

Toekomstverkennen
*Het ultieme denken
in organisaties*

Freija van Duijne &
Peter van der Wel

SCRIPTUM

Copyright © 2019 Freija van Duijne & Peter van der Wel

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 94 6319 180 7 / NUR 801 – Management

Inleiding

Inleiding 9

1 Toekomstverkennen	12
<i>De waarde van voorspellingen</i>	15
<i>Wat is toekomstverkennen en wat levert het op?</i>	17
<i>Angst voor de toekomst, koppen in het zand</i>	19
<i>Lessen trekken uit het verleden</i>	22
<i>Wanneer een toekomstverkenning af te raden is</i>	25
<i>Een futurist mindset</i>	27
2 Een kleine geschiedenis	33
<i>De ontdekking van utopia en dystopia</i>	34
<i>Sciencefiction toekomstbeelden</i>	35
<i>Toekomstverkennen in de naoorlogse periode</i>	37
<i>Sciencefiction in het ruimtetijdperk</i>	39
<i>Futurologie als vakgebied</i>	40
<i>Futurologie nu</i>	41
3 Denken over verandering	46
<i>De toekomst na twintig jaar</i>	46
<i>De tijden zijn veranderd: welkom in de VUCA-wereld</i>	47
<i>Trends en glijdende of kruipende normaliteit</i>	50
<i>Kantelende normaliteit en zwarte zwanen</i>	52
<i>Zwakke signalen en wildcards</i>	54
<i>Known unknowns en unknown unknowns</i>	57
<i>Verwacht, alternatief of gepland</i>	58
4 Belemmeringen in ons denken	61
<i>Het bedrieglijke brein</i>	61
<i>Hier-en-nu-bijziendheid</i>	63

<i>Denkkaders</i>	68
<i>Cognitieve dissonantie</i>	71
<i>Voorbij de beperkingen van ons brein</i>	74

5 **Systemendenken** **75**

<i>Systemen en systemendenken</i>	75
<i>De puzzelstukjes van de sociale werkelijkheid</i>	77
<i>Wat is de sociale werkelijkheid?</i>	79
<i>Golf, snooker en systemendenken</i>	82
<i>Complex Adaptieve Systemen</i>	84
<i>Systemendenken met het toekomstwiel</i>	88
<i>Systeemveranderingen herkennen en erop inspelen</i>	90

6 **De gereedschapskist van de futuroloog** **93**

<i>Fasen in een toekomstverkenning</i>	93
<i>Tijdshorizon voor een verkenning</i>	95
<i>De hoorn van plausibiliteit en de invloed van tijd</i>	97
<i>Trends en tijdgeest</i>	102
<i>Megatrends</i>	106
<i>Horizonscannen</i>	108
<i>De Delphi-methode</i>	111
<i>De diepere-lagen-analyse</i>	113
<i>Scenariodenken</i>	116
<i>Visies, backcasting en normatieve scenario's</i>	127
<i>Drie horizonnen voor systeemverandering</i>	129
<i>Wetmatigheden voor futurologen</i>	131
<i>Het verbeelden van de toekomst</i>	141
<i>Sciencefiction als verkenning van de toekomst</i>	143
<i>De science(fiction) van visionairen</i>	145
<i>Prototypes van de toekomst</i>	147
<i>Strategische dialoog, verkennen in gespreksvorm</i>	148
<i>Beter voorspellen</i>	151
<i>Windtunneling: de waarde van oplossingsrichtingen</i>	154
<i>Toekomstvisie: de wenselijke toekomst</i>	156
<i>Orde in toekomstverkenning</i>	157

7 Anticiperen op de toekomst

161

Upframing en downframing: nieuw denken en nieuw doen 161

Future prepared 162

Bouw een strategische radar 164

Creëer inzicht in de toekomst 165

Geef ruimte aan experimenten 166

Gewoontevorming en cadans 167

Pionieren 169

Toekomstverkennen en persoonlijk leiderschap 170

Dankwoord 173

Noten 174

Inleiding

Waarom willen mensen weten wat de toekomst brengt? Kan dat eigenlijk wel? Heb jij ideeën over de toekomst? Probeer je eens voor te stellen hoe de wereld er over dertig jaar uit zal zien. Hoe besteden mensen hun dag, hoeveel dagen werken ze of gaan ze naar school, wat voor apparaten hebben ze in huis en wat bepaalt het nieuws?

Voor de meesten van ons is de toekomst een terra incognita. De toekomst speelt geen grote rol in ons dagelijks leven. Natuurlijk denken we er af en toe aan, bijvoorbeeld als we een huis kopen of een baan zoeken, als we een relatie beginnen, als we denken aan onze kinderen of de gezondheid van onze ouders. Maar daarbij gaat het vooral om onze persoonlijke toekomst en zelden over de veranderingen in de wereld om ons heen. Slechts een gering aantal mensen in Nederland let bijvoorbeeld op de mogelijke gevolgen van klimaatverandering bij het kopen van een huis, of aan de effecten van robotisering en welke invloed dat kan hebben op de baankansen van een gekozen opleiding.

Op het werk zijn we nog minder met de toekomst bezig, waarmee we niet volgend seizoen of volgend jaar bedoelen, maar de Toekomst met een grote T. We doen vaak alsof ons werk hetzelfde zal blijven. We oefenen een beroep uit, we vervullen een rol in de organisatie en houden ons bezig met de taken die daarbij horen. Dat geldt zelfs voor de directie, ook al is er een planning en zijn er doelen voor het komend jaar vastgesteld. Maar de planning en doelen gaan vrijwel altijd uit van het heden. Zelfs bij de passionele kant van ons werk – mensen blij maken met wat we voor ze kunnen betekenen – gaat het meestal niet over de toekomst.

