

GRIP OP DE TOEKOMST

Colofon

Auteur: Silke den Hartog - de Wilde, Bureau Tijd & Ruimte, Leiden

Gastbijdragen: Erica Bol, Djenny Brugmans, Patrick van der Duin, Freija van Duijne, Susan van 't Klooster, Ben Römgens en Nanon Soeters

Vormgeving, beeldbewerking en bureauredactie: Ellen Bouma, Alkmaar

ISBN 9789463428972

Trefwoorden: Toekomstverkennen, trendanalyse, scenarioplanning, testtunnellen, three horizons, wild cards, science fiction prototyping, roadmapping.

© 2017, Bureau Tijd & Ruimte, Silke de Wilde



Grip op de toekomst (2016) van Bureau Tijd & Ruimte wordt auteursrechtelijk beschermd zoals vastgelegd onder de Creative Commons Naamsvermelding NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal. Bezoek <http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.nl/> voor de volledige tekst van de licentie.

Silke den Hartog - de Wilde
silke@bureautijdenruimte.nl

www.bureautijdenruimte.nl / www.schoolofforesight.com

Grip op de toekomst

Toekomstverkennen om je organisatie
klaar te maken voor de toekomst

Silke den Hartog - de Wilde

Dankwoord

Ik wil graag iedereen bedanken met wie ik de laatste tien jaar heb samengewerkt aan toekomstverkenningen. Ik heb veel van jullie geleerd, bedankt! In het bijzonder wil ik bedanken: Marjolein van Asselt, Hans Peter Benschop, Djenny Brugmans, Erica Bol, Geert Boosten, Hellie van Houten, Jan Lelie, Susan van 't Klooster, Patrick van der Duin, Freija van Duijne, Ben Römgens en Nanon Soeters.

En bovenal wil ik Robert en Krijn bedanken voor hun steun en vertrouwen en een prachtige toekomst!

Gastbijdragen

<i>Geen uitvergroting van het heden</i> , Patrick van der Duin	21
<i>Trendwatching</i> , Nanon Soeters en Djenny Brugmans	37
<i>Toekomstdenken biedt kansen</i> , Susan van 't Klooster	60
<i>Voordenken als oplossing voor een duurzame toekomst</i> , Erica Bol	66
<i>Een betere toekomst begint met over de toekomst na te denken</i> , Freija van Duijne	78
<i>Scenario's en Roadmaps</i> , Ben Römgens	86

Inhoudsopgave

5

1. Inleiding	6
2. Acht stappen om je toekomstverkenning voor te bereiden en te positioneren	8
3. Methoden	22
4. Trendanalyse	23
5. Scenarioplanning	38
6. Testtunnellen	61
7. Three Horizons	67
8. Wild Cards	74
9. Science Fiction Prototyping	79
10. Roadmapping	82
11. Wanneer welke methode?	88
Literatuurlijst	91
Over de auteur	93

1. Inleiding

We kennen allemaal bedrijven die ooit zeer succesvol waren. Denk aan Nokia, Kodak en Blockbuster. Zij hebben gemeen dat grootschalige, disruptieve veranderingen niet tijdig werden gesignaleerd en verloren daarmee grip op de toekomst. Dat is deze organisaties duur komen te staan.

Mensen denken graag na over de toekomst. Uit de geschiedenis kennen we tal van voorbeelden van manieren waarop mensen probeerden uit te vinden wat de toekomst zou brengen. Zoals profeten, astrologen, tarot-lezers et cetera. Ook vandaag de dag zien we veel voorspellingen: het weerbericht is een goed voorbeeld, maar ook de economische ramingen van het Centraal Planbureau.

De toekomst heeft zich echter nog niet voltrokken en is dus niet te voorspellen, te meten of uit te rekenen. Wat we wel kunnen doen is de toekomst verkennen. Door de toekomst te verkennen kunnen we ons voorbereiden op wat gaat komen, ook als we niet zeker weten wat dat is.

In 1902 schreef H.G Wells het artikel ‘The Discovery of the Future’, dat is gepubliceerd in het tijdschrift *Nature*. In dat artikel hield H.G. Wells een pleidooi voor een meer systematische benadering van de toekomst. Hij beschreef onder andere hoe belangrijk het is dat er toekomstbeelden worden gemaakt en welke invloed die toekomstbeelden hebben op onze samenleving. Een systematische benadering van de toekomst was volgens hem nodig om beter voor te kunnen bereiden op de toekomst en die toekomst vorm te geven.

Het was Herman Kahn die –onder andere in de studie *The Year 2000* – in de jaren '40 begon met het pleidooi om vooral ook meerdere, alternatieve toekomsten te overwegen. Om niet langer uit te gaan van prognostiek en maakbaarheid. Hij introduceerde de term ‘thinking the unthinkable’ en wordt door velen gezien als de grondlegger voor scenarioplanning.

