

PARTICIPATIEVE METHODEN

Een gids voor gebruikers

Scenariomethoden

Colofon

PARTICIPATIEVE METHODEN. Een gids voor gebruikers

Methode: Scenariomethoden

Dit is een onderdeel van de publicatie 'Participatieve methoden. Een gids voor gebruikers', een publicatie van het Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, Vlaams Parlement, 1011 Brussel.

Deze publicatie is eveneens beschikbaar in het Frans onder de titel: Guide de méthodes participatives. Le manuel du praticien, en in het Engels (enkel digitaal) onder de titel: Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manuel.

De Engelstalige uitgave 'Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manuel' (september 2005) is een gemeenschappelijke publicatie van de Koning Boudewijnstichting en het Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (viWTA).

Alle publicaties zijn gratis online verkrijgbaar via www.kbs-frb.be of www.viWTA.be.

De volledige publicatie van de handleiding bestaat uit:

- Een korte beschrijving van een ruime waaier aan technieken en methoden
- Dertien diepgaande fiches die in detail een bepaalde methode beschrijven: 21st Century Town Meeting; Charette; Burgerjury; Consensusconferentie; Deliberative Polling; Delphi; Expert panel; Focusgroep; Planningcel; Praatcafé; Scenariomethoden; Technologiefestival; Evaluatie van participatieve processen.
- Een vergelijkende tabel voor de dertien uitvoerig beschreven participatieve methoden
- Algemene richtlijnen en tips voor het inzetten van participatieve methoden.

Redactie originele Engelstalige versie

Stef Steyaert (viWTA) en Hervé Lisoir (Koning Boudewijnstichting)

Eindredactie Nederlandstalige versie

Stef Steyaert (viWTA)

Auteurs

Nikki Slocum (United Nations University - Comparative Regional Integration Studies)

Opmaak en druk

Belgian Advertising (B.AD)

Vertaling

Luk Vanrespaille

Januari 2006

SCENARIOMETHODEN

I. DEFINITIE

Een scenario is een narratieve beschrijving van een mogelijke toekomst die de aandacht vestigt op de relaties tussen beslissingen en gebeurtenissen.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Als algemene regel zijn scenariomethoden vooral nuttig in situaties waar verleden of heden wellicht geen goede leidraad bieden voor de toekomst, en in het bijzonder in de onderstaande gevallen:

- het probleem is complex,
- significante veranderingen zijn zeer waarschijnlijk,
- de overwegende tendensen zijn wellicht niet gunstig en moeten daarom geanalyseerd worden,
- de tijdshorizon is relatief lang.

Scenario's helpen de aandacht richten op de drijvende krachten, de mogelijke richtingen die evoluties kunnen uitgaan en de grootte van de toevalsfactoren waarmee men te maken kan krijgen. Daardoor zijn ze bijzonder nuttig wanneer rekening moet gehouden worden met tal van factoren en de onzekerheid over de toekomst groot is.

Het proces van de zogeheten 'backcasting' – achteruit analyseren van het voorkeursscenario (of ongewenst scenario) naar de huidige situatie en de opeenvolging van kritieke gebeurtenissen en verandering volgen — stelt mensen en organisaties in staat om een strategisch plan te ontwikkelen dat hen zal informeren over hun handelingen, naarmate de kritieke gebeurtenissen zich voordoen. Dat biedt de mensen op zijn beurt weer de mogelijkheid om handelend met verandering om te gaan, eerder dan er zich op te laten meedrijven en trendsetters te worden in plaats van de trends (als slachtoffers) te ondergaan.

Scenariomethoden kunnen strategen van 'mijlpalen' voorzien waarop ze zich als met een kompas kunnen richten, bij het denken over de ontelbare mogelijke toekomstperspectieven. Het beleid kan getoetst worden in termen van al dan niet bestand zijn tegen een waaier aan toekomstmogelijkheden. In plaats van te focussen op wat verondersteld wordt de 'meest waarschijnlijke toekomst' te zijn, kan een evenwichtige reeks van strategieën ontwikkeld worden die in verschillende omstandigheden zouden kunnen vereist zijn.

Het proces van scenario-opbouw kan ook gebruikt worden om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen onder de deelnemers. Het kan dus ingezet worden om een consensus te bereiken en richtingen uit te zetten. Zeker waar ze in workshops bezig zijn, zullen de deelnemers beter de strategieën en beleidsopties begrijpen die nodig zijn om aan een alternatieve toekomst te bouwen. Bovendien kan het proces van het creëren van toekomstbeelden en bedenken hoe ze te realiseren de actie in de hand werken. Tegelijk krijgen de deelnemers een beter inzicht in de standpunten en strategieën van anderen.

De voornaamste toepassingen van scenarioworkshops liggen dus op de volgende vlakken:

- verbeteren van de besluitvorming op lange termijn „
- aanzetten tot verandering,
- alternatieve paden genereren naar toekomstige ontwikkelingen,
- beter voorbereid zijn op noodsituaties en onvoorziene gebeurtenissen,
- houvast bieden bij belangrijke keuzen,
- toekomstgerichte kennis- en actienetwerken,
- visie opbouwen, samen met een actieplan voor de verwezenlijking ervan.