Kortom, we gaan er meestal vanuit dat alles ongeveer bij het oude zal blijven. Dat is niet alleen heel overzichtelijk in ons hoofd, maar geeft ook een gevoel van controle. We kennen de wereld zoals die nu is en zolang niet al te veel onverwachte gebeurtenissen ons pad kruisen, voelen we ons redelijk op ons gemak. En toch, als er één ding met zekerheid over

de toekomst valt te zeggen, is het dat de toekomst er anders uit zal zien. Verandering is onafwendbaar en biedt kansen en nieuwe oplossingen voor oude problemen.

Wie ervan uitgaat dat alles bij het oude zal blijven, loopt grote kans veranderingen niet aan te zien komen. Nieuwe ontwikkelingen worden afgedaan als flauwekul. Neem Pokémon GO uit 2016. Iedereen joeg met zijn mobieltje op Pokémon-wezentjes. Was dat een hype of een voorbeeld van een nieuwe manier van interactie met onze telefoon? Of neem de uitdaging van de energietransitie. In de oude denktrant was dat vooral ‘iets voor later’. Het zou te kostbaar en te ingrijpend zijn, totdat windmolenparken op zee voor een bodemprijs werden aanbesteed en zonnepanelen gewoon werden.

Wie nadenkt over de toekomst, voorziet eerder wat de mogelijkheden van nieuwe ontwikkelingen kunnen zijn. De kracht van toekomstverkennen is dat je vroegtijdig verandering leert signaleren, en anticipeert op situaties die zich kunnen voordoen. Toekomstverkennen maakt dat in organisaties niet alleen over de kortetermijndoelen, maar ook over mogelijke veranderingen in de toekomst wordt gepraat. Toekomstverkennen maakt organisaties daardoor minder kwetsbaar in tijden van verandering. Als je beseft dat er voortdurend allerlei ontwikkelingen op ons afkomen waarvan de impact nog niet duidelijk is, dan beseft je eveneens dat volledige controle niet mogelijk is.

Toekomstverkennen is het verkennen van veranderingen om je heen, je daarop voorbereiden en te zien welke kansen er liggen. Het is een manier van denken en een systematische methode voor onderzoek, verbeelding en dialoog. Toekomstverkennen maakt gebruik van wetenschappelijke inzichten, maar is ook praktijkwerk – een ambachtelijk proces, waarin je met elkaar een beeld probeert te vormen van een wereld die nog niet bestaat.

In dit boek nemen we de lezer daarin mee. Nadat we eerst nog wat dieper in zullen gaan op de redenen waarom je de toekomst zou willen verkennen, behandelen we daarna het denken over verandering en bespreken we een aantal beperkingen van ons brein die onze waarneeming van de mogelijke toekomst belemmert. We laten vervolgens zien hoe toekomstverkenner denken. Daarna trekken we de gereedschapskist van de toekomstverkenner open. We laten de belangrijkste metho-

den zien, waarbij we vooral ingaan op wat je ermee kunt bereiken. In het laatste hoofdstuk duiken we de praktijk in. Wat kenmerkt een organisatie die zich voorbereidt op de toekomst? Hoe word je er zelf beter van?

Nieuwsgierig geworden? Dat klinkt goed. Nieuwsgierigheid is een van de belangrijkste eigenschappen van een toekomstverkenner of futuroloog (die termen gebruiken we hier door elkaar). Lees dus vooral verder.

FREIJA VAN DUIJNE
PETER VAN DER WEL

1 Toekomstverkennen

Wie wil nu niet in de toekomst kunnen zien? Om de voetbalpool te winnen, succesvol te speculeren op de beurs, of misschien om te weten of die nieuwe baan je echt gelukkig gaat maken. Wie wil niet weten wat in de schoot der toekomst verborgen ligt?

Maar helaas, een toekomstverkenner of futuroloog is niet iemand die de toekomst voorspelt (nu ja, een beetje, maar dat bedoelen we hier niet). Een futuroloog schrijft ook geen sciencefictionverhalen (hoewel dat voor futurologen een waardevolle vaardigheid is), heeft geen contact met buitenaardse wezens (of zombies), streeft geen onsterfelijkheid na (hoewel er futurologen zijn die daarin geloven), en houdt zich ook niet bezig met kristallen bollen, tarotkaarten, parapsychologie, of het omvormen van de mensheid tot een ras van cyborgs. Wat doet een futuroloog dan wel?

We hebben allemaal toekomstverwachtingen – in meer of mindere mate onderbouwd – die leiden tot uitspraken over bijvoorbeeld het weer van volgende week of over de komende verkiezingsuitslag. Maar daar kleven altijd onzekerheden aan – soms aangegeven in bandbreedtes of in een kanspercentage. Denk aan meteorologen: zij spreken altijd van weersverwachtingen in plaats van weersvoorspellingen. Een futuroloog of toekomstverkenner houdt zich bezig met een onzekere toekomst om mensen, organisaties en de samenleving voor te bereiden op mogelijke veranderingen die onze toekomst bepalen. Het allermooiste is als een toekomstverkenning mensen informeert en inspireert zich in te zetten voor een betere toekomst. Dat kan met kleine stapjes, maar het zou ook het begin kunnen zijn van een radicale transformatie die nodig is om een toekomstvisie te realiseren.

