



**SCENARIO'S:  
STRATEGIE  
ONDER  
SPANNING**

LEERGANG  
10 EN 11 NOVEMBER  
17 EN 18 NOVEMBER 2011



Radboud Universiteit Nijmegen



---

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Het maken van strategische keuzes is 'core business' van de manager. Toch gaat het vaak verkeerd bij het maken van deze keuzes en bij de implementatie ervan. Het nemen van weloverwogen strategische beslissingen en het succesvol doorvoeren daarvan hangen in sterke mate af van het vermogen van het management om een strategische dialoog binnen de organisatie op gang te brengen.

Naarmate er meer verandert in de omgeving van een organisatie en het tempo van veranderingen hoger wordt, neemt het belang van een goede strategische dialoog toe. Hoe groter de onzekerheden over de ontwikkelingen in de omgeving, hoe moeilijker het wordt om vooraf gerichte doelen en acties te formuleren, daarover beslissingen te nemen en die volgens plan uit te voeren. Managers worden hierbij geconfronteerd met de verschillende percepties en belangen van individuen en teams binnen de organisatie.

Dat vraagt dat managers hun vermogen vergroten om complexe realiteiten waar te nemen en om daarin de belangen en mogelijke opties te zien en af te wegen. De kwaliteit van de strategische dialoog blijkt vaak essentieel voor de ontwikkeling of zelfs het voortbestaan van de organisatie. Het voeren van een gestructureerde en effectieve strategische dialoog is een meesterlijk kunstwerk! Daar is naast strategische denkkracht ook het vermogen tot verbinden en samenwerken voor nodig.

Strategisch denken en handelen leer je door het te doen. Liefst in multidisciplinair gezelschap en aan de hand van een strategisch vraagstuk dat relevant is voor uw organisatie. Gezamenlijk ontwerpen en doordenken van scenario's is een geschikte methode om deze competenties te verwerven of versterken.

De leergang 'Scenario's: strategie onder spanning', bestaande uit twee blokken van ieder twee dagen, biedt daartoe de mogelijkheid. Door de samenwerking tussen de ABK Radboud Universiteit Nijmegen en Twynstra Gudde wordt wetenschappelijke vernieuwing rond dit thema gekoppeld aan de dynamische praktijk. Inzichten uit beide domeinen kunnen zo met elkaar gecombineerd worden.

## Doel en aanpak

Scenario-denken is een aanpak die kan worden ingezet bij het organiseren van een strategische dialoog, het ontwikkelen van een strategie en het maken van strategische keuzen door organisaties. De toepassingsmogelijkheden van scenario-denken zijn heel breed. De belangrijkste toepassingsgebieden zijn strategisch management, marketing management, overheidsbeleid en risk management. Scenario's zijn beschrijvingen van intern consistente, plausibele beelden van denkbare toekomstige ontwikkelingen van de omgeving waarin de organisatie opereert. Het doel van scenario's is het zichtbaar en bespreekbaar maken van de belangrijkste onzekerheden en trends in het werkveld van de organisatie. In het programma staat centraal hoe managers en strategen het ontwikkelen van scenario's kunnen gebruiken als communicatiemiddel om de strategische dialoog in een managementteam of organisatie gestructureerd en effectief te voeren. Het gaat daarbij met name om de vraag hoe men de verschillende 'worldviews' van leden van een managementteam of projectteam met elkaar kan bediscussiëren en zinvol kan integreren tot een gedeelde visie op de omgevingsontwikkelingen en de te volgen strategieën.