III. PROCEDURE

A. Kort overzicht

De voorbereiding voor een oefening in scenario-opbouw verschilt sterk van geval tot geval. Afhankelijk van de behandelde problematiek, kan een aanzienlijke hoeveelheid informatie vereist zijn om goed geïnformeerde, realistische scenario's mogelijk te maken. De duur van de pre- en post-workshopfasen zal ook bepaald worden door de mate waarin het proces van scenario-opbouw zich afspeelt in een grotere groep of binnen kleine teams (die voor input op anderen aangewezen zijn). In elk van de gevallen zal een scenarioteam samengesteld worden dat vervolgens de volgende stappen aflegt:

- standpunten, inzichten en feiten naar boven brengen,
- het focusonderwerp identificeren,
- een lijst aanleggen van sleutelfactoren in de lokale omgeving,
- een lijst aanleggen van drijvende krachten in de macro-omgeving,
- die krachten en drijfveren rangschikken volgens belang en onzekerheid,
- selecteren van een scenariologica,
- uitwerken van de scenario's,
- verkennen van de implicaties,
- selecteren van belangrijke indicatoren & wegwijzers,
- presenteren van de scenario's aan het betrokken publiek,
- opties genereren en bediscussieren.

B. Verwezenlijking

1. SAMENSTELLEN VAN HET SCENARIOTEAM

Dat team moet samengesteld zijn uit:

- beleidsverantwoordelijken (waarvan het mandaat bevoegdheid impliceert met het focusonderwerp in kwestie)
- personen met een ruime waaier aan functies, specialiteiten en (politieke) perspectieven
- creatieve denkers.

Alle leden van het team moeten bovendien open van geest zijn en goed in team kunnen werken.

2. STANDPUNTEN, INZICHTEN EN FEITEN NAAR BOVEN BRENGEN

Het team moet beslissen hoe het de opvattingen en informatie die nodig zijn voor de basis voor de eigenlijke scenarioworkshop wil bijeen brengen. Voor het aanleggen van dat soort fundamenteën staan nogal wat instrumenten ter beschikking, waaronder de veelheid aan analysetechnieken die elders in deze handleiding kort aan bod komen. Analytische instrumenten die vaker gebruikt worden om een basis voor mogelijke scenariomethoden te construeren zijn structurele analyses, Delphi en SWOT-analyses. Bijna altijd zal een zekere hoeveelheid deskresearch noodzakelijk zijn om de gewenste informatie bij elkaar te brengen over interne (voor de organisatie, regio, enz.) en externe trends, bijvoorbeeld rapporten over economische vooruitzichten, statistische en demografische informatie van de overheid, verslagen van think-tanks, enz. Afhankelijk van de noodzaak kan die informatie verzameld worden gedurende het hele proces van de voorbereiding, uitwerking en analyse van de scenario's. Gewoonlijk zal dergelijke informatie in de eerste plaats nuttig zijn om te helpen bij het opstellen van de 'veronderstellingen' waarop de scenario's zullen gebaseerd zijn, hetgeen ook wel de scenariologica wordt genoemd. Later, wanneer al een beslissing is gevallen omtrent deze logica, kan bijkomende en meer specifieke informatie verzameld worden. De belangrijkste informatie die zal vereist zijn bestaat uit:

- doorslaggevende trends, vooral trends op zeer lange termijn waarvan een blijvend effect verwacht wordt,
- veranderingsfactoren of toekomstbepalende evenementen die zelfs ingaan tegen de ogenschijnlijk meest stabiele trends,
- de rol van de verschillende categorieën van stakeholders,
- gebeurtenissen die in de toekomst de omgeving een ander aanzien kunnen geven (bv. ingrijpende technologische veranderingen, ontdekkingen, oorlogen,...).

Individuele gesprekken en/of workshops kunnen gebruikt worden om standpunten en inzichten te verzamelen die nuttig zullen blijken bij het identificeren van de verschillende punten in stappen II – V. Er bestaat geen algemene regel die zegt hoeveel informatie bijeengebracht moet worden tegen het begin van de scenario-oefening. Op basis van de al verzamelde informatie, interviews of workshops zal dus moeten beslist worden over de hoeveelheid die al dan niet bijkomend gewenst is. Uiteraard zal al wat voorafgaat mee het eindresultaat bepalen. Het proces moet in elk geval transparant blijven en bij voorkeur wordt de opdrachtgever bij alle belangrijke beslissingen betrokken.

