

# Inhoud

	Futureconsult	6
	Inleiding	7
	Leeswijzer	11
	Dankwoord	13
<b>Deel I</b>	<b>Scenario's</b>	<b>15</b>
	Wat zijn scenario's?	17
	Scenario's van alledag	21
	Waarvoor gebruik je scenario's?	27
<b>Deel II</b>	<b>Zes principes van scenariodenken</b>	<b>37</b>
	Scenariodenken als discipline	39
	Denk met zorg	41
	Denk in toekomst	49
	Denk in systemen	55
	Denk in onzekerheden	63
	Denk in alternatieven	69
	Denk in verhalen	73
<b>Deel III</b>	<b>De zeven stappen van een scenarioproject</b>	<b>79</b>
	De zeven stappen van een scenarioproject	81
	Stap 1 Voorbereiden	85
	Stap 2 Oriënteren	97
	Stap 3 Omgeving verkennen	107
	Stap 4 Kernonzekerheden bepalen	125
	Stap 5 Scenariobouw	131
	Stap 6 Scenario's gebruiken	161
	Stap 7 Resultaten verzilveren	199
<b>Deel IV</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>211</b>
	Zeven basisboeken over scenariodenken	213
	Literatuur	215
	Noten	219
	Register	221

## **Futureconsult**

*Futureconsult is een adviesbureau dat toekomstscenario's maakt voor visie- en strategieontwikkeling. Scenario's bieden bedrijven, overheden en non-profitorganisaties een stevig houvast bij de fundamentele onzekerheden waarmee ze in de toekomst te maken krijgen. De scenariomethode staat garant voor een resultaatgerichte aanpak en is breed inzetbaar.*

*Futureconsult ontwikkelt toekomstscenario's voor opdrachtgevers of begeleidt projecten waarin medewerkers van een organisatie zelf hun scenario's bouwen. Centraal uitgangspunt is los te komen van vastgeroeste denkpatronen en de waan van de dag om vervolgens zicht te krijgen op de kansen en bedreigingen in de toekomstige wereld.*

*Scenario's zijn instrumenten voor een strategisch gesprek. De scenario's worden op een creatieve en aansprekende manier gepresenteerd met inzet van onorthodoxe middelen, zoals spannend vormgegeven publicaties, interactieve media, video's of acteurs en verhalenvertellers. Deelnemers aan workshops verplaatsen zich in de toekomst en worden uitgedaagd de implicaties van de scenario's te onderzoeken. Zo vormen scenariotrajecten de basis voor nieuwe business of strategie en kunnen bestaande strategische keuzen op hun toekomstvastheid worden getoetst.*

# Inleiding

*'Jij houdt je bezig met toekomstscenario's? Dan kun je dus de toekomst voorspellen!'*

*'Iedereen praat over toekomstscenario's. Maar wat zijn scenario's en wat kun je ermee?'*

*'We hadden een zeer inspirerende scenarioworkshop. Daarna gingen we weer gewoon onze eigen gang en is er niets veranderd.'*

*'Mijn baas wil dat ik toekomstscenario's ga schrijven. Ik vind het al moeilijk genoeg een nota te schrijven over hedendaagse problemen, laat staan over problemen in de toekomst.'*

*'Ik moet nieuwe business ontwikkelen. Kunnen scenario's mij daarbij helpen?'*

Allemaal opmerkingen die je in de praktijk van het werken met scenario's tegenkomt. Het valt op dat iedereen iets anders onder toekomstscenario's verstaat. Wie erop let, komt dagelijks in kranten, tijdschriften en op televisie het woord 'scenario' tegen – en altijd in andere betekenissen. De een ziet in een scenario een exacte voorspelling van de toekomst. De ander bedoelt met scenario een beeld hoe de ideale toekomst zich moet ontwikkelen. Weer een derde hanteert scenario's voor alternatieve schetsen hoe de toekomst zich mogelijkerwijs kan ontwikkelen. Voor sommigen zijn scenario's doelen waar je naartoe moet werken. Voor anderen zijn scenario's een instrument om de toekomst te verkennen.