Het programma is praktijkgedreven, laat veel ruimte voor de eigen inbreng van cursisten en biedt wetenschappelijke reflectie op die praktijk met behulp van state-of-the-art wetenschappelijke inzichten. Wetenschappers op het gebied van strategisch management, besluitvorming, scenario-ontwikkeling en onderzoeksmethoden zijn als docenten aan het programma verbonden. Daarnaast bieden ervaringsdeskundigen op het gebied van collectieve besluitvorming inspiratie door een inkijk te geven in de (weerbarstige) organisatiepraktijk. Hierbij wordt uitgebreid stilgestaan bij de 'art' van de strategische dialoog. Ten slotte biedt het programma praktische tools en vaardigheden voor de eigen rol en (persoonlijke) aanpak van de deelnemers. Het programma biedt op die manier een – zowel wetenschappelijk, pragmatisch als creatief – goed doortimmerd aanbod.

Drie thema's vormen de pijlers:

1. de essentie van een goede strategische dialoog voor de organisatie,
2. het persoonlijk functioneren van degenen die verantwoordelijk zijn voor besluitvorming en strategische keuzen,
3. en het krachtenveld van persoonlijke visies, belangen en gedragingen binnen een team.

In het programma wordt daartoe veel aandacht besteed aan vaardigheden op het terrein van bewustwording van verschillen in percepties en het ontwikkelen van gezamenlijke mentale modellen. Door middel van het spelen van een rollenspel zullen de cursisten expliciet geconfronteerd worden met de complexiteit van het voeren van een goede strategische dialoog en het bereiken van interne consensus binnen een managementteam of organisatie.

## Doelgroep

Het programma is bedoeld voor algemeen managers, stafmanagers, lijnmanagers, projectmanagers, besturen van organisaties, strategisch adviseurs, etc., zowel van profit- als not-for-profitorganisaties. U wilt verdieping van uw kennis over het ontwikkelen van een goede strategische dialoog in een managementteam en organisatie en u bent nieuwsgierig naar de (wetenschappelijke) achtergrond en onderbouwing.

U werkt en denkt op HBO/WO-niveau (schrijven, presenteren, argumenteren). Tot slot verwachten we van u een kritische, open en creatieve opstelling.

## Hoofdlijnen van het programma

Het programma bestaat uit twee blokken van elk twee dagen. In het eerste blok ligt de nadruk op de introductie van scenario planning, het strategisch denkproces in organisaties en het ontwikkelen van gezamenlijk mentale modellen met behulp van systeemdynamica. Voor het leerproces wordt gebruik gemaakt van een bedrijfscase gecombineerd met een rollenspel. In het tweede blok, een maand na het eerste blok, wordt de casus verder uitgediept door toepassing van scenario's en het genereren van opties in de strategische besluitvorming. In het programma komen steeds de nieuwste wetenschappelijke inzichten, praktische instrumenten en trainingsonderdelen aan de orde.

## Programma

### DAG 1

- Strategisch denkproces binnen organisaties (interactief college)
- Uitwisselingen van ervaringen (interactieve sessie)
- Group model building (interactief college)
- Scenario Planning (interactief college)
- Case: Identificeren drijvende krachten (in teams, subgroepen)

### DAG 2

- Rationele versus generatieve processen: reducerend versus synthetiserend (interactief college)
- Case: Rating drijvende krachten (plenair)
- Business model: Wat is de succesformule en is die toekomstbestendig? (interactief college)
- Case: In rollenspel expliciteren huidige business model

### DAG 3

- Scenario's voor collectief leren (interactief college)
- Spelen met strategische opties (interactief college)
- Case: scenario's, opties én individuele belangen (rollenspel)
- Scenario's as 'art' – elk team beeldt haar scenario uit

### DAG 4

- Scenario's en opties als basis voor strategie en beleid
- Besluitvorming (interactief college)
- Case: besluitvorming en strategische keuze
- Afronding case: presentatie van (gezamenlijk) verkozen strategie en reflectie daarop

## Planning

- **Blok 1:** donderdag 10 november en vrijdag 11 november 2011
- **Blok 2:** donderdag 17 november en vrijdag 18 november 2011

### DAGINDELING DAG 1 EN 3

9.00 - 12.00 uur ochtendprogramma  
 12.00 - 13.00 uur lunch  
 13.00 - 18.00 uur middagprogramma  
 18.00 - 19.30 uur diner  
 19.30 - 21.30 uur avondprogramma

### DAGINDELING DAG 2 EN 4

9.00 - 12.00 uur ochtendprogramma  
 12.00 - 13.00 uur lunch  
 13.00 - 17.00 uur middagprogramma

Elk blok is inclusief één overnachting.