Wat betreft het verzamelen van informatie via interviews, geeft Ringland (2002) een aantal vragen op die kunnen gebruikt worden om het strategisch denkproces bij mensen in gang te zetten:

1. *Kritieke problemen.* Zou u wat u rondom u ziet gebeuren, kwalificeren als kritieke problemen voor de toekomst? Aangenomen dat ik helderziende ben en het eindresultaat helemaal overzie, wat zou u dan nog graag van mij te weten komen?
2. *Een gunstig resultaat.* Als alles goed gaat, als u tegelijk optimistisch en realistisch bent, wat zou u dan zien als het gewenste resultaat?
3. *Een ongunstig resultaat.* Omgekeerd, als het mis gaat, over welke factoren zou u zich zorgen maken?
4. *Op welke punten moet de cultuur veranderen?* Als u de interne systemen overloopt, waar moeten dingen veranderen, om het gewenste resultaat in de hand te werken?
5. *Lessen uit eerdere successen en mislukkingen.* Welke gebeurtenissen zou u, achterom kijkend, bestempelen als bepalend voor hoe de huidige toestand ontstaan is?
6. *Beslissingen die moeten genomen worden.* Op dit moment vooruit kijkend, welke prioritaire stappen moeten volgens u op korte termijn gezet worden?
7. *Als u verantwoordelijk was...* Als alle beperkingen wegvielen en u had het voor het zeggen, waar zou zeker aan denken?

Afhankelijk van de aard van het algemene probleem dat ter discussie staat, kunnen in latere interviews en workshops verschillende aspecten aan bod komen en bijkomende voorbereiding vergen.

Ringland (2002) merkt op dat heel vaak sprake is van drie terreinen waarop onzekerheid bestaat:

- globalisering versus het lokale/regionale,
- gemeenschapswaarden versus individuele waarden,
- technologie: de mate van aanpassing en verandering.

De interviews dienen geanalyseerd te worden door de voornaamste onderwerpen te groeperen, met inbegrip van de bovenstaande drie, indien van toepassing. Dat zal verschillen blootleggen met betrekking tot wat de 'echte problemen/kwesties' zijn en deze zullen kleur geven aan de verschillende scenario's.

3. HET FOCUSONDERWERP IDENTIFICEREN

Uiteraard is het brede domein waarover de toekomstverkenning moet gegaan meestal vooraf bekend. Het gebeurt echter zelden dat dit domein specifiek genoeg werd gedefinieerd (omgekeerd zijn te eng gedefinieerde thema's ongeschikt om scenariotechnieken op toe te passen). Versmal het algemene onderwerp tot een specifieke beslissing, een focus-onderwerp of -kwestie die om een antwoord vraagt van de samenleving, de beleidsmakers en/of het management. Zorg bovendien ook voor een duidelijke tijdshorizon, bijvoorbeeld 10 of 20 jaar.

4. EEN LIJST AANLEGGEN VAN SLEUTELFACTOREN IN DE LOKALE OMGEVING

Maak een lijst van de sleutelfactoren die van belang zijn voor de ontwikkeling of aard van het onderwerp van de toekomstverkenning. Overloop de belangrijkste relevante onderwerpen waarover de beleidsverantwoordelijken moeten geïnformeerd zijn bij het maken van hun keuzen. Welke zijn de voornaamste criteria voor succes/mislukken en wat kan invloed hebben op het resultaat? Vaak gaat het daarbij om micro-economische krachten, zoals de beschikbaarheid van middelen, consumptiepatronen, bevoorrading, transport en andere aspecten van infrastructuur, enz.

Die factoren kunnen naar boven komen tijdens een uitgebreide scenarioworkshop of afzonderlijk in individuele interviews, focusgroepen en/of workshops over een specifieke problematiek.

5. EEN LIJST AANLEGGEN VAN DRIJVENDE KRACHTEN IN DE MACRO-OMGEVING

Maak een lijst van drijfveren en hinderpalen die een invloed kunnen hebben op de sleutelfactoren. Krachten waar men kan aan denken zijn onder meer van sociale, technologische, economische, ecologische en politieke aard. Ook belangrijk kunnen demografische of ideologische factoren zijn. Men probeert grote trends en trendbreuken op het spoor te komen en doorgaans is onderzoek vereist om deze op een adequate manier te definiëren.

Identificeer ook de 'vooraf bepaalde' elementen van de samenleving, aspecten van het leven die zo goed als zeker in een bekende richting ontwikkelen (bv. vergrijzing, uitputting fossiele brandstoffen, groei wereldbevolking,...). Identificeer vervolgens de 'kritieke onzekerheden'. Deze worden gevonden door vragen te stellen bij de eigen veronderstellingen over de vooraf bepaalde elementen.

Die krachten kunnen naar boven komen tijdens een uitgebreide scenarioworkshop of afzonderlijk, in individuele interviews, focusgroepen en/of workshops over een specifieke problematiek.