Omdat iedereen iets anders onder scenario's verstaat, is het goed dit boek te beginnen met wat scenario's wel en niet zijn.

In dit boek zijn toekomstscenario's visionaire en plausibele verhalen die een samenhangend beeld schetsen van ontwikkelingen die in de toekomst mogelijk zijn. Scenario's zijn geen voorspellingen van de toekomst. Doel van scenario's is ook niet trefzekere uitspraken te doen over de toekomst.

Scenario's zijn – mits goed toegepast – een uitstekend instrument om zinvol en effectief over de toekomst na te denken. Scenario's helpen betere beslissingen over de weg naar de toekomst te maken. Ze helpen je je eigen toekomst vorm te geven. Scenario's zijn daarom een hulpmiddel voor strategieontwikkeling.

Boeken over toekomstdenken gaan meestal over inhoudelijke 'futurologie'. Ze speculeren over de toekomst van de robotica, ICT of de gentechnologie. Dit boek

gaat over procesmatige futurologie. Het behandelt de vraag hoe je over de toekomst kunt nadenken met behulp van scenario's.

Tot op heden ontbrak in de literatuur over scenariodenken een praktische handleiding. De literatuur wordt vooral gedomineerd door boeken die de zege-ningen van scenario's breed uitmeten en uitgebreid ingaan op de grondslagen en principes van de scenariomethode. Hoe je in de dagelijkse praktijk met scenario's moet werken, blijft veelal in het ongewisse. De lezer mag wel de heerlijke gerechten proeven, een kijkje in de keuken wordt hem niet gegund.

*Wijzer in de Toekomst* biedt een praktijkgerichte kijk op toekomstscenario's:

- Waarom gebruik je toekomstscenario's?
- Welke problemen los je ermee op?
- Wat voor soorten toekomstscenario's zijn er?
- Hoe kun je scenario's het best ontwerpen?
- Hoe organiseer je een scenariotraject?
- Welke problemen kom je tegen bij de ontwikkeling van scenario's?
- Welke hulp kan de scenariomethode bieden bij strategieontwikkeling?
- Wanneer kun je bij strategieontwikkeling scenario's goed gebruiken en wanneer kun je het gebruik ervan beter achterwege laten?
- Welke functies kunnen scenario's nog meer vervullen?
- Wat zijn de valkuilen van scenariotrajecten?

*Wijzer in de Toekomst* richt zich op iedereen die met scenario's te maken heeft of krijgt:

- Managers, leidinggevenden of besluitvormers die overwegen een scenariotraject te starten om hun strategische keuzen te verbeteren.
- Stafmedewerkers of beleidsmedewerkers die een scenarioproject moeten vormgeven of coördineren.
- Medewerkers die een scenario moeten schrijven of deelnemen aan een scenarioworkshop.
- Externe adviseurs die zelf scenario's ontwerpen of als *facilitator* optreden bij scenariotrajecten.
- Studenten bedrijfs-, organisatie- of beleidskunde die zich willen voorbereiden op het werken met toekomstscenario's.

De boodschap van dit boek luidt dat je geen goeroe of profeet hoeft te zijn om goede scenario's te maken. Je hoeft geen 'zesde zintuig' te hebben. Denken over de toekomst is een vaardigheid die ieder zich met de geschikte gereedschappen en hulpmiddelen eigen kan maken. Vandaar de titel: *Wijzer in de Toekomst*.

Hier past de waarschuwing: *only practice makes perfect*. Het goed bestuderen van de handleiding 'Meubels Maken Doe Je Zelf' maakt iemand nog niet tot een vak-kundig meubelmaker. Daarvoor is naast kennis ook jarenlange ervaring en een

ontwikkeld gevoel voor het materiaal vereist. Dat geldt ook voor scenario-ontwikkeling.