Daarbij tasten we niet volledig in het duister. Bij nader onderzoek blijkt toch heel veel over die onzekere toekomst te zeggen. Als het gaat over complexe situaties – zoals een belangrijke investering of de invoering van een nieuwe technologie – zijn er heel veel mogelijke directe

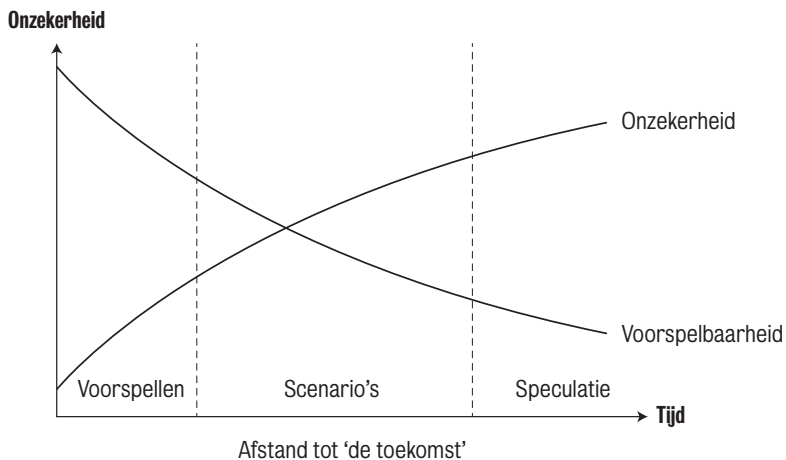
en indirecte gevolgen. Dat maakt het lastig je daarvan een betrouwbare voorstelling te maken. Maar een futuroloog kan je door analyse en creativiteit daarbij helpen. Beelden van mogelijke, voorstelbare toekomst(en) kunnen je helpen beter te anticiperen op die onbekende, maar nog te maken toekomst. Niet voor niets luidt het gezegde: 'De beste manier om de toekomst te voorspellen, is haar zelf te creëren.'

Het 'maken' van de toekomst is een belangrijke reden om toekomstverkenningen te doen. Met kennis over mogelijke toekomst(en) kun je je daarop niet alleen beter voorbereiden, maar kun je ook jouw toekomst en zelfs die van ons allemaal beïnvloeden. Dat gebeurt alleen al door het vertellen van nieuwe verhalen en door het delen van nieuwe beelden die mensen aan het denken zetten. Nieuwe beelden sturen niet alleen de discussie en het maatschappelijk debat, maar wakkeren bij mensen ook het vuur aan zelf in beweging te komen.

In de futurologie gaan we ervan uit dat de toekomst nooit volledig gekend kan worden – dus ook niet voorspeld – maar dat je wel mogelijke toekomst(en) kunt verkennen. Met kennis en inzichten kun je bijvoorbeeld trends doortrekken of juist trendbreuken aannemelijk maken. Zo kun je gemotiveerde uitspraken doen over de waarschijnlijkheid van toekomstige ontwikkelingen. Je kunt ook analyseren hoe een sociaal-economisch systeem eruit kan gaan zien in de toekomst; welke ontwikkelingen kunnen spelen in het krachtenveld van maatschappelijke groeperingen, industriële spelers en politiek leiders. Zo'n toekomstanalyse schept ruimte voor nieuwe interpretaties en biedt nieuwe inzichten in wat mogelijk of onmogelijk is.

Er is wel het een en ander voorspelbaar of in elk geval voorstelbaar. Je kunt bijvoorbeeld voorzichtige uitspraken doen over technologie die nu in ontwikkeling is. Vervolgens kun je proberen je voor te stellen hoe de maatschappij daardoor zal veranderen en welke kansen dat biedt.

Kees van der Heijden, die veel heeft betekend voor scenarioplanning bij de olie- en gasreus Shell, illustreert de voorspelbaarheid van de toekomst in figuur 1.1.¹ Links zien we gebeurtenissen in de nabije toekomst, die nog enigszins voorspelbaar is. We weten dat gewerkt wordt aan de volgende generatie mobiele telefoons en dat er volgend jaar nieuwe modellen op de markt komen die weer net iets dunner en lichter zullen zijn, met mooiere grafische weergaven en nieuwe func-



Figuur 1.1 *Waarom scenario's?* BRON Gebaseerd op Van der Heijden

ties als gezichtsherkenning. Op basis daarvan kun je scenario's schetsen van de mogelijke gevolgen. Maar we weten niet wanneer het tijdperk van de smartphone zoals we die nu kennen ten einde loopt, en wat daarna onze digitale steun en toeverlaat zal worden. Een smartphone ingebouwd in onze VR-bril? Hersenimplantaten? Toekomstverkenner richten zich daarom vooral op het middelste gebied in het figuur, het tijdvak waarover we géén exacte voorspellingen kunnen doen, maar waarover ook weer niet zo weinig over bekend is dat alles onzeker is. Helemaal rechts in de figuur, waar het om verre toekomst gaat, kun je ook met verkenningen steeds minder goed uit de voeten.

