

Freija van Duijne & Peter van der Wel

TOEKOMST VERKENNEN

HET ULTIEME DENKEN
IN ORGANISATIES



Scriptum

Kennismaking met Toekomstverkenning

Freija van Duijne
Groenpact
28/06/2021



Future
Motions





Future
Motions



Dr. Freija van Duijne
freija@futuremotions.nl

www.futuremotions.nl

www.360foresight.nl



ASSOCIATION OF
PROFESSIONAL
FUTURISTS



dutch
future
society

LOCAL CHAPTER OF THE
ASSOCIATION OF PROFESSIONAL FUTURISTS



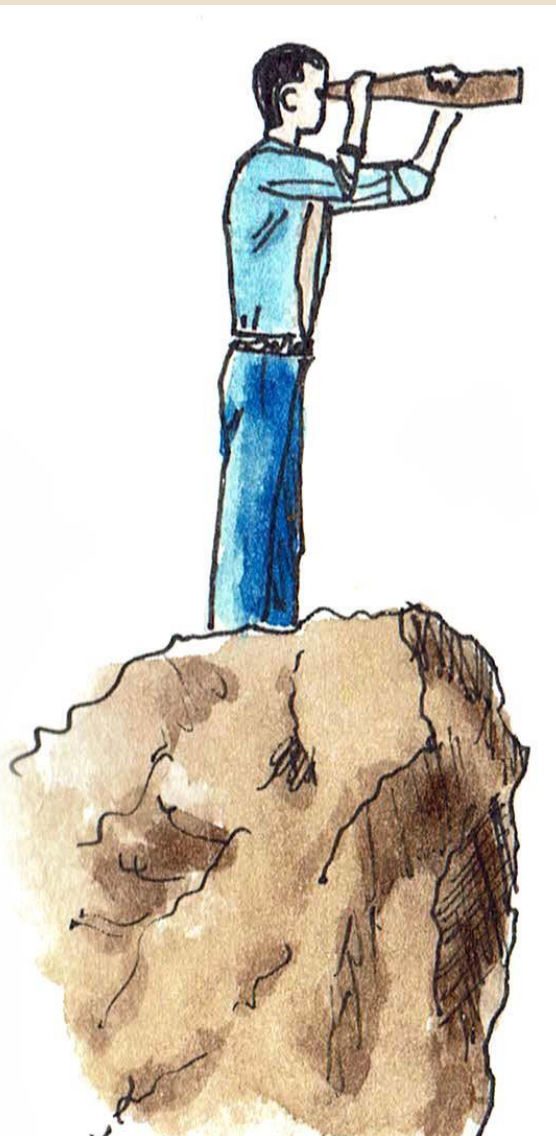
Wat ik zoal gedaan heb

- Gymnasium Haganum
- Master Psychologie Leiden
- TNO, technische menskunde
- Promotie 'Risicoperceptie in productgebruik' TUDelft
- Toekomstverkenner Voedsel en Waren Autoriteit (Bureau Risicobeoordeling)
- Programma duurzame voedselsystemen, LNV
- Topsector AgriFood, EZ
- Onderzoeker, The Hague Centre for Strategic Studies
- Bureau SG, OESO (scenario's voor MCM tijdens NL voorzitterschap)
- Directie Agro Kennis, EZ: Strategische Kennis en Innovatie Agenda)
- Directie Energie en omgeving, EZ: Energieagenda 2050
- Eind 2016 Future Motions!

Freija



Mijn vakmanschap: toekomstverkenning



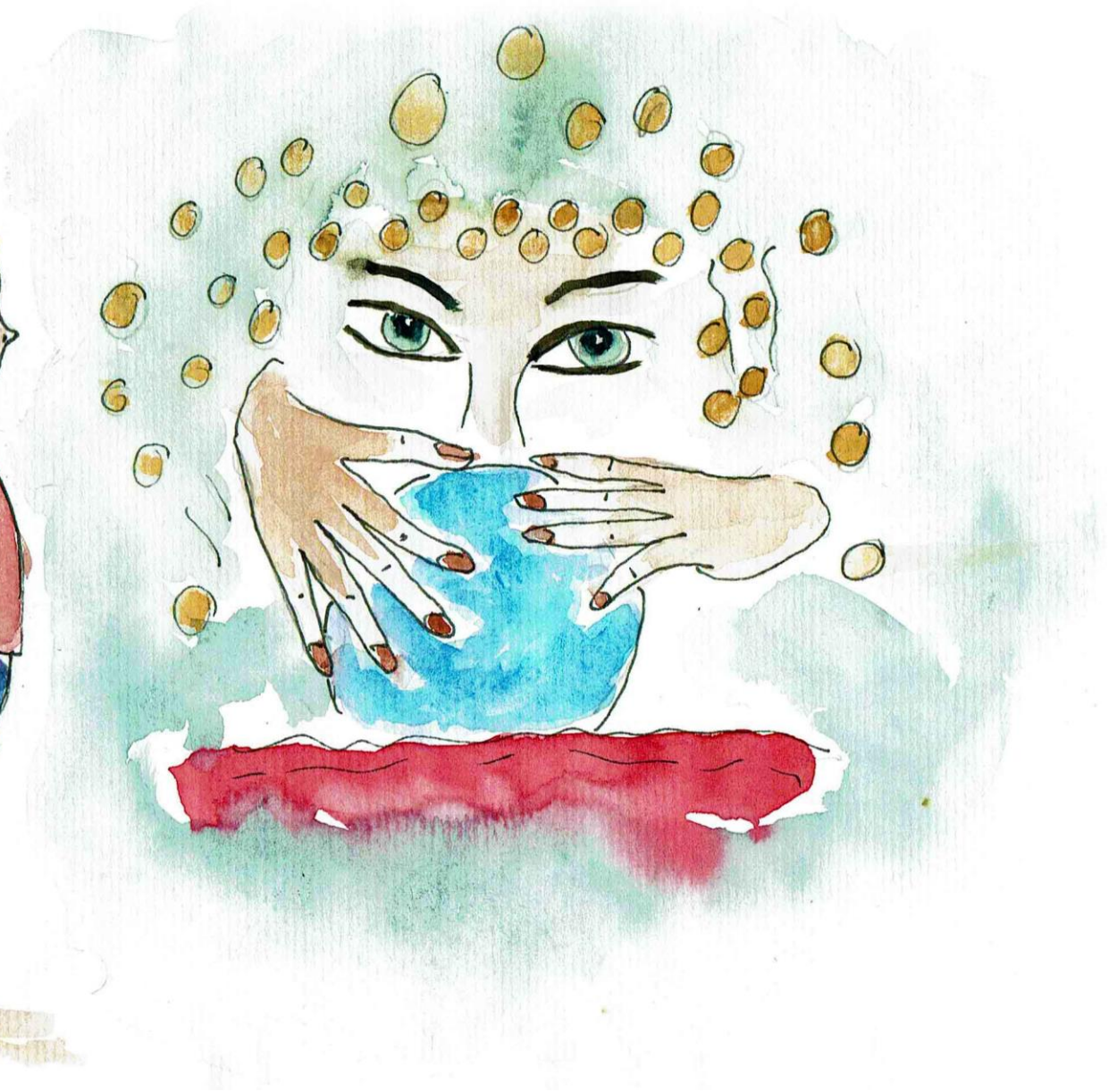
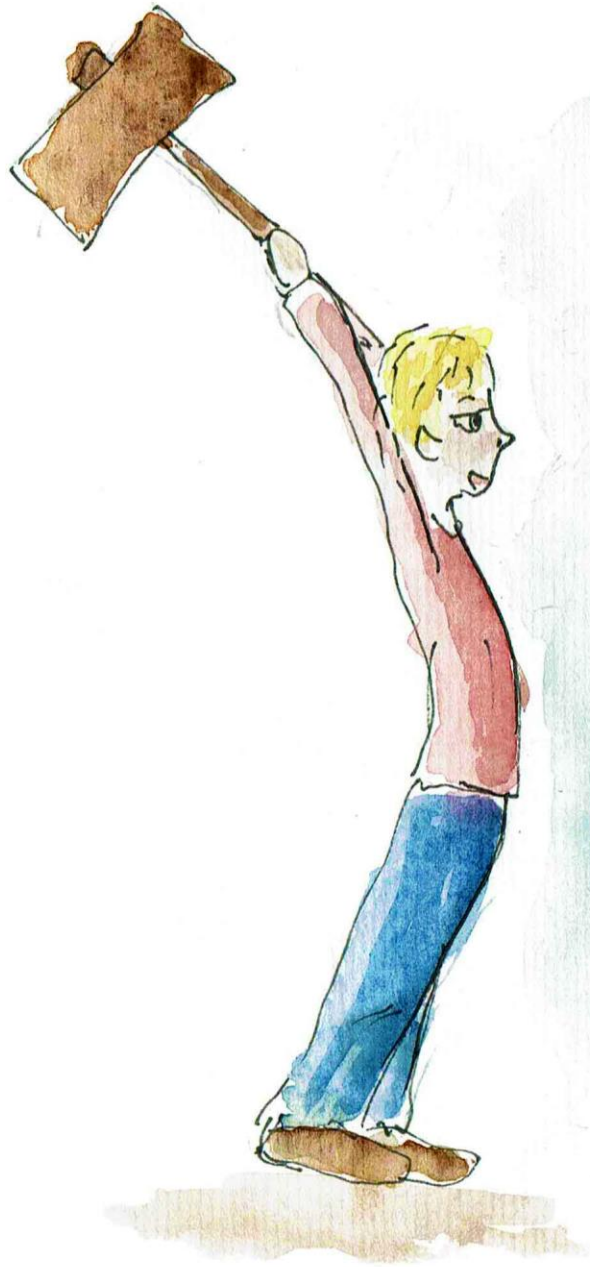
- Duiden van trends en ontwikkelingen
 - Wat komt er op ons af?
 - Wat betekent dat voor onze organisatie en onze mensen?
- Scherper beeld over de toekomst ontwikkelen
 - Hoe ziet “onze” wereld er over 5 / 10 / 20 jaar eruit?
 - Hoe kunnen we daar nu al op anticiperen?
- Strategisch vermogen versterken
 - Toekomstdialog: actief meedenken en luisteren
 - Strategisch bewustzijn, integraal denken
- Strategische agenda's en routekaarten
 - Onderbouwde input voor strategische keuzes
 - Betere voorbereiding op de toekomst