Denken over de toekomst is niet alleen een ambacht, het vereist ook creativiteit en intuïtie. De benodigde kunstzinnigheid kan zich echter alleen ontplooiën op basis van ervaring en ambachtelijk vakmanschap. Het gebrek daaraan wreekt zich bij vele toekomstscenario's. Wat zijn ze vaak saai en ongeïnspireerd! En wat zijn ze vaak voorspelbaar en weinig verrassend!

Scenario-ontwikkeling is professionele arbeid, want ieder scenariotraject is anders en stelt andere eisen aan de vormgeving. Gelukkig maar! *Wijzer in Toekomst* biedt een gereedschapskist met de instrumenten en hulpmiddelen die een scenariotraject effectief toesnijden op de context en de wensen van de opdrachtgever.



# Leeswijzer

Dit boek bestaat uit vier delen.

Deel I geeft een eerste antwoord op de vraag wat scenario's zijn. We geven aan wat de voordelen van scenariodenken zijn. In het hoofdstuk 'Scenario's van alledag' laten we zien hoe je scenariodenken in het dagelijks leven kunt toepassen. De voorbeelden laten tevens zien volgens welke principes je scenario's kunt bouwen.

Deel II presenteert de principes die aan scenariodenken ten grondslag liggen. Scenariodenken is een discipline. Het loopt beter als je de juiste principes, methoden en technieken gebruikt. We onderscheiden zes principes van scenariodenken:

- Denk met zorg.
- Denk in toekomsten.
- Denk in systemen.
- Denk in onzekerheden.
- Denk in alternatieven.
- Denk in verhalen.

Deel III gaat in op de praktijk van het werken met scenario's. Daar vind je een uitgebreid en praktijkgericht stappenplan voor het ondernemen en voltooien van een scenariotraject. In zeven stappen helpt *Wijzer in de Toekomst* je een scenariotraject te voltooien. De stappen zijn:

- voorbereiden;
- oriënteren;
- omgeving verkennen;
- kernonzekerheden bepalen;
- scenariobouw;
- scenario's gebruiken;
- resultaten verzilveren.

Ieder scenariotraject kent deze stappen. Al naargelang van het doel van een scenarioproject kun je meer of minder gewicht aan een van de stappen toekennen. Lezers die direct met scenario's aan het werk willen gaan, verwijzen wij naar dit derde deel.

Door het hele boek heen zijn 'boxen' opgenomen, waarin handreikingen voor een effectief scenariotraject staan:

- Onder het motto ‘oefening baart kunst’ zijn *Oefeningen* opgenomen waarmee de lezer zelf kan ervaren hoe scenariodenken in zijn werk gaat.
- In de *Toolboxen* geven wij praktijkgerichte tips over de methoden, technieken en instrumenten. Vaak komen deze uit de scenariotechniek zelf voort, soms zijn ook praktijkgerichte tips opgenomen uit andere disciplines die zeer van pas komen bij het scenarioproces.
- In de *Toolboxen* vind je bouwstenen die kunnen helpen bij het bouwen van scenario’s. Hierin worden inhoudelijke aanknopingspunten gegeven om scenario’s te construeren.
- Vanuit onze eigen ervaringen hebben wij de *Voorbeeldboxen* met praktijkervaringen ingericht.
- Aan het eind van de zeven stappen staat een *Overzichtsbox*. Hierin staan de centrale vragen en de afgeleide vragen die de basis van het hoofdstuk vormen.

In Deel IV geven we een top-7 van de belangrijkste boeken over scenariodenken die wij hebben gebruikt bij het schrijven van deze praktische handleiding. Je vindt er ook een uitgebreide bibliografie en een register.



# Dankwoord

Sommigen schrijven een boek alleen. Dit boek is vooral een samenwerkingsproject.

Het boek is gebaseerd op de lange ervaring met scenario-ontwikkeling die ik deel met mijn collega's van Futureconsult. Maureen Limpens, Wybren Meijer, Jeanine Jansen en Pieter Pijlman verwerkten hun inzichten uit de theorie en de praktijk van scenariodenken in tekstbijdragen die in dit boek zijn verwerkt. Ik dank hen zeer hartelijk voor hun meeschrijven en meedenken, maar blijf wel verantwoordelijk voor de eindtekst.