Het eenvoudig doortrekken van ontwikkelingen (extrapoleren) is namelijk een hachelijke onderneming gebleken. De Engelse krant *The Times* voorspelde in 1894 dat rond 1950 alle straten van Londen zouden zijn bedolven onder meters paardenmest. Eind negentiende eeuw vormde paardenmest een groot probleem in de grote steden. Maar de doemdenkers hielden geen rekening met de doorbraak van de gemotoriseerde koets, oftewel de automobiel. Het is een voorbeeld van wat wij 'hier-en-nu-bijziendheid' noemen, waar we allemaal geregeld last van hebben. We kunnen ons maar moeilijk losmaken van wat we in het

hier-en-nu normaal vinden. Hoe verder weg de toekomst ligt, des te speculatiever uitspraken daardoor worden. Toch werden er rond 1900 ook voorspellingen gedaan die wél uitkwamen, bijvoorbeeld over de groei van de wereldhandel en over de komst van de luchtvaart en de mobiele telefonie.

De waarde van voorspellingen

Naarmate je je meer met de toekomst bezighoudt, kun je je een beter beeld van mogelijke veranderingen vormen waardoor je betere voorspellingen kunt maken. Tegelijkertijd leer je de betrekkelijkheid van zulke voorspellingen beter in te zien. Ook een futuroloog kan nooit met honderd procent zekerheid voorspellingen doen over de wat verder gelegen toekomst. Toch is het beeld van de futuroloog als toekomstvoorspeller hardnekkig. In de media zien we nog steeds beelden van de toekomstverkenner als waarzegster met een kristallen bol. Toekomstverkenner krijgen dan ook steeds allerlei vragen over de toekomst op zich afgevuurd, vaak over spannende of sensationele ontwikkelingen. Breekt er een nieuwe pandemie uit? Wat doen de huizenprijzen over vijf jaar? Worden Augmented Reality en Virtual Reality succesvol? Gaat kunstmatige intelligentie onze banen overnemen of zelfs ons mensen volledig overbodig maken? Of soms is de vraag ongericht: ‘Wat gaat er gebeuren waar we nu nog geen weet van hebben?’

Vraag creëert aanbod. Hele bedrijfstakken houden zich beroepsmatig bezig met het voorspellen van de toekomst. Beursanalisten, meteorologen, economische planbureaus, data-analisten, inlichtingendiensten, sommige trendwatchers verdienen er hun brood mee. Helaas slaan de voorspellingen van deze professionals vaak de plank mis. Sterker nog, volgens de Canadese psycholoog Philip Tetlock is de kans dat een dartspelende aap succes heeft, groter dan de kans dat professionals juiste voorspellingen doen.² Dit geldt voor beursanalisten, voor de economische voorspellingen van het CPB en zelfs voor de weerberichten op lange termijn van de meteorologen. Hoe preciezer de voorspelling, des te groter de kans dat ze niet uitkomt.

En zelfs als er wél iemand zou zijn die de volgende grote economische crises exact zou kunnen voorspellen? Of wanneer een nieuwe uitvinding ons dagelijks leven radicaal zal gaan veranderen? Zouden we

daar dan echt naar luisteren? Zouden we dan dingen anders gaan doen? Dat is zeer de vraag. De geschiedenis kent tal van mensen wier goed onderbouwde en juiste voorspellingen niet werden gehoord. De Britse futuroloog, uitvinder en sciencefictionschrijver Arthur C. Clarke voorspelde in de jaren zestig veel zaken verbazingwekkend goed, bijvoorbeeld hoe internet ons leven en werk zou gaan veranderen. Toch werd in de jaren daarna niet veel met zijn voorspellingen gedaan. Zelfs al veranderingen al overduidelijk zichtbaar zijn, sluiten wij onze ogen ervoor. Filmmakers Frans Bromet en dochters vroegen in 1998 mensen op straat of ze een mobiele telefoon hadden.³ ‘Heb ik helemaal niet nodig,’ was een veelgehoord antwoord. Nog geen twee, drie jaar later liep vrijwel iedereen met een mobieltje rond. Zoiets speelde zich ook af bij e-commerce. Rond de eeuwwisseling dachten nog veel bedrijven het zonder webshop af te kunnen, niet beseffend welke hoge vlucht het online shoppen zou nemen.

Meestal negeren we wat toekomstverkenner of analisten over de toekomst zeggen. Zelfs al doen ze geen exacte voorspellingen en benoemen ze enkel signalen, ook dan bestaat de neiging de tekenen van verandering links te laten liggen. Vooral als de te verwachten veranderingen te groot en te anders zijn, en ander gedrag van ons vereisen, is het moeilijk om ons daartoe te verhouden. Veranderingen kunnen behalve onwonderlijk namelijk ook heel verontrustend zijn, zeker als we er totaal nog niet op voorbereid zijn. Hoeveel gevestigde ketens zijn niet gesneuveld in de transformatie van het fysieke winkelen naar online shoppen? In al die organisaties is op enig moment besloten ‘nog maar even af te wachten’.

Zulke reacties duiden erop dat mensen nog niet zijn meegenomen in het toekomstverhaal. De realiteit van de organisatie ligt verankerd in het verleden. Zo’n beeld uit het verleden kan op grote afstand staan van een ontwrichtende toekomst. Als die afstand niet te overbruggen valt, kan dat het einde van een succesvolle periode inluiden.

Enerzijds verlangen we naar voorspellingen en anderzijds doen we er weinig mee. Zowel het aantrekkelijke als het ongemak zit hem erin dat een voorspelling ‘van buiten’ komt. Het is niet het resultaat van eigen denkwerk, en daardoor voelen mensen zich niet betrokken.

Wat is toekomstverkennen en wat levert het op?

