



Pro Konsultatsioonid

Stsenaariumite planeerimine

Printsiibid kutsehariduse strateegia väljatöötamiseks

Mait Raava

Pro Konsultatsioonid
Estonian Business School

Talv 2008

Suur tänu

Professor **Ron Johnston**'ile, Australian Centre for Innovation, Faculty of Engineering, University of Sydney, loa eest tsiteerida „*Focus on the Future of Vocational Education and Training: Scenario Planning Project.*“

Professor **John S. Ratcliffe**'ile, director and Dean of the Faculty of the Built Environment at the Dublin Institute of Technology, loa eest tsiteerida „*Imagineering Ireland – Future Scenarios for 2030.*“

Royal Dutch Shell Corporation'ile loa eest tsiteerida „*The Shell Global Scenarios to 2025.*“

Sisukord

LÜHIKOKKUVÕTE	4
ÜLEVAADE STSENAARIUMITE PLANEERIMISEST	5
Mis on stsenaariumite planeerimine?	5
Kes stsenaariume planeerivad?	5
Mis on stsenaariumid?	6
Miks stsenaariume planeerida?	7
Kuidas stsenaariume planeeritakse?	8
Stsenaariumite planeerimine on osa strateegilisest planeerimisest	8
Stsenaariumite planeerimise sammud	9
Mis on stsenaariumite planeerimise plussid ja miinused?	12
Mis on stsenaariumite planeerimise plussid?	12
Mis on stsenaariumite planeerimisel suurimaks küsitavuseks?	13
Mis on stsenaariumite planeerimise kriitilisteks eeldusteks?	13
STSENAARIUMITE PLANEERIMISE PRINTSIIBID	14
1. Kuidas määrata visiooni?	14
Missiooni määramine	14
Võtmeküsimuse määramine	15
Visiooni määramine	15
2. Kuidas määrata väliskeskkonna jõude?	16
Lokaaljõudude määramine	17
Makrojõudude määramine	19
Sammud makrojõudude määramisel	21
3. Kuidas määrata stsenaariumite telgi?	22
Ebakindlate makrotegurite reastamine	22
Stsenaariumite telgede valik	22
Stsenaariumite nimetuste leidmine	26
Stsenaariumite tüüpide määramine	26
Sammud stsenaariumite telgede määramisel	26
4. Kuidas kirjeldada stsenaariume?	27
Sündmuste ahelate kirjeldamine	27
Juhtivate indikaatorite lisamine	29
Stsenaariumite testimine ja selgitamine	29
Sammud stsenaariumite kirjeldamisel	30
5. Kuidas tuletada strateegiaid?	30
Robustsete ja paindlike strateegiate määramine	31
Sammud strateegiate tuletamisel	32
KUIDAS TEHA PAREMAID OTSUSEID?	33
Halbade otsuste põhjused	33
Kognitiivsed kalded	33
Grupimõtlemine	34
Otsustamise parandamise tehnikad	34
LÕPPSÕNA	35
VIITED	36

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva märksõnaks on määramatus. Globaliseerumine, tehnoloogiate arengud ja poliitilised sündmused on muutunud tuleviku põhimõtteliselt mitteprognoositavaks.

Kuna tulevik on olemuslikult mitteprognoositav, rakendatakse väliskeskkonna jõudude analüüsimisel mitme tuleviku läbimängimist.

Stsenaariumid on sidusad lood tõenäolistest ja asjakohastest tulevikest.

Stsenaariumite planeerimine aitab leida ja läbi arutada keerukaid strateegilisi probleeme ja genereerida strateegiaid nendega edukaks toimetulekuks määramatus ja kiiresti muutuv keskkonnas.

Stsenaariumite planeerimise tulemusel kujuneb nähtav mõtteloogika organisatsiooni sihtide, väliskeskkonna arengute ja organisatsiooni strateegiliste valikute vahel. Nii hõlbustab stsenaariumite planeerimine strateegilist arutelu ja võimaldab kaasata suurt hulka inimesi strateegilisse planeerimisse organisatsioonist ja väljastpoolt.

Stsenaariumite planeerimise aluseks on viis printsiipi.

1. Visioon lahendab organisatsiooni arengu võtmeküsimuse.
2. Väliskeskkonna jõudude analüüs lähtub visioonist.
3. Stsenaariumite telgedeks on tähtsaimad ebakindlad makrojõud.
4. Stsenaariumid kirjeldavad sündmuste ahelaid erinevates tõenäolistes ja asjakohastes tulevikes.
5. Strateegiad jagunevad robustseteks ja paindlikeks.

Stsenaariumite planeerimise printsiipidest ülevaate esitamise eesmärk on tutvustada kutsehariduse võtmeisikutele printsiipe, mis aitavad tõsta strateegilise planeerimise kvaliteeti, kui keskkond on määramatu ja organisatsioon soovib suurendada enda valmisolekut tuleviku muutustega kohanemiseks.

ÜLEVAADE STSENAARIUMITE PLANEERIMISEST

„Meie ülesanne pole mitte tulevikku ennustada, vaid olla selleks hästi valmistunud.“

Perikles¹

“Mitte kõige tugevamad liigid ei jää ellu ega ka mitte kõige intelligentsemad, vaid need, kes on teistest paremini valmis muutusteks.”

Charles Darwin²

„Õppimine pole luksus – see on viis, kuidas organisatsioonid avastavad oma tulevikku.“

Arie de Geus³, Royal Dutch Shell Corporation, 1951-1989

Mis on stsenaariumite planeerimine?

KES STSENAARIUME PLANEERIVAD?

Ettevõtetele ... Stsenaariumite planeerimise mõiste võttis kasutusele sõjandusstrateeg ja süsteemiteoreetik, Hudsoni Instituudi rajaja, Herman Kahn⁴. Tsiviilorganisatsioonides võttis stsenaariumite planeerimise esmakordselt kasutusele Royal Dutch Shell, et paremini valmistuda naftahinna suurteks kõikumisteks 1970. aastatel⁵. Temale on järgnenud paljud ettevõtted nagu Statoil⁶, Anglo American⁷, United Parcel Service⁸, Morgan Stanley⁹ jpt. Stsenaariumite planeerimist kasutab üle 50% *Fortune 500 ettevõtetest*¹⁰.

... järgnesid riigid ...

Tänu Royal Dutch Shelli, Anglo Americani jpt tuntud ettevõtete edukale kogemusele hakkasid paljud riigid stsenaariume planeerima. Alguses Lõuna-Aafrika Vabariik¹¹ ja siis paljud teised, nagu Holland¹², Iirimaa¹³, Singapur¹⁴, Ühendkuningriigid ja USA¹⁵, Rootsi¹⁶ jne.

Eestis on stsenaariumite planeerimist rakendanud ettevõtetest Hansapank, Elion, MarkIT, Estanc, Estiko-Plastar ja Riigimetsa Majandamise Keskus, Estonian Business School jt; avaliku sektori organisatsioonidest Keskkonnaministeerium, Eesti Haridusfoorum, Siseministeerium jt. Stsenaariumite planeerimise rakendamist on hoogustamas Arengufondi eestvõtmisel koostatud Eesti majanduse arengu võimalikud stsenaariumid 2008. aastal¹⁷.

... ja ka
kutsehariduse
valdkond

Kutsehariduse valdkonnas on stsenaariumite planeerimise kogemus Austraalia¹⁸, Euroopa Komisjonil¹⁹, sealhulgas kutsehariduses²⁰ ja seda ka Eestis²¹.

MIS ON STSENAARIUMID?

Stsenaariumid
on sidusad
lood

Stsenaarium on **sisemiselt sidus vaade** sellest, milliseks tulevik võib osutuda²².

Stsenaariumid on **lood** sellest, milline võib maailm tulevikus olla; lood, mis aitavad meil ära tunda ja kohaneda praegusest erinevate keskkonna aspektidega. ... „**Stsenaarium**“ on vahend, mis aitab korrastada tunnetust alternatiivsetest tulevikukeskkondadest, mille kontekstis mängitakse läbi otsuseid²³.

... tõenäolistest
...

Stsenaariumid ei ole tuleviku prognoosid, nad on lood erinevatest **tõenäolistest** tulevikest.

Lõuna-Aafrika Mont Fleur stsenaariumid 1992-2002:

- „*Jaanalind*, kui Lõuna-Aafrika kriisi läbirääkimistes ei jõuta kokkuleppele ja valitsus jätkab mitteesindamist
- *Murtud tiivaga part*, kui kokkulepe saavutatakse, kuid üleminek uute kohustuste täitmisele on aeglane ja kõhklev
- *Ikaros*, kui üleminek on kiire, kuid uus valitsus on ebamõistlik ja viib ellu jätkusuutmatuid populistlikke majanduspoliitikaid
- *Flamingode lend*, kui valituspoliitikaid on jätkusuutlikud ja riik liigub kaasaarava kasvu ja demokraatia teed²⁴.

...
asjakohastest
tulevikest

Stsenaariumid on **asjakohased** lood tulevikest, kuna nad koostatakse konkreetse eesmärgi lahendamiseks.

„Stsenaariumite töörühm kohtus kolmel kolmepäevasel nõupidamisel Cape Townist väljas asuvas Mont Fleuri konverentsikeskuses. Pärast mitmete võimalike lugude läbiarutamist leppisid osalejad kokku neljas stsenaariumis, mida nad pidasid **tõenäoliseks ja asjakohaseks**²⁵ [rasvases kirjas: M. Raava].

Stsenaariumid on sidusad lood tõenäolistest ja asjakohastest tulevikest.

Stsenaariume ei kirjeldata arvuliselt, vaid **kvalitatiivselt**, mis võimaldab avada **sündmusi keerukates seostes**, mõista sündmuste põhjuseid ja tagajärgi. Stsenaariumid kirjeldavad **väliskeskkonda**, nad ei ole strateegiad. Stsenaariume ei suuda organisatsioon

mõjutada, ta saab suurendada oma **valmidust** tulla edukalt toime stsenaariumitega.

MIKS STSENAARIUME PLANEERIDA?

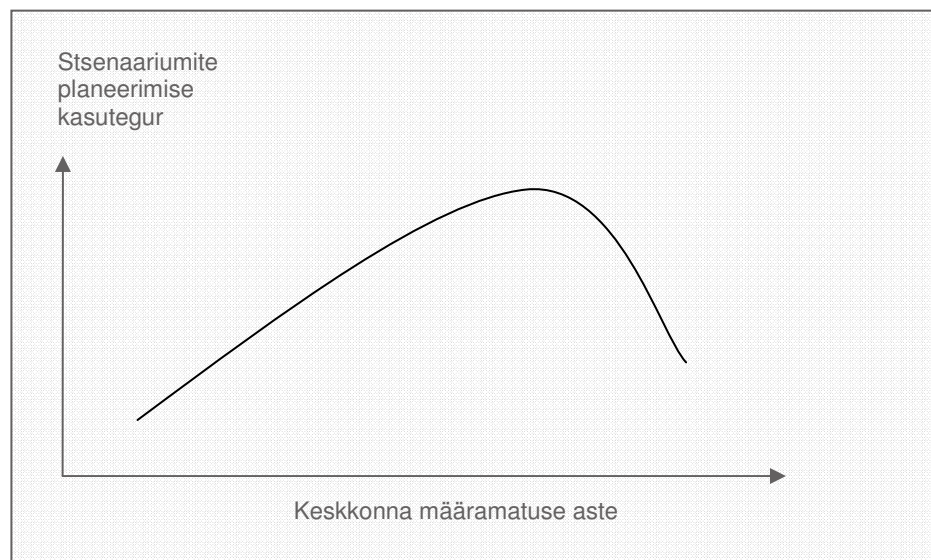
**Keskkond on
määramatu ...**

Tänapäeva märksõnaks on **määramatus**. Globaliseerumine, tehnoloogiate arengud ja poliitilised sündmused on muutnud tuleviku mitteprognoositavaks. See tähendab, et organisatsiooni mõjutavad tähtsad välisjõud muutuvad niivõrd **ootamatult ja kiiresti**, et neid ei ole põhimõtteliselt võimalik prognoosida.

**... kuid
tulevikuvalik
tuleb teha täna**

Määramatus keskkonnas tegutsevad organisatsioonid peavad olema tähelepanelikud väliste muutuste suhtes ja neile paindlikult reageerima. Lisaks tuleb neil organisatsioonidel **teha olulisi tulevikuvalikuid**, mille õnnestumist on raske prognoosida, kuid mis tuleb ära otsustada juba täna. Sellisteks **visiooni otsusteks** on tegevuse laiendamine, efektiivsuse ja kvaliteedi oluline suurendamine, organisatsiooni ümberkujundamine, suurte investeeringute tegemine jne.

