

Werkvorm

Anticiperen door de inzet van toekomstscenario's

Ingeborg Wolters

Om in het veranderende zorglandschap beter te kunnen anticiperen op de toekomst is het voor zorg- en onderwijsorganisaties noodzakelijk samen vooruit te kijken en out of the box te denken. Een werkvorm die zich hiervoor leent is het gezamenlijk ontwikkelen van toekomstscenario's. Dit artikel geeft met behulp van een voorbeeld over zorginnovatiecentra en -netwerken weer hoe het werken met toekomstscenario's hierbij behulpzaam kan zijn, maar ook dilemma's oplevert.

Belang van verbinden en samenwerken in de veranderende maatschappij

Samenwerking en verbinding tussen onderwijsinstellingen en beroepspraktijk bestaat al decennialang in de zorgsector. Om een adequaat antwoord te hebben op de toenemende complexere wordende vraag in zorg, neemt het belang van deze samenwerking en verbinding in sterke mate toe, om vervolgens vanuit het onderwijs hierop te kunnen anticiperen.

Vanuit Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid wordt samenwerking en verbinding met de beroepspraktijk al meer dan vijftien jaar vormgegeven via Zorg Innovatie Centra (ZIC) en Zorg Innovatie Netwerken (ZIN) (Frost & Snoeren, 2010; Niessen & Cox, 2011). Een ZIC is gesitueerd binnen één bepaalde zorgafdeling of werkplek, terwijl een ZIN gerealiseerd is in een zorgorganisatie binnen verschillende teams of werkplekken, denk hierbij aan een ambulante of thuiszorgsetting. Binnen een ZIC of ZIN werken professionals intensief samen met een grotere groep studenten, waarbij gestreefd wordt naar een persoonsgerichte cultuur. Leren, opleiden, onderzoeken en innoveren staan centraal en worden geïntegreerd in de dagelijkse werkprocessen. Studenten en medewerkers integreren praktische en theoretische kennis in een reële werksituatie, waarbij tegelijkertijd nieuwe kennis gegenereerd wordt (Frost & Snoeren, 2010; Niessen & Cox, 2011). Het ZIC/ZIN wordt door de betrokken partners uit het onderwijs en de zorginstellingen ervaren als een goed middel voor hechtere samenwerking, om zo te komen tot betere zorg voor iedereen door goed opgeleide en kundige zorgprofessionals. Er bevinden zich vijftien ZIC's en vijf ZIN's in elf organisaties binnen twee verschillende regio's. In de ontwikkeling van de ZIC's en ZIN's zijn regionaal verschillen te zien in de manier waarop ze inspelen op actuele ontwikkelingen.

Met het gezamenlijk ontwikkelen van toekomstscenario's voor ZIC/ZIN wordt er gestreefd naar een betere kwantitatieve en kwalitatieve afstemming tussen het werkveld en onderwijsinstelling.

Toekomstscenario's als werkvorm voor het verbinden en samenwerken

Het doel van de scenariomethode is het verbreden van het perspectief op toekomstige ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied, beroepenveld of de samenleving en het toetsen van de aannames die ten grondslag liggen aan ideeën daarover. De scenariomethode stimuleert een collectief leerproces en is daarom interessant om in te zetten in de samenwerking tussen onderwijs en beroepenveld. De scenariomethode is een middel om buiten vaste kaders te denken en te onderzoeken welke invloed omgevingsfactoren hebben. Daarnaast worden bij de deelnemers verschillende vaardigheden gestimuleerd, zoals creativiteit, het kritisch denkvermogen en het ter discussie stellen van persoonlijke waarden en mentale modellen (Benammar et al., 2006). Het scenario moet in de verdere toekomst liggen om op deze manier beleid te kunnen ontwikkelen, gericht op de relevante ontwikkelingen binnen de samenleving, vakgebied of werkveld. Ook wordt op deze manier de horizon van het denken verbreed door het onderzoeken van schuivende perspectieven en het bestuderen van de complexiteit van verschillende contexten.