Ed Dammers, Pieter Weeder en Pégé Knegtman dank ik voor hun kritisch lezen en hun suggesties voor verbetering. Pim van Tol en Annemie Michels voor hun geduld.

Ik houd me zeer aanbevolen voor opmerkingen, aanvullingen of kritiek op dit boek. Stuur je reactie naar: [nekkers@futureconsult.nl](mailto:nekkers@futureconsult.nl).

Loulou Nekkers bedacht de titel *Wijzer in de Toekomst*. Bas en Karin Heeman boden de zorg en rust om stevig door te schrijven in hun Château de Barry (zie: <http://bkheeman.free.fr>). Gerard Röling en Noline van Dantzig stonden gastvrij hun huis in Zeeland af. Maria ten Kortenaar en Janus Nekkers namen voor de schrijfperiodes alle honneurs waar. Allen daarvoor dank.

Jan Nekkers

Château De Barry, Auradou, mei 2005

Burghsluis, september 2005

Amsterdam 2006



**Deel I**

**Scenario's**



# Wat zijn scenario's?

*Scenario's zijn niet voor iedereen een vertrouwd instrument. Dit hoofdstuk zal een eerste antwoord geven op de vragen: Wat zijn scenario's? Wat kan ik ermee? Welke voordelen biedt een scenariotraject?*

Het woord 'scenario' komt uit de theaterwereld. Een scenario is de beschrijving van de opzet van een toneelstuk of film. Het scenario geeft een beknopte omschrijving van de belangrijkste stappen in de (dramatische) ontwikkeling van het stuk. De *plot* of *storyline* van het scenario beschrijft hoe de gebeurtenissen zich ontwikkelen in een proces van oorzaak en gevolg en hoe de spelers van de ene situatie in de andere terechtkomen.

Toekomstscenario's zijn *géén voorspellingen*. Toekomstscenario's zijn verhalen die schetsen hoe de werkelijkheid zich vanuit het heden in de toekomst kan ontwikkelen en hoe die toekomstige werkelijkheid er dan uitziet.

Toekomstscenario's zijn aannemelijke verhalen. Het zijn geen surrealistische droombeelden of *sciencefictionverhalen*. De toekomstschetsen kunnen in principe werkelijkheid worden, want zij schetsen een denkbare en navolgbare ontwikkelingsgang van het heden naar de toekomst. Scenario's zijn een combinatie van realisme en verbeeldingskracht.

Scenario's zijn niet plausibel als zij niet gebaseerd zijn op de diepere denkpatronen in de gehele organisatie. Scenario's zijn bruikbaar als zij een plausibel beeld schetsen van de organisatie waarin alle medewerkers zich herkennen. Toekomstscenario's zijn daarom levensechte verhalen.

Een scenario bestaat over het algemeen uit drie onderdelen:

- een integrale beschrijving van toekomstige situatie (in de scenario's vaak als het heden beschreven);
- een beschrijving van enkele belangrijke elementen of gebeurtenissen in het heden (in de scenario's als het verleden beschreven);
- een plausibel en logisch ontwikkelingspad van het heden naar de toekomst dat verklaart hoe de toekomst uit het heden is ontstaan (in de scenario's vaak als een flashback in het verleden beschreven).

Wat zijn scenario's wel en wat zijn scenario's niet?