Stsenaariumite planeerimine on sobiv vahed keskkonnas, mille **määramatusaste on kõrge**, kuid mitte ülikõrge. See tähendab, et kui tegevusala tulevikku mõjutavad jõud muutuvad ülikiiresti ja pidevalt, ei ole vajalikku ajaressurssi ja otstarvet stsenaariumite planeerimiseks²⁶. Sel juhul aitab ainult kiire tegutsemine, nagu lahingu ajal sõjas.



Joonis 1. Stsenaariumite planeerimise kasutegur määramatuses.
Joonis M. Raava. Allikas: Kees van der Heijden (2005)²⁷.

**Stsenaariumid
avavad silmi ...**

Organisatsiooni õppimis- ja kohanemisvõimet aitab oluliselt tõsta erinevate tõenäoliste tulevike modelleerimine – stsenaariumite planeerimine. Stsenaariumite planeerimine aitab mõelda tulevikust

eelarvamusteta, „raamist väljas“ ja **avada silmi arengutele**, mida seni pole teadvustatud. Seetõttu on stsenaariumite planeerimisest võitnud paljud organisatsioonid²⁸.

... ja aitavad valmistada muutusteks

Stsenaariumite planeerimise käigus jõutakse äratundmisele, et struktuuraalselt erinevaid tõenäolisi tulevikke polegi nii palju, vaid on piiratud hulk – kaks kuni neli –, ja et visiooni saavutamiseks ja muutusteks **on võimalik valmistada**. Selle tulemusel suureneb organisatsioonis muutuste vajaduste teadvustamine, eneseusk ja kohanemisevõime.

Stsenaariumid õhutavad liidereid otsustama

Lisaks strateegia väljatöötamisele või täpsustamisele rakendatakse stsenaariumite planeerimist selleks, et **õhutada otsustajaid** arutlema soovitud ja tõenäoliste tulevikke üle ning tegema vajalikke strateegilisi otsuseid.

Lõuna-Aafrika Mont Fleur stsenaariumid 2002 planeeriti 1991-1992. aastael. Tänu stsenaariumite planeerimisele õnnestus ühe laua taha tuua ühiskonnas väga vastandlikud huvirühmad.

„Mont Fleuri eesmärk ei olnud „esitada lõplikke tõdesid, vaid ärgitada väitlust selle üle, kuidas kujundada järgmised 10 aastat“. Projekt hõlmas laiapõhjalist rühma 22-st prominentsest lõuna-aafriklasest – poliitikuid, aktiviste, akadeemilisi ja äriinimesi igast ideoloogilisest spektrist –, et luua ja levitada lugusid sellest, mis võib riigis juhtuda järgnevatel aastatel, 1992-2002“²⁹.

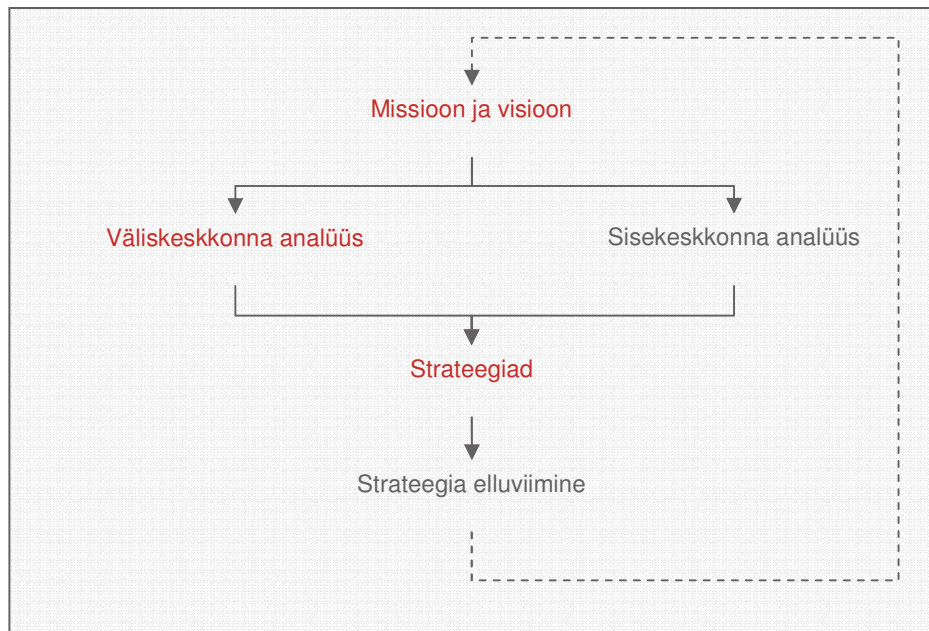
Kuidas stsenaariume planeeritakse?

STSENAARIUMITE PLANEERIMINE ON OSA STRATEEGILISEST PLANEERIMISEST

Organisatsiooni stsenaariumite planeerimise peamised otsused on visiooni, seda mõjutavate väliskeskkonna jõudude, stsenaariumite telgede, stsenaariumites arenevate sündmuste ja organisatsiooni strateegiate määramine.

Stsenaariumid on osa strateegilistest planeerimisest

Stsenaariumite planeerimine on osa strateegilise planeerimise protsessist, olles **väljaarendatum meetod väliskeskkonna analüüsimisel**. Nii on organisatsiooni strateegiate määramisel lisaks stsenaariumitest järelduvatele strateegiatele ka organisatsiooni sisekeskkonnast järelduvad strateegiad. Üldtuntud SWOT analüüsis (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis*) käsitleb stsenaariumite planeerimine kahte viimast – ohtusid ja võimalusi.



Joonis 2. Strateegilise planeerimise protsess. Joonis M. Raava. Arendus: Charles W. Hill & Gareth R. Jones (2007)³⁰.

STSENAARIUMITE PLANEERIMISE SAMMUD

Määratakse visioon ...

Stsenaariumite planeerimine lähtub organisatsiooni visioonist. **Visioon** lahendab organisatsiooni arengu **võtmeküsimuse** missiooni suunas liikumisel. Määramatus keskkonnas pole visiooni õnnestumist võimalik prognoosida, kuid see valik tuleb teha praegu, et alustada vajalike tegevuste ja investeeringutega väliskeskonna muutustega kohanemisel. Visiooniks võib olla kas tegevuse laiendamine, efektiivsuse ja kvaliteedi oluline suurendamine, organisatsiooni ümberkujundamine, suurte investeeringute tegemine jne.

Singapur rakendas stsenaariumite planeerimist 1999. aastal visiooni „Singapur 21“ testimiseks: „Singapur on sidus, võnkuv ja jõukas riik; võimaluste maa, kus igal singapuri inimesel on tähtis koht; kosmopoliitne õppimis-, teadus- ja kunstikeskus ja meeldiv ühiskond, mida kujundavad tema inimesed“.³¹

Võtmeküsimus, mida visioon „Singapur 21“ lahendada aitas, oli **majanduskasvu jätkumine**: „Mis siis, kui Taiwani väinas puhkeb sõda? Mis siis, kui Aasia majandusbuum saab otsa? Mis siis, kui uued tehnoloogiad pühivad ära tänased tegevusalad?“³²

Lirimaa rakendas stsenaariumite planeerimist 2005 aastal 2030. aasta visiooni testimiseks. „Lootus, unistus, 'tulevikuvaade' on, et 2030. aastaks on Lirimaaast saanud maailma mõjukaim väikeriik, esimene tõeline 21. sajandi riik.

Tuntud oma elastsuse, kohanemise ja muutumisvõime poolest, on lirimaa järgneval 25 aastal maailmas imetletud oma söakusega ja selgelt väljendunud võimalustega oma kodanikele, et nad saaksid õitseda aktiivse ja vastutava kaasloojana oma elude, perekondade, kommuunide, majanduste ja riigi kujundamisel³³.

Võtmeküsimus, mida *Kujuteldav lirimaa – tuleviku stsenaariumid 2030* lahendada aitas, oli **väikeriigi võimekuses**: „Peamine eesmärk, miks Kujuteldav lirimaa – Tuleviku stsenaariumid 2030 koostati, oli soov edendada arusaamist, et lirimaa vajab palju rohkem tulevikule orienteeritust ja eriti palju suuremat kõikvõimsust ja võimekust Tulevikuvaatamise ja Strateegilise tulevikuseire alal“³⁴.

... leitakse
lokaal- ja
makrojõud ...

Väliskeskonna jõudude analüüs lähtub visioonist. Väliskeskonna jõudude määramisel täpsustakse esmalt **lokaaljõud** – organisatsiooni tegevusala konkurentsi ja koostööd mõjutavad jõud ja seejärel määratakse **makrojõud**, mis mõjutavad tegevusala lokaaljõude. Nii liigutakse väliskeskonnas tuttavast alast kaugemale, keerukamale ja raskemini prognoositavale alale. Selline analüüs võimaldab mõista, millised jõud suurendavad ja millised vähendavad konkurentsi ja koostööd tegevusalas.

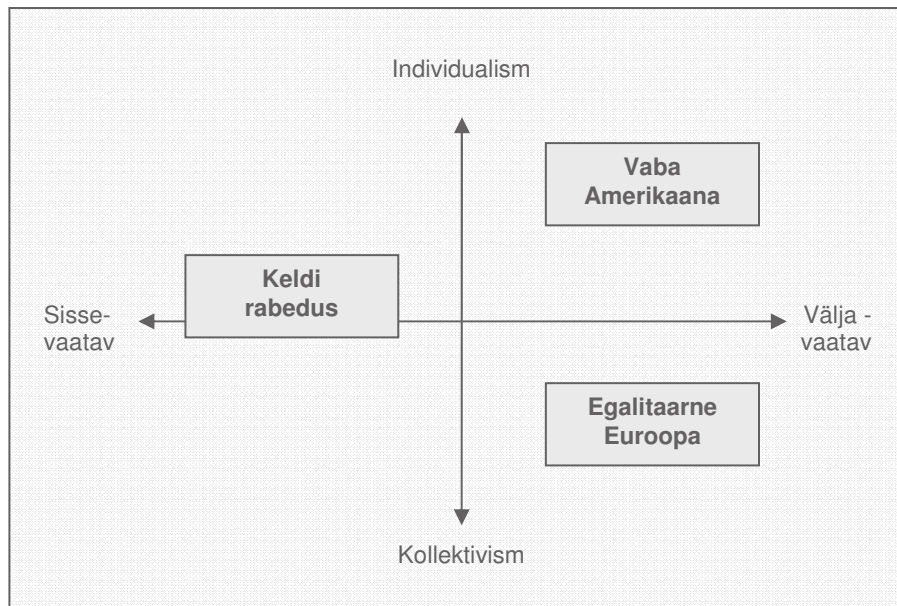
Makrojõud rühmitatakse kindlateks ja ebakindlateks jõududeks. Suhteliselt **kindlad makrojõud** on need, mis muutuvad suhteliselt aeglaselt ja on seetõttu täpselt prognoositavad, nagu rahvastiku arv, harjumused jne. **Ebakindlad makrojõud** on need, mis võivad kiiresti muutuda, lausa üleöö ja seetõttu on neid põhimõtteliselt võimatu prognoosida. Näiteks poliitilised otsused, majanduskrahhid, tehnoloogilised uuendused jne.

...
1-3 ebakindlat
ja tähtsaimat
makrojõudu ...

Stsenaariumite telgedeks on tähtsaimad ebakindlad makrojõud. Visiooni saavutamist mõjutavad 1-3 ebakindlat makrojõudu – telge – võetakse **stsenaariumite loogika** aluseks. See samm on visiooni valiku järel tähtsuselt järgmine riskantseim samm, sest stsenaariumite telgede valikust sõltuvad vaatenurgad tõenäolistele tulevikele. Stsenaariumid koostatakse **optimistliku, pessimistliku** ja **struktuurilise teistsuguse** (transformatsioonalse) tulevikuna.

Singapuri rahvuslikud stsenaariumid kujunesid kolmel teljel: Rahvuslike stsenaariumite 1999-2004 aluseks on kaubandus, tehnoloogia ja rahvuslikkus, millest kombineeruvad kolm tõenäolist stsenaariumit: „Aasia taassünd“, „Hädasolev regioon“ ja „Globaliseerumise kriis“³⁵.

lirimaa 2030 stsenaariumid kujunesid sisse/väljavaatavuse ning individualismi/kollektiivsuse telgedel: „Vaba Amerikaana“ (valitsevad individualism ja väljavaatav), „Võrdne Euroopa“ (valitsevad kollektivism ja väljavaatav) ja „Keldi rabeledus“ (valitseb sissevaatav)³⁶.



Joonis 3. Kujuteldav lirimaa – tuleviku stsenaariumid 2030.
Allikast: Imagineering Ireland – Future Scenarios for 2030 (2005),
Graph 5.1. Relativistic Graph of Scenarios³⁷. Luba esitada.

... kirjeldades
sündmusi
lugude või
loeteludena ...