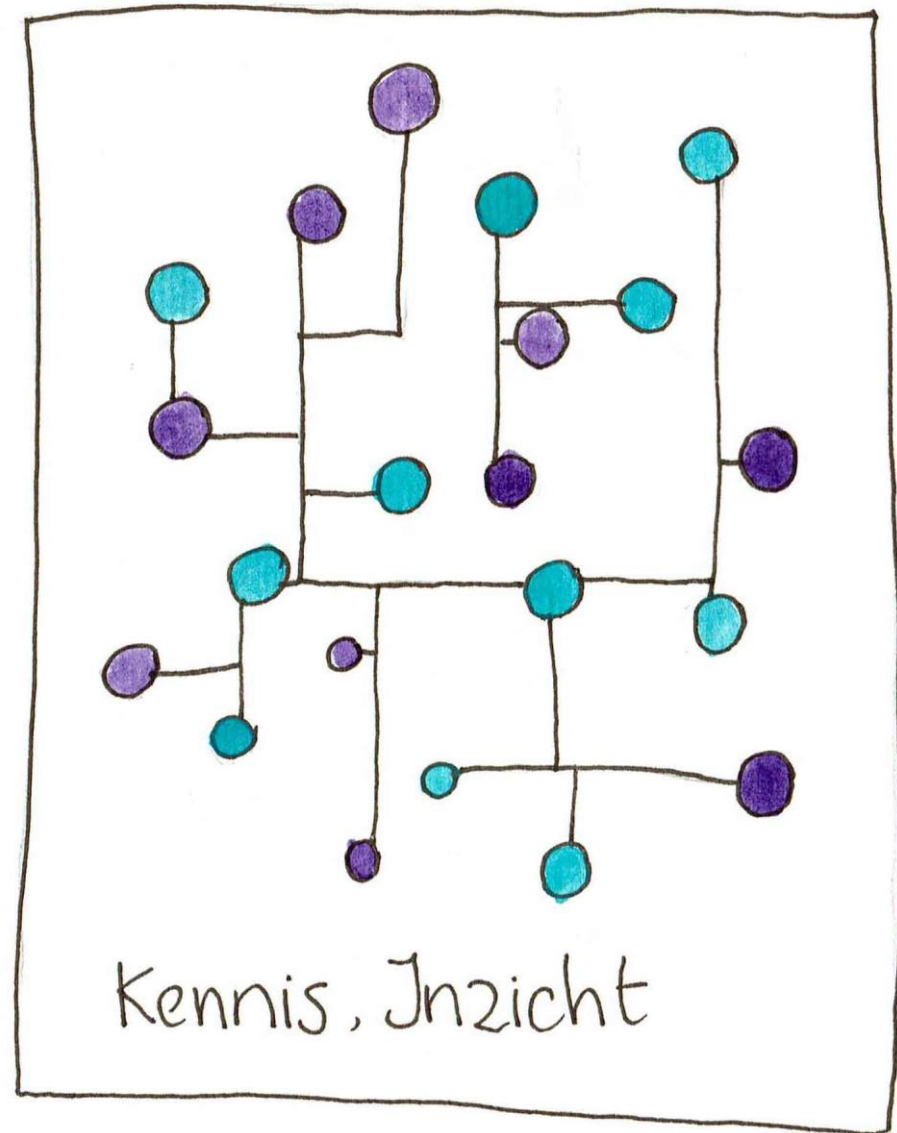
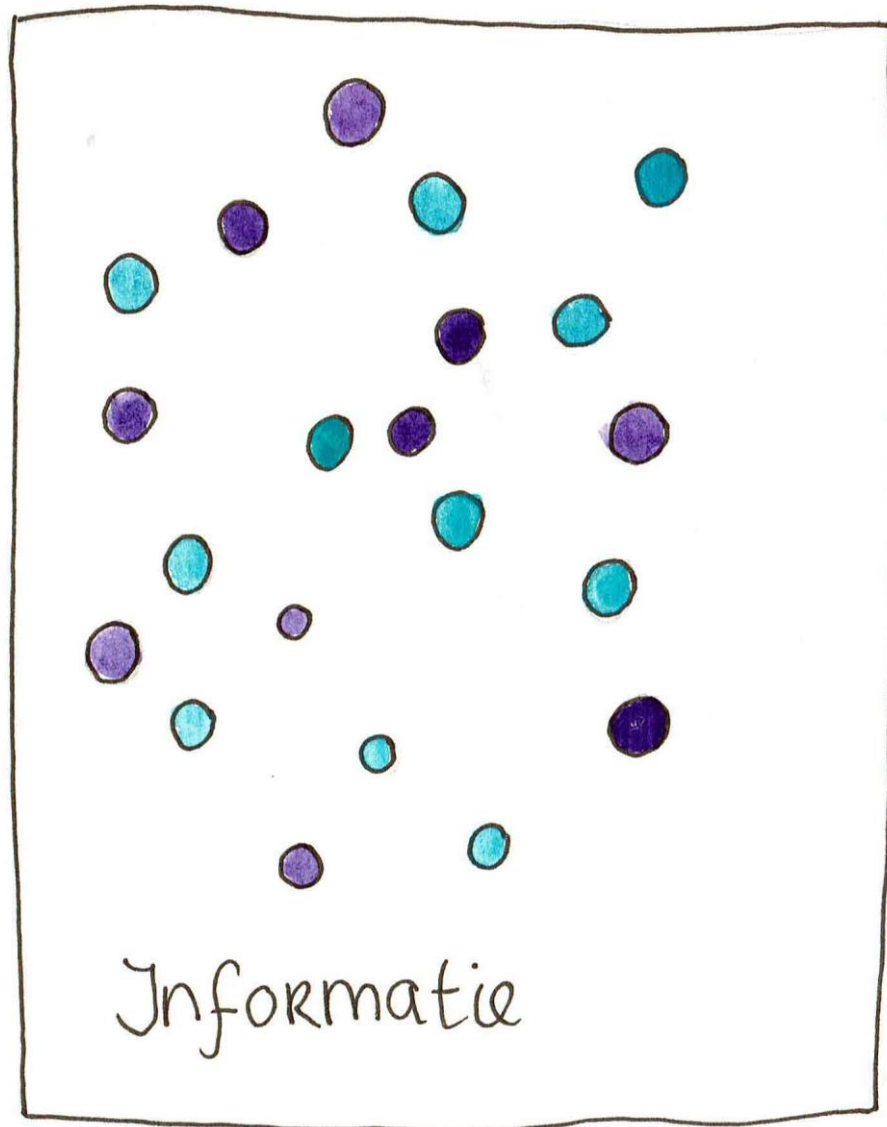


Iedereen wil weten wat de toekomst brengt!