Toekomstverkennen is een menselijke vaardigheid. Ook al verkennen we de toekomst zelden bewust, het is wel een van de kenmerken die ons van andere diersoorten onderscheidt. Toen de mens zo'n 12.000 jaar geleden begon met landbouw bedrijven, moesten we kunnen bedenken dat we gewassen zaaiden om ze na een half jaar weer te oogsten. We zijn bovendien sociale wezens, die over de toekomst leren door zaken met elkaar bespreken. Natuurlijk leggen eekhoorns ook een wintervoorraad aan, maar schijnbaar instinctmatig zonder overleg en zonder bewustzijn van een toekomstige tijd. Daarom hebben psychologen, onder wie Martin Seligman en Roy Baumeister, voor ons als diersoort de naam *homo prospectus* bedacht, de mens die nadenkt over de toekomst.⁴

Toekomstverkennen bouwt voort op deze vaardigheid en is erop gericht het eigen denken over mogelijke veranderingen te stimuleren. Vaak hechten toekomstverkeners niet eens zoveel waarde aan voorstellingen. Het gaat er niet om of iets 'uitkomt', maar of iets prikkelt en een denkproces op gang brengt dat maakt dat je op een andere manier om je heen kijkt en een frisse blik werpt op mogelijk signalen. De verwondering daarover en het gesprek met anderen kunnen tot nieuwe inzichten leiden.

De internationale term voor toekomstverkennen is *strategic foresight* (strategisch vooruitzien). Het legt de nadruk op het denkproces met als doel strategieën en toekomstplannen te ontwikkelen. De werkvormen, processen en producten van *strategic foresight* zijn bedoeld om tot gemeenschappelijke inzichten te komen. Keuzemogelijkheden en beslissingen worden in een breder perspectief geplaatst, waarbij het grotere geheel ook meetelt. De gereedschapskist van futurologen helpt je de toekomst te ontdekken. In een wereld vol onzekerheid en dubbelzinnigheid over de betekenis van ontwikkelingen reiken toekomstverkeners de instrumenten aan om de wereld van morgen te verkennen, om je te helpen een beter beeld te vormen van wat je kunt beïnvloeden en van zaken die zich buiten jouw invloedssfeer bevinden. De onzekerheid over ontwikkelingen in de wereld wordt er een stukje kleiner door.

Toekomstverkennen is erop gericht om in actie te komen, onder meer doordat beelden van een toekomst waar mensen naar verlangen tot leven komen. Die beelden moedigen aan tot verder analyseren wat

er nodig is die toekomst te verwezenlijken. Een lonkend perspectief maakt mensen enthousiast en brengt ze in beweging. Maar ook schrikbeelden en verhalen over ongewenste toestanden kunnen mensen doen beseffen dat ze 'dat nooit' willen, waardoor ze wakker schrikken. De enige constante is verandering en stilstaan is geen optie.

Strategisch foresight stimuleert mensen na te denken over alternatieve toestanden – mogelijke toestanden, waarvan sommige waarschijnlijker zijn dan andere. Inzicht in een aantal toestanden helpt je om te bedenken hoe je je doelen kunt bereiken onder verschillende omstandigheden. Alle tijd en energie die in een verkenning gaan zitten, zijn immers bedoeld verborgen kansen en bedreigingen aan het licht te brengen en betere beslissingen te nemen.

In actie komen doe je meestal niet alleen. Mensen op alle organisatie-niveaus actief betrekken, maakt dat de bereidheid om aan de slag te gaan al ontstaat tijdens de verkenning. Organisaties opereren altijd in een krachtenveld met allerlei publieke en private partners. De betrokkenheid van externe stakeholders in een verkenning kan helpen om daarna met elkaar dingen voor elkaar te krijgen. Vooral als voor alle betrokkenen veel op het spel staat, is een verkenning ook een manier om gezamenlijkheid te creëren. Daardoor gaat ieder vanuit zijn eigen rol en belangen inzien welke mogelijkheden bestaan, en kun je bereiken dat het hele veld in beweging komt.

De betrokkenheid van veel verschillende mensen, afdelingen en organisaties, zorgt voor een multidisciplinaire groep waarin diverse soorten kennis samenkomen. Samen maakt zo'n groep een proces door van intensief naar elkaar luisteren en voortbouwen op elkaars denkbeelden, waardoor ruimte ontstaat voor onverwachte samenwerkingsverbanden. Mensen die eerder nooit met elkaar in aanraking kwamen, zien nu wat ze aan elkaar kunnen hebben om een bepaalde toekomst te realiseren.

Wie weleens zo'n verkenning heeft meegemaakt zal beamen dat het een bijzonder proces is, waarin gesprekken ontstaan die anders zelden gevoerd worden. Vraagstukken worden op een heel andere manier en op een andere tijdschaal bekeken. Het draait nadrukkelijk niet alleen om de zakelijke kant. Het zoeken naar systemisch inzicht over hoe een vraagstuk na verloop van tijd verandert, raakt ook aan wat mensen belangrijk vinden, aan de onderliggende normen en waarden. Het raakt

zelfs aan onuitgesproken denkbeelden, aan onze ideeën over hoe de wereld in elkaar steekt. Stuk voor stuk relevante thematiek voor het succes van een organisatie, maar waar meestal niet de tijd voor wordt genomen tijdens normaal overleg. Hoewel zo'n verkenning soms een zoektocht is, met af en toe ook momenten van complete chaos en verwarring, is het een dankbare taak om samen de toekomst te verkennen.