Stsenaariumid kirjeldavad sündmuste ahelaid tõenäolistes tulevikes. Stsenaariume kirjeldatakse jutustustena või loeteludena sellest, millised sündmused leiavad aset tegevusala konkrentsis ja koostöös erinevate stsenaariumite korral. Stsenaariumites keskendutakse sündmustes erinevuste esiletoomisele.

„lirimaa 2030 stsenaarium „Vaba Amerikaana“

See stsenaarium põhineb laieneval globaliseerumisel ja vabaduse väärtuste kasvul. Selles väheneb riikide valitsuste roll ja kasvab rõhuasetus rahvusvahelisele koostööle, mida ajendavad püüed leevendada globaalset konkurentsi ja võimendada turgude efektiivsust. Rõhk on individuaalsusel ja põhimotivatsiooniks on materialism.

lirimaa 2030 stsenaarium „Võrdne Euroopa“

See stsenaarium baseerub jagatud väärtuste süsteemil, õiglaselt jaotatud võimalustel ja jätkusuutliku arengu soovil. On omaks võetud, et need on kõige paremini saavutatavad tugeva avaliku poliitika raamistikus mõjuka Euroopa Liidu kaitse all. Rõhk on kollektiivsusel, koostööl ja üksmeelsel tegevusel, mida kujundavad ühiselt hoitud suhtumised ja püüdlused.

lirimaa 2030 stsenaarium „Keldi rabeledus“

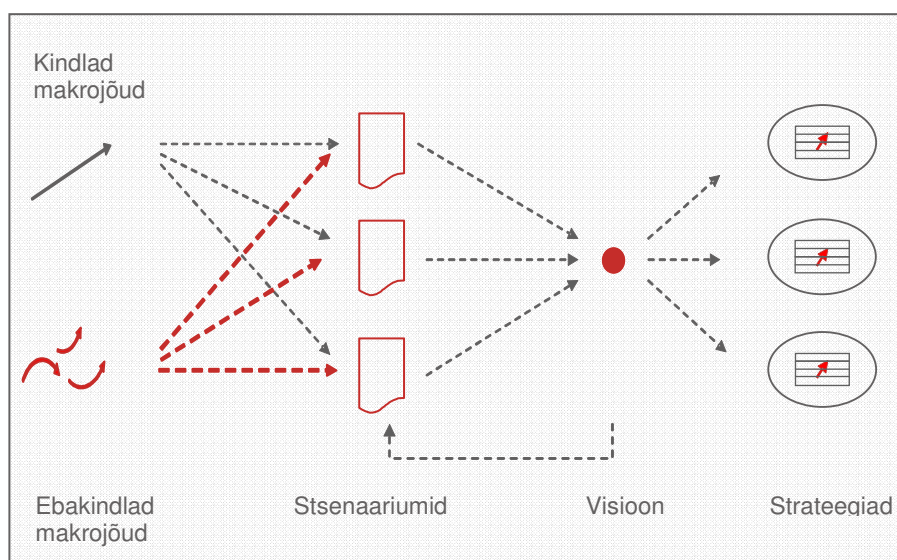
See stsenaarium rajaneb soovil säilitada isiklikku sõltumatust rahvusidentiteedi hõlma all. Patriotism tagab poliitilise võimu säilimise rahvusriigina enamkillistunud maailmas. Põhijõud on suunatud individuaalse vabaduse toetamisele; seda turvavad riigi turvapoliitika ja teadvustatud kultuurierinevused. (Luba esitada).³⁸

... otsustatakse
paindlikud ja
robustsed
strateegiad

Strateegiad jagunevad robustseteks ja paindlikeks – stsenaariumitest sõltumatuteks ja sõltuvateks³⁹. Kuna strateegia mõte on suurendada organisatsiooni mõjusfääri tegevusalas, kavandatakse igale stsenaariumile vastavad **paindlikud strateegiad** lokaaljõudude mõjutamiseks (ohtude vältimiseks ja võimaluste kasutamiseks). Seejuures teadvustatakse strateegiad, mis on ühtsed kõigi stsenaariumite korral. Need on **robustsed strateegiad**, sest need ei sõltu stsenaariumitest, vaid tuleb ellu viia iga stsenaariumi korral.

Stsenaariumid
testivad
visiooni

Kokkuvõtlikult öeldes on stsenaariumite planeerimise meetod suure praktilise väärtusega organisatsiooni **visiooni testimisel**. Visiooni mõjutavate tähtsaimate ebakindlate makrojõudude alusel moodustunud stsenaariumid aitavad hinnata visiooni saavutamise väljavaateid ja ühtlasi mõista, millised strateegiad võimaldavad kõige paremini kohaneda tuleviku muutustega visiooni saavutamisel.



Joonis 4. Stsenaariumid testivad organisatsiooni visiooni. Joonis M. Raava. Arendatud: Kees van der Heijden (2005)⁴⁰.

Mis on stsenaariumite planeerimise plussid ja miinused?

MIS ON STSENAARIUMITE PLANEERIMISE PLUSSID?

Et avastada
tähtsat,
luua selgust...

1. Aitab **avastada tähtsaimaid väliskeskkonna jõude**, mis mõjutavad visiooni saavutamist.
2. Loob **selge, tervikliku mõteloogika** visiooni ja väliste jõudude vahel tehes sellega samm-haaval nähtavaks tee, kuidas väliste jõudude arengutest järelduvad strateegilised otsused.

... ja ühist keelt

3. Loob otsustajatel **ühise keele tõenäolistest tulevikest** rääkimisel; innustab tulevikku vaatama avatult, ilma raamideta; aitab vabaneda soovmõtlemisest (nn „ametlikust tulevikust“).

MIS ON STSENAARIUMITE PLANEERIMISEL SUURIMAKS KÜSITAVUSEKS?

Enda tegevuse kirjeldamisel ei avastata tähtsamaid välisjõude

Suurimaks küsitavuseks on see, kui stsenaariumitega kirjeldatakse **organisatsiooni omaenda tegevusi**. Sellised kirjeldused on pigem strateegia lood⁴¹. Paraku jäetakse sel juhul kasutamata stsenaariumite planeerimise suurim väärtus, milleks on tähtsaimate **välisjõudude avastamine**. Sel viisil **ei rikasta** stsenaariumid otsustajatel arusaamist tulevikus tõenäolistest asetleidvatest välistest võimalustest ja ohtudest, vaid kirjeldatakse sündmusi, mida otsustajad niigi teatakse. Seetõttu ei ärgita stsenaariumid otsustajaid õppima ja kohanema.

MIS ON STSENAARIUMITE PLANEERIMISE KRIITILISTEKS EELDUSTEKS?

Tuleb kaasata otsustajad ...

1. Stsenaariumite planeerimisel **osalevad otsustajad ja võtmeprobleemi „omanikud“**. Vastasel juhul kujuneb oht „informeeritud eliidi“⁴² tekkimiseks ja otsustajate vastutuse hajumiseks.

... lähtudes visioonist ...

2. Stsenaariumite planeerimine **lähtub selgest visioonist**. Vastasel juhul on oht kirjeldada liiga üldisi ja väikse informatiivsusega stsenaariume.

... asjatundlikult analüüsida

3. Stsenaariumite planeerimine tugineb **asjatundlikule lokaal- ja makrojõudude analüüsile**. Vastasel juhul on oht luua ainult soovitud ja labased stsenaariumid.

Singapuris osalesid stsenaariumite planeerimisel ja strateegiate rakendamisel otsustajad ja võtmeprobleemide „omanikud“: „Singapuri rahvuslike stsenaariumite planeerimist ja strateegiate rakendamist vedas peaministri büroo. Singapur teadvustas stsenaariumite planeerimisel kolme kriitilist edutegurit:

1. riigi jaoks tähtsate arenguküsimuste teadvustamine;
2. peaministri büroo koordineerimine ja
3. juhtivate ametnike kaasamine.

Valitsuskabineti osalust peeti tähtsaimaks usutavuse teguriks. Teadvustati, et stsenaariumite planeerimine tuleb muuta kõigi valitsusasutuste teemaks.“⁴³

STSENAARIUMITE PLANEERIMISE PRINTSIIBID

„Sõna tulevik on meie jaoks mitmuses.“

„Must stsenaarium on mõru pill. Samas on see hea võimalus peeglistse vaadata ja küsida, kas me oleme selleks valmis.“

Andres Agasild⁴⁴, MarkIT juhatuse esimees

„Kõige edukamad juhid näevad oma põhitööna mitte niivõrd otsuste tegemist, kuivõrd ühise arusaamise loomist.“

Peter Schwartz⁴⁵, Global Business Network

1. Kuidas määrata visiooni?

Visioon⁴⁶ kirjeldab organisatsiooni ambitsioonikat tulevikuseisundit, mobiliseerides sellega organisatsiooni igal tasandil püstitama ja saavutama julgeid eesmärke.

Visioon, lähtudes organisatsiooni **missioonist**, lahendab tema arengu **võtmeküsimuse** tulevikumuutustega kohanemisel.

1. Printsip: visioon lahendab organisatsiooni arengu võtmeküsimuse.

MISSIOONI MÄÄRAMINE

Lähtudes missioonist ...

Missioon kirjeldab, mida organisatsioon teeb. Kliendikesksel lähenemisel määratakse missiooni sõnastamisel esmalt tegevusala ja siis vastatakse kolmele küsimusele: 1) keda rahuldatakse? (vastus: kliendirühmad) 2) mida rahuldatakse? (kliendi vajadused) ja 3) kuidas kliendi vajadused rahuldatakse (eristuvad kompetentsid)⁴⁷.

VÕTMEKÜSIMUSE MÄÄRAMINE

... selgitades
arengu võtme-
küsimust ...

Võtmeküsimuse valik ei tugine mahukale väliskeskonna ja sisekeskkonna analüüsile. Võtmeküsimuse allikaks on ekspertide **intuitsioon**; teadmine varem sarnases tegevuskeskkonnas tegutsenud organisatsioonide edukatest valikutest jne.

... kasutades
intervjuusid ...

Võtmeküsimuse määramiseks viiakse läbi **struktureeritud intervjuusid** otsustajatega, võimalike võtmeprobleemide „omanikega“ ja valdkonna ekspertidega.

Määramatus keskkonnas pole visiooni õnnestumist võimalik prognoosida, kuid see valik tuleb teha praegu, et alustada vajalike tegevuste ja investeeringutega väliskeskonna muutustega kohanemisel.

Austraalia kutsehariduse stsenaariumid 2020 koostati esilekerkivate probleemide ja strateegiliste valikute parema mõistmise eesmärgil.

„Austraalia kutsehariduse stsenaariumite planeerimise konkreetsed eesmärgid:

- luua parem arusaamine kutsehariduse ees esilekerkivatest küsimustest;
- innustada strateegilisel planeerimisel kasutama stsenaariumitel põhinevaid lähenemisi ja
- luua alus strateegiliste küsimustega järgneva edasitegelemiseks.“⁴⁸

VISIOONI MÄÄRAMINE

...
sõnastatakse
visioon

Visiooni variantideks on tegevuse laiendamine, efektiivsuse ja kvaliteedi oluline suurendamine, organisatsiooni ümberkujundamine, suurte investeeringute tegemine jne.

Visioon sõnastatakse kahes osas: **ambitsioonika eesmärgina** ja köitva **tulevikukirjeldusena** sellest, mida me näeme, kui visioon on saavutatud.

Visiooni täpsustamiseks lisatakse sellele **suured eesmärgid** – organisatsiooni tähtsad, mõõdetavad eesmärgid. Need on organisatsiooni juhtide tegevuse hindamise aluseks. Suured eesmärgid peavad olema suunatud organisatsiooni lähi- ja pikaajalise eduka tegutsemise suurendamisele.

Kutsehariduse visiooni määramisel on tähtis piiritleda organisatsioon ja tema tegevusala. Näiteks: kutsehariduse visioon määratakse **Haridus- ja Teadusministeeriumile** (ministeeriumile ja riiklikele kutseõppesasutustele), mis tegutseb **kutsehariduse** tegevusalas.

Haridus- ja Teadusministeeriumi kutsehariduse *võimalikud* kliendirühmad on Eesti noored ja täiskasvanud elanikud ja ettevõtted. Kliendirühmade *võimalikud* ühised vajadused on rahvusvaheliselt konkurentsivõimeliste kutseoskuste omandamine ja täiendamine.

Haridus- ja Teadusministeeriumi *võimalikud* eristuvad kompetentsid on Eesti inimeste ja ettevõtete vajadustele vastava kutseharidussüsteemi arendamine, ressursidega kindlustamine ja juhtimine rahvusvaheliselt konkurentsivõimelises teadmispõhises majanduses.