## Docenten



*Prof. dr. Hans van Kranenburg* werkt als hoogleraar Corporate Strategy bij de strategiegroep van bedrijfskunde, faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is een expert op het gebied van het strategische gedrag van bedrijven, evolutie van markten, buitenlandse investeringen in Nederland, allianties, niet-markt-strategieën, en eigendomsrechten. Tevens is hij een expert op het gebied van media management en economie. Hans heeft verschillende bedrijven geadviseerd op het gebied van strategie en mededingingsvraagstukken. Hij is auteur van meerdere artikelen en boeken. Zijn laatste boek is Management and Innovation in the Media Industry.



*Ir. Gerhard Schwarz* werkt als strategy consultant bij Twynstra Gudde. Gerhard heeft ruime kennis van en ervaring met processen van strategieontwikkeling en besluitvorming in de praktijk. Hij heeft als hoofd Strategie aan de basis gestaan van de invoering van scenarioplanning bij Rijkswaterstaat begin jaren 90.

In 2005 hebben de samenwerkende departementen VenW, VROM en EZ scenario's voor Schiphol ontwikkeld onder zijn leiding. Vanuit Twynstra Gudde voerde hij het procesmanagement voor het opstellen van een ruimtelijk-economische langetermijnvisie voor de Schipholregio. Recent ondersteunde hij scenariotrajecten bij een tweetal Hoge Colleges van Staat en bij een waterschap. Hij combineert een mens- en teamgerichte benadering met inhoudelijke betrokkenheid.



*Prof.dr. Jac Vennix* heeft als specialiteit het ondersteunen van strategische besluitvormingsprocessen in profit- en not-for-profitorganisaties. Hij gebruikt daarvoor, afhankelijk van de situatie, verschillende methoden: modelbouw en simulatie, scenario's en Group Decision Support Systems. In de loop der jaren heeft Jac gewerkt

aan het ontwikkelen van 'Group Model Building': een methode om het proces van modelbouw te gebruiken als middel om de strategische dialoog in managementteams te ondersteunen. Jac heeft ruime ervaring opgedaan op veel verschillende terreinen, waaronder: gezondheidszorg, justitie, huisvesting, onderwijs. Later heeft hij aan deze methode scenario's toegevoegd. Om in situaties met een veelheid aan opvattingen effectief te kunnen opereren is er naast analyse ook veel aandacht nodig voor het communicatie- en interactieproces in teams. Jac ziet, naast modelbouw en analyse, Group facilitation dan als een belangrijk element van Group Model Building, omdat het dicht ligt bij het tot stand brengen van verandering in organisaties.



*Drs. Jan Willem Westerweel* is adviseur bij Twynstra Gudde. Jan Willem houdt zich bezig met strategie en besluitvorming en met de daaraan verbonden organisatie- en procesvragen. Vanuit die hoek is hij als adviseur betrokken bij management van het publiek domein op het gebied van de mobiliteitsector en watermanagement. In zijn

werkzaamheden houdt Jan Willem zich bezig met het begeleiden van groepen waarin diverse belangen en expertises bijeenkomen. Voorbeelden hiervan zijn diverse risicoanalyses in het kader van het programma Ruimte voor de Rivier, organisatie en begeleiding van een brede marktconsultatie en een bijeenkomst Visie Regionaal OV.

## Praktische informatie

### Aanmelding & cursusgeld

Het cursusgeld van het programma bedraagt € 2950,- (vrijgesteld van BTW). In dit bedrag zijn de kosten voor catering, overnachtingen en literatuur inbegrepen. Aanmelding kan door middel van het inschrijvingsformulier dat u achter in deze brochure vindt.