De formele uitkomst van een toekomstverkenning is meestal een rapport, al dan niet gekoppeld aan een strategische agenda. Een rapport wordt echter tegenwoordig als iets ouderwets gezien dat niet goed communiceert. Daarom worden de uitkomsten ook steeds vaker gedeeld via websites, sociale media, posters en filmpjes.

De echte uitkomst zie je pas na afloop van de officiële verkenning, en is nog veel belangrijker. In veel gevallen leidt een toekomstverkenning tot een sterk netwerk van personen en organisaties die je kunt betrekken in allerlei activiteiten, waardoor een beweging richting een bepaalde toekomst ontstaat. De verkenning helpt meer consensus te bereiken over de prioriteiten van de organisatie en de aanpak van toekomstige uitdagingen.

Als geregeld toekomstverkenningen worden uitgevoerd, zullen zij bijdragen aan een effectievere organisatiecultuur door de manier waarop het strategisch vermogen in de organisatie is ingebed.

Angst voor de toekomst, koppen in het zand

De stimulerende manier van denken bij een toekomstverkenning staat in schril contrast met hoe we meestal met de toekomst bezig zijn. Stiekem zijn veel mensen bang voor de toekomst. Ook zonder het expliciet te onderkennen vrezen we vaak voor verandering. We willen het liever niet hebben over ontwikkelingen die onze persoonlijke levensstijl of het businessmodel van onze organisatie bedreigen. Natuurlijk zijn abstracte of maatschappelijke bedreigingen wel vaak gespreksonderwerp. Onheilsberichten, bijvoorbeeld over klimaatverandering, de economie of vermeende activiteiten van opkomende groeperingen en kwaadwillende lieden – ook onwaarschijnlijke en niet-gestaafde berichten – delen we maar al te graag bij de koffie of op sociale media om te waarschuwen of een signaal af te geven. Maar verandering die ons persoonlijk treft, daar denken we meestal liever niet aan.

Angst voor de toekomst is van alle tijden. Volgens psychologen schuilt daar een diep-menselijke angst achter, die maakt dat we piekeren over wat ons mogelijk te wachten staat: angst voor het noodlot, zoals ziekte of een naderende dood, angst voor het onzekere. Vooral in tijden waarin veel lijkt te veranderen, kan deze angst opspelen. Je weet immers wat je hebt en niet wat je krijgt. Die angst voor het nieuwe kan ons weerhouden op een verstandige manier met de toekomst bezig te zijn. Onze psychologische weerstanden zitten ons in de weg. Dat is jammer, want zelfs als je je afsluit voor de toekomst kun je die toch niet ontlopen, maar loop je wel kansen mis.

Eigenlijk is het vreemd dat zo veel mensen zo bang zijn voor de toekomst. Als je naar de feiten kijkt, kun je alleen maar concluderen dat het steeds beter met ons gaat, betogen intellectuelen die de New Optimists worden genoemd. Zij willen een tegengeluid laten horen tegen sombere en soms alarmistische toekomstbespiegelingen. De Zweedse arts en gezondheidswetenschapper Hans Rosling bracht dit op een aansprekende manier over het voetlicht in zijn populaire TED Talks.⁵ Ook de Amerikaanse psycholoog Steven Pinker heeft een invloedrijke stem in dit debat. Hij roemt de voorwaartse beweging die de wereld heeft gemaakt sinds de Verlichting en benadrukt de rol van rationeel denken en wetenschappelijke kennis bij vooruitgang in de wereld.⁶

Het optimistische geluid van Rosling, Pinker en anderen wijst ons erop dat gedurende 99 procent van de wereldgeschiedenis het leven voor 99 procent van de mensheid kort, gewelddadig en smerig was. Daar is in de afgelopen tweehonderd jaar veel aan veranderd. Volgens de VN leefde in 1820 nog 84 procent van de wereldbevolking in extreme armoede.⁷ In 1980 was dat afgenomen naar 52 procent en is dat nu gedaald tot onder de 10 procent. Het percentage mensen dat moest leven van minder dan 2000 calorieën per dag is tussen 1965 en 2005 gedaald van 50 procent tot minder dan 3 procent. Meer dan 2,1 miljard mensen hebben tussen 1990 en 2012 toegang gekregen tot schoon drinkwater. De kindersterfte is met 41 procent afgenomen en de moedersterfte is meer dan gehalveerd. In 1962 ging 41 procent van alle kinderen niet naar school; nu is dat minder dan 10 procent.

Volgens het Peace Research Institute in Oslo is het aantal oorlogsslachtoffers sinds 1946 met 90 procent afgenomen.⁸ In tegenstelling tot

het beeld dat opdoemt uit de media was het afgelopen decennium dan ook het meest vreedzame tijdperk ooit. Ook het aantal moorden, berovingen en andere vormen van misdaad is wereldwijd op zijn retour. Zure regen is aangepakt, het gat in de ozonlaag schijnt minder te worden en met terroristische aanslagen in Europa valt het feitelijk gezien ook erg mee. De kans dat je overlijdt aan een verkeersongeluk is vele malen groter. Sterker nog, de meeste ongevallen met dodelijke afloop gebeuren nog steeds in en rondom het huis; en ook deze komen steeds minder voor.

