

INHOUD

| | |
|--|-----|
| Waarom een herziene editie? | 6 |
| Inleiding | 8 |
| Denken over de toekomst | 13 |
| Twee soorten scenario's | 21 |
| Scenario's en strategie | 29 |
| Hoe ziet een scenariotraject eruit? | 38 |
| Stap 1: Een scenarioproject voorbereiden | 46 |
| Stap 2: Verkennen | 64 |
| Stap 3: Het scenarioframework maken | 98 |
| Stap 4: Scenariobouw | 140 |
| Stap 5: Scenario's gebruiken | 167 |
| Stap 6: Monitoring en scanning | 225 |
| Zes basisboeken over scenariodenken | 243 |
| Literatuurlijst | 246 |
| Register | 260 |
| Over Futureconsult | 264 |

WAAROM EEN HERZIENE EDITIE?

Voor je ligt een geheel herziene versie van *Wijzer in de toekomst*. De eerste druk van dit praktische handboek over werken met toekomstscenario's verscheen in 2006. Het vulde duidelijk een gat in de markt, want er zijn inmiddels vijftien drukken van verschenen.

6

Toen *Wijzer in de toekomst* in 2006 verscheen, was er nog geen praktische handleiding voor het ontwikkelen en gebruiken van toekomstscenario's. De (internationale) literatuur werd gedomineerd door boeken die weliswaar de zegeningen van toekomstscenario's bezongen, maar weinig aanknopingspunten boden voor de manier waarop je die zegeningen in de praktijk moest verwezenlijken; de praktische uitwerking bleef achterwege. De lezer mocht wel de menukaart met heerlijke gerechten bestuderen, maar een kijkje in de keuken werd hem niet gegund. Die situatie is inmiddels veranderd. Er zijn diverse handboeken verschenen die uitvoerig – soms te uitvoerig – laten zien hoe je toekomstscenario's kunt ontwikkelen.

Dat heeft er mede toe geleid dat de praktijk van het ontwikkelen van toekomstscenario's sterk is verbeterd. Scenario's maken kunnen we inmiddels redelijk goed vanwege een cumulatief leerproces van mensen uit de praktijk. Dat geldt niet alleen voor mijn eigen bureau Futureconsult, waar we steeds beter en effectiever scenario's zijn gaan ontwikkelen, maar ook voor andere scenariomakers in Nederland en het buitenland. In deze herziene versie van *Wijzer in de toekomst* heb ik de opgedane nieuwe inzichten en verbeterde methoden geïntegreerd.

Het gebruiken van toekomstscenario's is het nieuwe aandachtspunt. Nu we goed scenario's kunnen maken, moeten we leren ze ook goed toe te passen. Goede scenario's zijn geen garantie voor een goede strategie of goed beleid. Maar goede scenario's kunnen wel helpen de juiste strategische beslissingen voor de toekomst te nemen. Meer dan in de eerste versie van het boek wordt daarom uitgebreid aandacht besteed aan de toepassing van de ontwikkelde scenario's en het monitoren ervan als de strategische keuzes gemaakt zijn.

Deze herziene versie is gebaseerd op een bijna twintig jaar lange ervaring met scenario-ontwikkeling, die ik deel met mijn collega's van Futureconsult. Bij het schrijven van de eerste versie van het boek waren Maureen Limpens, Wybren Meijer, Jeanine Jansen en Pieter Pijlman betrokken. Voor deze herziene versie baseer ik mij daarnaast op de inzichten en suggesties van Henk-Jan van Alphen, Thijs Turèl, Ruben Polderman, Jeroen Plantinga, Zsa Zsa Balian, Maja Bosch, Tessa Speelman, Marlieke van Schalkwijk en Loulou Nekkers. Maja redigeerde de tekst en deed talrijke suggesties voor verbetering. Ook Zsa Zsa nam de tekst nog eens nauwkeurig door. Loulou heeft de titel *Wijzer in de toekomst* bedacht. Ik bedank al deze medewerkers van Futureconsult zeer hartelijk voor het meedenken en meeschrijven, maar ben zelf verantwoordelijk voor de inhoud. Dank ook aan Janine Sloof van uitgeverij Business Contact voor haar inzet om er een prachtig boek van te maken.

Ik houd me ook deze keer weer zeer aanbevolen voor opmerkingen, aanvullingen of kritiek op dit boek. Reacties graag naar nekkers@futureconsult.nl.

Ten slotte een woord van warme dank aan Maria ten Kortenaar, die tijdens schrijfperiodes de honneurs waarnam.

Jan Nekkers
Amsterdam, 2019

INLEIDING

'Jij houdt je bezig met toekomstscenario's? Dus je hebt een glazen bol waarmee je de toekomst kunt voorspellen?'

'Mijn scenario is dat we ondanks de zelfsturende auto toch veel meer autoschades zullen krijgen. Voor ons als schadeherstelbedrijf is dat een gunstig scenario!'