Het toepassen van de scenariomethode bestaat uit verschillende fases:

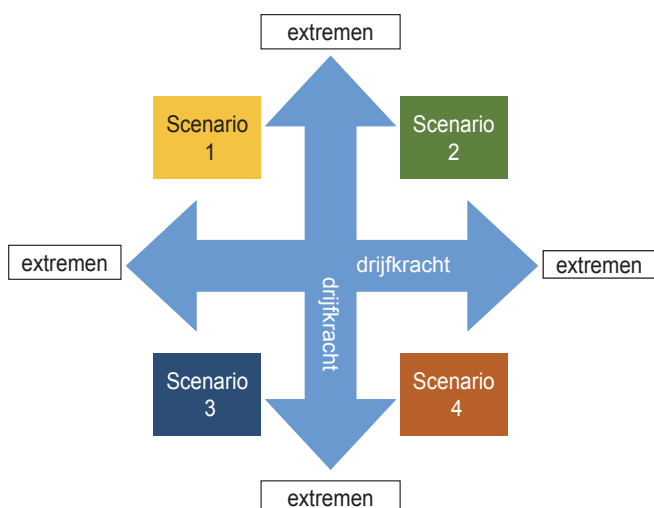
In fase I worden de trends en maatschappelijke ontwikkelingen onderzocht die van invloed zijn op de ontwikkelingen in het betreffende vakgebied of beroepenveld.

In fase II worden drijfkrachten onderliggend aan de gekozen trends bepaald en in de assen van een matrix gezet, waardoor de extremen van deze assen duidelijk worden. Op deze manier ontstaan vier kwadranten die elk een verschillend scenario beschrijven (zie figuur 1). De scenario's worden uitgewerkt met behulp van *backcasting*. *Backcasting* is een speculatieve methode waarbij vanuit het toekomstscenario wordt teruggeredeneerd welke stappen tussen de huidige praktijk en het gewenste toekomstscenario moeten plaatsvinden. Op deze wijze ontstaat een toekomstscenario met tussentijdse doelen.

In fase III vindt reflectie op het toekomstscenario plaats, waarbij gekeken wordt hoe het scenario zich met de tijd zal ontwikkelen en welke aanbevelingen gedaan kunnen worden om bij te dragen aan een optimale toekomst. Vervolgens worden gewenste acties en beleidsadviezen geformuleerd.

Best practice

Uit iedere organisatie waar zich een ZIC en/of ZIN bevindt is een afgevaardigde uitgenodigd deel te nemen om na te denken over de toekomst van deze ZIC of ZIN. Het doel daarbij is te anticiperen op de veranderende en complexe zorgvraag. Het scenario



Figuur 1: Assenstelsel met drijfkrachten

waar naartoe wordt gewerkt bevindt zich in 2030, aangezien het van belang is beleid uit te kunnen zetten waarbij geanticipeerd wordt op relevante ontwikkelingen en voorspellingen. Van januari tot juni vonden vier bijeenkomsten van elk twee uur plaats om de vraag te beantwoorden hoe het ZIC of ZIN er in 2030 uitziet. Bij deze bijeenkomsten waren met name sleutelfiguren uit de organisaties aanwezig die zeggenschap hebben in de eigen organisatie. Denk hierbij aan praktijkopleiders, opleidingsmanagers, teamleiders, *lecturer practitioners*, humanresourcesmedewerkers en docenten uit zorg- en onderwijsinstellingen.

