

Scenario-denken

Paul Ongenaert



'Modern times' is een oude zwart-wit film



denken over de toekomst
gaat niet over deze te voorspellen,
maar over alternatieve mogelijkheden te
ontdekken
en je erop voor te bereiden



scenariodenken - the mind of a fox

“Het is beter ongeveer juist te zijn, dan precies verkeerd”



First things first !

Eerst de doelen en dan pas doelstellingen

1. Een (maatschappelijke) opdracht wordt aangepakt vanuit een waardengedreven doel
We noemen dit het hoger doel = impactgedreven
2. Een doel moet worden ingebed in een **toekomstbeeld**
3. Een doelstelling drukt een **collectieve ambitie** uit = **resultaatgedreven**

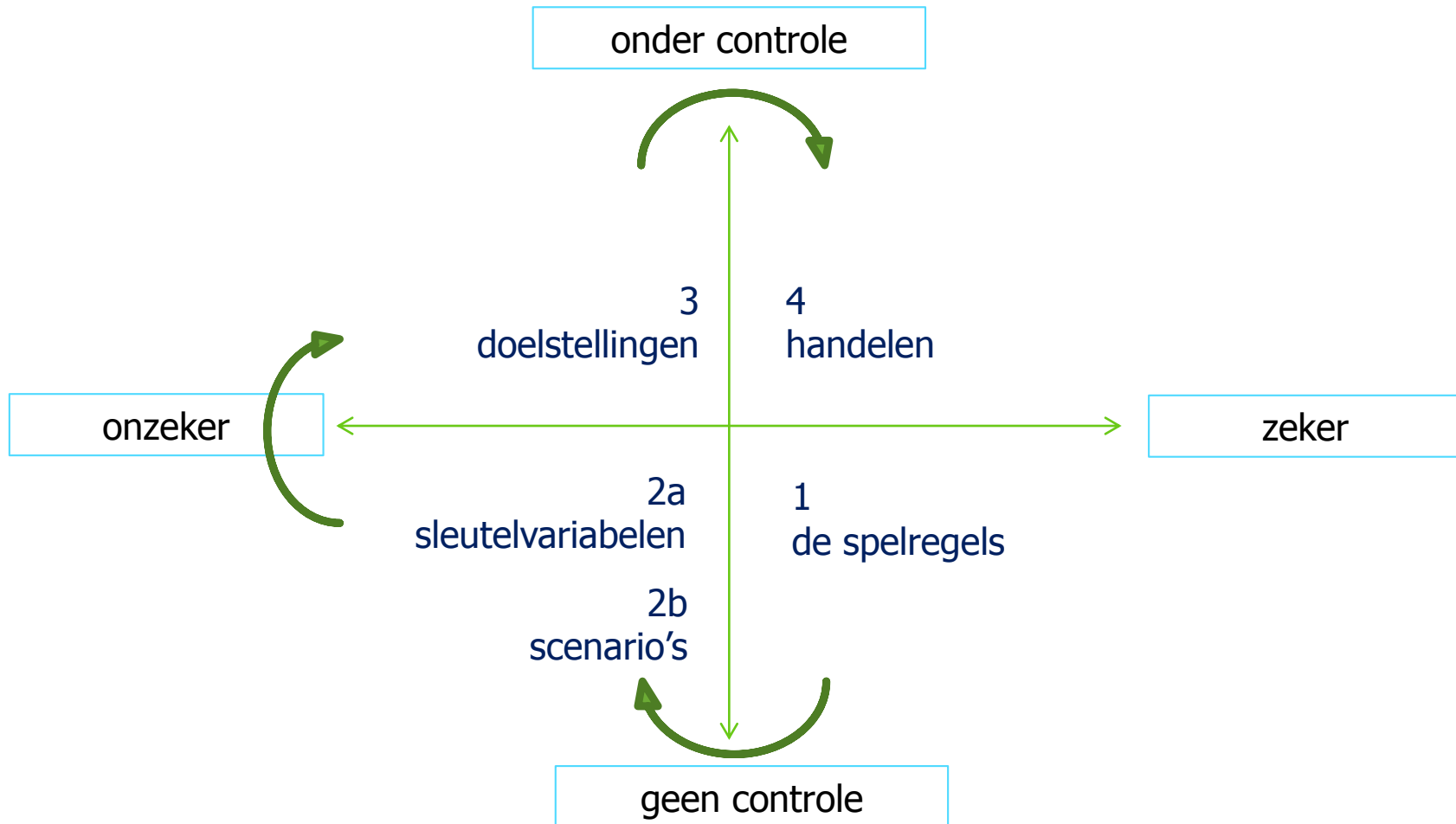
Deze ambitie moet aan drie voorwaarden voldoen:

- ze moet een mate van uitdaging in zich hebben
- ze moet specifiek genoeg zijn
- ze moet 'commitment' (draagvlak) vertonen

Doel en resultaat zijn twee verschillende dingen:

- een doel refereert aan impact, het (duurzame) effect van het resultaat
- het resultaat is de 'output' van je actie, een (logisch) gevolg van wat je ondernomen hebt

Werken met scenario's: aan de slag



1

de spelregels: deze vormen het speelveld, het kader waarbinnen het spel zal moeten gespeeld worden

Concreet voorbeeld:

Opdracht: herstructurering van de hulpverlening binnen de bijzondere jeugdzorg

- Geschreven spelregels:
 - Missie: brengt de doelen aan
 - kernwaarden
 - sectorspecifieke bepalingen
 - wetgeving

- Ongeschreven spelregels:
 - maatschappelijke context
 - cultuurelementen (in organisatie en daarbuiten)
 - beleefde waarden

2a

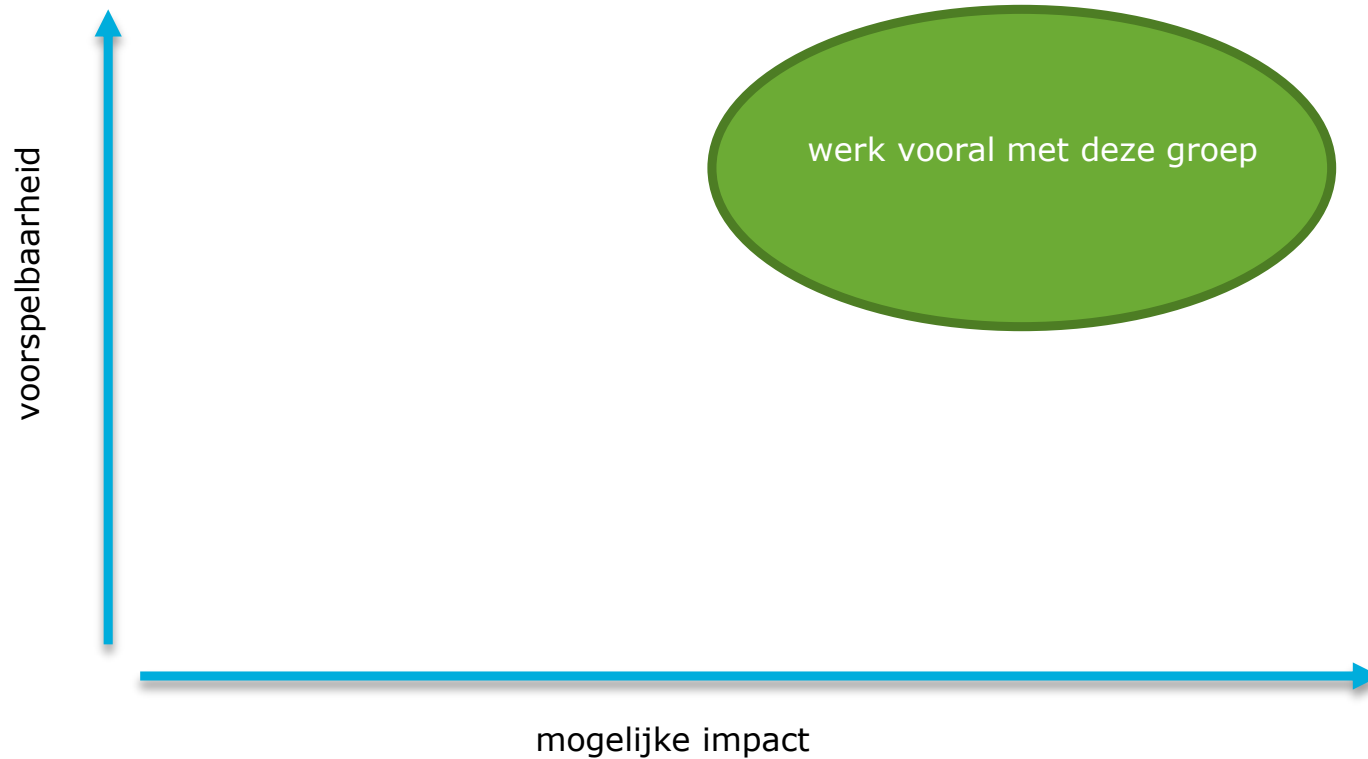
de sleutelvariabelen: dit zijn de diverse elementen waarvan we veronderstellen dat ze een belangrijke rol gaan spelen in onze verwezenlijkingen, maar die kunnen variëren zonder dat we daar absolute controle over hebben

- Inhoudelijke/Pedagogische aanpak:
 - maatschappelijk kader
 - visie
- Inzet van medewerkers:
 - capaciteit
 - inzetbaarheid
 - expertise
- Beschikbare middelen:
 - budget
 - infrastructuur

Bekijk elk item zowel vanuit een maatschappelijk perspectief, vanuit de directe organisatieomgeving en vanuit de organisatiemogelijkheden