'Zet al uw toekomstscenario's maar aan de kant. Er is maar één scenario. Dat is het mijne. En zo gaan we het doen!'

'We hadden een zeer inspirerende workshop met toekomstscenario's. Daarna gingen we weer gewoon aan het werk en is er niets veranderd.'

'Mijn baas wil dat ik met toekomstscenario's ga werken. Ik vind het al moeilijk genoeg om oplossingen te bedenken voor de uitdagingen waar we nu voor staan, laat staan voor problemen in de toekomst.'

'Ik moet een businessplan voor een startup schrijven. Wat zijn de scenario's?'

'Scenarioplanning is toch vooral voor multinationals zoals Shell en Philips? Is scenarioplanning niet veel te duur en te ingewikkeld voor mijn mkb-bedrijf?'

'Ik wilde één scenario, maar kreeg er vier! Wat is daar nou de bedoeling van?'

Deze opmerkingen kun je in de praktijk van het werken met scenario's allemaal tegenkomen. De verwarring begint er al mee dat iedereen iets anders onder 'scenario's' verstaat. Wie erop let, komt in kranten, in tijdschriften en op televisie dagelijks het woord 'scenario' tegen – en altijd in een andere betekenis. Voor de een is een scenario een exacte voorspelling van de toekomst, voor de ander is het een strategische richting. Voor sommigen zijn scenario's doelen waar je naartoe moet werken, voor anderen zijn scenario's instrumenten om de toekomst te verkennen.

Omdat er zoveel interpretaties van het woord 'scenario' zijn, is het goed om dit boek te beginnen met wat wij onder 'toekomstscenario's' verstaan.

Scenario's schetsen mogelijk geachte toekomst en de ontwikkelingen die daartoe kunnen leiden, of ze verkennen wense-lijk geachte toekomst en de ontwikkelingen die nodig zijn om die te bereiken. Scenario's zijn daarmee plausibele verhalen die een samenhangend beeld schetsen van de manier waarop de toekomst er mogelijkwijs uit zou kunnen zien of mogelijkkerwijs uit zou moeten zien. Ze gaan over plausibiliteit, niet over waarschijnlijkheid.

Je gebruikt scenario's als de toekomst zo onzeker is dat je geen goede voorspellingen kunt doen, of als de keuzes zo weinig zijn uitgekristalliseerd dat je meerdere gewenste toekomst voor ogen ziet, of als de meningen over keuzes zo verdeeld zijn dat je niet tot overeenstemming kunt komen.

Scenario's zijn instrumenten voor strategie- of beleidsontwikkeling. Ze helpen je om beter op de toekomst te anticiperen, zodat je sneller kunt handelen. Ze helpen je om betere beslissingen te nemen, omdat ze je een helder beeld van de gewenste toekomst geven.

Scenario's worden sinds 1971 bij Shell ontwikkeld, waar ze vooral bedoeld waren als planningsinstrument; vandaar de naam 'scenarioplanning'. Scenarioplanning suggereert echter een doelgerichte activiteit voor onzekerheidsreductie, terwijl het er

bij onze scenario's vooral om gaat de onzekerheid over de toekomst in kaart te brengen. Om die reden spreken wij liever van 'scenariodenken' dan van 'scenarioplanning'.

Hoewel het gebruik van toekomstscenario's uit het grote bedrijfsleven afkomstig is, kunnen ook kleine bedrijven, overheden en non-profitorganisaties er hun voordeel mee doen. Scenario's gaan over de onzekerheid van de toekomst en voor grote én kleine organisaties, voor overheid én bedrijfsleven geldt dat de toekomst onzeker is.

Dit boek gaat niet over inhoudelijke futurologie. We vertellen niet hoe de toekomst van robotica, artificial intelligence, zelfsturende auto's, de biomedische technologie of de samenleving in het algemeen eruitziet. Dit boek gaat wél over procesmatige futurologie. Het laat zien hoe je met behulp van scenario's zinvol en gestructureerd kunt nadenken over de onzekere toekomst van welk onderwerp dan ook en welke procesmatige stappen je daarvoor moet zetten.

10

Wijzer in de toekomst biedt een praktijkgerichte kijk op het maken en gebruiken van toekomstscenario's en biedt antwoorden op vragen als:

- Wat voor soorten toekomstscenario's zijn er?
- Waarom gebruik je toekomstscenario's? Welke problemen kun je ermee oplossen?
- In welke situaties gebruik je wel of niet toekomstscenario's?
- Wat zijn de stappen van een snel en efficiënt scenariotraject?
- Welke problemen kun je tegenkomen bij het ontwikkelen van scenario's? Wat zijn mogelijke valkuilen?
- Hoe kun je scenario's effectief gebruiken om strategische beslissingen over de toekomst te nemen?
- Hoe kun je scenario's effectief gebruiken om je organisatie te veranderen?
- Wat kun je nog meer met de inzet van scenario's bereiken?
- Of kun je maar beter afzien van het gebruik van scenario's?