Sammud visiooni määramisel:

1. **Missioon:** tegevusala; kliendirühmad; kliendirühmade vajadused; eristuvad (organisatsioonispetsiifilised) kompetentsid.
2. Organisatsiooni arengu **võtmeküsimus**.
3. **Visioon:** mõõdetav ja tähtajaline ambitsioonikas eesmärk ja selle saavutamise tulevikukirjeldus.
4. **Suured eesmärgid**.

2. Kuidas määrata väliskeskonna jõude?

Leitakse visiooni ...

Kuna visioon kirjeldab organisatsiooni tuleviku seisundit, on tänasest kaugesse hõmsesse pikk tee, millel liikudes mõjutavad organisatsiooni mitmed välisjõud. Kuna välisjõude on sisuliselt hoomamatu hulk, keskendutakse väliskeskonna analüüsimisel neile jõududele, mis mõjutavad visiooni saavutamist. **Visioonist lähtumine** annab väliskeskonna analüüsile fookuse ja aitab vältida laialivalgumise ohtu.

2. Printsip: väliskeskonna jõudude analüüs lähtub visioonist.

... mõjutavad lokaal- ja makrojõud

Välisjõud jagunevad ruumis lähimateks, tegevusalas konkurentsi ja koostööd otseselt mõjutavateks, ja ruumis kaugemateks, mitmeid tegevusalasid ja riike mõjutavateks. Neist esimesed on **lokaaljõud**, teised **makrojõud**. Nii liigutakse väliskeskonnas tuttavamast alast kaugemale, keerukamale ja raskemini analüüsitava alale. Selline analüüs võimaldab paremini mõista, millised jõud suurendavad ja millised vähendavad konkurentsi ja koostööd tegevusalas.

Iirimaa 2030 stsenaariumite koostamisel eristati Iirimaa tulevikku mõjutavaid välisjõude kahele tasandil – rahvusvahelisel ja Euroopa tasandil.

Rahvusvahelisel tasandil kirjeldati:

- maailmas valitsevaid väärtusi;
- globaalset konkurentsi/koostööd;
- regioonide arenguid;
- riikide rolle;
- sotsiaalseid protsesse jms;
- ning nende jõudude tagajärgi.

Euroopa tasandil kirjeldati:

- konkurentsi/koostööd;
- sotsiaalset sidusust;
- avaliku sektori ja riikide rolle;
- bürokraatiat;
- turvalisust ja vitaalsust jms;
- ning nende jõudude tagajärgi⁴⁹.

LOKAALJÕUDUDE MÄÄRAMINE

Lokaaljõud on tegevusalas konkurentsi ja koostööd otseselt mõjutavad jõud. Need jõud kujunevad tegevusala osaliste tegevuse tulemusel. Kuna organisatsioon on üks tegevusala osalistest, saab organisatsioon **lokaaljõude mõjutada** (mis ongi strateegia mõte).

**Alustades
„roosade
prillidega“ ...**

Lokaaljõudude määramisel võiks alustuseks küsida avatult, „roosade prillidega“: „*Millised muutused tegevusalas toetavad visiooni saavutamist?*“ Selline mõtteviis aitab teadvustada lokaaljõude, mis mõjutavad konkurentsi ja koostööd tegevusalas. Ja siis võiks täiendavalt küsida: „*Milliseid väliskeskkonna jõude me suudaksime soodsamas suunas mõjutada?*“

**... saades
inspiratsiooni
5+1 jõu
mudelist ...**

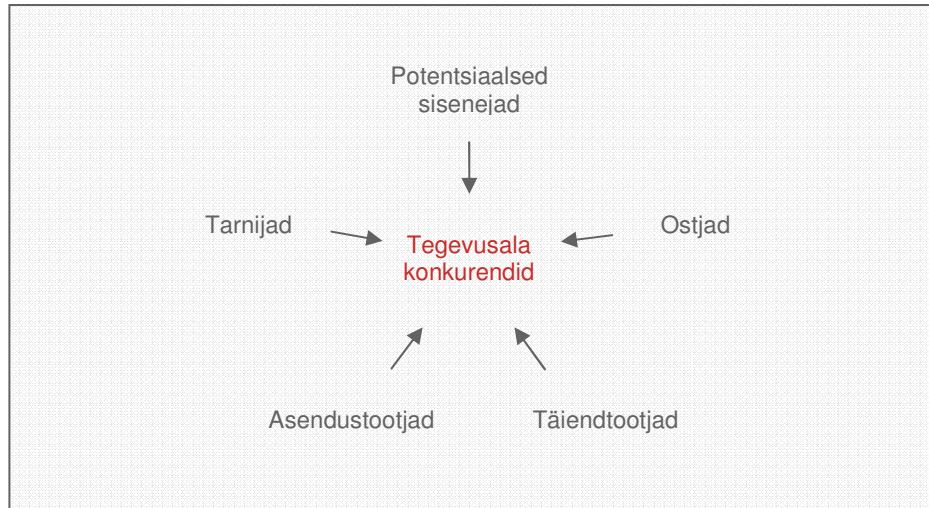
Lokaaljõudude leidmisel on abiks ka Michael E. Porteri viie jõu mudel⁵⁰:

1. Risk **potentsiaalsete** konkurentide sisenemisest.
2. Rivaalitsemissuhte intensiivsus olemasolevate **konkurentide** vahel.
3. **Ostjate** kauplemiss jõud.
4. **Tarnijate** kauplemiss jõud.
5. Risk **asendustoodete** lähedusest organisatsiooni toodetele.

Neile viiele lisandub kuues jõud, **täiendtootjate** (*complementors*) võim, elujõud ja kompetentsus⁵¹. Täiendtooted suurendavad organisatsiooni toodete väärtust klientidele. Need kuus konkurentsijõudu on omavahel seotud.

Sõltuvalt konkurentsiolukorrast on tegevusvaldkonnas tegutsevatel osalistel suurem või väiksem huvi **koostöö** vastu.

... määratakse
lokaaljõud ...



Joonis 5. Tegevusala konkurentsi- ja koostööjõud. Joonis M. Raava. Arendus: Michael E. Porter (1985)⁵² ja Andy Grove (1996)⁵³.

Haridus- ja Teadusministeeriumi kutsehariduse visiooni saavutamist mõjutavateks **kutsehariduse tegevusala lokaaljõududeks** võivad olla näiteks:

- 1) gümnaasiumid, eraülikoolid, välismaised kutsekoolid jne (risk potentsiaalsete konkurentide sisenemisest);
- 2) era rakenduskõrgkoolide arv, suurus ja kasumlikkus, koolitusfirmade arv, suurus ja kasumlikkus, ettevõtete koolituskeskused jne (rivaalitseamise intensiivsus olemasolevate konkurentide vahel);
- 3) erialade nõudlus, kutsehariduses õppijate arv, tööandjate huvi koostöö vastu, ettevõtete kasumlikkus, kutsehariduse maine jne (ostjate kauplemisjõud);
- 4) riigieelarve poliitika, EL fondid, kohalikud omavalitsused, haridustöötajate palgatase, haridustöötajate liidud, tehnika ja seadmete müüjad, jne (tarnijate kauplemisjõud);
- 5) „infohariduses“ rahvusvahelised e-õppe pakkujad jne (risk asendustoodete lähedusest organisatsiooni toodetele) ja
- 6) praktika baasid, ülikoolid teadustöös, uuringufirmad jne (täiendtootjate võim, elujõud ja kompetentsus).

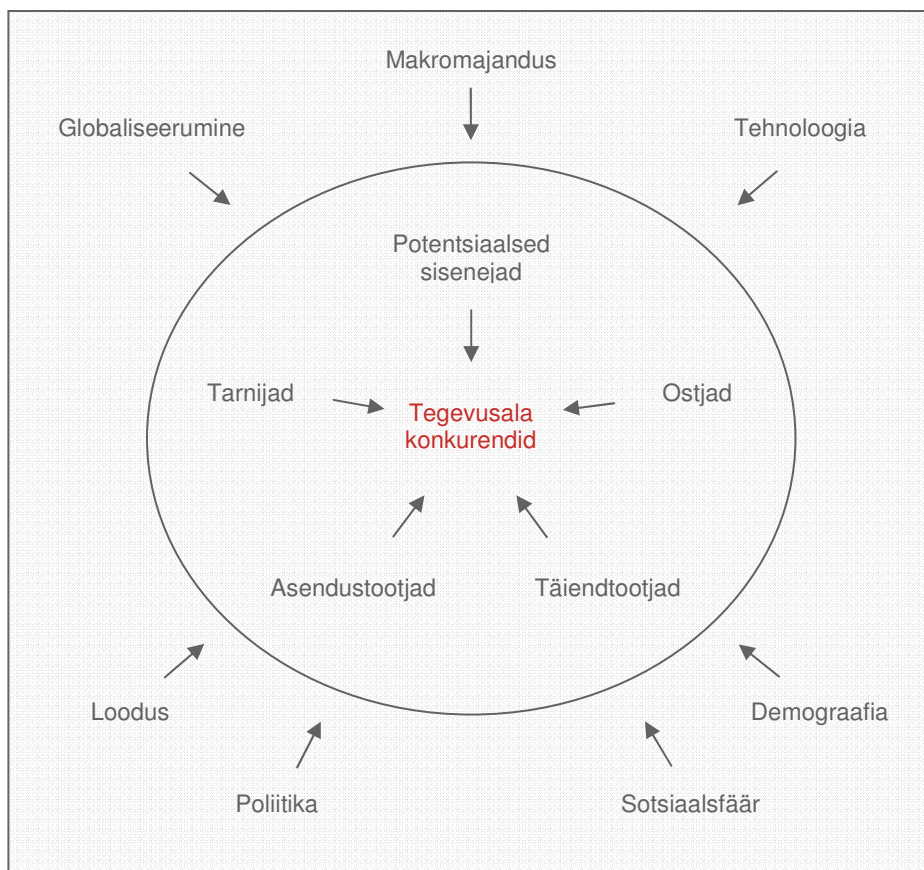
Sammud lokaaljõudude määramisel:

1. **Lokaaljõud** avatult mõeldes: muutused tegevusalas, mis toetavad visiooni saavutamist; välised muutused, mida me saame osaliselt mõjutada.
2. **Täiendatud** lokaaljõud: uued potentsiaalsed konkurendid ja partnerid; suuremad olemasolevad konkurendid ja partnerid; klientide kauplemisjõud; tarnijate kauplemisjõud, asendustoodete riskid, täiendtootjad.
3. **Tähtsamad** lokaaljõud.

MAKROJÕUDUDE MÄÄRAMINE

Väliskeskonna analüüsi järgmise sammuna määratakse makrojõud, mis mõjutavad lokaaljõude – tegevusala konkurentsi ja koostöö – avaldumist. Kui lokaaljõud on tegevusala jõud, mida organisatsioon saab osaliselt mõjutada (mis ongi strateegia mõte), siis makrojõudude mõju ei sõltu üldse organisatsioonist.

... ja neid mõjutavad makrojõud ...



Joonis 6. Tegevusala mõjutavad lokaal- ja makrojõud. Joonis M. Raava. Arendus: Michael E. Porter (1985)⁵⁴, Andy Grove (1996)⁵⁵ ja Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (2007)⁵⁶.

Peamised makrokeskkonna jõud on: makromajanduslikud, globaalsed, tehnoloogilised, demograafilised, sotsiaalsed, poliitilised ja looduskeskkonna jõud.

Makromajandusjõud mõjutavad otseselt piirkonna ettevõtete kasumlikkust. Makromajanduse neli tähtsaimat jõudu on **majanduskasv, intressid, rahakursid ja inflatsioon**.

Globaaljõud on rahvusvahelise kaubavahetuse barjäärid ja riikide vaheline koostöö.

Tehnoloogilised jõud loovad nii võimalusi kui riske. Tehnoloogiliste jõudude tähtsaim omadus on vähendada tegevusalasse sisenemise

barjääri ja kujundada nii tegevusala struktuur täiesti ümber. Näiteks internet vähendab tegevusaladesse sisenemisbarjääri, suurendab konkurentsi intensiivsust ja hinnasõda ning vähendab klientide üleminekukulud⁵⁷.

Demograafilised jõud on muutused rahvaarvus ja selle struktuuris: vanus, sugu, rahvus, seksuaalne orientatsioon, sotsiaalne klass.

Sotsiaalsed jõud on muutused eetikas ja väärtustes, mis mõjutavad tegevusala. Näiteks tervise väärtustamine.

Poliitilised jõud on muutused seadustes ja regulatsioonides, mis mõjutavad legaalsel konkurentsi. Ettevõtete lobby mõjutab poliitilisi jõude soodsas suunas.

Loodusjõud on kliimamuutused, looduskatastroofid, saasted jne.