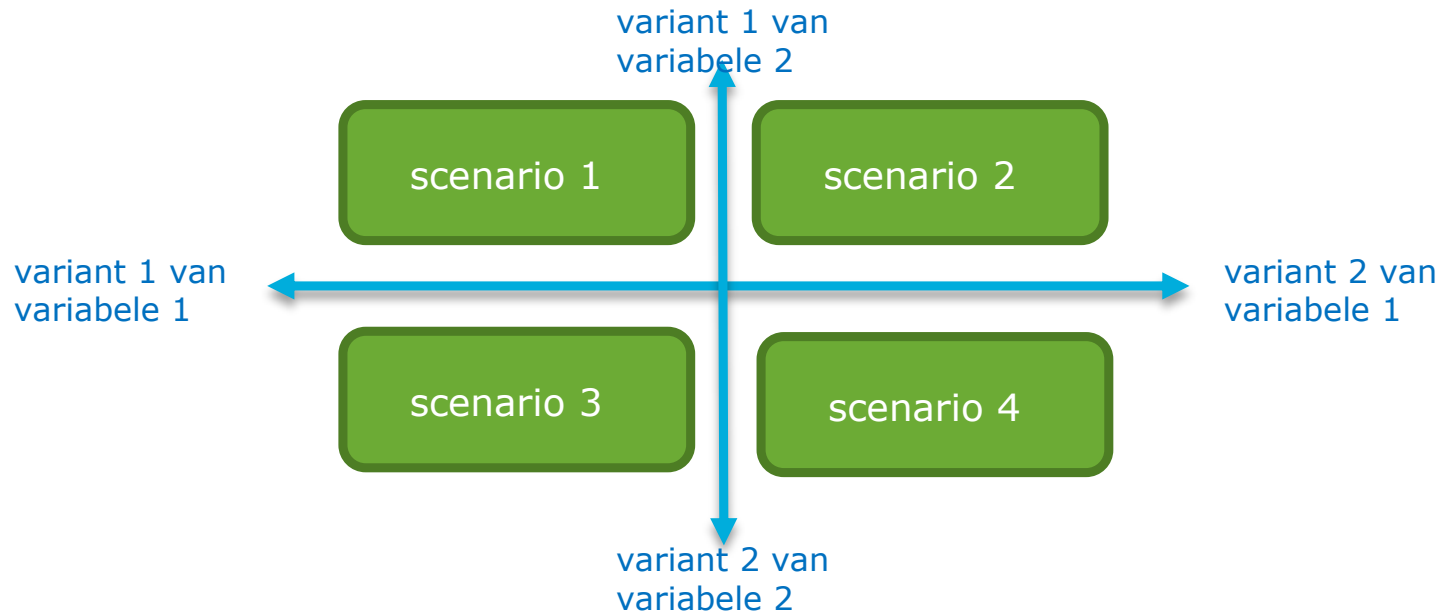
2a de sleutelvariabelen

Rangschik deze variabelen in onderstaande figuur



2b de scenario's

- stel de belangrijkste sleutelvariabelen in dilemmavorm
- combineer enkele van de belangrijkste sleutelvariabelen om zo scenario's te ontwikkelen (zie schema onder)
- bouw scenario's op als verhalen: van 'er was eens..... totze leefden nog lang en gelukkig'



2b de scenario's

voorbeeld: ons voorbereiden op de gevolgen van de klimaatopwarming; we wonen in een overstromingsgebied

- sleutelvariabele 1: hoe sterk zal de aarde opwarmen de komende 20 jaar ?
 - variant 1: dat valt mee – een tweetal graden
 - variant 2: dat valt tegen – rond de vijf graden
- sleutelvariabele 2: gaat de opwarming gepaard met veel meer regen ?
 - variant 1: dat valt mee – eerder droger
 - variant 2: dat valt tegen – periodes met veel regen en storm



3 doelstellingen

- weeg de scenario's onderling af (zie schema)
- distilleer resultaatgerichte doelstellingen uitgaande van de scenario's: wat moeten we realiseren wil dit scenario zich in praktijk voordoen ?
- weeg de doelstellingen op hun realiteitsgehalte door sterkte/zwakte analyse



keuzeschema

	Meest waarschijnlijk	Best voor de cliënt	Meest rendabel	Best voor de organisatie	Dichtst bij de realiteit	Eigen voorkeur	Dichtst bij overheids politiek
Scenario 1							
Scenario 2							
Scenario 3							
Scenario 4							

4

Handelen: inside out

Zet in op het gewenste scenario door:

- INTERN: acties te ondernemen die het scenario tot realiteit brengen
 - EXTERN: opportuniteiten te detecteren en te benutten
- = mix van plannen en improviseren

! Hou in de planning tijd/ruimte vrij om te kunnen improviseren

Monitor constant de variabelen zodat je:

- INTERN: kunt anticiperen op wijzigingen
 - EXTERN: kunt beïnvloeden naar het gewenste scenario
- = omgevingsalert en intern doorvertaald

! Maak tijd voor duidingssessies en iedereen van stal



© Roeselien Raimond