6. DE DRIJVENDE KRACHTEN RANGSCHIKKEN VOLGENS BELANG EN ONZEKERHEID

Rangschik elk van de krachten en drijfveren volgens:

- hun belang voor de ontwikkeling of aard van het onderwerp of thema van de toekomstverkenning,
- hun graad van onzekerheid betreffende deze ontwikkeling.¹

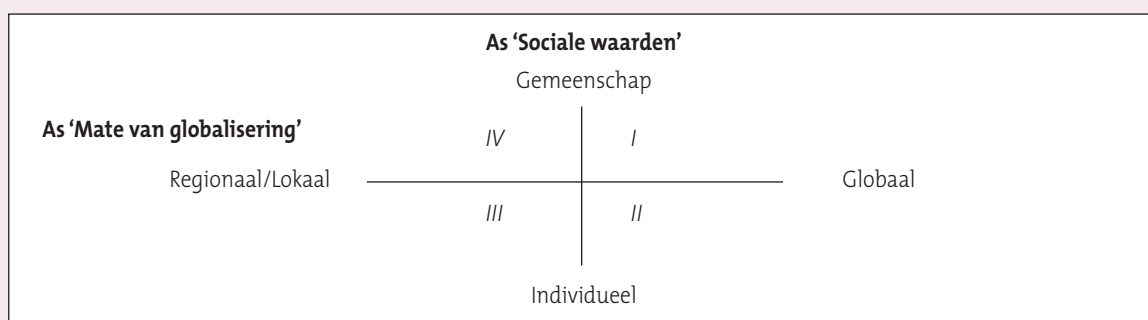
Gebruik voor het gemak een schaal van 0 tot 10, waarbij 1 = zeer zeker en 10 = zeer onzeker. De doelstelling van deze oefening bestaat erin die factoren te achterhalen die het belangrijkste zijn en waarvan de ontwikkeling het minst zeker is.

Het rangschikken kan gebeuren tijdens een uitgebreide scenarioworkshop of afzonderlijk, in individuele interviews, focusgroepen en/of workshops over een specifieke problematiek.

7. SELECTEREN VAN EEN SCENARIOLOGICA

Op basis van de beoordelingsoefening uit stap IV, moeten nu twee of drie factoren gekozen worden die de 'logica' achter de scenario's vormen, ook wel de 'veronderstellingen' genoemd of, met andere woorden, de 'assen' waarlangs de scenario's zich van elkaar moeten onderscheiden. Willen de scenario's als nuttige leerinstrumenten kunnen fungeren, dan dienen de assen (of de logica) gebaseerd te zijn op factoren die van groot belang zijn voor de ontwikkeling van het onderwerp van de toekomstverkenning.

Voor elke geïdentificeerde factor, dienen twee contrasterende aspecten gekozen te worden die de polen van de as benoemen. De factor 'sociale waarden' kan bijvoorbeeld één van de assen zijn, waarbij de ene pool dan 'individueel' gedomineerd kan zijn en de andere door de 'gemeenschap'. Een andere as zou bijvoorbeeld 'mate van globalisering' kunnen zijn, waarbij de polen respectievelijk 'lokaal/regionaal' en 'globaal' genoemd werden. Het resultaat zijn vier kwadranten die de achtergrond vormen voor vier verschillende scenario's, zoals in de afbeelding getoond wordt.



Scenario I zou dus een samenleving kunnen voorstellen die gebaseerd is op gemeenschapswaarden en overheerst wordt door globale krachten. Men gaat daarbij op zoek naar hoe die factoren een invloed hebben op het thema van de toekomstverkenning. De andere scenario's zitten op een analoge manier in elkaar, zodanig dat de logica achter elk van hen er als volgt uit ziet:

¹ Ter verduidelijking: men beoordeelt hier niet hoe onzeker de gevolgen zijn die de factor/drijfveer zal hebben op de problematiek waarover dient beslist te worden. Veeleer beoordeelt men hoe onzeker de toekomstige ontwikkelingen van de factor/drijfveer zijn. Als men er bijvoorbeeld relatief zeker van is dat in een bepaald gebied een immigratiepatroon zal ontstaan, zal de 'onzekerheidsinschatting' aan de lage kant zijn.

<i>Scenario I:</i>	gemeenschap/globaal
<i>Scenario II:</i>	individueel/globaal
<i>Scenario III:</i>	individueel/regionaal
<i>Scenario IV:</i>	gemeenschap/regionaal

Overweeg als volgende stap enkele 'jokers' aan de scenario's toe te voegen. Met jokers bedoelen we toevalsfactoren en onverwachte maar plausibele gebeurtenissen met grote gevolgen, zoals natuurrampen (overstromingen, tsunami's, aardbevingen), politieke onrust (terrorisme, gewelddadige regimewissel), demografische tendensen (dalende bevolkingscijfers door ziekte, migratie vanwege uitputting van natuurlijk rijkdommen), enz. De bedoeling van die jokers is om na te gaan in welke mate de organisatie van de samenleving zich in elk van die scenario's weet aan te passen.