In de 20^e eeuw is er veel gebeurd op het gebied van het systematisch verkennen van de toekomst. Methoden zoals scenarioplanning en roadmapping werden veel gebruikt en steeds verder doorontwikkeld. Nu, in het tweede decennium van de 21^e eeuw, worden niet alleen de bestaande methoden verder ontwikkeld,

maar zien we ook nieuwe methoden van toekomstverkenning opkomen, zoals het werken met Three Horizons en Science Fiction Prototyping.

Toekomstverkennen is echter nog geen gemeengoed. Dit boek is geschreven om mensen en organisaties te helpen zelf aan de slag te gaan met toekomstverkenningen. Om te leren omgaan met onzekerheid en meer grip te krijgen op de toekomst. Basis hiervoor zijn mijn ervaringen als consultant en de cursussen die ik de afgelopen jaren heb mogen geven over toekomstverkennen. Ik probeer theoretische uiteenzettingen over toekomstverkennen en methoden te vermijden en die informatie over te brengen die nodig is om zelf een gedegen toekomstverkenning uit te voeren. Voor meer theorie over verschillende methoden van toekomstverkenning verwijs ik graag naar de literatuurlijst achter in dit boek.

Werken met toekomstverkenningen heeft veel voordelen – ik zou er een boek over vol kunnen schrijven – maar laat ik het nu bij vijf belangrijke voordelen houden:

1. Toekomstverkennen helpt je uit de **waan van de dag** te komen en niet langer te denken in belemmeringen van het heden
2. Het geeft **inzicht en begrip** voor elkaars waardesystemen en maakt die waardesystemen ook bespreekbaar. Door de toekomst te verkennen en te bespreken kunnen verschillende wensen of angsten over de toekomst benoemd worden en kan men meer begrip kweken voor elkaar.
3. Omdat het altijd gaat om mogelijke, fictieve toekomstbeelden (geen voorspellingen!), bieden toekomstverkenningen een **veilige plek** om dingen uit te denken en te bespreken met elkaar. Of om taboes te doorbreken.
4. Daarnaast wordt je **uitgedaagd om je fantasie** te gebruiken. Er wordt een beroep gedaan op je creativiteit, je inlevingsvermogen en je fantasie.
5. Het biedt daardoor ook de kans om meer mogelijkheden te bedenken en een **grotere beslisruimte** te creëren. Dus: omdat je meerdere toekomst overweegt, krijg je ook een veel breder palet aan mogelijkheden en handlingsruimte. Daarmee kun je profiteren van kansen en mogelijke concurrenten voor blijven.

Ik hoop dat dit boek methoden van toekomstverkenning begrijpelijk maakt en jou helpt om aan de slag te gaan en grip te krijgen op de toekomst!

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

8

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

- 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



Communicatie

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



De juiste mensen betrekken

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



Planning

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



Het voorbereiden en positioneren van een toekomstverkenning is essentieel voor het succes van het project. Toch wordt hier – zoals ook bij andere projecten – vaak te licht over gedacht. Mijn advies is om jezelf de tijd te gunnen voor een goede voorbereiding. Zo kunnen op een later moment in het proces beslissingen sneller genomen worden en onduidelijkheden worden voorkomen. Deze acht stappen helpen je een toekomstverkenning voor te bereiden en te positioneren:

1. Het doel van de toekomstverkenning bepalen
2. De opdrachtgever typeren
3. De onderzoeksvraag en de onderzoeksscope bepalen
4. Typeren van de doelgroep(en)
5. De methoden en producten die je wil inzetten kiezen
6. Communicatie over je verkenning
7. De juiste mensen betrekken bij de verkenning
8. Planning van de verkenning



1. Het doel van de toekomstverkenning bepalen

Een toekomstverkenning kan verschillende doelen hebben. Het kan zijn dat je **inzicht** wil verkrijgen in nieuwe ontwikkelingen, of in de specifieke consequenties van ontwikkelingen voor jouw organisatie. Een toekomstverkenning kan ook **commitment** creëren, bijvoorbeeld door gezamenlijk een toekomstvisie te formuleren: waar gaan we samen naar toe? Een andere mogelijkheid is **evalueren**: huidig beleid of strategie toetsen en bespreken hoe toekomstvast of robuust het is in het licht van toekomstige veranderingen. Een doel van een toekomstverkenning kan ook zijn **inspiratie of innovatie**: het genereren van concepten en ideeën voor bijvoorbeeld nieuwe producten, nieuw beleid of een toepassing van een nieuwe technologie. Het vergroten van het **strategisch vermogen** van een organisatie kan ook een doel zijn. Methoden van toekomstverkenning worden dan ingezet voor een inhoudelijk vraagstuk maar ook om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Tot slot zijn er toekomstverkenningen die worden gebruikt voor **propagandadoeleinden**. Dit soort verkenningen dragen vaak een alarmerende boodschap over de toekomst uit, bijvoorbeeld: “Als we niks doen, dan is over twintig jaar dit de wereld waarin wij of onze kinderen leven”.