Wat zijn scenario's wel?	Wat zijn scenario's niet?
Mogelijke beelden van de toekomst	Voorspellingen van de toekomst
Aannemelijke beelden van de toekomst	Sciencefictionverhalen
Kwalitatieve beelden	Tendrapporten met kwantitatieve onderbouwing
Levenschte verhalen	Wetenschappelijke verhandelingen
Gefocust op onzekerheden	Gefocust op waarschijnlijkheden
'Doorradicalisering' van beleid en huidige ontwikkelingen	Berekeningen en prognoses op basis van extrapolatie
Een instrument voor het voeren van een strategisch debat	Een kant-en-klare strategie

Als je zinvol over de toekomst wilt praten, moet je je eerst de vraag stellen hoe onzeker de toekomst is en welke gegevens je ter beschikking hebt. Het antwoord op deze vragen is bepalend voor de keuze van het instrument dat je gaat gebruiken. Als je zo veel inzicht in de werkelijkheid hebt dat je trefzekere uitspraken over de toekomst kunt doen, gebruik je geen toekomstscenario's. Je maakt dan gebruik van prognoses of extrapolaties om de toekomst zo precies mogelijk te voorspellen. Vooral bij het vermoeden van grote onzekerheid over de toekomst en bij gebrek aan data waarmee je voorspellingen kunt doen, zijn scenario's een aangewezen instrument.

Het gebruik van scenario's is geen doel op zich, maar is een instrument waarmee je discussies over de toekomstige ontwikkelingen vorm kunt geven of beslissingen over de toekomst kunt nemen. Je kunt scenario's inzetten om gezamenlijk te leren over de toekomst of als instrument om strategische keuzen te maken. Je kunt scenario's ook gebruiken voor de ontwikkeling van nieuwe ideeën of voor het toetsen van bestaande plannen of vooronderstellingen op hun toekomstbestendigheid. In het volgende hoofdstuk werken we de verschillende doelstellingen van scenariotrajecten verder uit.

## Begrippen

Het woord scenario wordt in zo veel verschillende betekenissen gebruikt dat er veel verwarring over is. In het dagelijks spraakgebruik is een scenario meestal een blauwdruk van een toekomstige situatie waar je naartoe wilt werken.

In *Wijzer in de Toekomst* verstaan we onder scenario's in de eerste plaats intern consistente schetsen van toekomstige situaties, ontwikkelingen of gebeurtenissen waarin strategische beslissingen hun uitwerking kunnen hebben. Scenario's gaan over de toekomstige omgeving waarin je beslissingen neemt. Ze schetsen de toekomstige ontwikkeling van die factoren in de omgeving van een organisatie, waarop die organisatie maar in beperkte mate invloed kan uitoefenen, maar die wel fundamenteel zijn voor de strategie bepaling. Daarom noemen we deze sce-

nario's *omgevingsscenario's*, *externe scenario's* of *contextscenario's*. Ze vormen als het ware het decor voor strategiebepaling.

In de tweede plaats zijn er scenario's waarin een eindsituatie van een organisatie of ontwikkeling centraal staat. In deze scenario's zijn de factoren opgenomen waarop je organisatie wél invloed kan uitoefenen. Ze schetsen een beeld waarop je je beslissingen kunt richten. Vaak worden verschillende scenario's ontworpen zodat je ze met elkaar kunt vergelijken en tegen elkaar kunt afwegen. Scenario's waarin een eindsituatie van een organisatie of ontwikkeling wordt geschetst, heten *doelscenario's* of *interne scenario's* (in tegenstelling tot externe scenario's).

Sommige scenario's vormen een combinatie van interne en externe scenario's. Ze worden *systeemsenario's* genoemd. Systeemsenario's bevatten zowel elementen van de contextuele omgeving als strategische keuzemogelijkheden van een organisatie.

Vaak eindigen scenariotrajecten in een beeld van de *gewenste* toekomst. De scenario's hebben als leidraad een gewenst doel te verwezenlijken. Daarom heten ze: *normatieve* of *streefscenario's*.

In *Wijzer in de Toekomst* gebruiken we ook nog begrippen als: scenariomethode, scenariodenken, scenariotraject en scenarioproject. Wat bedoelen we met die termen?

*Scenariodenken* verwijst naar de discipline die de toekomst in alternatieve toekomstbeelden voorstelt, in plaats van probeert de toekomst zo nauwkeurig mogelijk te voorspellen. We zien scenariodenken als een discipline: een geheel van principes, methoden en technieken waardoor je tot betere resultaten kunt komen. In deel II zullen we nader op de zes principes van scenariodenken ingaan.