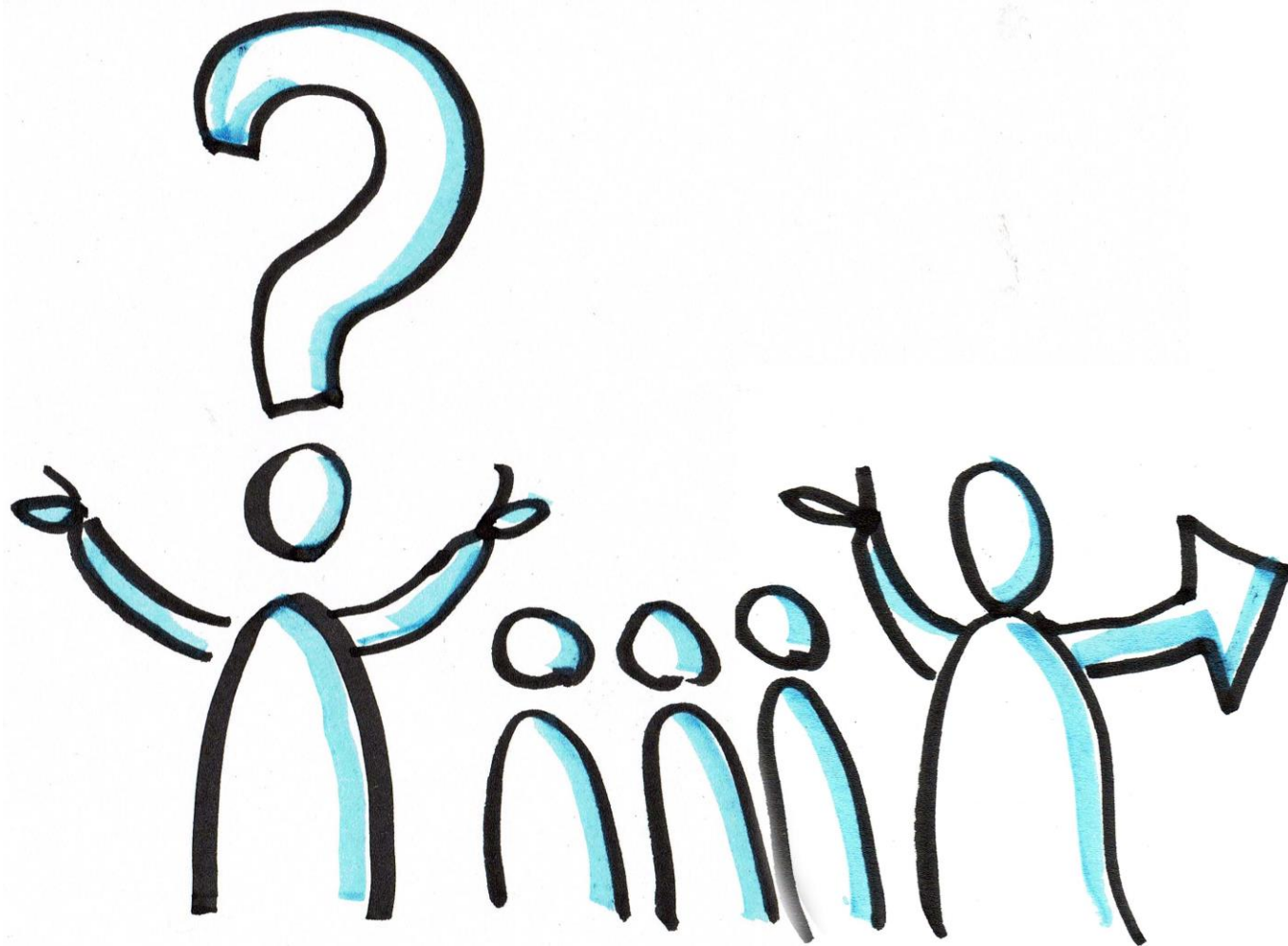
- We kunnen niet voorspellen, maar wel betere voorstellingen maken van de toekomst
- De toekomst is niet voorbestemd, er is niet één toekomst
- Wij hebben invloed, onze handelingen nú beïnvloeden de toekomst



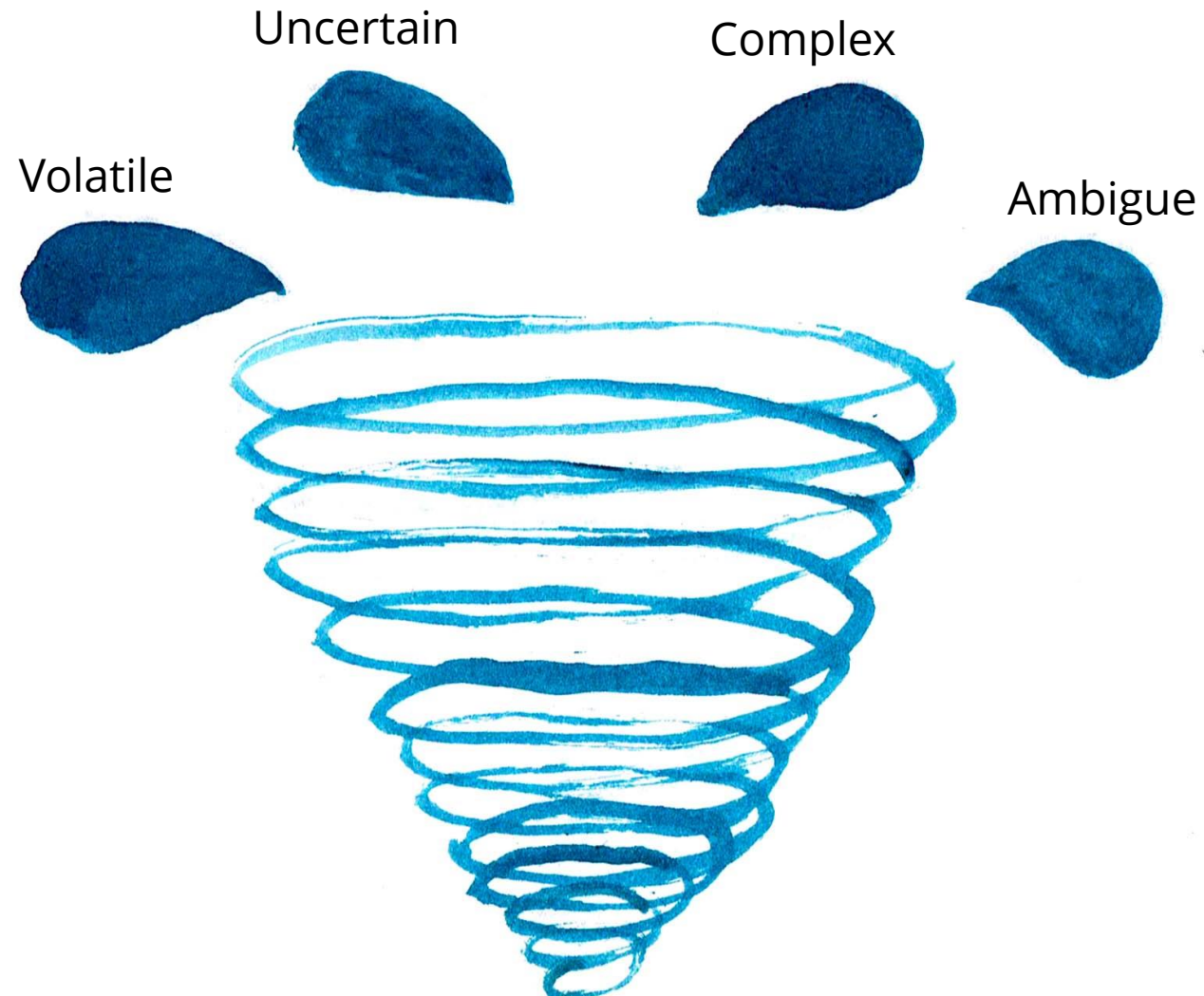




Waarom toekomstverkenning?