Fase I

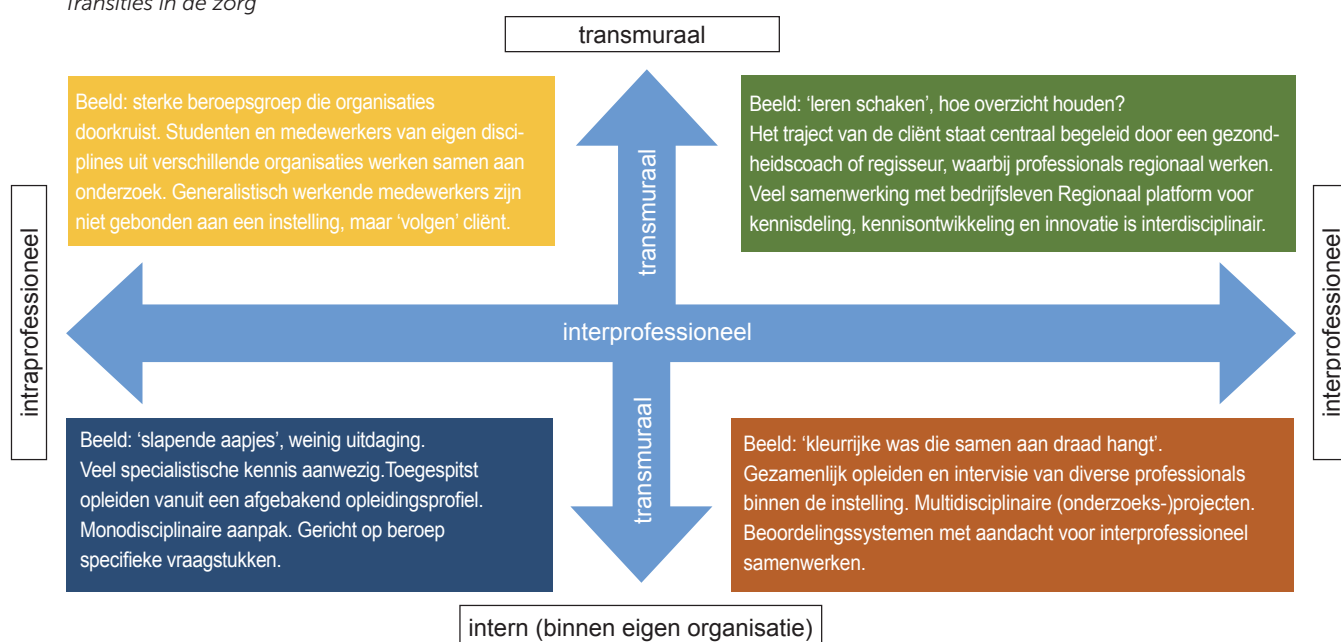
Ter voorbereiding van bijeenkomst één is in het werkveld en binnen de onderwijsinstelling nagevraagd waar men aan denkt

als het over de toekomst van het ZIC en ZIN gaat. Vervolgens is een startdocument gemaakt waarin kort de huidige situatie is weergegeven met mogelijke issues. In het document stonden actuele ontwikkelingen/trends uitgewerkt met daaraan vraagstukken gekoppeld. Voorbeelden van ontwikkelingen/trends waren: een toenemende vraag naar ZIC/ZIN; curriculumgebonden onderwijs binnen ZIC/ZIN; langdurige thematische onderzoeksprogramma's; interprofessioneel en transmuraal samenwerken. De deelnemers kregen het startdocument vooraf toegestuurd met de vraag zich voor te bereiden door in de organisatie na te gaan of de geschetste ontwikkeling/trends werden herkend en eventuele aanvullingen te geven. Bij de start van de bijeenkomst zijn de deelnemers verdeeld in drie heterogene groepen. Iedere groep werd gefaciliteerd door een medewerker van de onderwijsinstelling. Per subgroep stonden de ontwikkelingen/trends met de daaraan gekoppelde vraagstukken centraal. Tijdens het bespreken van de vraagstukken gaven de deelnemers prioritering aan de vraagstukken en maakten een top drie van de belangrijkste vraagstukken. Aan het eind van de bijeenkomst presenteerde iedere subgroep de conclusies aan de overige subgroepen. Hierbij bleek dat er overeenstemming was over welke twee vraagstukken prioriteit hadden om toekomstgericht mee aan de slag te gaan. Dit waren: hoe bevorderen we transmuraal en interprofessioneel samenwerken en wat betekent samenwerken met meerdere zorg- en onderwijsorganisaties?