De *scenariomethode* is de systematische werkwijze om te komen tot toekomstbeelden in verhalen (toekomstscenario's) ten einde die scenario's vervolgens te gebruiken om te onderzoeken welke uitwerkingen beslissingen op de toekomst hebben. Anders gezegd: de scenariomethode is een verzameling van op elkaar afgestemde creatieve en analytische technieken waarmee je op gestructureerde wijze scenario's ontwikkelt en gebruikt.<sup>1</sup>

Een *scenariotraject* omvat de verschillende stappen van de ontwikkeling van scenario's tot en met het onderzoek naar de implicaties van de verschillende toekomstbeelden. Scenariotrajecten kunnen variëren van een enkele workshop waarin de stappen in sneltreinvaart worden genomen, tot een managementtraject dat meerdere jaren kan duren. In deel III zullen we de zeven stappen van een scenariotraject uiteenzetten.

Bij het gebruik van het woord *scenarioproject* ligt de nadruk vooral op de organisatie van het traject in termen van tijd, geld en menskracht. Een voordeel van scenarioprojecten is dat de projectomvang en doorlooptijd zeer flexibel is. De doorlooptijd kan variëren van enkele uren tot enkele jaren. De investering in menskracht kan variëren van een dagdeel tot enige jaren.





# Scenario's van alledag

*Het hoofdstuk Scenario's van alledag laat zien hoe je scenariodenken in het dagelijkse leven kunt toepassen. Met voorbeelden uit de dagelijkse praktijk wordt duidelijk wat scenario's zijn, hoe je scenario's maakt en hoe ze kunnen worden ingezet.*

De *homo sapiens* is een echt scenariodier. Mensen produceren voortdurend toekomstbeelden om zich geestelijk voor te bereiden op wat komen gaat. We construeren voortdurend verhalen in de toekomst waarmee we ons mentaal op onzekerheden voorbereiden en mogelijke beslissingen overwegen. Van 's morgens vroeg tot 's avonds laat doe je niets anders dan scenario's maken. Bij het opstaan denk je: 'Als het mooi weer is, kan ik mijn katoenen jasje aan. Bij slecht weer, moet ik een wollen trui pakken.' Bij het slapen gaan denk je: 'Als er morgen files zijn, moet ik eerder opstaan. Als het meevalt, kan ik me nog een keertje omdraaien.'

Je kunt deze techniek ook bewust gebruiken om beslissingen in je persoonlijk en zakelijk leven voor te bereiden. Dat geeft nog niet echte uitgebalanceerde toekomstscenario's, maar laat wel zien hoe het is om met scenario's te werken.