Wijzer in de toekomst richt zich op iedereen die met scenario's te maken heeft of krijgt:

- managers, leidinggevendenden of besluitvormers die overwegen een scenariotraject te starten om hun strategische keuzes te verbeteren of hun organisatie te veranderen;
- ondernemers van grote of kleine bedrijven die voorbereid willen zijn op de onzekerheden in de toekomst;
- beleidsmakers die een scenarioproject moeten vormgeven of coördineren;
- medewerkers die scenario's moeten schrijven of gaan deelnemen aan een workshop waarin scenario's worden ontwikkeld;
- externe adviseurs die zelf scenario's willen ontwerpen of als facilitator willen optreden bij scenariotrajecten;
- studenten (van bedrijfs-, organisatie-, beleidskunde- of inlichtingenstudies) die willen leren hoe je met toekomst-scenario's kunt werken.

Je hoeft geen visionair, goeroe of profeet te zijn om goede scenario's te maken. Je hoeft ook absoluut geen 'zesde zintuig voor de toekomst' te hebben. Denken over de toekomst is een vaardigheid die iedereen zich met de juiste gereedschappen en hulpmiddelen eigen kan maken. Vandaar de titel: *Wijzer in de toekomst*.

Hier past de waarschuwing: *only practice makes perfect*. Werken met scenario's is een ambachtelijk proces. Het goed bestuderen van de handleiding *Meubels maken* maakt iemand nog niet tot een vakkundige meubelmaker. Daarvoor zijn naast kennis ook een lange ervaring en een goed ontwikkeld gevoel voor het materiaal vereist. En natuurlijk leer je van je fouten! Dat geldt ook voor het werken met scenario's: je leert door veel in de praktijk te oefenen, het liefst bij meerdere scenariotrajecten betrokken te zijn en te zien waar het fout ging en hoe je het beter kunt doen.

Denken over de toekomst is niet alleen een ambacht, het vereist ook creativiteit en verbeeldingskracht. Het gebrek aan verbeeldingskracht wreekt zich bij veel toekomstscenario's die we zien passeren. Wat zijn ze soms saai en ongeïnspireerd! En wat zijn ze soms voorspelbaar en weinig verrassend! Laten we ons voor-nemen dat beter te gaan doen.

Elk scenariotraject is anders en stelt andere eisen aan de te nemen stappen. Het is geen kunstje dat je elke keer op dezelfde manier kunt toepassen. Gelukkig maar, want dat maakt het werken met scenario's juist zo interessant en inspirerend. We hopen dat je met *Wijzer in de toekomst* in de hand met plezier op weg gaat naar een inspirerende toekomst!

DENKEN OVER DE TOEKOMST

De toekomst is geen realiteit, want ze bestaat (nog) niet. De toekomst is slechts een voorstelling in onze geest, of anders gezegd: een denkconstructie op basis van onze verbeeldingskracht.

Bij uitspraken over de toekomst maken we met onze verbeeldingskracht een sprong van de feitelijke ontwikkelingen in het verleden naar de mogelijke of wenselijke situatie in de toekomst. Gelukkig is de menselijke soort – anders dan veel andere diersoorten, die vooral in het hier en nu leven – tamelijk goed in het voorstellen van de toekomst in aansprekende beelden. Maar we doen dat altijd met de gegevens die ons uit heden en verleden ter beschikking staan, want een empirische basis voor uitspraken over de toekomst ontbreekt.

13

KNOWN EN UNKNOWN

De vraag is: hoe onbekend is de toekomst? Wat weten we wel en wat weten we niet over de toekomst? Om daar iets zinnigs over te zeggen, krijgen we hulp uit onverwachte hoek. In 2002 gaf de minister van Defensie van de Verenigde Staten, Donald Rumsfeld, een even gewiekst als intrigerend antwoord op de vraag waarom er nooit bewijs was gevonden dat Irak massavernietigingswapens aan terroristische groepen had verstrekt – dat was immers de reden voor de bezetting van Irak door de Amerikanen. Zijn antwoord:

Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know. And if one looks throughout the history of our country and other free countries, it is the latter category that tend to be the difficult ones.

Rumsfeld benoemt hier verschillende vormen van zekerheid en onzekerheid: *knowns* en *unknowns*. Als we die *knowns* en *unknowns* in een kruistabel zetten, geeft dat het volgende beeld:

14

| | KNOWN | UNKNOWN |
|---------|--|--|
| KNOWN | <p>WE WETEN WAT WE WETEN Wetenschappelijke kennis, ervaringskennis, alledaags weten</p> | <p>WE WETEN NIET WAT WE WETEN Kennis die wij zelf niet hebben, maar anderen wel</p> |
| UNKNOWN | <p>WE WETEN WAT WE NIET WETEN Randen om de onbekendheid, benoemen van onzekerheid, scenario's</p> | <p>WE WETEN NIET WAT WE NIET WETEN We houden de toekomst open, zwarte zwanen</p> |