8. UITWERKEN VAN DE SCENARIO'S

De deelnemers bepalen vanuit welke hoek ze het uitwerken van de scenario's benaderen. Traditioneel wordt een analytisch onderscheid gemaakt tussen verkennende en normatieve scenario's (zie hieronder voor een definitie), maar in de praktijk lopen in elke oefening de beide processen (verkenkend en normatief) door elkaar. Niettemin kan een bepaalde oefening overwegend geconcentreerd zijn op verkennende, respectievelijk normatieve scenario's maar ook op een combinatie van beide. Soms is het bijzonder efficiënt om eerst een klein aantal verkennende scenario's op te zetten, waarmee gepeild wordt naar potentiële ontwikkelingen, obstakels en opportuniteiten, relaties tussen factoren en keuzen en gevolgen op lange termijn. Op basis van de inzichten uit de verkennende oefeningen, kan de groep zich vervolgens wagen aan het uitwerken van een normatief scenario. Vervolgens kan een actieplan uitgewerkt worden voor het realiseren (of net vermijden) van een bepaald scenario. Dat veronderstelt dat vanuit de toekomst 'teruggewerkt' wordt naar het heden, op zoek naar mogelijke opeenvolgingen van kritieke gebeurtenissen. Deze stap wordt gewoonlijk aangeduid als 'backcasting'.

Verkenkende scenario's vertrekken bij de huidige situatie en trends en bij tendensen uit het verleden.

Veronderstellingen worden geformuleerd omtrent onzekerheden met betrekking tot omgeving en veranderingsfactoren. Dat leidt tot een beeld van plausibele toekomstmogelijkheden. Bepaalde auteurs noemen deze scenario's 'neutrale' scenario's, wat impliceert dat die onderzoekers geen enkel waardeoordeel uitspreken over de toekomstmogelijkheden die ze beschrijven. Bepaalde vormen van waardeoordelen zijn echter bij elke keuze van factoren aanwezig, op zijn minst impliciet.

Normatieve scenario's zijn opgesteld op basis van uiteenlopende toekomstbeelden, die zowel aantrekkelijk als afschrikwekkend kunnen zijn. Vervolgens worden een of meer paden uitgezet, om een dergelijke toekomst hetzij te bewerkstelligen, hetzij te vermijden. Dit proces is daardoor eigenlijk het equivalent van 'backcasting'.

TIP: Bij het werken met verkennende scenario's, is het belangrijk om uiteenlopende scenario's te hebben, om de verschillende relaties tussen de factoren vanuit een verschillende logica te belichten. Bij normatieve scenario's daarentegen wordt vaak maar één 'gewenste toekomst' uitgewerkt, als een oefening in consensusopbouw. Als het moeilijk dreigt te worden om een consensus te bereiken, kan het de moeite lonen eerst te proberen met een ongewenste toekomst. Het is vaak immers gemakkelijker om het eens te worden over wat men niet wil.

Terwijl de logica die elk van de scenario's onderscheidt, bepaald wordt door de plaats van die scenario's in de matrix van belangrijkste drijfveren, zullen alle scenario's, om de vergelijking te vergemakkelijken, dezelfde algemene factoren beschrijven. Bij elk van de scenario's dient aandacht besteed aan de verschillende drijfveren en sleutelfactoren waarvan in stappen II en III de lijst werd opgemaakt.

Bedenk eerst hoe elk van die factoren en krachten zich zou kunnen ontwikkelen, rekening houdende met de logica van elk scenario. Het ene scenario zal dan bijvoorbeeld de beschrijving omvatten: 'Scholen hebben metaaldetectoren en gewapende veiligheidsagenten. Na schooltijd gaan ze dicht', terwijl in een ander scenario 'Scholen door de hele gemeenschap gedurende 14 uur per dag gebruikt worden'.

Breng de stukken samen in een verhaal. De scenario's worden uitgewerkt met een verhaallijn die beschrijft hoe dat toekomstscenario vanuit het heden is gegroeid. Beantwoord de vragen:

- Hoe komen we van hier naar daar?
- Welke gebeurtenissen moeten zich voordoen opdat het scenario waar wordt?
- Welk soort mensen is kenmerkend voor het scenario?

Peter Schwartz (1998) geeft een lijst van gebruikelijke plots voor scenario's²:

- Winnaars en verliezers
- Uitdaging en respons
- Evolutie
- Revolutie
- Cycli
- Oneindige mogelijkheid
- De eenzame vagebond
- Mijn generatie

Denk na over de manieren waarop in verschillende plots mogelijk omgegaan wordt met dezelfde krachten, zoals milieubeleid. Het verhaal telt een opeenvolging van gebeurtenissen die in concrete bewoordingen beschreven worden, bijvoorbeeld 'Het VK treedt toe tot de Europese Monetaire Unie' en niet 'Het VK groeit dichterbij Europa toe'.

Plots evolueren vaak met de tijd en gaan onderling interageren. Veronderstel niet dat welke plot dan ook zal verder evolueren in één ononderbroken lijn, zonder enige menselijke reactie op de ontwikkeling. Goede scenario's zijn tegelijk plausibel en verrassend. Overweeg om een of meer 'jokers' (toevalsfactoren) in te bouwen en beschrijf hoe die gebeurtenissen de andere factoren in elk scenario beïnvloeden.

Tijdens het stadium van het uitwerken begint u vroege indicatoren op te merken en (indien van toepassing) te kwantificeren, die kenmerkend zijn voor de ontwikkeling van elk scenario. Ze kunnen beschreven worden in de scenario's zelf en later ook gebruikt 'om de toekomst in beeld te krijgen'.