Er is weinig reden te veronderstellen dat onze welvaartsontwikkeling vanaf nu weer terug zal lopen.⁹ We beschikken over steeds meer kennis, technologie en sociaal kapitaal om grote uitdagingen aan te nemen. Als je hiermee gewapend naar de toekomst kijkt, krijg je misschien al een positiever toekomstbeeld. Wij beschikken nu al over de middelen om negen miljard mensen te voeden en te huisvesten en te voorzien van goed onderwijs en goede gezondheidszorg. Daarbij hebben we ook de kennis om het tij te kunnen keren ten aanzien van ontwikkelingen die de verkeerde kant op gaan, zoals de afnemende biodiversiteit.

De ontwikkelingen gaan snel en veel van dit alles gebeurt op wereldschaal. Dit snelle tempo staat op gespannen voet met de langzame pas waarmee instituties bewegen. Instituties lijken nog het meest op olietankers die slechts langzaam van koers kunnen veranderen. Gelukkig beseffen steeds meer leiders, van staatshoofden en industriële leiders tot activisten, dat we man-op-de-maan-achtige agenda's nodig hebben. Net zoals de VS in de jaren zestig een succesvol ruimtevaartprogramma optuigden, zo is het nu van belang de grote maatschappelijke uitdagingen serieus aan te pakken, want ondanks onze niet afhoudende welvaartsgroei zijn er grote, bedreigende wereldwijde vraagstukken.

De urgentie blijkt ook uit demografische prognoses. Ondanks dat het gemiddeld aantal kinderen per vrouw wereldwijd is afgenomen, zullen er in de komende dertig jaar waarschijnlijk twee miljard mensen bijkomen. Tegelijkertijd willen we ook nog eens achthonderd miljoen mensen uit de armoede halen.

Paradoxaal genoeg hebben wij de neiging om de kop in het zand te steken en niet naar de toekomst te willen kijken. Maatregelen nemen om het klimaat op aarde leefbaar te houden kunnen immers drastisch zijn. Onze ecologische voetafdruk verkleinen en de uitstoot van broei-

kasgassen sterk verminderen vraagt een heel andere manier van produceren en consumeren. Die verandering gaat niet vanzelf. Bovendien zou het op sommige vlakken ongemakkelijk kunnen zijn, aangezien we zo veel welvaart te danken hebben aan niet-duurzame processen.

Behalve angst speelt er nog iets anders waardoor mensen niet actief met de toekomst bezig zijn: een gebrek aan urgentie doordat het nu heel goed lijkt te gaan. Weinigen repareren het dak als de zon schijnt. Successen uit het verleden hebben veel goeds gebracht. Daar willen we dan ook van genieten. Als de huidige koers dat succes heeft opgeleverd, waarom zou je dan wat anders willen doen? In zo'n geval is er juist te weinig angst voor de toekomst.

Om in beweging te komen hebben we een lonkend perspectief nodig – een visie om voor te gaan, een toekomstbeeld om na te streven. Futurologen kunnen daarbij helpen door een proces te faciliteren en inspirerende beelden aan te reiken (of zelf te laten bedenken) die aanzetten tot actie. Futurologen zien mogelijkheden waar veel mensen nog niet over hebben nagedacht. Zij gebruiken de signalen over nieuwe ontwikkelingen om ons te helpen nieuwe oplossingen te formuleren voor een betere toekomst.

Futurologen zijn niet ongefundeerd optimistisch of pessimistisch, maar meestal wel hoopvoller over de toekomst. Dat geeft de burger moed. Pessimisme en angst voor de toekomst kunnen een gevoel van machteloosheid geven. 'Het is toch al te laat. Wat we ook doen, beter wordt het niet.' Omgekeerd kan ongefundeerd optimisme ons het gevoel geven dat het allemaal vanzelf wel goed komt, dat we zelf niets hoeven te doen. 'De technologie gaat het vanzelf wel oplossen.' Of '... en anders verhuizen we gewoon naar Mars.' Futurologen proberen altijd om de verbinding te leggen tussen waar we nu staan en wat we in de toekomst kunnen bereiken. Op die manier ontstaat ruimte voor beweging om samen te bouwen aan een betere toekomst.

Lessen trekken uit het verleden

Het heden vloeit voort uit het verleden. Gebeurtenissen in het heden zijn het resultaat van al dan niet bewuste keuzes en een toevallige samenloop van omstandigheden uit het verleden. Het verleden is een verhaal waarmee we het heden en de toekomst willen begrijpen. Maar de ge-

schiedenis zoals wij die kennen is niet objectief, en had ook anders verteld kunnen worden.

Soms gebeurt dat ook. Het drastisch veranderde inzicht in ons slavernijverleden biedt een ander perspectief op de Nederlanden als wereldmacht aan het begin van de Gouden Eeuw dan het beeld dat in de jaren vijftig leefde. Ons perspectief is bepalend voor de interpretatie en het gewicht dat we aan allerlei invloeden toekennen.

Mensen verschillen onderling meer van perspectief dan we veelal geneigd zijn te denken. We hebben bijvoorbeeld een verschillende temporele verankerung.¹⁰ Mensen die sterk in het verleden zijn geworteld, spiegelen de wereld van nu aan hoe het vroeger was. Ze vertellen anekdotes uit hun eigen jeugd of die van hun ouders om te benadrukken dat het vroeger echt heel anders toging. Dat kan inderdaad verhelderend zijn, maar het zegt niet veel over hoe het nu werkt.