Austraalia kutsehariduse stsenaariumite väljatöötamisel jõuti 200 makrojõuni, mis grupeeriti kaheksasse rühma:

Austraalia kutsehariduse suuremad tõukejõud:

- globaliseerumine – globaalsete ressursside (kapitali, tehnoloogiate, tööjõu, turgude) kättesaadavus;
- e-ühendatus – informatsiooni ja kommunikatsiooni digitaliseerumine interneti jm meediate vahendusel; uue tundmatu elektroonse majandusruumi kujunemine;
- uus ehk teadmismajandus – põhikapital on teadmised; teadmismahuka teeninduse kasv, äri efektiivistumine, IKT ja globaliseerumise sünergiast inflatsiooni ohjamine, võrgustumine,
- uued organisatsiooni- ja töövormid – paindlik ja spetsialiseeritud tööjõud; levivad sisseost, juhu-, ajutise lepinguga, mitmel kohal töötajad; tööettevõtlus, tööjõurent;
- demograafilised muutused – vananemine ja sellest tulenev vajadus tervishoiu, toetuse ja ümberõppe kasvule; sündivuse vähenemine; üksikvanemaga pered; üksinda elamine;
- arusaamine, kuidas inimene õpib;
- sotsiaalsed väärtused – inimõigused, ootused valitsuse vastutusele, eetika, õppimine kui väärtus iseeneses;
- valitsuse otsused – rahastamine⁵⁸.

... lisatakse
mõõdikud ja
tasemed ...

Järgmise sammuna lisatakse makrojõududele **mõõdikud** ja praegused ning prognoositavad **tasemed**. Selle käigus selguvad kindlad ja ebakindlad makrojõud.

... jõudes
ebakindlate
makro-
jõududeni

Suhteliselt **kindlad makrojõud** on need, mis muutuvad aeglaselt ja on seetõttu täpselt prognoositavad, nagu rahvastiku arv, harjumused jne. **Ebakindlad makrojõud** on need, mis võivad muutuda kiiresti, lausa üleöö ja seetõttu on neid põhimõtteliselt võimatu prognoosida. Näiteks poliitilised otsused, majanduskrahhid, tehnoloogilised uuendused jne.

Makrokeskkonnas esmatähtsate jõudude leidmine ja läbimõtlemine on ajamahukas, kuna uudsust on raske prognoosida. Samuti on ajamahukas analüüside ja prognooside läbitöötamine arvandmete saamiseks.

Makrojõudude leidmisel on allikateks tegevuskeskkonna analüüsid ja statistikad, rahvusvaheliste organisatsioonide analüüsid ja statistikad, prognoosid, teadus ja tehnoloogia teekaardid (*road-map*), toimetatud väljaanded kui filtrid, suured ja üllatuslikud sündmused, äärealade sündmused, tähelepanuväärsete inimeste arvamused, reisidel oma silmaga nähtu jne.

Haridus- ja Teadusministeeriumi kutsehariduse tegevusala lokaaljõude mõjuvateks **makrojõududeks** võivad olla näiteks:

- 1) makromajanduse jõududest Eesti majanduskasv – mõjutab riigieelarvest kutseõppe rahastamist, ettevõtete kasumlikkust, praktika baaside väljaarendamist jms;
- 2) globaaljõududest kutsekvalifikatsioonide rahvusvaheline tunnustamine ja kutsehariduse rahvusvaheline väärtustamine – mõjutavad kutsehariduse nõudluse (erialade) struktuuri jms;
- 3) tehnoloogilistest jõududest e-ühendatuse ja e-õppe tehnoloogiate arengu kiirus – mõjutavad kutsehariduse mainet, kasumlikkust (kulusid) jms;
- 4) demograafilistest jõududest migratsioon – mõjutab õppijate arvu, nõudlust jms;
- 5) sotsiaalsetest jõududest õppimise väärtuste levik – mõjutab kutsehariduse nõudlust, ettevõtete koostööd jms ning
- 6) poliitilistest jõududest poliitiline stabiilsus – mõjutab kutsehariduse rahastamist, koostööpartnerite usaldust jms.

SAMMUD MAKROJÕUDUDE MÄÄRAMISEL

1. **Makrojõud**, mis mõjutavad lokaaljõude (1-3 igale lokaaljõule).
2. Makrojõudude **mõõdikud**.
3. **Praegused** tasemed arvuliselt.
4. Tasemete **prognoosid**.
5. **Kindlad ja ebakindlad** makrojõud.

3. Kuidas määrata stsenaariumite telgi?

Üksteisest selgelt eristuvaid stsenaariume on piiratud hulk (2-4), mis kujunevad **tähtsaimate ebakindlate makrojõudude** alusel.

3. Printsip: stsenaariumite telgedeks on tähtsaimad ebakindlad makrojõud.

EBAKINDLATE MAKROTEGURITE REASTAMINE

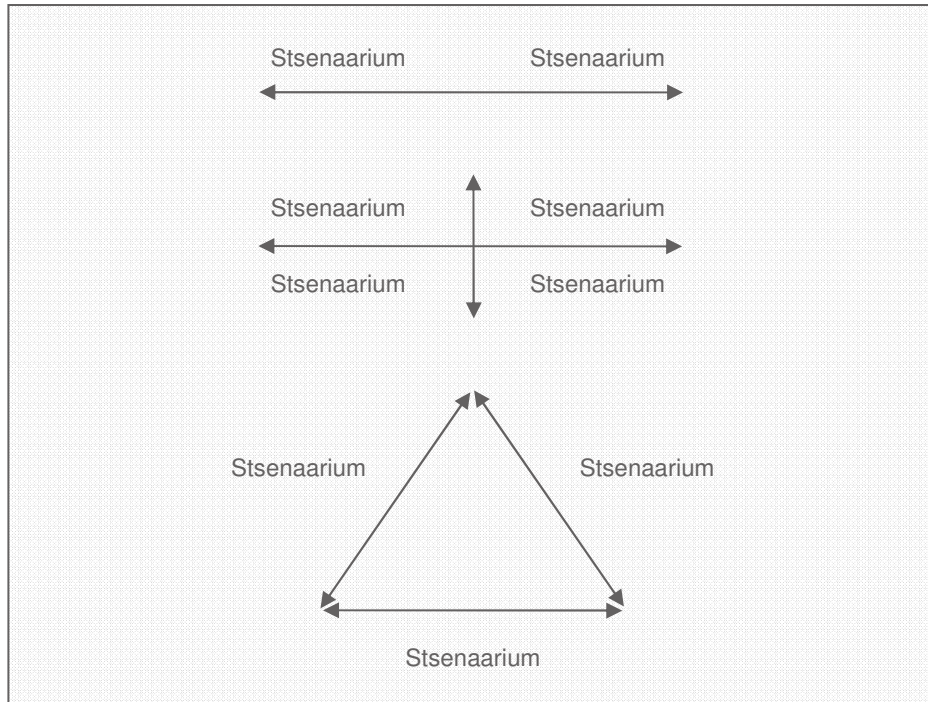
Tähtsaimate ebakindlate makrojõudude alusel ...

Stsenaariumite moodustumise aluseks on **ebakindlad makrojõud** kuna ebakindlad jõud võivad avalduda **mõlemas suunas** – nii positiivses kui negatiivses; kindlad jõud avalduvad ühes prognoositavas suunas, mistõttu need jõud on ühesugused sõltumata stsenaariumitest. Ebakindlatest makrojõududest valitakse stsenaariumite aluseks **tähtsaimad** seepärast, et need võimaldavad eristada visiooni saavutamise seisukohast tulevikus kõige **olulisemaid sündmuste ahelaid**.

STSENAARIUMITE TELGEDE VALIK

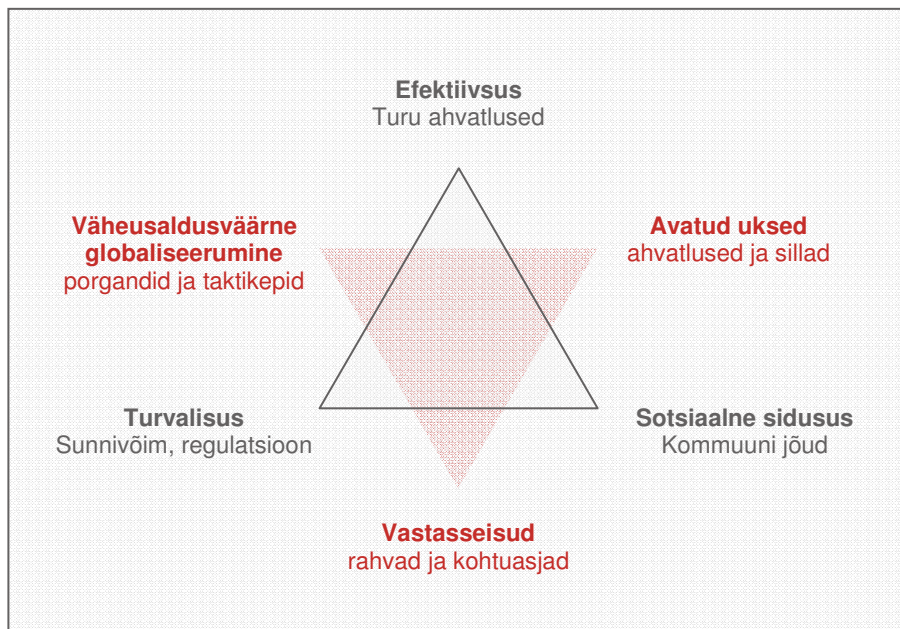
... leitakse stsenaariumite teljed

Kui ebakindlatest makrojõududest tähtsaim on teistega võrreldes selgelt suurema mõjuga, võetakse stsenaariumite aluseks **üks telg**; kui kaks või kolm on teistega võrreldes selgelt suurema mõjuga, võetakse stsenaariumite aluseks **kaks** või **kolm telge**. Ühe telje alusel moodustub **kaks stsenaariumit**, kahe telje alusel moodustub **neli stsenaariumit** (või kolm, kui üks neljast on vähe tõenäoline) ja kolme telje alusel **kolm stsenaariumit**. Kolme telje puhul eeldatakse, et kahe ebakindla makrojõu valitsemisel tõrjutakse kolmanda ebakindla makrojõu mõju alla. Stsenaariumite parima kombinatsiooni leidmiseks tuleks need variandid kõik läbi mängida.

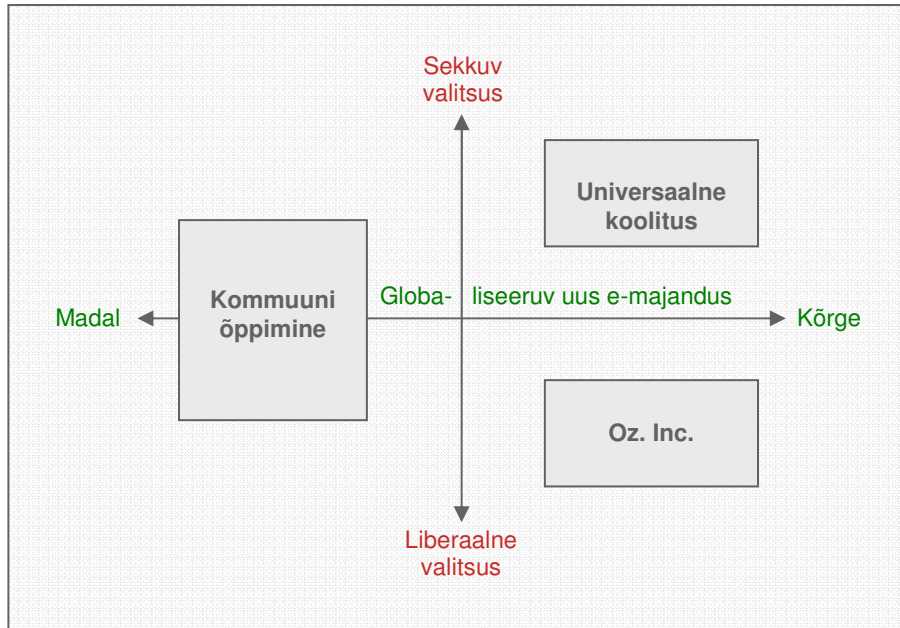


Joonis 7. Stsenaariumite loogikad. Joonis M. Raava.

Stsenaariumite loogika leidmine on visiooni sõnastamise järel tähtsuselt järgmine riskantne samm, sest telgede valikust sõltub vaade tulevikule.