Geef elk van de scenario's een bondige en krachtige **naam** die makkelijk onthoudt. Uit de naam moet de logica van de scenario's blijken, in die zin dat hij een bepaald scenario onderscheidt van de logica van de andere.

² Voor beschrijvingen en voorbeelden van dergelijke plots, zie Schwartz (1998).

TIP: Belangrijk is om niet te eindigen met drie scenario's die gepercipieerd worden als het 'meest waarschijnlijke', de 'middenpositie' en het 'meest onwaarschijnlijke'. In de regel vermijdt u best om een waarschijnlijkheidsgraad aan de scenario's toe te kennen. U loopt het risico een onwaarschijnlijk scenario te verwaarlozen dat evenwel een hoge impact zou hebben, mocht het zich realiseren.

9. VERKENNEN VAN DE IMPLICATIES

Denk na over de gevolgen van elk scenario voor het onderwerp of thema waarover moet beslist worden. Op welke punten blijkt kwetsbaarheid? Toont de strategiekeuze zich in alle gevallen een goede keuze of slechts bij één of twee scenario's? Als een beslissing aantrekkelijk lijkt in slechts één van de scenario's, moet ze als een gok beschouwd worden met grote risico's, zeker als de organisatie dan nog weinig controle heeft over het feit of het scenario zich al dan niet zal realiseren.

Ga op zoek naar mogelijkheden om de strategie sterker te maken.

10. SELECTEREN VAN BELANGRIJKE INDICATOREN & WEGWIJZERS

Ga op zoek naar gebeurtenissen of kenmerken die erop kunnen wijzen dat een bepaald scenario zich wel eens zou kunnen realiseren. Die indicatoren zijn vroege signalen die specifiek moeten zijn voor een bepaald scenario en niet gemeenschappelijk voor allemaal of voor verscheidene van de scenario's. Slechts op die manier kunnen de verschillende scenario's van elkaar onderscheiden worden. Ze moeten concreet zijn en niet algemeen of ambigu, zodat ze door de regering, de organisatie of de onderneming kunnen gevolgd worden. Signalen dat een economie evolueert van industrieel naar veel-er technologisch kunnen bijvoorbeeld te vinden zijn in rekruteringsadvertenties, verandering in de ledenaantallen van vakbonden of het opduiken van nieuwe tijdschrifttitels.

De bedoeling hiervan is nieuwe ontwikkelingen zo snel mogelijk op te merken om zodoende in staat te zijn snel de strategieën bij te sturen.

11. PRESENTEREN VAN DE SCENARIO'S AAN HET BETROKKEN PUBLIEK

Doorgaans worden de scenario's en analyses gepresenteerd aan het betrokken publiek in de vorm van een schriftelijk rapport. Toch werden ook al scenario's gepresenteerd in een bijzonder creatieve vorm. Zo organiseerde een stad ooit een 'Villa 2015', met in elke kamer een scenario. Alle inwoners kregen een postkaart met een afbeelding van de vier scenario's en de uitnodiging om er in de Villa 2015 kennis mee te maken. Bij de bezoekers van Villa 2015 werd vervolgens via een vragenlijst gepeild naar hun voorkeuren, waarna de planologen van de stad met de verzamelde informatie aan de slag konden. Een ander innovatief idee kwam van een onderneming die online een interactieve omgeving opzette om feedback rond de scenario's te verzamelen. Nog een andere mogelijkheid bestaat erin de scenario's voor te stellen onder de vorm van korte theaterparodieën.

12. OPTIES GENEREREN EN BEDISCUSSIËREN

Inzichten die tot stand kwamen tijdens het proces van scenario-opbouw kunnen gebruikt worden als informatie voor de daaropvolgende besluitvorming. Ringland (2002, Sectie III.7) bespreekt een mogelijke methode om de stap te zetten van scenario's naar plannen. Hij suggereert de volgende stappen:

- *Strategische analyses.* Voer een strategische analyse uit van de eigen organisatie en van de bestaande en mogelijke toekomstige concurrenten. De analyse kan gebeuren met de welbekende instrumenten zoals een SWOT-analyse, portfolio-analyse, kritische succesfactoren, bedrijfssegmentering, enz. Raadpleeg de lijst van analytische instrumenten in deze handleiding, voor verdere mogelijkheden.
- *Scenario-opbouw.* In het proces van uitwerken van scenario's worden toekomstige ontwikkelingen beschreven die de organisatie zouden kunnen beïnvloeden.
- *Strategieën selecteren.* Scenario's kunnen op minstens twee manieren gebruikt worden om strategieën te helpen ontwikkelen. Om te beginnen kunnen ze gebruikt worden om de omgeving te verkennen waarbinnen de gemeenschap op langere termijn heel waarschijnlijk zal moeten opereren. Ze bieden op die manier bescherming tegen bepaalde valstrikken, zoals het ontwerpen van een strategie voor het jaar 2050 die geschikt geweest was voor de wereld in het jaar 2004 (maar nu niet langer relevant is).

