



Grip op de toekomst

Toekomstverkennen om je organisatie
klaar te maken voor de toekomst

Silke den Hartog - de Wilde

2. Acht stappen om je toekomstverkenning voor te bereiden en te positioneren

1

Doel bepalen

- Inzicht
- *Commitment*
- Communicatie
- Evalueren
- Inspiratie of innovatie
- Strategisch vermogen (vaardigheden)
- Propaganda



2

Opdrachtgever typeren

- Soort organisatie
- Toegang tot besluitnemers
- Draagvlak creëren
- Mensen enthousiasmeren



3

Onderzoeksvraag en onderzoeksscope bepalen

- Onderzoeksvraag: strategie
- Scenariovraag: context
- Tijdshorizon
- Geografische afbakening
- Taboes?



4

Typeren doelgroep(en)

- Gebruikers
- Makers
- Beslissers
- Stakeholders



Methoden en producten kiezen

5

- Methoden
 - › Trendanalyse
 - › Scenarioplanning
 - › Roadmapping
 - › Wild cards
 - › Science fiction prototyping
- Producten
 - › Boekje(s)
 - › Rapportage
 - › Posters
 - › Infographic
 - › Moodboard
 - › Film of animatie(s)
 - › Website of sociale mediapagina
- › Een bijeenkomst zoals een workshop, symposium of congres
- Technieken
 - › Workshops
 - › Interviews: on- en offline
 - › Surveys: on- en offline
 - › Brainstormsessies



6

Communicatie

- Tussenproducten
- Eindproducten
- Minstens 50% van tijd en geld



7

De juiste mensen betrekken

- Plausibel, relevant en verrassend
- Convergeren en divergeren
- Betrek mensen van buiten



8

Planning

- Bijeenkomsten en uitnodigingen
- Budget
- Actielijst: wie doet wat?
- Belangrijke keuzemomenten





3. Onderzoeksvraag en onderzoeksscope bepalen

De **onderzoeksvraag** betreft uiteraard het onderwerp, of de aanleiding van de verkenning. Waar moet de verkenning over gaan? De toekomst van auto's? Een toekomstige concurrentiepositie? Op zich lijkt dit een simpele vraag, maar in de praktijk blijkt dat veel opdrachtgevers hier best wat tijd voor nodig hebben. Vaak wordt in een eerste gesprek wel een thema benoemd, maar nog niet een duidelijke onderzoeksvraag. Een heldere formulering van de onderzoeksvraag is echter wel belangrijk, omdat je daarmee ook afbakt wat je niet gaat onderzoeken. De toekomst van Nederland bijvoorbeeld, kan nogal een omvattend thema zijn. Gaat het dan over de inrichting van het land, de demografie, de economie, de sociale en culturele verhoudingen of misschien de politieke positie van Nederland in internationaal perspectief? Of om al deze onderwerpen samen?

Voorbeelden van veel voorkomende onderzoeksvragen



De onderzoeksvraag helpt dus de verkenning af te bakenen en de methoden te kiezen (stap 4). Scenarioplanning is een veelgebruikte methode van toekomstverkenning. De kans is dus groot dat je scenario's zult inzetten voor je toekomstverkenning. Het is belangrijk dat er een verschil zit tussen de onderzoeksvraag en de **scenariovraag**. De onderzoeksvraag is altijd een strategische vraag en gaat over 'Wat moeten we (gaan) doen? En hoe?'. Met scenario's ga je juist eerst nadenken over 'In welke toekomst kan ik terecht komen?'.

De onderzoeksvraag gaat dus altijd over strategie en over de handelingsruimte die je hebt als organisatie. En de scenariovraag gaat over de context waarin je je gaat begeven.¹ Dus: in welke toekomst ga ik terecht komen? Oftewel: Onder welke omstandigheden ga ik het doen? De scenariovraag betreft dus een breder thema dan de onderzoeksvraag, omdat je hierin de context waarin een organisatie opereert verkent.

Voorbeelden van onderzoeksvragen en scenariovragen:

Uit een toekomstverkenning voor Océ printers:

Onderzoeksvraag: *Waar verdienen we over 15 jaar ons geld mee?*

Scenariovraag: *Hoe ziet de toekomst van ICT en de kenniseconomie eruit?*

Uit een toekomstverkenning voor Leyden Academy:

Onderzoeksvraag: *Hoe blijven ouderen zo lang mogelijk vitaal in de toekomst?*

Scenariovraag: *Wat wordt gezien als vitaliteit en gezond oud worden in de toekomst?*

Uit een toekomstverkenning voor de Sociale Verzekeringsbank:

Onderzoeksvraag: *Welke ontwikkelingen komen op ons af en welke handlungsmogelijkheden hebben wij?*

Scenariovraag: *Wat is de toekomst van de Nederlandse samenleving wat betreft zorg, solidariteit en in economisch opzicht?*