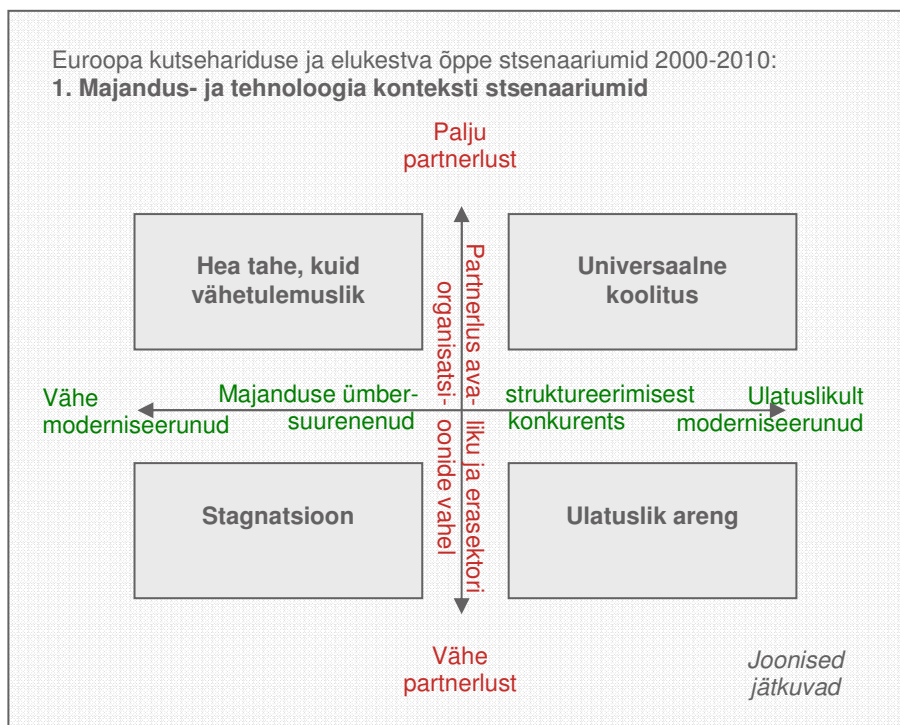


Joonis 8. Shelli globaalstsenaariumid 2025: sidused, kontrastsed ärikeskkonnad. Allikast: © 2005 The Shell Global Scenarios to 2025⁵⁹. Luba esitada.

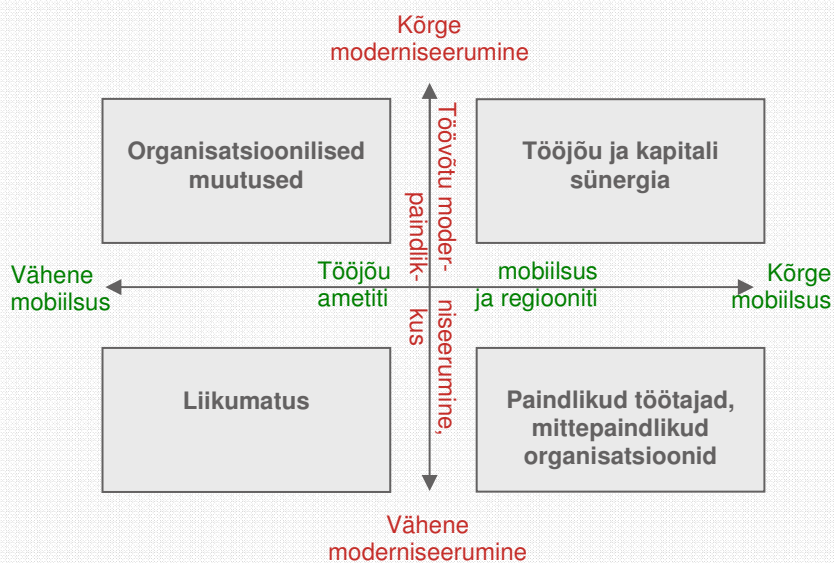


Joonis 9. Austraalia kutsehariduse 2020 stsenaariumite loogika. Joonis M. Raava. Kohandatud allikast: Ron Johnston (2002)⁶⁰. Luba esitada.

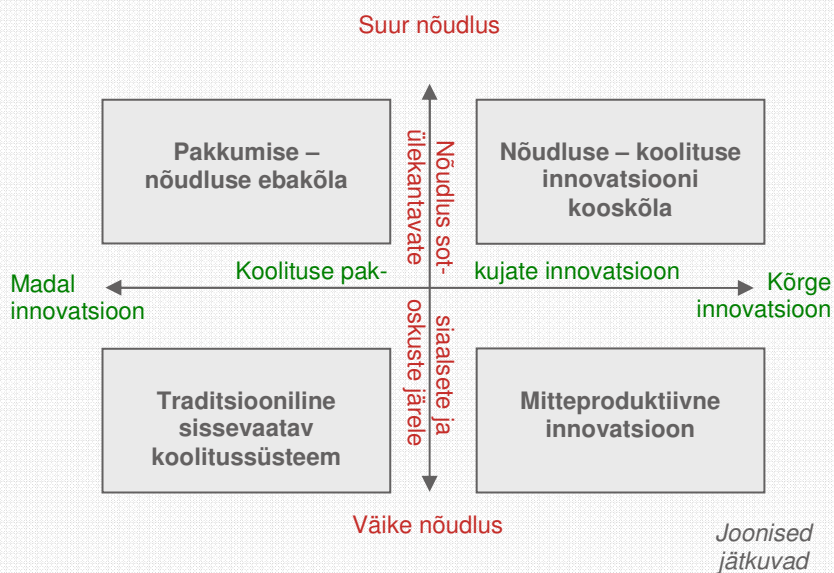
Euroopa Kutsehariduse Arendamise Keskus koostas 1998-2002. aastal Euroopa kutsehariduse ja elukestva õppe kümne aasta stsenaariumid, määratles kuus esmatähtsat ebakindlat makrotegurit kolmes kontekstis: **majanduses ja tehnoloogias; töövõtus ja tööturus** ning koolituses, oskustes ja teadmistes.

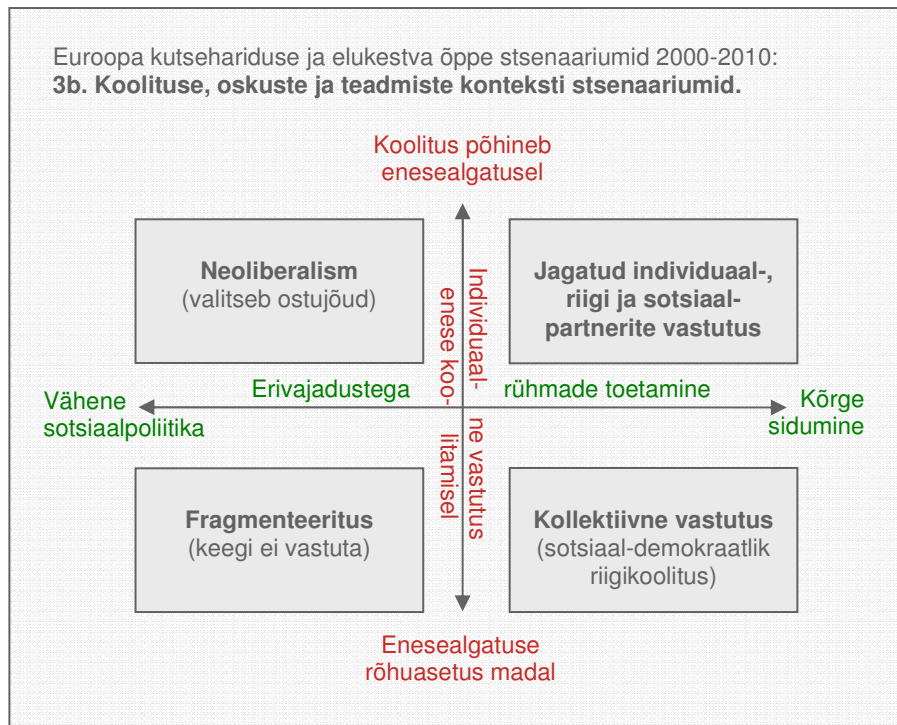


Euroopa kutsehariduse ja elukestva õppe stsenaariumid 2000-2010:
2. Töövõtu ja tööturu konteksti stsenaariumid



Euroopa kutsehariduse ja elukestva õppe stsenaariumid 2000-2010:
3a. Koolituse, oskuste ja teadmiste konteksti stsenaariumid





Joonis 10. Euroopa kutsehariduse ja elukestva õppe stsenaariumid 2000-2010. Joonised M. Raava. Allikas: Burkart Selling (2002)⁶¹.

STSENAARIUMITE NIMETUSTE LEIDMINE

Stsenaariumitele antakse nimetused ...

Stsenaariumite loogikate leidmisel ja analüüsimisel on abiks **stsenaariumitele tabavate nimetuste** andmine, näiteks konkurentsi või turu nõudlust eristavalt. Stsenaariumite nimede sisukus on üheks peamiseks kriteeriumiks stsenaariumite kombinatsiooni valikul.

STSENAARIUMITE TÜÜPIDE MÄÄRAMINE

... vastavalt stsenaariumi tüübile

Stsenaariumite loogika kujundamise teiseks tagasiside allikaks on stsenaariumite tüüpide väljajoonistumine. Nimelt kajastab hea stsenaariumite loogika erinevaid stsenaariumite tüüpe, milles on **optimistlik**, **pessimistlik** ja **struktuurset teistsugune** (transformatsiooniline) tulevik.

SAMMUD STSENAARIUMITE TELGEDE MÄÄRAMISEL

1. Ebakindlad makrojõud **tähtsuse** järgi.
2. **Stsenaariumite loogika 1** teljel.
3. Stsenaariumite loogika **2** teljel.
4. Stsenaariumite loogika **3** teljel.
5. **Parim** stsenaariumite loogika.

4. Kuidas kirjeldada stsenaariume?

Stsenaariumid on lood tõenäolistest ja asjakohastest tulevikest, avades neid keerukate sündmuste ahelatena põhjus-tagajärg seostes.

4. Printsip: stsenaariumid kirjeldavad tõenäolisi ja asjakohaseid tulevikke.

SÜNDMUSTE AHELATE KIRJELDAMINE

Stsenaariume kirjeldatakse sündmuste ahelatena ...

Stsenaariumid kirjeldavad sündmuste ahelaid tõenäolistes ja asjakohastes tulevikes. Stsenaariumid ei ole prognoosid, nad on lood **tõenäolistest** ja **asjakohastest** tulevikest. Stsenaariume ei kirjeldata arvuliselt, vaid **kvalitatiivselt**, mis võimaldab avada **sündmuseid keerukates seostes**, mõista nende põhjuseid ja tagajärgi.

Stsenaariume kirjeldatakse looteludena või jutustusena sellest, millised esmatähtsad sündmused leiavad aset tegevusala konkrentsis ja koostöös erinevate stsenaariumite korral. Stsenaariumites keskendutakse sündmuste erinevuste esiletoomisele.

Iirimaa 2030 stsenaariumites kirjeldati sündmuseid lisaks kolmel tasandil: rahvusvahelised, Euroopa ja Iirimaa sündmused.

Iirimaa tasandil kirjeldati rahvusvaheliste ja Euroopa erinevate arengute mõju Iiri:

a) **inimestele** – väärtustele, perekonna rollile, kommuuni vaimule, religioonile, elukvaliteedile, demograafiale (migratsioonile), sündimusele, abielude sõlmimisele, tervishoiule, kuritegevusele;

b) **poliitikele** – parteide vahelistele jõujoontele, poliitilisele stabiilsusele, riigi ja munitsipaalpoliitikale, regioonide eristumisele/sidustamisele, solidaarsusele; immigratsioonipoliitikale, riigi kulutustele, riigi iseseisvuse määrale;

c) **konkrentsile** – riigi konkrentsipoositsioonile, jõukusele, tehnoloogia revolutsioonile, majandusstruktuurile (teenuse osakaalule; neotehnoloogilisele tootmisele (*neo-fabrication*), teadmiste ühiskonnale, majandussektorite (sh IKT) arengutele, virtuaalkonkrentsile, keskkonnaplaneerimise innovatsioonile, kunstivormide õitsengule ja tarbijakäitumisele;

- d) **jätksuutlikkusele** – keskkonnahoiule, -planeerimisele, energiasüsteemidele;
- e) **õppimisele** – õppe rahastamisskeemidele, hariduse kättesaadavusele, kallinemisele, ülikoolide koostööle erasektoriga, sh rahvusvaheliselt, investeeringutele uue põlvkonna teadmistega töötajatesse, õpilaste mitmekultuurilisusele, teadus- ja tehnoloogia/äri/humanitaarhariduse proportsioonidele, elukestva õppe arengule, iseseisvate uurimiskeskuste arengule⁶².

Austraalia kutsehariduse stsenaariumid 2020 kirjeldavad lugudena erinevaid tõenäolisi sündmuste ahelaid, neis keskseid sündmusi on 12-13 igas stsenaariumis⁶³:

Oz Inc.