Fase II

In de voorbereiding naar bijeenkomst twee onderzochten de facilitators welke overkoepelende maatschappelijke trends met onderliggende drijfkrachten bij de twee gekozen ontwikkelingen passen. Deze zijn onderbouwd vanuit de literatuur en in een assenstelsel op vier flip-overs gezet. Op deze wijze werd inzichtelijk welke extremen hieruit voortkwamen (figuur 2).

Trends: Complexere samenleving
Transities in de zorg



Figuur 2: Assenstelsel ingevuld vanuit trends en drijfkrachten met vier verschillende scenario's.

Bij de start van bijeenkomst twee zijn de deelnemers in vier heterogene subgroepen geplaatst, waarbij verschillende niveaus in iedere subgroep waren vertegenwoordigd. De subgroepen gingen aan het werk onder leiding van een facilitator. Aan de deelnemers is gevraagd om ieder van de kwadranten in te vullen, waarbij er naar extremen en out of the box wordt gekeken.

Sturende vraag bij elk kwadrant was:

Hoe ziet het ZIC of ZIN eruit in 2030 in dit specifieke scenario?

Bijvoorbeeld kwadrant linksboven: hoe ziet een ZIC/ZIN eruit als we transmuraal en intraprofessioneel opleiden?

Als richtinggevend kaders zijn vragen gesteld zoals:

Wat betekent betreffend scenario voor:

- Onderwijs binnen het ZIC of ZIN?
- Innovatie binnen het ZIC of ZIN?
- Wat is daarvoor nodig qua middelen en processen?
- Wat nemen we vanuit de trends hierin mee?

In iedere subgroep zijn de vier scenario's zo concreet mogelijk beschreven met behulp van bovenstaande vragen. Als laatste gaf iedere deelnemer met een *post-it* aan in welk kwadrant het ZIC/ZIN van zijn zorginstelling zich nu bevindt en naar welk kwadrant het ZIC/ZIN zich in 2030 wil ontwikkelen. Hier bleek consensus over te bestaan, doordat iedere deelnemende instelling naar hetzelfde toekomstscenario toe wil werken, namelijk vanuit het groene kwadrant interprofessioneel en transmuraal.