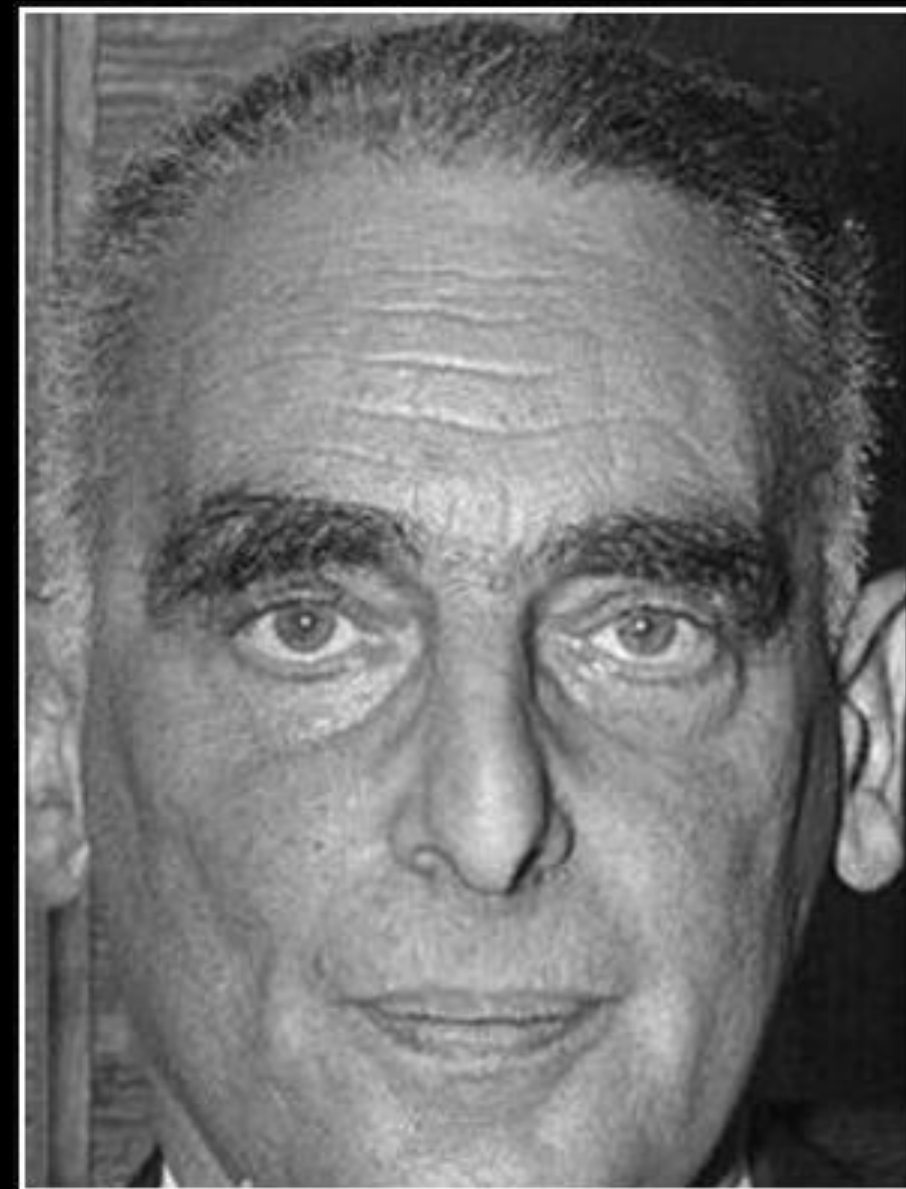


We leven in een "VUCA wereld"





*Turbulentie op de
korte termijn
(van dag tot dag)*



The rise and fall of images of the future precedes or accompanies the rise and fall of cultures. As long as a society's image is positive and flourishing, the flower of culture is in full bloom. Once the image begins to decay and lose its vitality, however, the culture does not long survive.

— *Fred Polak* —

AZ QUOTES

“Als je wilt dat mensen een boot gaan bouwen, roep ze dan niet bij elkaar om hout te zoeken en om ze orders te geven en elk ding precies uit te leggen. Zorg in plaats daarvan dat hun hart sneller gaat kloppen en laat ze doen verlangen naar de zee.”

Antoine de Saint—Exupery, De kleine prins



Grip krijgen op veranderingen

“Waar staat de wereld over 10 jaar en hoe kan ik in die context succesvol zijn?”

→ Dynamische, VUCA wereld

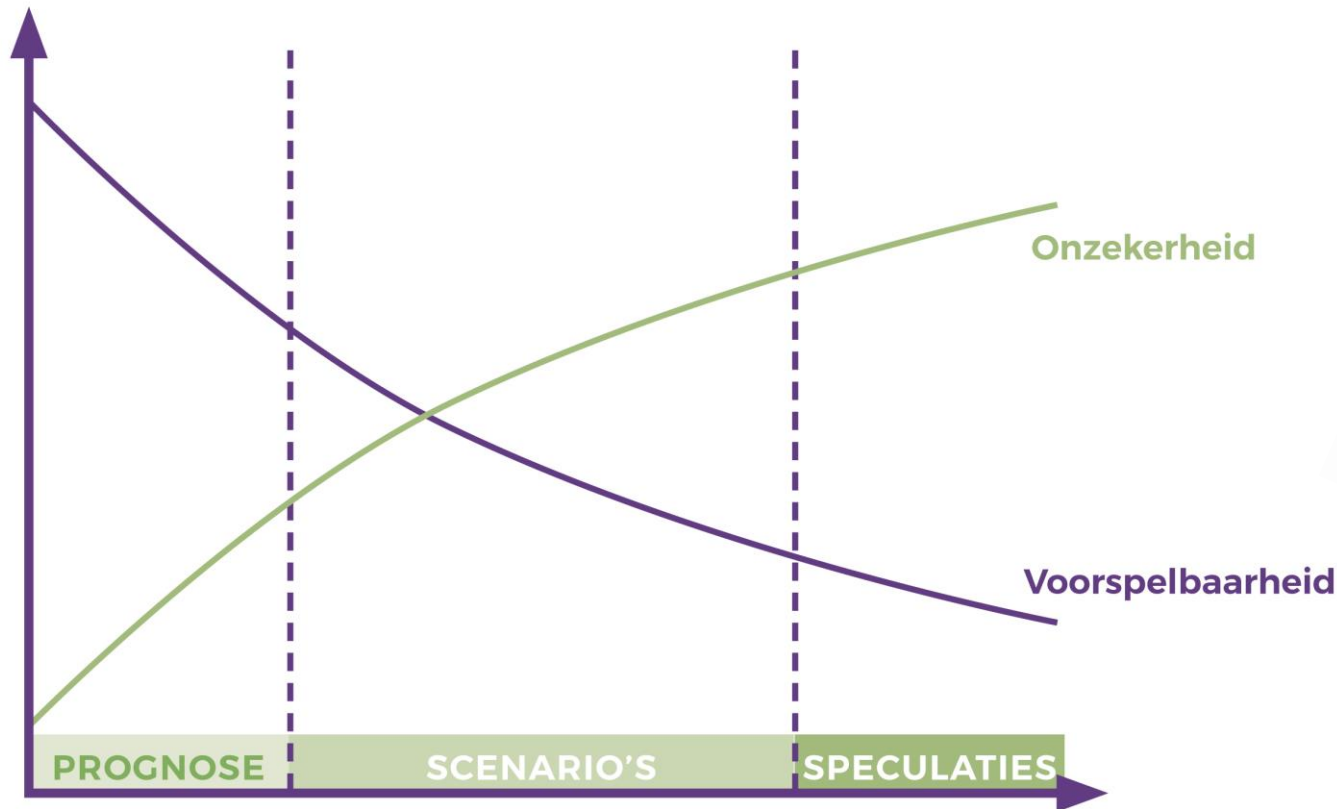
“Waar sta ik over 10 jaar en hoe kan ik zorgen dat ik dan succesvol ben?”

→ Statische wereld

N.B. Beleidsopties / oplossingen spelen zich ook af in die dynamische wereld



“Als alles voorspelbaar zou zijn, is er geen ruimte voor strategie.
Als we niets konden voorspellen, dan heeft strategie geen zin”



Kees van der Heijden

“Any real change implies the breakup of the world as one has always known it, the loss of all that gave one an identity, the end of safety. And at such a moment, unable to see and not daring to imagine what the future will now bring forth, one clings to what one knew, or dreamed that one possessed.”

- James Baldwin, *Nobody knows my name.*



Angst voor de toekomst

- Een toekomst waar ik en mijn cultuur er niet meer toe doen
 - Robotisering
 - Inclusiviteit
 - Reorganisatie

