teveel gewicht wordt toegekend aan 'dat wat is', dat het heden de standaard wordt waar we al het andere tegen afzetten. Dat kan je beperken in het ontwerpen van meer radicale en creatieve alternatieven.

Alternatieve benaderingen

Wanneer er niet genoeg tijd is om een volledige scenario exercitie te doen, zijn alternatieve en meer beknopte methodes mogelijk. Een voorbeeld is het boven water halen van alle aannames die ten grondslag liggen aan de 'official future' van je organisatie. De official future is het gedeelde mentale model ten aanzien van wat er staat te gebeuren. Het toetsen en bevragen van al die aannames is een uitstekende manier om samen te kijken naar wat er op de organisatie af komt.

Wat ook vaak succesvol is, is het organiseren van een proces of sessie waarin op een creatieve en provocerende manier verhalen worden geconstrueerd over de toekomst van een specifiek onderwerp. Het enige wat daarvoor nodig is, is de expertise, de ervaring en de verbeeldingskracht van de deelnemers en in vrijwel alle gevallen leidt dat al tot veel creativiteit, nieuwe beelden en nieuwe taal die wijst naar onvoorziene mogelijkheden, opties en soms ook risico's. Een dergelijke oefening zal in veel gevallen meer interessante, en zeker ook beter beklivende uitkomsten produceren dan weer de volgende SWOT analyse.

Dus: aan de slag! Met een minimum aan methodologische checks zal een scenario exercitie bijna altijd leiden tot outputs die je voortgaande strategische gesprek kunnen opfrissen.