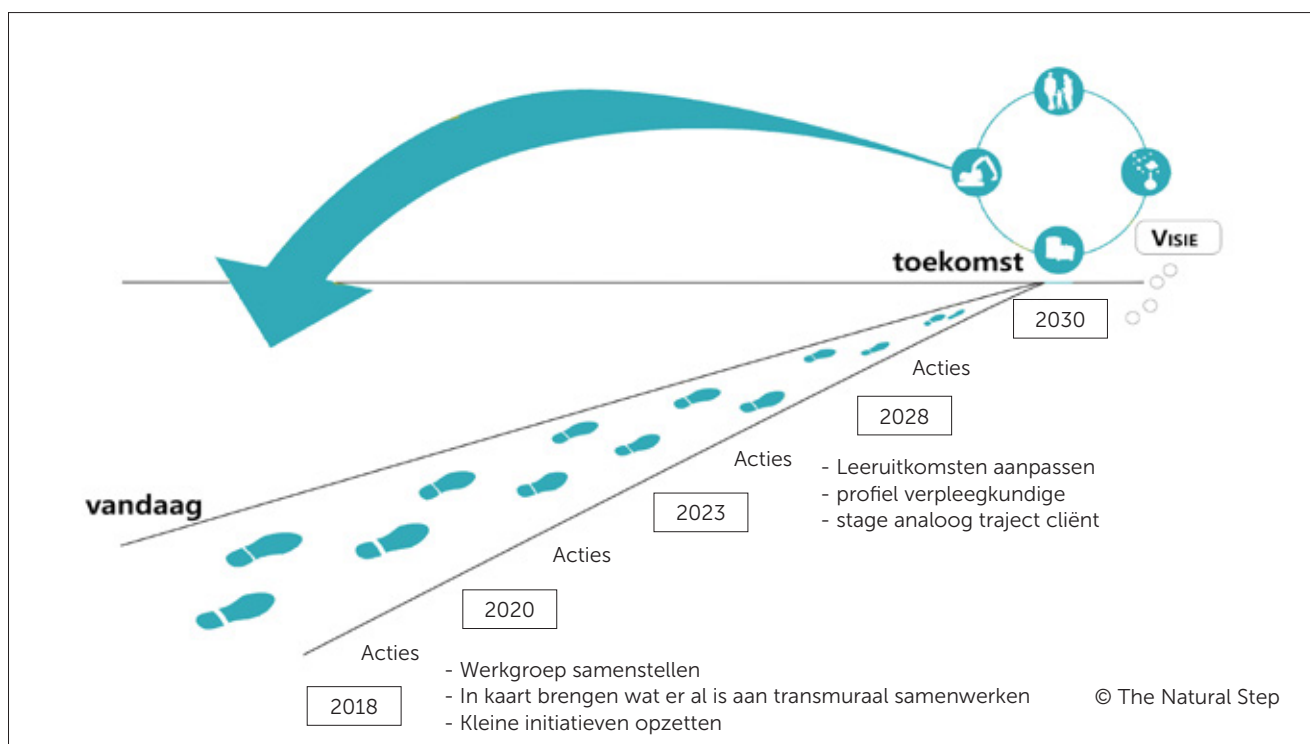
Fase II vervolg en Fase III

Tussen bijeenkomst twee en drie is door de facilitators per groep het meest gekozen toekomstscenario uitgewerkt in verhalende

vorm, waarbij verzamelde gegevens van ieder groepje werden geïntegreerd. Op deze wijze ontstond een definitief toekomstscenario wat door iedereen gedeeld lijkt te worden. In voorbereiding naar bijeenkomst drie zijn duidelijk ijkpunten uit het verhaal gefilterd waar kaartjes van zijn gemaakt. Denk aan: plaats- en tijdonaafhankelijk toetsen; werken en leren zijn leidend voor leren en inhoud onderwijs; inrichten langlopende transmurale onderzoeksprojecten.

Om inzicht te krijgen welke stappen nodig zijn om naar het scenario in 2030 toe te werken, is in bijeenkomst drie *backcasting* toegepast. Dit houdt in dat vanuit het gekozen scenario in 2030 de deelnemers zijn gaan reconstrueren welke ontwikkelingen en stappen hebben geleid tot het geschetste scenario. De deelnemers van de zorg- en onderwijsinstellingen zijn per regio (Eindhoven en Tilburg) in vier subgroepen, een onderwijsgroep en een groep voor ondersteunende processen verdeeld. Op flip-overs is een tijdlijn getekend met enkele tijdvakken, zoals 2030-2028, 2028-2023, 2023-2020, 2020-2018. Vervolgens is iedere subgroep gevraagd de ijkpunten op de tijdlijn te plaatsen (= *backcasting fase II*). De twee regiogroepen en onderwijsgroep kregen aansluitend de opdracht te omschrijven om welke acties deze ijkpunten vragen op het gebied van onderwijs en onderzoek & innovatie en welke ondersteunende processen hiervoor nodig zijn. De facilitering groep kreeg de opdracht om aan te geven wat gefaciliteerd moet worden aan ondersteunende processen om deze ijkpunten op het gebied van onderwijs en onderzoek & innovatie te realiseren (= fase III).