Uit een toekomstverkenning voor de Gemeente Utrecht:

Onderzoeksvraag: *Hoe houdbaar is onze ruimtelijk-economische investeringsstrategie?*

Scenariovraag: *Hoe ziet de ruimtelijk-economische concurrentiepositie van Utrecht er uit in de toekomst?*

¹ Dit geldt niet voor alle soorten scenario's, maar wel de scenario's die centraal staan in dit boek: contextscenario's. Zie ook hoofdstuk 5



Tip

Naast de mate van impact en de mate van onzekerheid kan er ook nog onderscheid gemaakt worden naar:

- Mate van wenselijkheid
- Mate van waarschijnlijkheid

Wat mij is opgevallen in veel projecten is dat trends die een lage mate van waarschijnlijkheid toebedeeld krijgen ook vaak een lage mate van wenselijkheid toebedeeld krijgen. Het schijnt te komen doordat onze hersenen dusdanig geprogrammeerd zijn dat we onwenselijkheden of onwenselijke veranderingen niet waarnemen en signalen die daarop wijzen 'blokkeren' in onze waarneming. In hoofdstuk 9 'Wild Cards' ga ik hier verder op in.

Hoe bepaal je nu de impact en de onzekerheid van een trend? Ik beschrijf hieronder een aantal manieren om dat te doen:

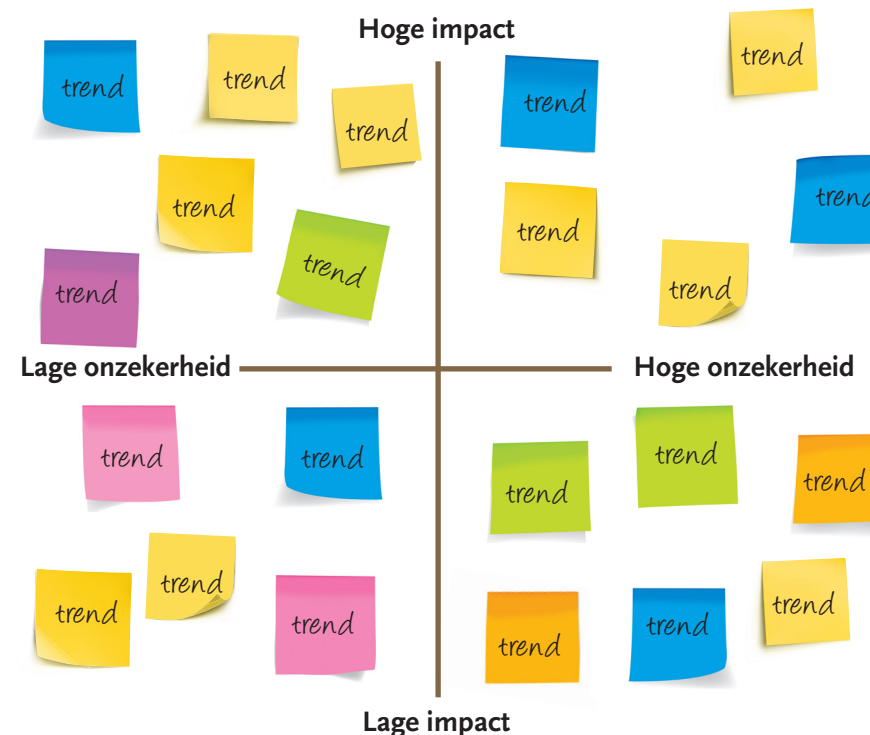
- In een workshop: stemmen met stickers
- In een groepsgesprek: trends plaatsen in een raamwerk
- In een online survey: scores toebedelen
 - Delphi-methode (groepsgesprek en/of online)

In een workshop: stemmen met stickers:

Als je de trends wil evalueren in een bijeenkomst of workshop dan kun je dat bijvoorbeeld doen door mensen met stickers scores te laten toebedelen aan trends. Je kunt alle trends afdrukken of laten opschrijven op grote posters en die ophangen in de ruimte. Met gekleurde stickers kunnen mensen aangeven welke trends volgens hen de meeste impact zullen hebben en welke trends het meest onzeker zijn. Stel dat we voor impact groene stickers gebruiken en voor onzekerheid blauwe stickers. Iedereen krijg drie blauwe stickers en drie groene en kan die naar eigen inzicht toebedelen aan de trends. Daarna tel je de resultaten op: verzamel bijvoorbeeld de trends die de meeste blauwe stickers hebben gekregen (de meest onzekere trends), de trends die de meeste groene stickers hebben gekregen (de trends met de meeste impact) en ook de trends die zowel groene als blauwe stickers hebben gekregen. Die laatste trends scoren hoog op impact én op onzekerheid en zijn de focus van de toekomstverkenning. Vaak gebruik je deze trends bijvoorbeeld als basisvariabelen voor je scenarioraamwerk.