- Jätkuv majandusbuum
- Valitsuse teenuste erastamine
- Apaatia valitsuse ja poliitikute suhtes
- Igaüks on aktsiaomanik
- Individuaalsete investeeringute kasv intelligentse toega
- Teadmismahukate töötajate suur nõudlus ja tasu
- Enamus teenuseäris
- Kaks tööd on parem kui üks
- Erahamiduse buum
- Ülikoolid ja kutsehariduse pakkujad on rahvusvahelises konkurents
- Töö ja õppimine on läbipõimunud
- Kvaliteet põhineb enese-regulatsioonil

Universaalne koolitus

- Äritsükkel on minevikunähtus
- Austraalia ühineb Aasia Majandusühendusega
- Tugevad on sisutööstused (sport, haridus, kultuur)
- Kasvu platvormiks on madalad maksud, suured investeeringud oskustesse ja kõrgel kohal naudinguväärtused
- Liikumine töötajast lepinguliseks; tööst äriks
- Asukohavaba töö
- Pidevõpe
- Regionaalsed õppekeskused
- Rahvusvahelised õppestandardid
- Õppekeskused on kommuuni fookusega
- Uued turud hariduskaubandusele – valikute nõustajatele
- „Õppimisarved“

Kommuuni õppimine

- Muremärgid majanduses
- Austraalia on väljas suurematest majandusplokkidest, WTO-st
- Majanduslangused, töötuslained
- Suur ajude äravool
- Põllumajanduse langus
- Välisinvestorite eemaldumine
- Turismi kasv, kuid väikeste kasudega

- Sotsiaalsed konfliktid
- Koole toetavad heategevused ja kommuunid
- Majanduses sissevaade, tagasipöördumine väikepõllumajandusse
- Pöördumine regioonidesse, kommuunidesse
- Majandusratsionalism kõrvaleheidetud
- Haridussektorid on mõõnas

Hea stsenaariumite kirjeldus aitab mõelda tulevikust eelarvamusteta, „raamist väljas“ ja **avada silmi arengutele**, mida seni pole teadvustatud.

Stsenaariumid kirjeldavad **väliskeskkonda**, nad ei ole strateegiad. Organisatsioon ei suuda stsenaariume mõjutada, ta saab suurendada oma **valmidust** stsenaariumitega edukalt toime tulla.

JUHTIVATE INDIKAATORITE LISAMINE

... lisades neile juhtivad indikaatorid

Stsenaariumitele lisatakse juhtivad **indikaatorid**, mida edaspidi jälgitakse, et märgata võimalikult varakult, milline stsenaarium vastab kõige rohkem lähitulevikule. Indikaatorite peamiseks aluseks on **makrotegurite mõõdikud**. Lisaks on siin abiks küsimus: „*Mis märgid annavad tunnistust ühe või teise stsenaariumi käivitumisest?*“ Kui teatakse teistest varem, mis suunas sündmused turul areneda võivad, tõstab see organisatsiooni kohanemise kiirust.

STSENAARIUMITE TESTIMINE JA SELGITAMINE

Arutelu ärgitavad elavad esitlused ...

Stsenaariume **testitakse** väiksemate rühmade pealrollimängus jms viisil. Sama oluline on kasutada **elavaid esitlusi** (lavastusi, filme) stsenaariumite selgitamisel ja **arutelu ärgitamisel**.

[Mont Fleuri] töörühm koostas igast stsenaariumist lühikese loogilise loo. 14-ne leheküljeline aruanne pandi üleriigilise ajalehe vahele. Lisaks tehti 30-minutiline video ja karikatuursed ettekanded töörühmaliikmetele. Töörühmaliikmed esitasid stsenaariume ja vedasid arutelusid rohkem kui 50 rühma inimestega, sealhulgas poliitiliste parteide, ettevõtete, akadeemiliste inimeste, ametühingute ja avaliku sektori organisatsioonidega. 1992. aasta lõpuks olid eesmärgid saavutatud, projekt lõpetatud ja töörühm laiali läinud⁶⁴.

... ja kvaliteetne kommunikatsioon

Stsenaariumite selgitamisel laiale ringile on väga tähtis kommunikatsiooni kvaliteet, kuna seni mitteosalenud või osaliselt osalenud inimesed ei ole teemasse süüvinud ja uut avastanud. Nende „järelaitamine“ peab olema hästi ettevalmistatud, piisava sügavuse ja kõitvusega läbi viidud. Vastasel juhul ei võta nad stsenaariume omaks. Abiks on siin „varjukülgede nägemise“ ja „väljastvaate“ tehnikad, millest on juttu allpool.

SAMMUD STSENAARIUMITE KIRJELDAMISEL

1. Stsenaariume eristavad **tõenäoliste ja asjakohaste sündmuste loendid**:
 - a) **lokaaljõudude** osas (uued potentsiaalsed konkurendid ja partnerid; suuremad konkurendid ja partnerid; klientide kauplemisjõud; tarnijate kauplemisjõud, asendustoodete riskid, täiendtootjad);
 - b) **makro jõudude** osas (majanduse, globaalsed, tehnoloogilised, demograafilised, sotsiaalsed, poliitilised ja looduskeskkonna jõud).
2. (**Jutustused** stsenaariumitest.)
3. Juhtivad **indikaatorid**.
4. Stsenaariumite **testimine**.

5. Kuidas tuletada strateegiaid?

Strateegiad aitavad valmistuda tulevikuks

Stsenaariumite planeerimise käigus jõutakse äratundmisele, et struktuuraalselt erinevaid tõenäolisi tulevikke pole palju, vaid on piiratud hulk – kaks kuni neli –, ja et muutusteks **on võimalik valmistuda**. Selle tulemusel suureneb organisatsioonis muutuste vajaduste teadvustamine, eneseusk ja kohanemisvõime.

Austraalia kutsehariduse stsenaariumid 2020 suunasid tähelepanu mitmetele tõenäolistele võimalustele ja ohtudele kutsehariduses⁶⁵:

Ohud ja võimalused:

1. Sektoripõhisest võrgustikupõhiseks organisatsiooniks.
2. Õppimise ja töö vahel navigeerimine – hariduse andjast kliendikeskseks.
3. Õppimise kättesaadavus ja asukoht.
4. Diferentseeritud lähenemised stratifitseeritud ühiskonnas.
5. IT mõjud ja võimalused.
6. Õppimise efektiivsus ja tulemuslikkus.
7. Õppimine kui universaalne kultuuriväärtus.
8. Ressursside leidmine õppimiseks.
9. Kvaliteedi juhtimine.
10. Demograafilised muutused.
11. Töö olemuse muutumine.

Euroopa Kutsehariduse Arendamise Keskuse töörühm jõudis Euroopa kutseharidus ja elukestva õppe stsenaariumite 2000-2010 koostamisel ... koolitusstrateegiani kolmes kontekstis⁶⁶.

I. Majanduse ja tehnoloogia konteksti strateegiad

1. Parandada kõigi kutsehariduse osaliste pühendumise motivatsiooni.
2. Ennetada erivajadustega rühmade, regioonide, sektorite ja ettevõtete (sh väikeettevõtete) spetsiifilisi vajadusi.
3. Toetada õppeorganisatsioonide, regioonide ja teadmiste juhtimise arendamist.

II. Töövõtu ja tööturu konteksti strateegiad

1. Kujundada „moderne tööjõud“ ja „modernsed“ tööpraktikad.
2. Kujundada tugistruktuurid ja spetsiaalsed indikaatorid erivajadustega rühmadele.

III. Koolituse, oskuste ja teadmiste konteksti strateegiad

1. Parandada kvalifikatsioonide andmise transpertsust (riikide ja Euroopa tasandil).
2. Julgustada geograafilist ja ametialast mobiilsust.
3. Edendada inimeste ja rühmade arengut, individuaalset vastutust koolituse eest.
4. Võidelda marginaliseerumise vastu.
5. Julgustada alus- ja ülekantavate oskuste omandamist.
6. Vastata vanemaerialiste ja töötajate vajadustele.
7. Veenda inimesi ja ettevõtteid investeerima rohkem koolitusse.

ROBUSTSETE JA PAINDLIKE STRATEEGIATE MÄÄRAMINE

Strateegiad mõjutavad lokaaljõude ...

Strateegiad (meetmed) jagunevad robustseteks ja paindlikeks – stsenaariumitest sõltumatuteks ja sõltuvateks. Kuna strateegia mõte on suurendada organisatsiooni **mõjusfääri** tegevusalas, kavandatakse igale stsenaariumile vastavad **paindlikud strateegiad** lokaaljõudude mõjutamiseks (ohtude vältimiseks ja võimaluste kasutamiseks). Seejuures teadvustatakse strateegiad, mis on ühtsed kõigi stsenaariumite korral. Need on **robustsed strateegiad**, sest nende elluviimine ei sõltu stsenaariumitest, vaid neid on otstarbekas ellu viia igal juhul.

... paindlike ja robustsetena

5. Printsip: strateegiad jagunevad robustseteks ja paindlikeks

Strateegiad seostatakse ...

Esimese sammuna kavandatakse strateegiad **iga lokaalteguri** mõjutamiseks igas stsenaariumis. Siis leitakse ühised strateegiad kõigile stsenaariumitele. Seejärel grupeeritakse strateegiad ja **seostatakse omavahel**.

... täiendades tugevustest ja nõrkustest tulenevate tegevustega

Stsenaariumitest – välistest ohtudest ja võimalustest – järelduvaid strateegiaid täiendatakse organisatsiooni tugevustest ja nõrkustest tulenevate vajalike tegevustega. Organisatsiooni sisekeskkonna

analüüsi peamised sammud on: a) **väärtusloome ahela** määramine; b) väärtusahela lõikudes **efektiivsuse, kliendile/sihtrühmale reageerivuse, kvaliteedi ja innovatsiooni** tähtsusastmete määramine ja c) väärtuspakkumise ja kulude **tõukajate** (ressursside ja eristuvate kompetentside) määramine. Nende sammude tulemusel jõutakse organisatsiooni tähtsamate **tugevuste ja nõrkuste** selgitamiseni. Tugevustest ja nõrkustest järelduvate tegevuste alusel täiendatakse stsenaariumitest järeldatud **strateegiaid**, et siduda need veelgi tugevamalt **ühtseks tervikuks**.

Austraalia kutse- ja täiendhariduse stsenaariumite 2020 planeerimisel jõuti järeldusele, et välise ohtude ja võimalustega kohanemist võivad takistada viis peamist barjääri:

1. Killustunud ja konkureerivad vastutused.
2. Struktuuralsed ja organisatsioonilised barjäärid muutuste läbiviimiseks.
3. Kutsehariduse konteksti ja vajaduste variatiivsus.
4. Kutsehariduse osaliste laienemine (lisaks koolituse pakkujatele, tööandjatele, juhtidele, planeerijatele ja rahastajatele on väga tähtsal kohal õppijad ja nende perekonnad).
5. Nõrk elluviimine (heade ideede vähene rakendamine ressursipuuduses; koolituse pakkujate vaheline liigne konkurents)⁶⁷.

SAMMUD STRATEEGIADE TULETAMISEL

1. **Strateegiad lokaaltegurite** mõjutamiseks igas stsenaariumis.
2. **Paindlikud ja robustsed** strateegiad.
3. **Seostatud strateegiad**.
4. **Tugevused ja nõrkused**.
5. **Täiendatud** ja seostatud strateegiad.

KUIDAS TEHA PAREMAID OTSUSEID?

„Uutes situatsioonides on parim tõlgendus harva ilmselge ja ilmselgeim on enamasti vale.“

Donald N. Sull⁶⁸, London Business School

HALBADE OTSUSTE PÕHJUSED

Strateegiliste valikute otsustamine on keeruline ja riskantne. See nõuab otsustajatelt informeeritust, analüüsi ja loovust, mis on eriti olulised määramatuses otsustamisel.

Määramatuses otsustamisel on tendents olla kinni ...

Kuna inimese kognitiivsetel võimetel on piirid⁶⁹, püüavad inimesed määramatuses keerukate otsuste tegemisel vähendada oma mõtlemiskoorumust kasutades selleks tavareegleid (heuristikaid). Need tavareeglid – **kognitiivsed kalded** – viivad süstemaatilistele otsustamise vigadele⁷⁰. Kui aga otsustajad teadvustavad endal võimalikke kognitiivseid kaldeid, suurendavad nad tõenäosust teha palju paremaid strateegilisi otsuseid.