De facilitator van iedere groep had de opdracht de deelnemers erop te wijzen de acties zo concreet mogelijk te maken.



Figuur 3: Backcasting

Bij *backcasting* wordt teruggeredeneerd. Het vertrekpunt is 2030, waarbij vervolgens gekeken wordt wat in 2028 bereikt moet zijn en welke acties hiervoor ondernomen moeten worden, om het geschetste scenario van 2030 te bereiken. Vervolgens wordt berekend wat in 2023 bereikt moet zijn, welke acties worden uitgezet enz. Het kan zijn dat in 2020 al acties uitgezet moeten worden om bijvoorbeeld in 2028 een doelstelling te behalen.

Na bijeenkomst 3 is vanuit de verschillende subgroepen bekeken over welke ijkpunten consensus was wanneer deze behaald moesten zijn. Deze zijn met bijbehorende acties in de aangegeven tijdvakken geplaatst. Overige ijkpunten zijn met behulp van een logische redenering door de facilitators verwerkt in de tijdvakken. Door nog eens kritisch te kijken naar de ijkpunten over alle tijdvakken was het mogelijk de ijkpunten te bundelen en samen te laten komen in overkoepelende thema's. Op deze wijze ontstond er samenhang en overzicht. Vervolgens zijn de ijkpunten omgezet naar realistische doelen, zijn acties geconcretiseerd en waar nodig aangevuld. Het document met tijdvakken, thema's, doelen en acties is naar alle deelnemers gestuurd met de vraag om feedback en/of aanvulling.

Om de acties daadwerkelijk in te zetten is besloten nog een vierde bijeenkomst te plannen met alle afgevaardigden. Tijdens deze bijeenkomst is iedereen gevraagd zich aan te sluiten bij minimaal één overkoepelend thema en aan te geven wie initiatiefnemer wordt om in een werkgroep met de gestelde doelen en actie voor het tijdvak 2018-2020 aan de slag te gaan.

Resultaten en aanbevelingen

Concreet zijn vanuit het werken met de scenariomethode werkgroepen per regio en per thema ontstaan. Deze werkgroepen hebben een start gemaakt om met de acties in het tijdvak 2018-2020 aan de slag te gaan en de gestelde doelen te behalen. Zo is bijvoorbeeld in de regio Tilburg inzichtelijk gemaakt welke samenwerkingsverbanden er al zijn. Op dit moment wordt een structuur opgezet om studenten en medewerkers uit te wisselen met als doel van elkaar te leren omtrent een specifiek thema. Tijdens het werken met toekomstscenario's zijn krachten en dilemma's ervaren, deze zijn hieronder beschreven. De aanbevelingen zijn hierin verwerkt.

Krachten

De scenariomethode daagde uit verder in de toekomst te kijken en meer *out of the box* te denken. Er ontstond tijdens de bijeenkomsten dialoog en daardoor toenemend onderling begrip, en inzicht in elkaars positie en standpunt. Hieruit volgde een beginnend gedeeld beeld hoe het ZIC en/of ZIN er in 2030 uit moet zien. Deelnemers zijn aan het denken gezet door inzicht in de diverse ontwikkelingen in de maatschappij en zorgsector. Doordat alle zorginstellingen waar in een ZIC of ZIN geleerd wordt vertegenwoordigd waren, ontstond verbinding tussen verschillende instellingen. Gedeeld eigenaarschap en leiderschap is gestimuleerd door gedeelde verantwoordelijkheden van onderwijs- en zorginstellingen.