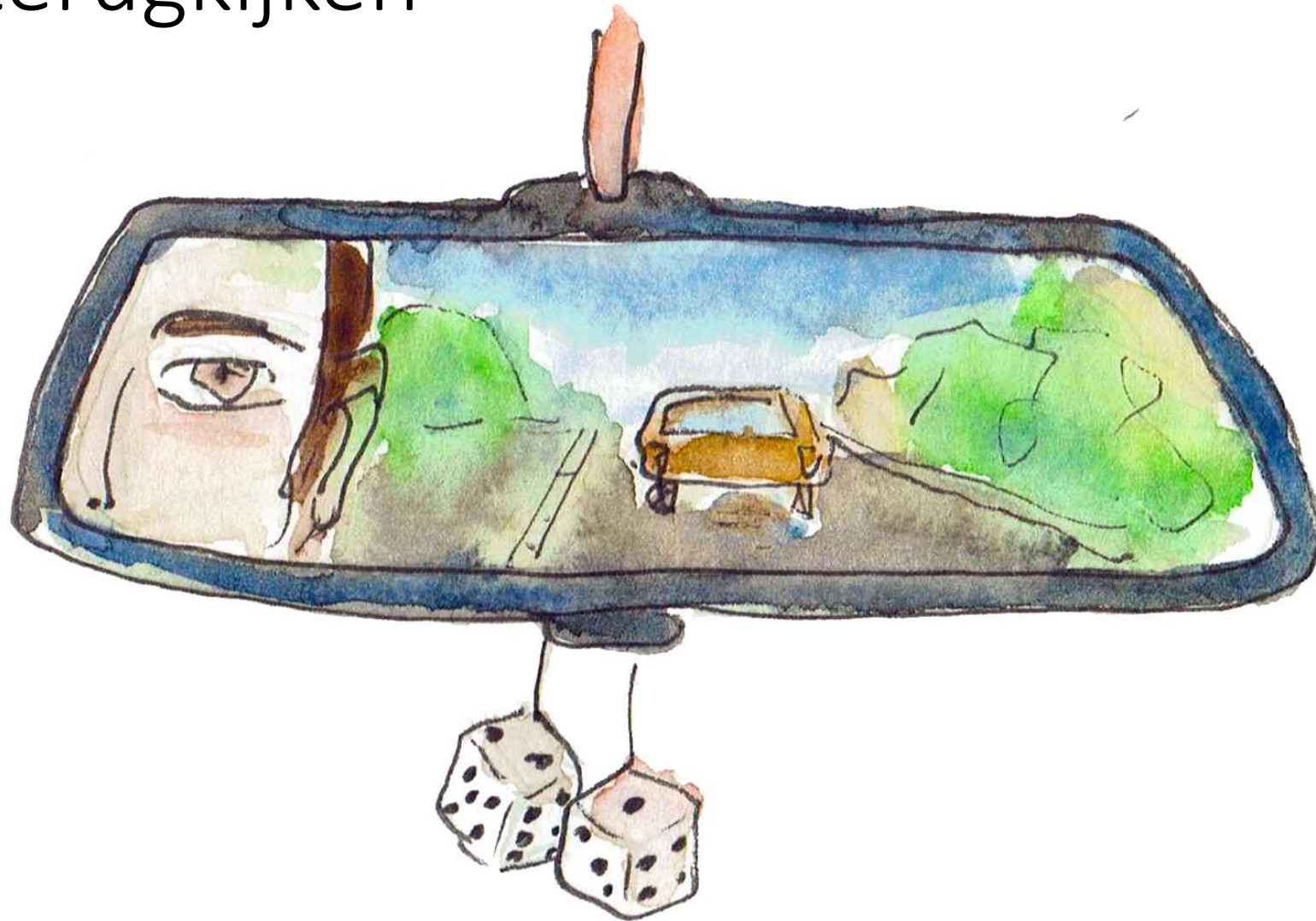


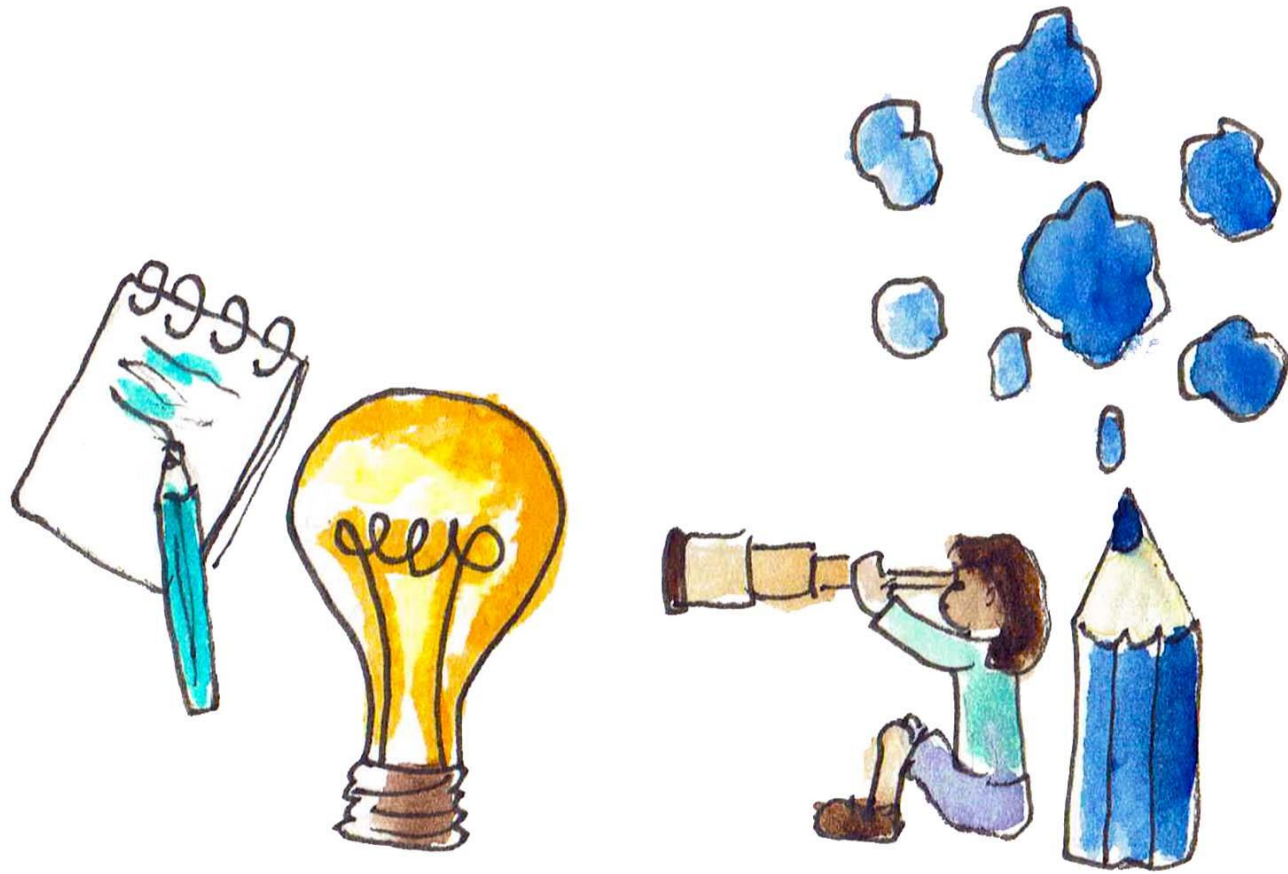
Weerstand tegen toekomstverkenning

- Belangen van de bestuurder
- Belangen in het actuele krachtenveld
- Geen beeld van de toekomst, behalve de dreigingen
- Angst voor verandering, verlies van relevantie, verlies van autonomie
- Draagt niet onmiddellijk bij aan besluitvorming
- Buiten het gebruikelijke, geen tijd voor willen vrijmaken, meerwaarde niet (willen) zien
- We willen “in control” zijn, loslaten is moeilijk



Met het heden als anker, kunnen we alleen
maar terugkijken





*from foresight
to insight*

Vanuit de toekomst naar het heden kijken

- De kijkrichting omkeren
- Een nieuwe blik
- Nieuwe oplossingen in beeld
- Voorbij de bagage van het heden

Hindsight: leren van geschiedenis / data

Insight: analyse van de actualiteit

Foresight: inzicht in de mogelijke
gevolgen van veranderingen



Kiemen van de toekomst, zichtbaar in het heden

Foresight omzetten in Action

Extern gericht (eerst omgeving inschatten)

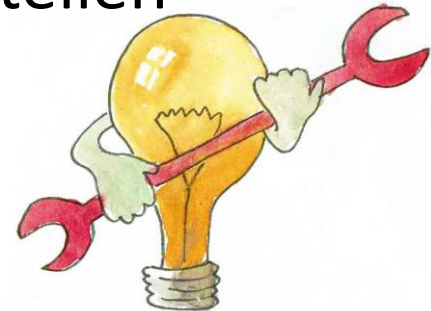
- Positief: Wat zien we gebeuren in een veranderende wereld waar we op zouden kunnen inspelen?
- Negatief: Hoe zouden anderen ons voorbij kunnen streven?

Intern gericht (daarna strategische opties afwegen)

- Positief: Waar zouden wij goed in moeten worden om op veranderingen in te spelen?
- Negatief: Welke risico's zouden we moeten afdekken? Welke ontwikkelingen zouden we moeten zien te voorkomen?

Kernvaardigheden bij toekomstverkenning

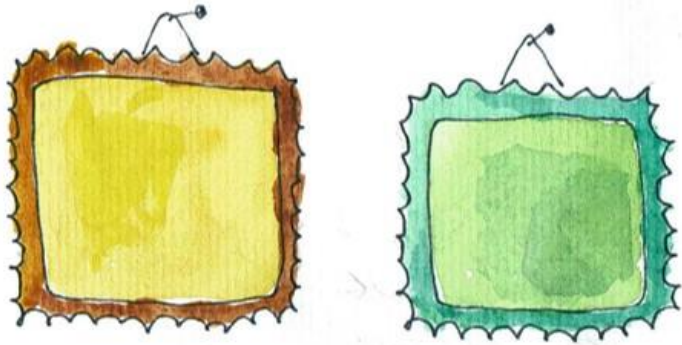
1. Leren van het heden en verleden: hoe zijn we in deze situatie gekomen?
2. Anticiperen: hoe kunnen we inspelen op veranderingen?
3. Experimenteren en innoveren: wat zou er mogelijk zijn? (producten, diensten, sturing)
4. Strategie: hoe komen we dichterbij onze gewenste toekomst en kunnen we onwenselijke toekomstveranderingen vermijden?
5. Faciliteren en initiatieven op gang helpen, evalueren en bijstellen