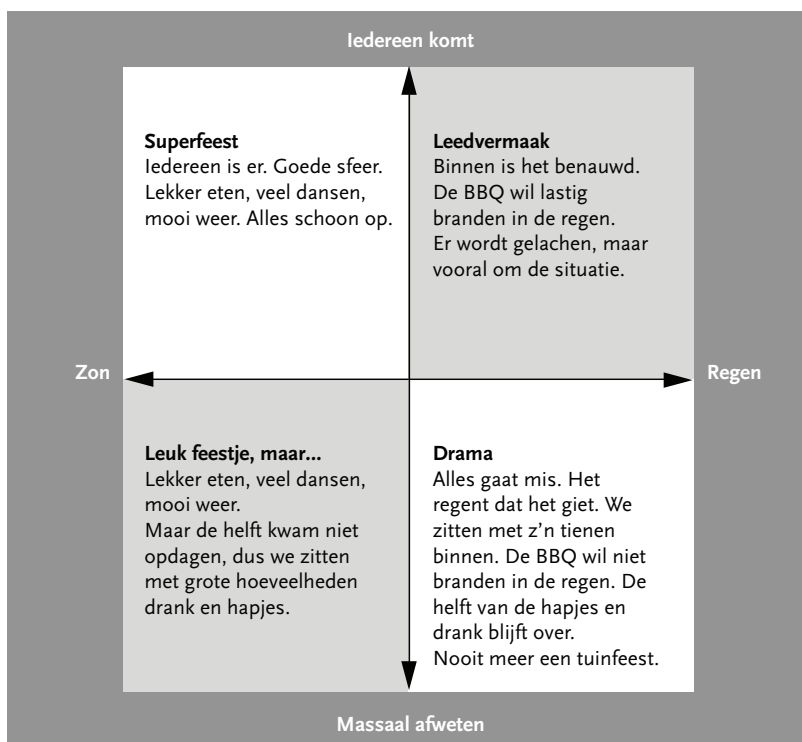
## Het tuinfeest

Stel: je organiseert een tuinfeest in je weekendhuisje in Vinkeveen.<sup>1</sup> Je hoopt op zonnig weer en dat al je vrienden komen opdagen. Als het feest nadert, word je onzeker. Gaat het allemaal wel lukken zoals de bedoeling was? Dan wordt het tijd scenario's voor jezelf te maken.

Als je scenario's wilt maken, stel je jezelf twee vragen: Wat zijn de meest onzekere factoren bij het feestgebeuren? Welke van die onzekere factoren zijn het meest beslissend voor het welslagen van het tuinfeest?

Na enig nadenken blijven twee fundamentele onzekerheden over: Wat voor weer wordt het en hoeveel mensen komen er op mijn feestje? Het antwoord op de eerste vraag luidt: Het weer kan droog en zonnig zijn, maar kan ook regen en kou brengen. Het antwoord op de tweede vraag: Iedereen komt opdagen of de mensen laten het massaal afweten.

Door deze twee kernonzekerheden in een 'assenkruis' af te zetten kun je vier scenario's maken.



Als het weer goed is en iedereen komt opdagen, heb je alle voorwaarden voor het scenario *Superfeest*. Als het weer goed is maar de helft van de gasten laat het afweten, blijf je met drank en eten zitten. Dit is het scenario *Leuk feestje, maar...* Het scenario *Leedvermaak* doet zich voor als iedereen bij slecht weer toch komt waardoor pijnlijke situaties in het overvolle tuinhuisje ontstaan. Als zowel het weer als de gasten het laten afweten, eindigt je feest in het scenario *Drama*.

Met behulp van deze eenvoudige scenario's kun je een aantal strategische beslissingen nemen. Je leent bijvoorbeeld bij de burens een partytent en een elektrische BBQ; als het regent zit iedereen in ieder geval droog en heeft wat te eten. En je maakt met de slijter een afspraak voor het mogen terugbrengen van overgebleven drank. En natuurlijk laat je bij je vrienden doorschemeren dat er hele leuke en interessante mensen van de partij zullen zijn, zodat ze zeker moeten komen. Kortom: je past de organisatie zo aan dat het feest kan slagen, óók als de omstandigheden tegenzitten.

De scenario's van 'het tuinfeest' zijn omgevingsscenario's. Ze gaan over de context die bepalend is voor het al dan niet slagen van het tuinfeest. De scenario's zijn gebaseerd op factoren waarop je geen invloed kunt uitoefenen, maar die wel het meest bepalend zijn voor het welslagen van je feestje. We noemen die factoren