Dilemma's

In de ontwikkeling van de verschillende ZIC's en ZIN's zitten regionaal veel verschillen. De vraag was dan ook of beide regio's zich wilden conformeren aan het gekozen toekomstscenario. Door tijdens bijeenkomst drie de deelnemers in te delen in een groep per regio, kunnen de instellingen uit betreffende regio beter aansluiten bij de ontwikkelingen van het eigen ZIC en/of ZIN. Verwacht wordt dat beide regio's zich in verschillend tempo zullen ontwikkelen richting het toekomstscenario 2030. Ook tijdens de bijeenkomst verschilden het tempo onder de deelnemers, dit was te merken doordat sommige deelnemers uitten dat het tempo van de bijeenkomst hoog lag, terwijl anderen het tempo juist prettig vonden.

Sommige deelnemers vonden het lastig de huidige kaders los te laten. De ervaring van de facilitators leert dat het lastig was om zodanige vragen te stellen dat deelnemers huidige kaders loslieten. Door groepen zo samen te stellen dat in iedere groep deelnemers zaten die wel in staat zijn deze kaders los te laten, kon de facilitator hierop voortborduren. Ook bleek het moeilijk concrete acties bij de gestelde ijkpunten te formuleren. De acties zijn door de facilitators uiteindelijk nog meer geconcretiseerd, waarbij richting is aangegeven wanneer deze acties plaats zouden moeten vinden. Dit leert dat ondanks de vraag om concrete acties, deelnemers niet altijd in staat zijn deze concreet te formuleren. Een zorg is hoe uitvoering wordt gegeven aan de gestelde acties door de verschillende werkgroepen. Door de deelnemers te vragen zich te committeren aan een thema en daarnaast een duidelijke communicatiestructuur op te zetten, is de verwachting dat de deelnemers eigenaarschap voelen en initiatieven nemen. Dit wordt gestimuleerd door het inzetten van aanjagers vanuit de onderwijsinstelling en een zorginstelling per werkgroep en per regio. De aanjagers nemen initiatief tot het plannen van een eerste overleg van waaruit vervolgspraken worden gemaakt. Een laatste dilemma is de vraag hoe de verschillende werkgroepen het beste gemonitord kunnen worden, zodat een overzicht ontstaat hoe de werkgroepen werken aan de gestelde doelen en acties. Dit wordt ondervangen door een overkoepelende projectgroep in te richten, waaraan iedere werkgroep rapporteert.

Conclusie

De scenariomethode leent zich prima om een realistisch toekomstbeeld te creëren, mits goed gefaciliteerd. Het daagt de deelnemers uit om huidige kaders los te laten, gericht naar maatschappelijke ontwikkelingen en voorspellingen te kijken en een beginnend gedeelde visie te ontwikkelen. Samenwerking en verbinding worden tijdens het vormgeven van het toekomstscenario ontwikkeld.

Literatuur

- Benammar, S., Snoek, M., Dale, L., Juist, N., Meeder, S., Poortinga, J., et al. (2006). *Leren met Toekomstscenario's. Scenarioleren voor het hoger onderwijs*. Utrecht: Stichting Digitale Universiteit.
- Frost, D., & Snoeren, M.W.C. (2010). Het ontwikkelen en integreren van diverse vormen van kennis: de rol van de lecturer practitioner. [The development and integration of different ways of knowing: the role of the lecturer practitioner]. *Vakblad voor opleiders in het gezondheidszorgonderwijs*, 34(4), 6-10. doi:10.1007/BF03090005
- Niessen, T., & Cox, K. (Eds.) (2011). *Innoverend leren in het zorginnovatiecentrum. Het creëren van ruimte voor vernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Schuurmans, M., Lambregts, J., & Grotendorst, A. (2012). *Be-roepsprofiel verpleegkundige. Verpleegkundigen en verzorgenden 2020*. Utrecht.
- Vereniging Hogescholen (2015). *#HBO 2025 wendbaar en weerbaar*. Den Haag.

Auteur

- Ingeborg Wolters** is docent verpleegkunde en Lecturer practitioner aan Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid, Ds. Th. Fliednerstraat 2, 5631 BN Eindhoven; 06 19293478; i.wolters@fontys.nl.