Essentie van toekomstverkenning

Reframing van huidige perspectieven

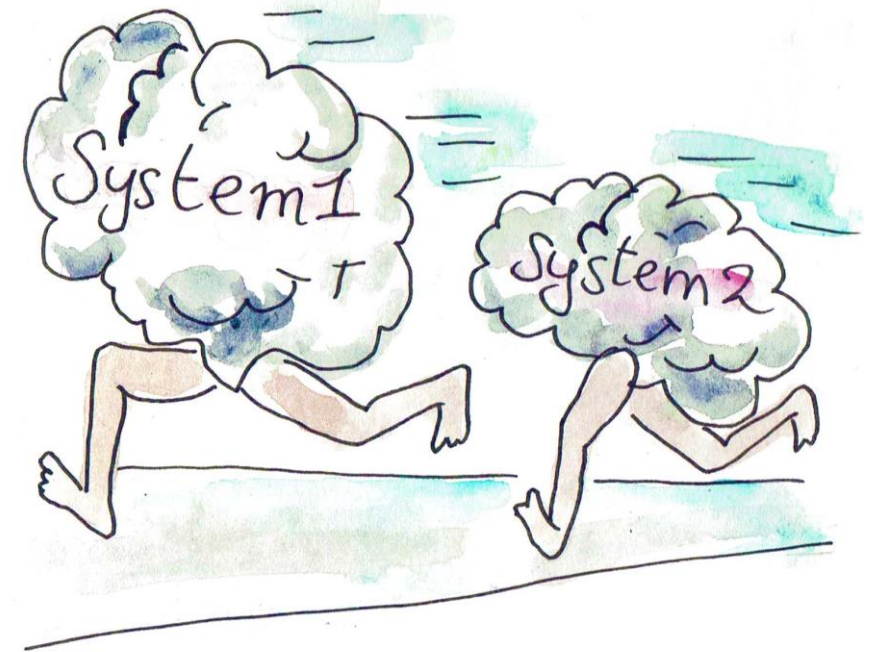
Nieuwe inzichten over de toekomst mogelijk maken



Opfrissen van impliciete aannames en vooroordelen over de toekomst

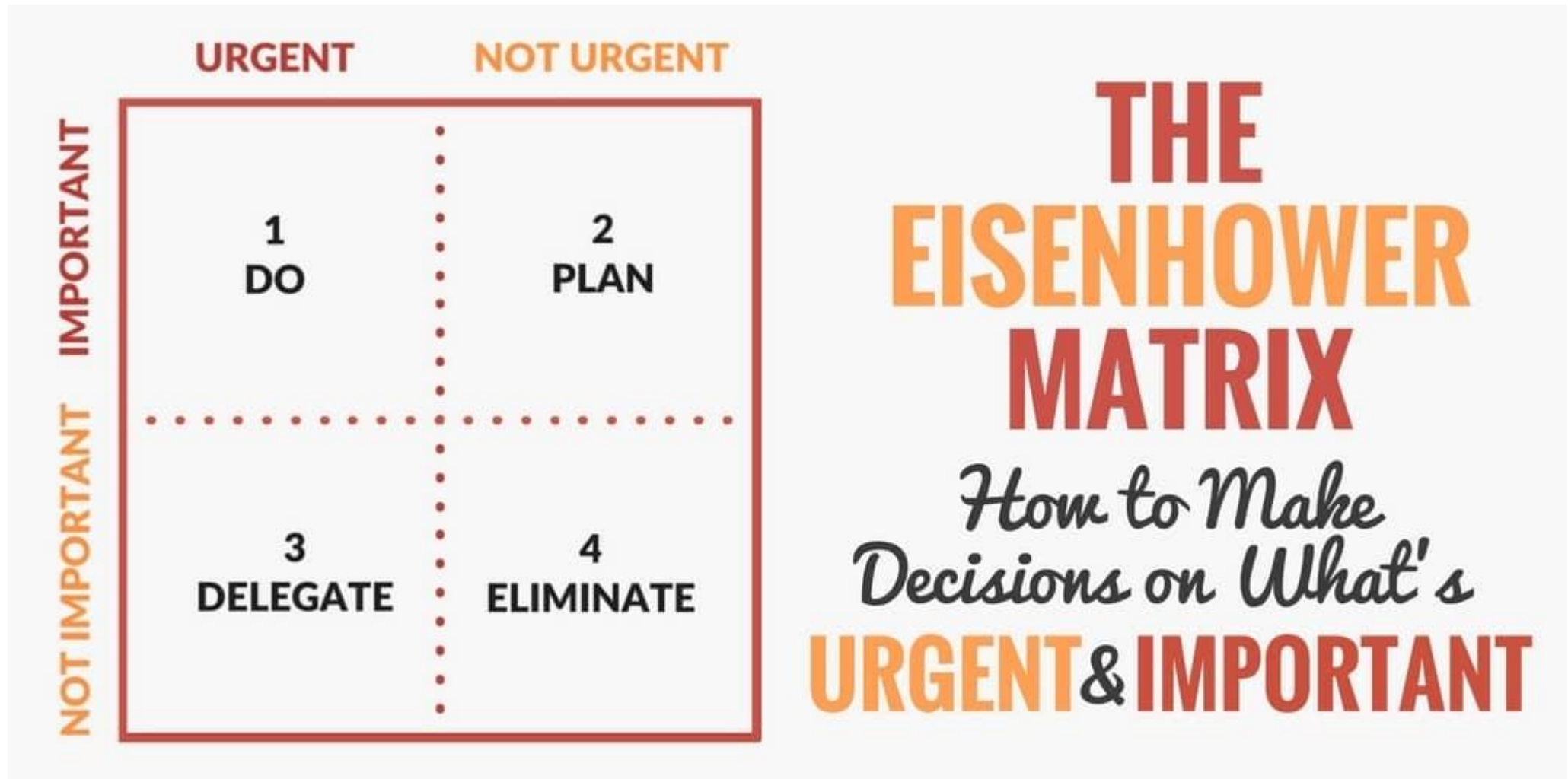


Blinde vlekken opheffen, door vanuit verschillende lenzen te kijken



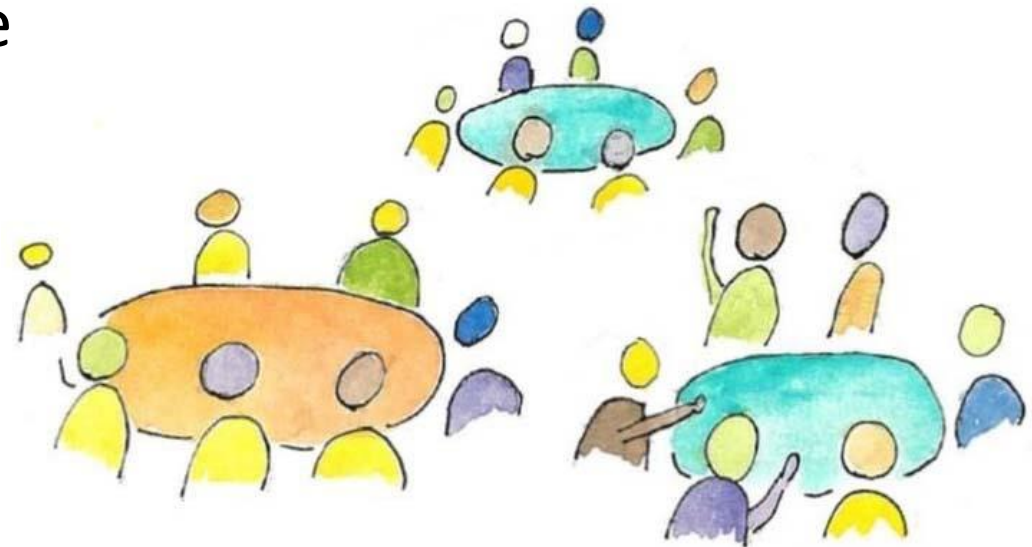
Loskomen van “denkfouten”