KOGNITIIVSED KALDED

- ... hüpoteesis** **Hüpoteesi kallet** põhjustavad eelnevad veendumused. Sellised veendumused suunavad otsima ja kasutama infot, mis on kooskõlas eelnevate veendumustega ja eirama asjakohast infot, mis on vastuolus eelnevate veendumustega.
- ... kulutuste jätkamises** **Eskaleeruva panustamise kallet** põhjustavad ettevõtmisse pandud suured ressursid ja personaalse vastutuse surve. Selle tagajärjel pannakse ettevõtmisse lisaressursse isegi siis, kui tagasiside osutab suure tõenäosusega kaotusele⁷¹.
- ... lihtsustamises** **Analoogilise mõtlemise kallet** põhjustab inimese püüd vähendada keerukate probleemide lahendamisel mõtlemiskoorumust kasutades lihtsustatud analoogiaid. Siin on oht, et analoogiad ei kehti⁷².
- ... üksikjuhtumis** **Esindatuse kallet** põhjustab tendents teha üldistusi väikse valimi või üksikjuhtumi põhjal. Siin eksitakse suurte arvude seaduse (statistika) vastu. Selle tagajärjel ei eristata juhust põhjuslikkusest. Analoogia ja esindatuse kallete tulemusel üldistati 1990. aastatel mõnede dot-com'ide nagu Amazon ja Yahoo! jt kiire edu paljudele internetifirmadele.
- ... kontrollivõimes** **Kontrolli illusiooni** põhjustab tendents ülehinnata oma võimeid sündmuste kontrollimisel. Tippjuhid, olles edukalt karjääris ülespoole liikunud, on ülienesekindlad oma suutlikkuses edu saavutada. Sellega

kaasneb „edu meelepete“ (*delusion of success*), mille tagajärjel ülehinnatakse edu võimalust ja alahinnatakse kaotuse riske⁷³.

GRUPIMÕTLEMINE

... grupi- mõtlemises

Lisaks indiviidi otsustamisvigadele on ühisel otsuste tegemisel oht **grupimõtlemisele**, mis avaldub otsuste aluseks olevate veendumuste mitteküsitavuses⁷⁴. Grupimõtlemisele on omane poliitilisus, info mittefiltreerimine ja otsuste õigustamine tagantjärgi; emotsionaalsuse domineerimine ja ratsionaalsuse mahasurumine. Selle tulemusel tehakse halbu, enamasti liiga optimistlikke otsuseid.

OTSUSTAMISE PARANDAMISE TEHNIKAD

Otsustamist parandavad tehnikad

Strateegilist otsustamist aitab parandada otsustamistehnikate kasutamine⁷⁵. **Varjukülgede nägemise** (*devil's advocacy*) tehnikas koostatakse plaan ja selle kriitika. Üks rühm leiab argumente kõige selle kohta, mille tõttu tuleks plaan jätta vastu võtmata. Varjukülgede nägemise eesmärk on teadvustada võimalikke ohte väljapakutud plaani elluviimisel.

Dialektilise uurimise (*dialectic inquiry*)⁷⁶ tehnikas luuakse konkureerivad plaanid ja väideldakse selle üle, milline plaan viib paremate tulemusteni. Eesmärk on selgitada probleeme ja eksiarvamused veendumustes, strateegilistes valikutes ja elluviimise teedes. Väitlemise tagajärjel luuakse paremini läbitöötatud strateegia (süntees). Dialektiline uurimine edendab strateegilist mõtlemist – strategiseerimist⁷⁷.

Väljastvaate (*outside view*)⁷⁸ tehnikas leitakse analoogsed strateegilised algatused (võttes mõõtu parimatelt), määratakse nende õnnestumised ja ebaõnnestumised ning hinnatakse kavandatavate valikute vastavust varasematele algatustele. Don Lovallo ja Daniel Kahnemani arvates on sellest tehnikast abi *analoogia, esindatuse ja kontrolli illusiooni kallete* vähendamisel. Siin on oluline koguda infot suure valimi varasemate strateegiliste algatuste kohta, näiteks ülevõtmiste õnnestumiste kohta.

LÕPPSÕNA

“Hullumeelsus on teha ühte ja sedasama ikka ja jälle ning loota erinevaid tulemusi.”

Albert Einstein⁷⁹ (1879–1955)

Kui keskkond on määramatu ja organisatsioon soovib suurendada enda valmisolekut tuleviku muutustega kohanemiseks, on tal otstarbekas tegutseda järgmiselt:

leppida kokku visioonis ja sellest lähtudes ...

... koostada tähtsaimate ebakindlate makrojõude alusel ...

... tõenäolised ja asjakohased stsenaariumid ning ...

... tuletada neist robustsed ja paindlikud strateegiad ...

... vältides seejuures otsustamiskaldeid.

-
- ¹von Reibnitz. (1995). Scenario Techniques: Ho to Make the Best of Future Challenges in a Rapidly Changing Global Environment. In: *Scenario Building: Convergences and Differences. Workshop Proceedings*. Sevilla: European Commission, 47-50.
- ²Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species*. London: John Murray.
- ³De Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74, lk 74.
- ⁴Kahn, H. & Wiener, A. (1967). *The Year 2,000: A Framework for Speculation on the Next 33 Years*. New York: Macmillan.
- ⁵Wack, P. (1985a). Scenarios, Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 73-90.
- Wack, P. (1985b). Scenarios, Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 131-142.
- Kleiner, A. (2003). *The Man Who Saw the Future. Strategy + business*, Spring.
<http://www.strategy-business.com/press/16635507/8220>
- ⁶Wilson, O. (1995). Linking Intuition and Structure: An Integrated Approach to Scenario Planning. In: *Scenario Building, op. cit.*, 31-41.
- ⁷Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *MIT Sloan Management Review*, 36 (2), 25–40.
- ⁸Garvin, D. A. & Levesque. L. C. (2006). *Strategic Planning at United Parcel Service*. Harvard Business School Press, 25 p.
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=306002&referral=2342
- ⁹Khanna, T & DiLorenzo Jr., L. P. (2002). *Morgan Stanley Japan*. Harvard Business School Press, 11p.
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=702458&referral=2342
- ¹⁰Schoemaker, P. J. H. (1993). Multiple Scenario Development: its Conceptual and Behavioral Foundation. *Strategic Management Journal*, 14, 193-213.
- ¹¹Kahane, A. (1992). The Mont Fleur Scenarios 2002: What will South Africa be like in the year 2002? August. *Deeper News*. 7(1), 1-22. <http://www.gbn.com/ArticleDisplayServlet.srv?aid=455>
- ¹²O'Brien, Peter (2000). *Scenario Planning – A Strategic Tool*. Department of Agriculture, Fisheries and Forestry Australia. http://www.icvet.tafensw.edu.au/resources/scenario_planning.htm; lk 15.
- ¹³*Imagineering Ireland – Future Scenarios for 2030*. (2005). Dublin: The Future Academy, Dublin Institute of Technology.
- ¹⁴*National Scenario 2005-2020*.
<http://www.psd.gov.sg/PublicServiceRole/ForecastScenario/TrainingConsultancy/NationalScenario2005/>
- ¹⁵Ringland, G. (2002). *Scenarios in Public Policy*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., lk 65-76; 124-131.
- ¹⁶Lindgren, M. & Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*. New York: Palgrave Macmillan.
- ¹⁷Varblane, U., Eamets, R., Haldma, T., Kaldaru, H., Masso, J., Mets, T., Paas, T., Reiljan, J., Sepp, J., Türk, K., Ukrainksi, K. Vadi, M. ja Vissak, T. (2008). *Eesti majanduse konkurentsivõime hetkeseis ja tulevikuväljavaated*. Tallinn: Eesti Arengufond.
- ¹⁸Johnston, R. (2000). *Focus on the Future of Vocational Education and Training: Scenario Planning Project. An ANTA National Project Managed by the Victorian Office of Post Compulsory Education Training and Employment (PETE)*. Australian Centre for Innovation University of Sydney (ACIIC).
- ¹⁹Ringland, op. cit., lk 57-64.
- ²⁰Sellin, B. (2002). *Scenarios and strategies for vocational education and lifelong learning in Europe. Summary of findings and conclusions of the joint. Cedefop/ETF project (1998 - 2002)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
http://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5131_en.pdf
- ²¹Loogma, K. ja Annus, T. (2001). *Scenarios and Strategies for Vocational Education and Training in Europe. Final Report. Estonia*. <http://www.innove.ee/ee/?p=2&op=page&plD=47>
- ²²Porter, M. E. (1985/1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, lk 446.

-
- ²³Schwartz, P (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday, lk 3-4.
- ²⁴Kahane, op. cit., lk 1.
- ²⁵Ibid., lk 1.
- ²⁶Bain & Company (1999). *Managing Tools and Techniques*. Bain and Company Massachusetts.
- ²⁷van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation, 2nd ed.* Chichester: John Wiley & Sons, lk 98.
- ²⁸Ringland, G. (1997). *Scenario Planning -- Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- ²⁹Kahane, op. cit., lk 1.
- ³⁰Hill, C. W. & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach, 7th ed.* Boston: Houghton Mifflin Company, lk 27.
- ³¹O'Brien, op. cit., lk 16.
- ³²Ibid., lk 15.
- ³³Ratcliffe & Kelly, op. cit., lk 3.
- ³⁴Ibid., lk 4.
- ³⁵O'Brien, op. cit., lk 15-16.
- ³⁶*Imagineering Ireland*, op. cit.
- ³⁷*Imagineering Ireland*, op. cit., lk 77.
- ³⁸*Imagineering Ireland*, op. cit., lk 51; 61; 71.
- ³⁹Schoemaker, P. J. H. (2002). *Profiting from Uncertainty: Strategies for Success No Matter What the Future Brings*. New York: The Free Press.
- ⁴⁰van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation, 2nd ed.* Chichester: John Wiley & Sons, lk 118.
- ⁴¹van der Heijden, op. cit, lk 114.
- ⁴²O'Brien, op. cit.
- ⁴³Ibid., lk 16.
- ⁴⁴Agasild, A.. (2006). Sõna tulevik on meie jaoks mitmuses. *Director*, 10, 35-37.
- ⁴⁵Schwartz, P (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday, lk xvi.
- ⁴⁶Collins, J. C. & Porras J. I. (1998). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review on Change*. Harvard Business School Press, lk 21-54.
- ⁴⁷Hill & Jones, op. cit., lk 15.
- ⁴⁸Johnston, op. cit., lk 5.
- ⁴⁹*Imagineering Ireland*, op. cit., lk 51-77.
- ⁵⁰Porter, M. (1980/1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, lk 4.
- ⁵¹Grove, A. (1996). *Only the Paranoid Survive*. New York: Doubleday.
- ⁵²Porter (1980/1998) , op. cit., lk 4.
- ⁵³Grove, A. (1996). *Only the Paranoid Survive*. New York: Doubleday.
- ⁵⁴Porter (1980/1998), op. cit., lk 4.
- ⁵⁵Grove, A. (1996). *Only the Paranoid Survive*. New York: Doubleday.
- ⁵⁶Hill & Jones, op. cit., lk 67.
- ⁵⁷Porter, E. M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, 62-79.
- ⁵⁸Johnston, op. cit., lk 29-31.
- ⁵⁹*The Shell Global Scenarios to 2025. The Future Business Environment: Trends, Trade-Offs and Choices*. (2005). Shell International Ltd (SIL), pp 12; 46.
- ⁶⁰Johnston, op. cit., lk 31.
- ⁶¹Sellin, op. cit., lk 27-29.
- ⁶²*Imagineering Ireland*, op. cit., lk 51-77.
- ⁶³Johnston, op. cit., lk 29-31.
- ⁶⁴Kahane, op. cit., lk 1.
- ⁶⁵Johnston, op. cit., lk 42-48.

-
- ⁶⁶Sellin, op. cit., lk 26.
- ⁶⁷Johnston, op. cit., lk 49-50.
- ⁶⁸Sull, N. D. (2007). Closing the Gap Between Strategy and Execution. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 30-38, lk 33.
- ⁶⁹Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- ⁷⁰Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- ⁷¹Staw B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 6, 577-587.
- ⁷² Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy Making in Novel Complex Worlds: The Power of Analogy. *Strategic Management Journal*, 26(1), 691-712.
- ⁷³Lovollo, D & Kahneman , D. (2003). Delusion of Success: How Optimism Undermines Executive's Decisions. *Harvard Business Review*, July, 56-67.
- ⁷⁴Janis, I. L. (1982). *Victims of Groupthink*, 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin.
- ⁷⁵Bazerman, M. H. (2006). *Judgment in Managerial Decision Making*, 6th ed. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- ⁷⁶Mason, R. O. (1969). A Dialectic Approach to Strategic Planning. *Management Science*, 13, 403-414.
- ⁷⁷Rifkin, J. W. & Siggelkow, N. (2006). Organizing to Strategize in the Face of Interaction: Preventing Premature Lock-in. *Long Range Planning*, 39(6), 591-614.
- ⁷⁸Lovallo & Kahneman, op. cit.
- ⁷⁹Mauldin, J. (2006). The Millennium Wave. In: Mauldin, J. (ed.) *Just One Thing: Twelve of the World's Best Investors Reveal the ONE Strategy You Can't Overlook*. New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc. 215-246, lk 232.