In een groepsgesprek: trends plaatsen in een raamwerk

Een andere manier om in een groep trends te beoordelen is door de trends te laten plaatsen in een raamwerk waarop de mate van impact en onzekerheid tegenover elkaar zijn uitgezet. Je schrijft dan elke trend op een post-it en plaatst de trends op de juiste plek ten opzichte van elkaar in het raamwerk. Mocht je in een volgende stap gaan werken met scenario's dan zijn de trends in het kwadrant rechtsboven belangrijk voor je raamwerk (zie hoofdstuk 5).



Tip

Gebruik hiervoor post-its, die kun je namelijk blijven verplaatsen. Hiermee creëer je meer ruimte voor discussie en hoeft het niet 'in één keer goed'.

5. Scenarioplanning

Scenarioplanning is de meest gebruikte en meest bekende methode van toekomstverkennen. Een scenario schetst een beeld van een *mogelijke* toekomst en is nooit bedoeld als voorspelling. Scenarioplanning is eigenlijk een brainstormtechniek die mensen helpt op een gestructureerde manier om te gaan met onzekerheid en complexiteit. Bij scenarioplanning denk je na over meer dan één toekomstbeeld en daardoor kun je meer flexibel de toekomst tegemoet treden en beter risico's afwegen.

Voor toekomstverkenner is een scenario een verhaal dat zowel het heden beschrijft als een toekomstbeeld en een plausibel en logisch pad naar dat toekomstbeeld toe. Bij scenarioplanning werk je altijd met meerdere scenario's: een set scenario's. Een goede set scenario's moet aan een aantal voorwaarden voldoen. De scenarioverhalen moeten **relevant**, **plausibel**, **verrassend** en **onderling onderscheidend** zijn:

- *Relevant* voor het onderwerp dat je onderzoekt;
- *Plausibel* in die zin dat mensen het zich kunnen voorstellen, dat je kunt beschrijven welke gebeurtenissen of ontwikkelingen zouden kunnen leiden tot het scenario;
- *Verrassend*, want mensen moeten uit hun comfortzone worden gehaald en tot nieuwe inzichten komen;
- *Onderling onderscheidend* in de zin dat de verhalen echt verschillende verhalen moeten zijn. Als de verhalen op elkaar lijken raken mensen in de war en worden de scenario's onbruikbaar.

Soorten scenario's

Er zijn veel verschillende soorten scenario's te onderscheiden en het is makkelijk te verdwalen in de literatuur over scenarioplanning. Ik maak hier onderscheid naar aanleiding van het doel dat de scenario's dienen. Het gaat om zes soorten scenario's aan de hand van drie (typen) onderzoeksvragen:



! 1. Voorspellende scenario's: wat gaat gebeuren?

- a. Het eerste type voorspellende scenario's zijn **prognoses**, ook wel *forecasts* genoemd. In dit soort voorspellende scenario's worden uitspraken gedaan, veelal aan de hand van berekeningen, over wat er naar verwachting gaat gebeuren. Het betreft meestal kwantitatieve scenario's, vaak gebaseerd op computermodellen. Vaak wordt er een drietal voorspellende scenario's gemaakt met een hoog-midden-laag uitkomst. Dus bijvoorbeeld een scenario met een hoge bevolkingsgroei, een middelhoge bevolkingsgroei en een lage bevolkingsgroei. Het risico bij dit soort scenario's is dat er schijnzekerheid wordt gecreëerd, omdat er cijfers worden genoemd en computermodellen worden gebruikt. Echter, computermodellen worden door mensen gemaakt, en dus is er ook bij dit soort scenario's sprake van subjectiviteit en risico op een kokervisie: dat bepaalde opties niet worden meegenomen in de modellen, die wel relevant zijn of worden in de toekomst. Twee voorbeelden van *forecast*-scenario's zijn de IPCC-klimaatscenario's en de scenariostudie 'Welvaart en Leefomgeving' van het CPB en PBL. (Schuur et al, 2013)
- b. Het andere type voorspellende scenario's, zijn de **'wat-als'-scenario's**. In deze scenario's wordt beschreven welke situatie ontstaat als een bepaalde gebeurtenis zich voltrekt. Deze scenario's zijn dus vaak gebaseerd op een extreme gebeurtenis en gaan vaak over de kortere termijn. Ze worden veel gebruikt voor simulaties en trainingen. Een voorbeeld is een scenario dat is uitgewerkt door het Amerikaanse Ministerie van Defensie: het 'Warscenario North Brownland'. Het betreft een scenario over wat er gebeurt als er een conflict uitbreekt in het fictieve land North Brownland, dat eigenlijk een verwijzing lijkt te zijn naar Noord-Korea.