Belangrijke versus urgente zaken



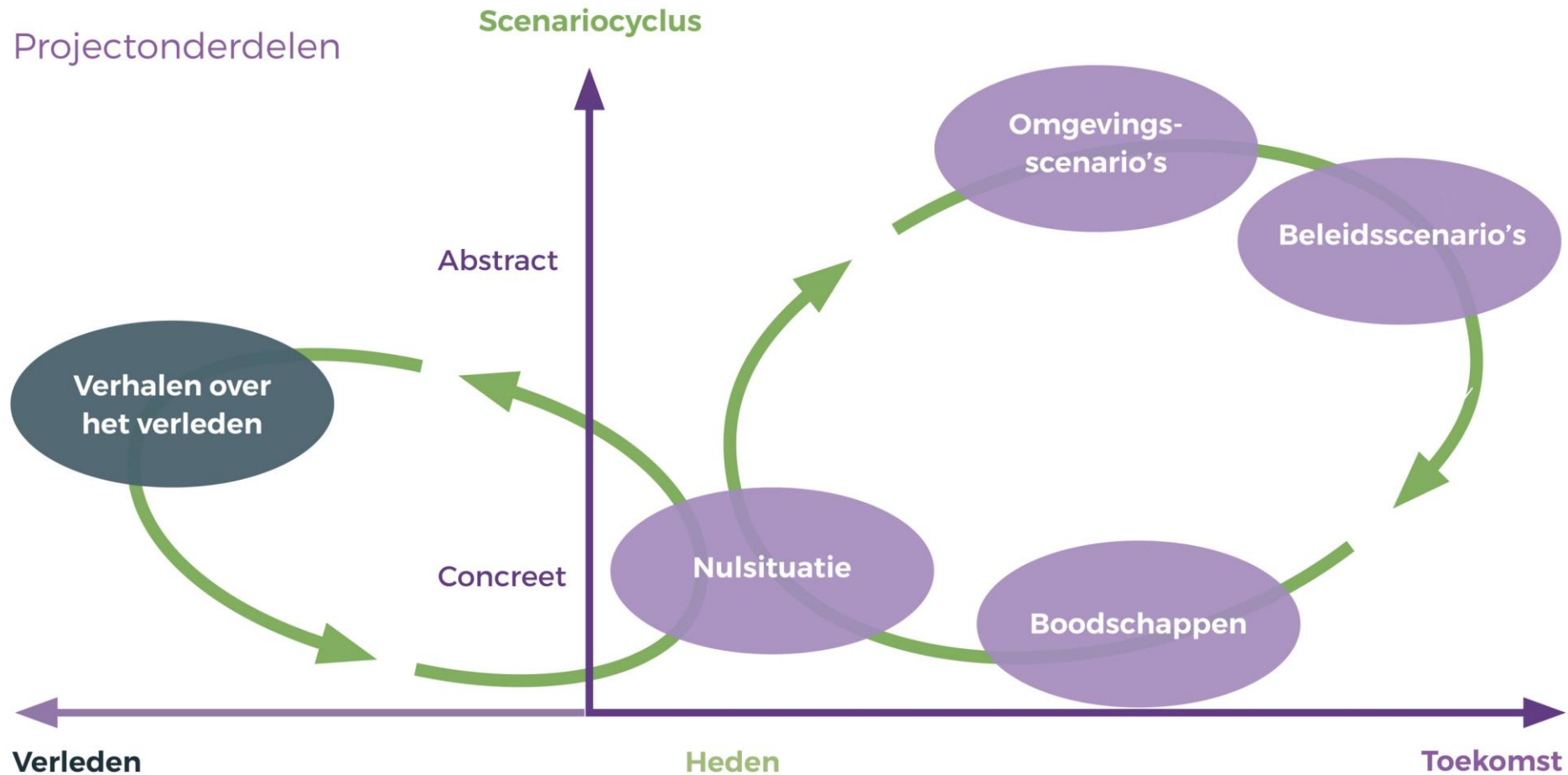
Stakeholders meenemen met verandering

- Ontmoetingen, diepgaande gesprekken
- Gesprek voeren vanuit fictieve scenario's, maar wel over reële zaken
- De kern, het hart van de zaak
- Samen nieuwe, verbindende inzichten genereren
- Tot elkaar komen los van status en functie
- Start van een samenwerkingstraject
- Gebiedsgerichte processen



Scenariocyclus

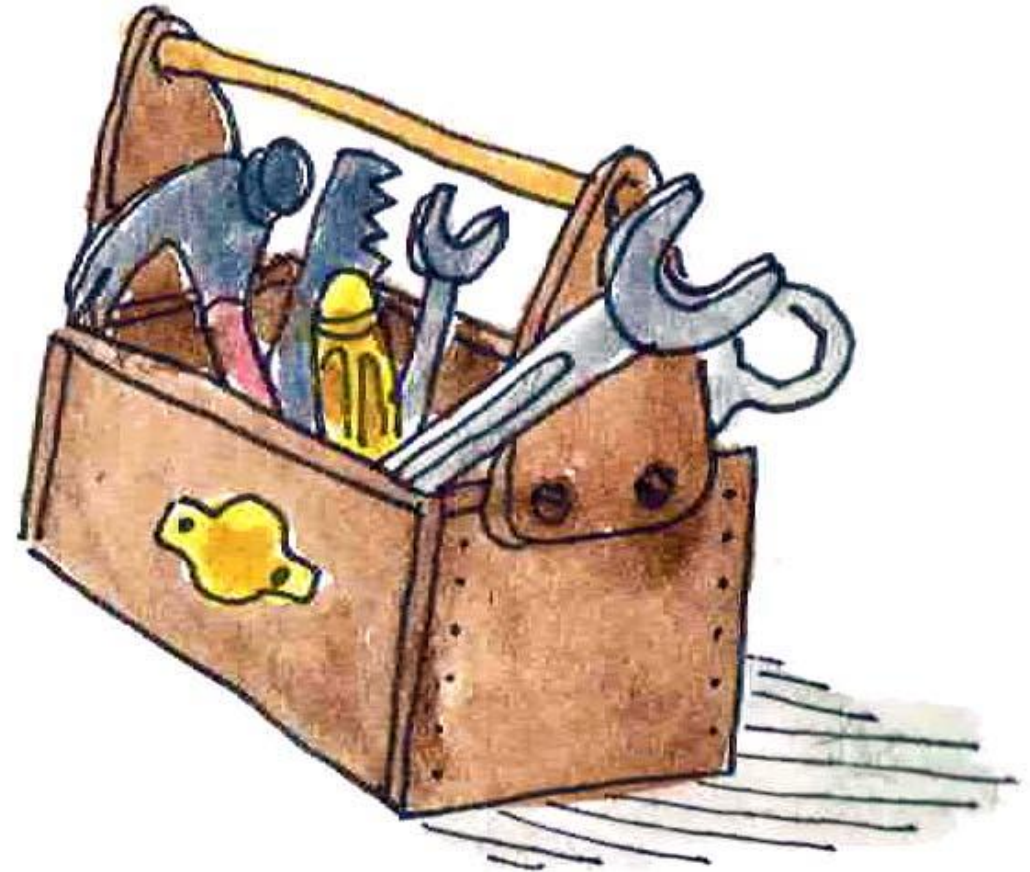
1. Wat komt er op ons af? (Trends)
2. In wat voor wereld kunnen we terecht komen? (Scenario's)
3. Wat betekent dat voor ons? (Implicaties)
4. Wat kunnen we nu doen? (Handelingsperspectief)