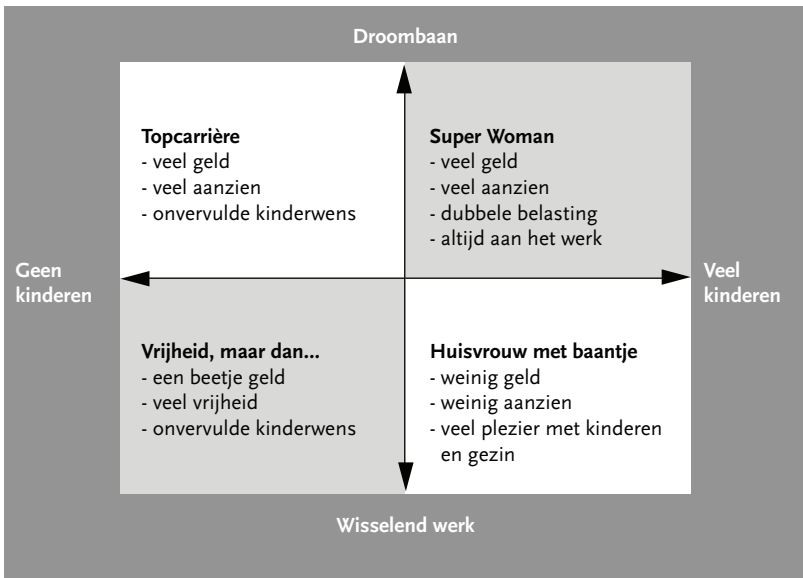
'kernonzekerheden'. De scenario's zijn een instrument om toekomstige problemen te voorzien en daarvoor strategische beslissingen te nemen. Als je de juiste beslissingen wilt nemen, moet je meerdere scenario's in overweging nemen, want het is niet zeker dat één van de scenario's de toekomst trefzeker voorspelt.

## De droomcarrière

In het voorbeeld van het tuinfeest bestaan de kernonzekerheden uit externe factoren die je als gegeven moet accepteren. Het is ook mogelijk op één van de assen een eigen keuzemogelijkheid of dilemma te plaatsen. Zo kun je onderzoeken wat de consequenties van een beslissing in de toekomst zijn.

Stel: je bent freelancejournaliste en wilt onderzoeken hoe je carrière in de toekomst kan verlopen.<sup>2</sup> Tot op heden was je tevreden met je opdrachten en je persoonlijk leven. Diep in je hart zou je eigenlijk wel vast werk en misschien ook wel een vaste relatie en kinderen willen. Hoe kan je toekomst eruitzien? Tijd om voor jezelf scenario's voor alledag te maken, zodat je de pro's en contra's van de verschillende uitkomsten onder ogen kunt zien.

Eerst denk je na wat de meest fundamentele keuze is die je in je privéleven kunt maken. Voor je toekomstig leven is meest bepalend of je wel of geen kinderen wilt. Dat is een echt dilemma, want je kunt niet beide keuzemogelijkheden tegelijk kiezen. Bovendien zijn de voor- en nadelen van beide keuzemogelijkheden elkaars spiegelbeeld. Dan kijk je wat de belangrijkste onzekerheid in je zake-



lijk leven is. Je bedenkt dat je nog steeds niet weet of je werk vindt waarin je al je capaciteiten kwijt kunt, of blijft hangen in steeds wisselende baantjes.

Door de privé- en zakelijke dimensie in een assenkruis af te zetten krijg je weer vier combinaties (zie vorige pagina).

Als je de baan van je leven vindt en geen kinderen hebt, kun je in het scenario *Topcarrière* verzeild raken. De combinatie van droombaan en kinderen geeft het scenario *Super Woman*. Kinderen en wisselend werk levert het scenario *Huisvrouw met baantje* op. De combinatie van geen kinderen en afwisselend werk geeft het scenario *Vrijheid, maar dan...* Als je de scenario's hebt uitgewerkt, kun je voor jezelf aangeven wat de voors en tegens van ieder scenario zijn.

## De dierentuin

Met een assenkruis waarin een omgevingsdimensie en een keuze is verwerkt, kun je niet alleen scenario's voor je persoonlijke carrière maken, maar ook voor de toekomst van een professionele organisatie.

Stel: je bent directeur van een dierentuin en je maakt je ernstig zorgen over de toekomst. Je onderzoekt welke omgevingsfactor het meest bepalend en onzeker is.<sup>3</sup> Vervolgens breng je de extremen daarvan in kaart. De voorkeuren van de bezoekers blijken de meest onzekere factor. Sommige bezoekers willen iets van de dierenwereld leren. Andere bezoekers willen vooral 'aapjes-kijken'. Op de