Bespreek de opportuniteiten en risico's en de verschillende opties voor actie, zoals ze uit de scenario's naar voor kwamen. Managers moeten beslissen of ze de strategie baseren op één of op meer scenario's. Een strategie, gebaseerd op één referentiescenario noemen we 'sterk gefocust', terwijl een andere die gebaseerd is op verscheidene scenario's een 'toekomstrobust' plan kan genoemd worden. In beide gevallen luidt de hoofdvraag 'Wat moeten we doen wanneer een bepaald scenario werkelijkheid wordt?' en niet 'Wat zal ons overkomen?' Stel een matrix op die een overzicht geeft van de verschillende opties voor de organisatie. Beoordeel de geschiktheid van de opties voor elk van de scenario's. Groepeer de opties in strategieën, afhankelijk van de vraag of ze deel uitmaken van een toekomstrobuste strategie, een gedeeltelijk robuuste strategie of een gefocuste, onzekere strategie.³

- *Strategieën opstellen.* Zodra een beslissing is gevallen over de strategische oriëntatie, kunnen concrete maatregelen genomen worden om de brug te slaan van het heden naar die toekomstige doelstellingen. Die doelstellingen kunnen beschreven staan in de opdrachtverklaring van de organisatie. Ten gevolge van inzichten die zijn ontstaan tijdens het proces van het uitwerken van scenario's, kunnen leden van de organisatie evenwel wensen de opdrachtverklaring geheel of gedeeltelijk te herformuleren. Daarbij komt nog de mogelijkheid dat ook eerdere doelstellingen en strategieën die in overeenstemming leken met de opdrachtverklaring zullen herzien worden. Bij de beslissing hoe de brug van het heden naar de toekomstige doelstellingen er moet komen, kan de organisatie uiteenlopende benaderingen hanteren. Ringland (2002) beschrijft enkele typische scenario-onderbouwde strategische benaderingen, waaronder:
 - Reageren op herkenbare trends
 - Beheren van toekomstige risico's
 - Krachtadig gebruik maken van toekomstmogelijkheden
 - Flexibel blijven
 - Ontwikkelen en bereiken van eigen visies.

Het waarschijnlijkste is echter dat een mix van benaderingen wordt gebruikt.

³ Zie Ringland (2002, p. 188) voor een voorbeeld van een matrix met scenario-opties en voor meer verduidelijking

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

Het absolute minimum voor een oefening in scenario-opbouw, van het punt in stap III/IV tot het uitwerken van de scenario's, is twee dagen. Dat is dan nog slechts haalbaar op voorwaarde dat het onderwerp van de toekomstverkenning al zeer duidelijk afgelijnd is en alle informatie die nodig is voor het beslissen over de belangrijke drijfveren en factoren van onzekerheid al werd verzameld en door de deelnemers bestudeerd.

Zodra de scenario's zijn uitgewerkt, is bijkomende tijd vereist voor analyse en om een strategie op te stellen. Voor goede resultaten wordt aanbevolen de workshop met de eigenlijke scenario-opbouw over ten minste drie dagen uit te spreiden en in totaal zo'n zes maanden te voorzien voor de voorbereiding (interviews om informatie in te zamelen, uitwerken van de focuskwestie), de analyse en de strategieopbouw en de verspreiding van de resultaten.

In optimale omstandigheden, en zeker wanneer deze methode gebruikt wordt voor ontwikkelingsdoelstellingen, wordt de procedure gezien als een zich continu herhalend proces dat voorziet in:

- de voortdurende ontwikkeling, verfijning en aanpassing van de scenario's,
- het gebruik en de interpretatie van de scenario's in nieuwe plannen en programma's,
- de implementering van bestaande plannen en programma's,
- het in stand houden en uitbreiden van de kennis- en actienetwerken.

Scenariomethoden zijn omslachtiger, duurder en tijdrovender dan gewone 'planning'. Sommige auteurs benadrukken evenwel dat de extra tijd en investering gerechtvaardigd kunnen zijn, als ze resulteren in een duurzamer plan, zeker gezien de neiging van de traditionele prognoses en planning om het in onzekere tijden te laten afweten.

De punten in de lijst hieronder vormen de voornaamste posten op het budget voor een scenarioworkshop:

- Personeel
 - projectmanager
- facilitator(en)
 - honorarium voor de deelnemers, indien van toepassing
- Verplaatsingskosten
 - facilitator(en)
 - deelnemers
- Verblijfsaccommodatie
 - facilitator(en)
 - deelnemers
- Catering
 - maaltijden en verfrissingen voor elke dag van de workshop
- Rekrutering en promotie
 - mailings om de deelnemers te rekruteren
 - promotie voor de presentatie van de scenario's aan het publiek
- Communicatie
 - kosten voor het onthullen van de opinies (afhankelijk van de gebruikte methoden),
 - kosten voor de publiekspresentatie van de scenario's (afhankelijk van het format),
 - drukwerk voor het eindrapport.

