

## Crearena – Future tools

### *Mogelijkheden om de eigen toekomst te verkennen en betere besluiten te nemen*

*Alles wat nu mogelijk is, leek voorheen onmogelijk. Alles wat nu onmogelijk is, zal in de toekomst misschien toch mogelijk blijken. Uiteindelijk is de toekomst niets een deus ex machina. Wij hebben wel degelijk zelf een belangrijke rol.*

*Morgen zal de wereld al anders zijn. Science fiction boeit ons allemaal. Maar hoe maken we 'science' van fictie? Hoe krijgen we een beeld van de toekomstige werkelijkheid waarmee wij kunnen werken? Hoe zetten we een toekomstbeeld neer, met een tastbare weg er naar toe en begaanbaar voor alle betrokkenen?*

### **Interne koersverandering**

De organisatie staat voor een dringende, noodzakelijke grote wijziging van koers. Intern is het geloof en vertrouwen dat alle werknemers en betrokkenen een waardevolle bijdrage kunnen leveren, zonder verschil te maken welke functie of verantwoordelijkheid de belanghebbenden hebben.

### **Waarde vanuit individuele perspectieven**

Iedere betrokkene bij de uitdaging wordt gezien als waardevol omdat de directe ervaring leidt tot specifieke kennis die de anderen ontbreekt. Het eigen verhaal, de eigen geschiedenis, het eigen perspectief op het heden en de toekomst worden voor het voetlicht gebracht. Ervaringen en de daarmee gepaard gaande gevoelens van plezier, verdriet, frustratie, nostalgie en hoop worden gedeeld. Wat bindt de betrokkenen, waar zijn ze trots op?

### **Externe stakeholders**

Ook vanuit de buitenwereld komen signalen dat de koersverandering van de organisatie een rol van betekenis speelt voor externe betrokkenen en externe leefmilieus. Eerst moet een beeld worden gevormd van deze buitenstaanders. Sommige belangen kennen zelfs geen directe vertegenwoordigers maar zullen op termijn de organisatie kunnen beïnvloeden. Het is zaak deze externe stakeholders te identificeren en hen actief bij de vorming van het toekomstbeeld te betrekken.

### **Management als regisseur**

Het management spreekt het fiat uit over de methode: de uitkomsten van een groot-schalige toekomstverkenning zullen als uitgangspunt voor strategie en beleid worden genomen. Niets is zo dodelijk voor het elan van een organisatie dan dat het management betrokkenen raadpleegt, terwijl het eigenlijk al besloten heeft en het gedachtegoed van haar werknemers en betrokkenen negeert.

***Hoe beperkt blijft de omvang van de beslisarena?***

Kunnen grote groepen mensen massaal aan een toekomstbeeld werken? Is dat niet voorbehouden aan kleine geïsoleerde denktanks, waar een kleine groep deskundigen een plan uitbroedt? Het blijkt zinvol en vaak mogelijk.

***Toekomst van locaties***

In New York bogen zich duizenden inwoners tegelijkertijd over de vraag wat te doen met Ground Zero. De bestemming van die geschonden plek is geen zaak van architecten of projectontwikkelaars alleen, maar van alle mensen die hier iets verloren hebben en naar eer en geweten zoeken naar de nieuwe en beste bestemming die recht doet aan geschiedenis en toekomst. De uitkomst van dit overleg ligt nog open. Duidelijk is wel dat er met zoveel mogelijk betrokkenen rekening gehouden moet worden en die wil is er.

***Belangen omzetten in acties en in waarde***

Er zijn inmiddels meer voorbeelden van zo'n grootschalige inspraak. De deelnemers raken betrokken en blijven dat. De bijeenkomsten, durend van een dag tot drie dagen, leveren een werkbaar en uitvoerbaar resultaat op, dat met motivatie en betrokkenheid wordt gedragen. Er worden zinvolle bijdragen geleverd door verschillende belangengroepen die met zorg kijken naar de uitdaging op tafel en de gevolgen voor de toekomst. In landen als Amerika, Duitsland en Spanje staan deze vormen van beslisarena's of conferenties op de agenda en langzaam volgen Nederlandse voorbeelden.

Wij hanteren vier belangrijke en verschillende werkwijzen:

- 1. Open Space technology**
- 2. Future Search Conference**
- 3. Scenario building en -planning**
- 4. Value Focussed Decision Making**



### ***Open Space Technology***

Open Space Technology is ontwikkeld en verspreid door Harrison Owen voor situaties die complex zijn, waar ideeën en mensen snel een resultaat moeten leveren. De agenda staat niet van tevoren vast, de belangrijkste punten zullen van zelf naar voren komen en door de deelnemers worden bediscussieerd, aangevuld en voorzien van oplossingen. Tijdens een periode van meestal drie dagen (of korter), ontstaat er een plan van aanpak waarmee velen zich verbonden voelen.

### ***Future Search Conference***

Future Search Conference duurt drie dagen en alle werknemers van hoog tot laag in de organisatie, alle 'stakeholders', leveren hun bijdrage. De conferentie vraagt een goede voorbereiding. De eerste dag leidt naar ontevredenheid, dialoog, ontdekkingen en data verzamelen. Tijdens de tweede dag ontwikkelt zich de visie. En op de derde dag volgt het plan van aanpak. Met deze technieken wordt fictie een werkbare wetenschap.

### ***Scenario building***

Scenario denken helpt u om meer gestructureerd over onzekerheid na te denken en meer grip op de eigen toekomst te krijgen. Shell heeft in het verleden een grote boost gegeven aan het werken met scenario's. Scenario's zijn mogelijke versies van de toekomst, die van elkaar verschillen omdat invloedsfactoren en onzekerheden per scenario een andere richting geven aan de toekomst van de organisatie. Ook de (semi-)publieke sector kan baat hebben bij deze techniek: de consument krijgt immers meer invloed en de overheid beperkt haar eigenschap ten gunste van marktpartijen.

### ***Value Focused decision making***

Organisaties in het brandpunt van markt en maatschappij hebben vaak moeite om beslissingen en doelstellingen helder te krijgen. Winst of aandeelhouderswaarde zijn dan geen goede beslisriteria. Het zijn vele verschillende doelen die als appels en peren onvergelijkbaar lijken. U denkt uitgebalanceerde beslissingen te nemen met methoden (bijv. Balanced Scorecard) waarmee u uw keuzes waardeert. Maar de alternatieven die ter beschikking komen vanuit de staf of het ambtenarenapparaat blijken vaak niet te voldoen aan uw kernwaarden. U moet kiezen tussen meerdere 'kwaden'.

Wij gaan uit van een door de *systems management* expert Ralph Keeney geformuleerde alternatieve aanpak van *beslissen met meervoudige doelstellingen*: het vaststellen van uw kernwaarden vòòrdat u zich als beslisser met het waarderen van uw keuzes gaat bezighouden. Hieruit volgt een meer waardebewuste verzameling van alternatieven.

### ***Kernwoorden***

*Open space technology, beslissen, groepsprocessen, groepsgewijs beslissen, conferentie, Scenario planning, Value Focus, Multi Criteria Analyse*

***The Art of decision making***