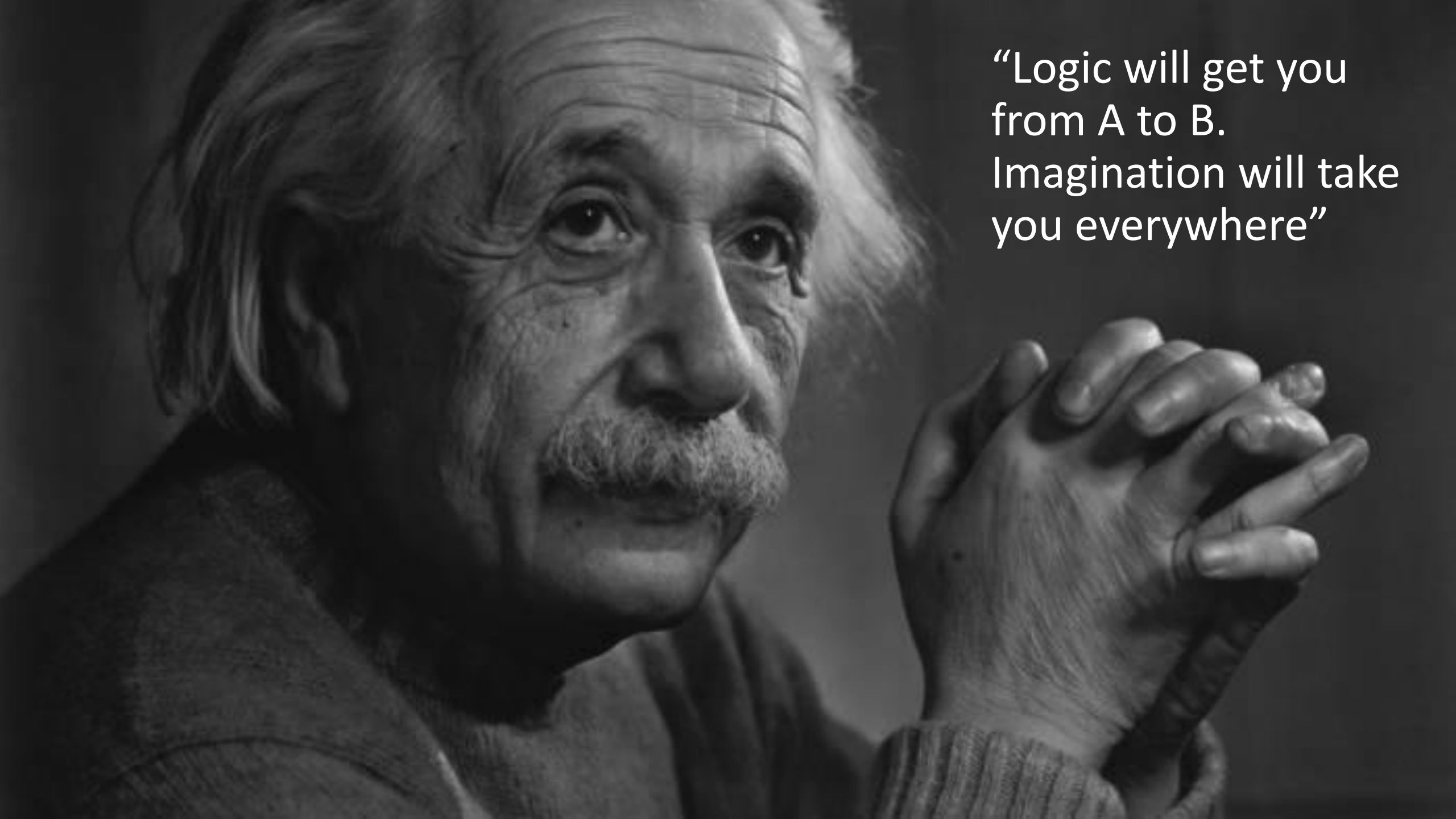


Bron: Dammers,
van 't Klooster et al, 2013

De gereedschapskist

- Input
 - Trends en signalen (horizonscannen, megatrend analyse)
- Analyse
 - Systeemdenken
 - Scenario's
- Interpretatie
 - Verdieping scenario's
 - Betekenis voor ...
- Projectie
 - Dag in het leven van
 - Design / sciencefictionprototypes
- Output
 - Inzichten, t.b.v. agenda's, routekaart, visie, etc.





“Logic will get you
from A to B.
Imagination will take
you everywhere”

Glas halfvol, glas halfleeg

- Strategisch optimisme: See the light
 - Defensief pessimisme: Feel the heat
- Managen van deze “sentiment dyade”

Realisme als actieve balans-staat

- Eerst omgeving inschatten (extern positief / negatief), daarna strategische opties afwegen (intern positief / negatief)



Toekomstkegel

Vier P's

Voorspellend / voorstellend

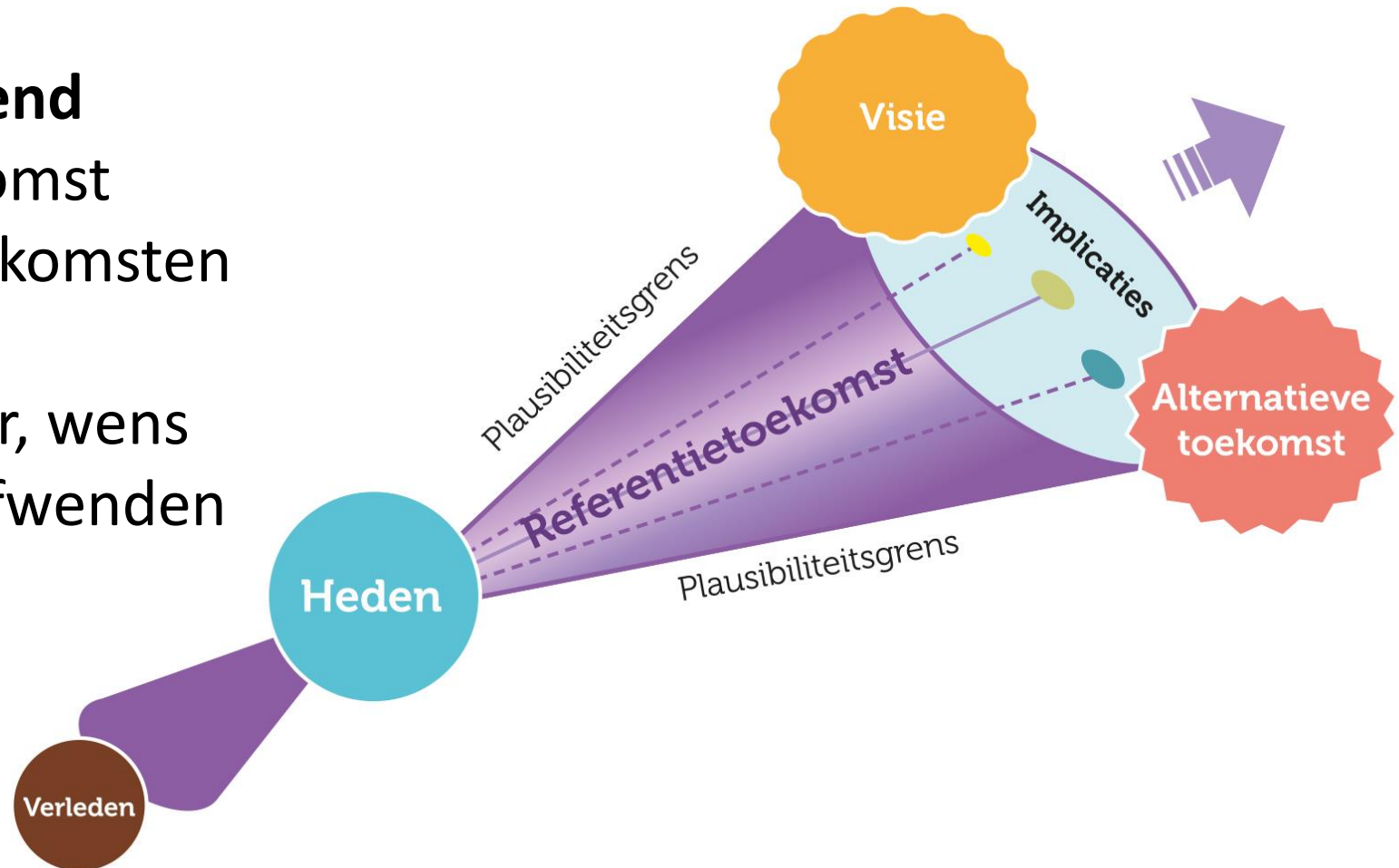
Plausible: referentietoekomst

Possible: alternatieve toekomsten

Sentimenten

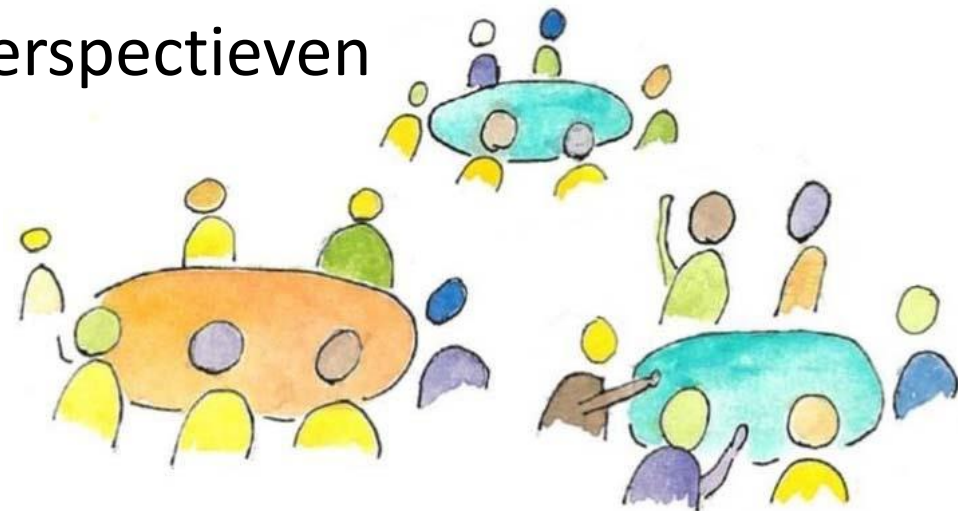
Preferable: visie, voorkeur, wens

Preventable: scenario's afwenden



Waarom “werkt” scenariodenken?

- Systematische analyse: meest invloedrijke en meest onzekere ontwikkelingen
- Rijke, betekenisvolle beschrijvingen
- Actief meedenken, luisteren / ideeën van anderen ontvangen
- Inhoudelijke expertise, holistische context
- Resultaat gericht: alles leidt tot handelingsperspectieven



Heldere intenties en commitment

- Nieuwe inzichten
- Leiderschap
- Nieuwe allianties
- Begin van een agenda
- Deel uit maken van een (nieuw) verhaal



Innovatieve initiatieven

- Out of the box oplossingen
- Gedurfde maar benodigde stappen
- Gezamenlijke inzet voor een betere toekomst



Bijdragen aan de toekomst

- Versterken van het strategisch vermogen
- Betrokken bij het grote plaatje
- Enthousiasme voor de toekomst
- Betekenis van werk
- Organisatiesucces in de toekomst
- Bijdragen aan het welzijn van toekomstige generaties



Bedankt
vragen?

freija@futuremotions.nl



Future
Motions