### Plaatsing

Na ontvangst van het inschrijfformulier met uw curriculum vitae zal de coördinator van het programma telefonisch contact met u opnemen om de wederzijdse verwachtingen af te stemmen. Na dit gesprek en na ontvangst van het cursusgeld door de ABK, ontvangt u een bevestiging van uw definitieve plaatsing. De maximale groepsgrootte is 20 deelnemers.

Annulering is kosteloos mogelijk tot drie weken voor de start van het programma. Daarna behoudt de organisatie zich het recht voor een deel van het cursusgeld in te houden voor de gemaakte kosten. Het programma vindt alleen doorgang bij voldoende aanmeldingen.

### Locatie

Studiecentrum Soeterbeek, in het Brabantse Ravenstein, is het studiecentrum van de Radboud Universiteit Nijmegen, een unieke ontmoetingsplaats voor reflectie op wetenschap, levensbeschouwing, cultuur en maatschappij. Tijdens de leergang overnacht u in dit voormalig klooster.

### Certificaat

Na het afronden van het programma ontvangt u een certificaat van de ABK Radboud Universiteit Nijmegen. Voorwaarde is actieve deelname aan alle sessies. Beoordeling hiervan geschiedt door de betrokken docenten en de programmacoördinator.

### Informatie

Voor aanvullende praktische of inhoudelijke informatie kunt u contact opnemen met de ABK Radboud Universiteit Nijmegen, T 024 361 21 08, e-mail [abk@fm.ru.nl](mailto:abk@fm.ru.nl), [www.abk-opleidingen.nl](http://www.abk-opleidingen.nl)



**inschrijfformulier >**  
**Scenario's: strategie onder spanning**

Dit formulier kunt u,  
vergezeld van een curriculum vitae,  
sturen naar:  
ABK Radboud Universiteit Nijmegen,  
Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen  
tel. 024 3612108, e-mail abk@fm.ru.nl

U kunt het inschrijfformulier + cv ook faxen naar 024-3615463

**Ondergetekende,**

*naam en voorletters (evt. titel)* \_\_\_\_\_ *m/v*

**privé** *adres* \_\_\_\_\_

*postcode & woonplaats* \_\_\_\_\_

*telefoon* \_\_\_\_\_ *e-mail* \_\_\_\_\_

**zakelijk** *organisatie* \_\_\_\_\_

*adres* \_\_\_\_\_

*postcode & vestigingsplaats* \_\_\_\_\_

*postbusnummer* \_\_\_\_\_

*postcode & plaats* \_\_\_\_\_

*telefoon* \_\_\_\_\_ *fax* \_\_\_\_\_

*e-mail* \_\_\_\_\_

*functie* \_\_\_\_\_

*afdeling* \_\_\_\_\_

**schrijft zich in voor de leergang 'Scenario's: strategie onder spanning'**  
**(november 2011) en bevestigt het cursusgeld (€ 2.950,-) te (laten) voldoen**  
**na ontvangst van de factuur.**

*plaats* \_\_\_\_\_ *datum* \_\_\_\_\_

*handtekening* \_\_\_\_\_

[de cursist]

*plaats* \_\_\_\_\_ *datum* \_\_\_\_\_

*handtekening* \_\_\_\_\_

[indien van toepassing: de betalende instantie]

Aan deze inschrijving kunnen geen rechten worden ontleend.

Plaatsing is definitief na ontvangst van het cursusgeld en na positief bericht van de ABK Radboud Universiteit Nijmegen.





Th. v. Aquinostraat 5.0.74 Postbus 9108 6500 HK Nijmegen  
e-mail [abk@fm.ru.nl](mailto:abk@fm.ru.nl) tel [024] 361 21 08 fax [024] 361 54 63

[www.abk-opleidingen.nl](http://www.abk-opleidingen.nl)