- Logistiek
 - locatie voor de workshop
 - Apparatuur en materiaal
 - papier en pennen
 - laptop computer
 - software voor berekeningen, plotten en tekstverwerking
 - (overhead)projector
 - grote vellen papier om ideeën op te noteren
 - tape of punaises
 - brede viltstiften

V. ANDERE BESTE PRAKTIJKEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Wees ervan bewust dat de ontwikkelde scenario's niet de enige toekomstmogelijkheden vormen. In realiteit zal de toekomst wellicht een mix zijn van elementen uit de verschillende scenario's en andere die zelfs niet aan bod zijn gekomen.

Soms is het resultaat van die aard dat één scenario als het 'meest waarschijnlijke' wordt beschouwd en de andere kleine variaties op dat thema beschrijven. Sommige projectverantwoordelijken zullen om die reden de 'business as usual'-scenario's afwijzen.

Sommige gebruikers kunnen het uitdagend vinden om aan de slag te gaan met verschillende plausibele toekomstscenario's, hetgeen de reden is waarom de meeste praktijkmensen aanraden om tijdens één workshop slechts drie tot vijf scenario's te ontwikkelen. Dat houdt dan wel het risico in de dynamiek of het aantal overwogen mogelijkheden te beperken. Om die reden kan het ook bijzonder nuttig zijn om een zekere tijd uit te trekken voor het onderzoek van de zogeheten 'jokers'.

Bij het voorstellen van de scenario's is het van groot belang om goed na te denken over het publiek. Scenario's die alleen maar algemeenheden beschrijven, zonder ondersteunende analyse en cijfermateriaal, werken niet. Dat wil zeggen dat beleidsverantwoordelijken ze niet nuttig zullen vinden, hoewel het grote publiek ze wel kan appreciëren omwille van het toekomstbeeld dat ze ophangen. Omgekeerd kunnen scenario's die zeer formeel en met extreem veel technische details gepresenteerd worden voor een doorsnee publiek te moeilijk blijken.

Variaties:

Een gebruikelijke variatie op het proces bestaat erin met voorbereide scenario's te beginnen. Eén mogelijkheid is om ruime scenario's te gebruiken die de mogelijke ontwikkelingen in een hele regio beschrijven en de beschikbare tijd voor de workshop vervolgens te gebruiken om meer specifieke sectorale scenario's uit te werken, gebaseerd op dezelfde logica/veronderstellingen. Als alternatief kan men ook beginnen met specifieke (sectorale) scenario's die voor een andere regio of organisatie werden opgesteld en die aan te passen aan de eigen context. Eventuele verschillen die men opmerkt kunnen zeer nuttig zijn voor de langetermijnplanning.

Potentiële beperkingen:

Beperkingen van scenarioworkshops (en alle toekomstgerichte methoden), als sociale processen, zijn onder meer:

- Het 'Zeitgeist'-probleem: de groepsdynamica kan het resultaat van het overlegproces op zo'n manier beïnvloeden dat verschillende oefeningen gelijkaardige resultaten geven. Dit doet zich voor wanneer verschillende groepen focussen op dezelfde kleine reeks van op een bepaald ogenblik overheersende sociale en culturele thema's.
- Het 'opaciteit van de context'-probleem: niet ongewoon wanneer de deelnemers te sterk gefocust raken op bepaalde aspecten van een bepaalde sector, zoals technologie, en daarbij verzuimen de sociale, economische en politieke implicaties van de bijbehorende veranderingen in de sector onder ogen te zien.
- Het 'event evaluation'-probleem: mensen hebben de neiging om de kans te overschatten dat gebeurtenissen met een lage waarschijnlijkheid zich voordoen en omgekeerd om aan waarschijnlijke gebeurtenissen een onderschatte kans toe te schrijven. Er bestaat eenzelfde tendens om de representativiteit van gebeurtenissen te vertekenen, vooral door te focussen op opvallende maar in wezen irrelevante details, hetgeen de uitvoerbaarheid en het nut van die toekomstscenario's ondermijnt.

References and Resources

African Futures and Phyllos IPE (2002) *A Guide to Conducting Futures Studies in Africa*. Ottawa, Canada: St. Joseph Print Group.

Futures Group, The (1994). Scenarios. In J. Glen (Ed.) *Futures Research Methodology*. AC/UNU Millennium Project.

Global Exploratory Scenarios. Millennium Project.

ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Ringland, G. (2002) *Scenarios in Public Policy*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Schwartz, P. (1991) *The Art of the Long View*. Chichester: John Wiley & Sons.

Social Analysis: *Selected Tools and Techniques*. World Bank Social Development Paper Number 36, June 2001.

Van der Heijden, Kees (1997) *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.

Wehmeyer, Walter, Clayton, Anthony en Lum, Ken (eds) (2002) *Greener Management International*, Issue 37: Foresighting for Development.

Andersen, I. en Jaeger, B. *Scenario workshops and urban planning in Denmark*. PLA Notes 40, February 2001.

Danish Board of Technology: www.tekno.dk