Futurologen hebben het niet zo op met een eenzijdige fixatie op het verleden. Ze waarschuwen dat de geschiedenis zich niet herhaalt en dat we niet in de val moeten trappen om te veel parallellen te willen zien.¹¹ Wie te veel in het verleden leeft, heeft te weinig oog voor verandering en is niet in staat om het heden op een zinnige manier te duiden. Paradoxaal genoeg houden futurologen zich echter wel veel met het verleden bezig. Wie het verleden niet kent, zal geen greep krijgen op de toekomst.

Toekomstige gebeurtenissen hebben een link met gebeurtenissen uit het verleden en het heden. De vrouwenemancipatie bijvoorbeeld, werd niet in vijf of tien jaar voltooid en was een proces van eeuwen, sterker nog, is nog steeds gaande. Je kijkt anders naar veranderingen – klein of groot – door ze in een ruimer tijdsperspectief te plaatsen. Tot in de jaren zestig verloren in Nederland vrouwen in overheids- en onderwijsdienst hun baan als ze trouwden. Pas toen de EU Nederland dwong de wetgeving op dit punt aan te passen, werd de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt versterkt. Er gingen meer vrouwen studeren en ze kwamen ook op hogere posities. Toch spreken we nog steeds van een glazen plafond. Welke kleine of grote gebeurtenissen gaan dat doorbreken?

Maar lessen trekken uit het verleden gaat verder dan dat. De aan de Amerikaanse schrijver Mark Twain toegeschreven uitspraak luidt: ‘De geschiedenis herhaalt zichzelf niet, maar ze rijmt wel.’ Met andere woorden, het verleden herhaalt zich niet exact, maar veel komt in een

of andere vorm terug. Of anders geformuleerd: ‘Wie zijn geschiedenis niet kent, is gedoemd haar te herhalen.’¹² Deze citaten verklaren waarom futurologen juist zeer geïnteresseerd zijn in geschiedenis. Mechanismen die toen speelden, vooral over de menselijke aard, zijn nog steeds relevant. Dat de toekomst niet hetzelfde is als het heden, wil nog niet zeggen dat alles anders is. We gebruiken dagelijks voorwerpen gebaseerd op technologie uit het verleden – van een bord en een tafel tot onze wegen – en de kans is groot dat die in de toekomst nog steeds een rol spelen. En ook onze behoeften en verlangens zijn voor een groot deel geworteld in onze natuur en onze cultuur.

De toekomst is niet voorbestemd, maar de wijze waarop gebeurtenissen zich voltrekken is nooit helemaal toevallig. Systemische principes en wetmatigheden vertellen een terugkerend verhaal. Dat is het rijmen waar Mark Twain het over had. Natuurlijk zijn er onverwachte wendingen en samenlopen die voor onzekerheid en complexiteit zorgen, maar je kunt allerlei patronen herkennen die belangrijk zijn om in de gaten te houden. Je hebt er veel aan als je begrijpt hoe dingen hebben kunnen gebeuren.

Als je weet hoe oorzaak en gevolg met elkaar samenhangen, kun je je ook voorstellen wat zou kunnen gebeuren. De redenering achter interacties is belangrijk om te begrijpen hoe veranderingen zich voltrekken. Dit ligt op het terrein van de sociale wetenschappen als economie, sociologie en politicologie. Deze liggen meer in de lijn van de futurologie dan de technische vakken. In die technische vakken leer je te verklaren op basis van kennis over materialen en natuurkundige en (bio)chemische principes. De focus is in veel gevallen gericht op het object dat je maakt en in mindere mate op de sociale omgeving waarin het moet functioneren. Natuurlijk zijn dat soms knap ingewikkelde projecten – denk aan een raketlancering of de bouw van een zeedijk in een getijdensysteem – maar een integrale kijk op de wisselwerking tussen technologie, samenleving, politiek, economie en ecosystemen krijgt daarbij meestal minder aandacht.

Mensen die vooral op een technische, bèta-manier te werk gaan, moeten vaak een inhaalslag maken met de systemische manier van denken die bij de futurologie hoort. In de praktijk is het geen enkel probleem voor nieuwsgierige aspirant-toekomstverkenner. Uit je com-

fortzone treden en iets nieuws leren behoort immers tot de dagelijkse kost van toekomstverkenner.

Wanneer een toekomstverkenning af te raden is

Toekomstverkenning heeft legio voordelen, maar om teleurstelling te voorkomen dienen de omstandigheden gunstig te zijn. Toegegeven, ideale situaties bestaan niet. Er zijn altijd urgente zaken die prioriteit hebben. Sterker nog, sinds de komst van e-mail en sociale media lijkt het werk in de meeste organisaties steeds drukker en hectischer te worden. Tijd en geld vrijmaken om na te denken over de lange termijn is echt een bewuste keuze. Soms voelt toekomstverkennen als een luxe – of zien anderen dat zo – totdat je beseft dat mensen, juist doordat ze continu zo druk bezig zijn, met oogkleppen op lopen.

Medewerkers in organisaties weten vaak haarfijn uit te leggen waarom het juist nu niet het moment is voor een strategietraject of een toekomstverkenning, of dat het beter is om een strategische agenda nu niet uit te voeren en het concept in de bureaula te stoppen. Als strategie op directieniveau geen prioriteit heeft en andere belangen de overhand hebben, is het al snel trekken aan een dood paard. Zo'n houding brengt het risico met zich mee dat de mensen die wél vooruit willen kijken geneigd zijn een andere werkgever te zoeken. Gewoonlijk zijn dit energieke medewerkers die je niet kwijt wil.

Als een organisatie wél wil inzetten op de veranderende realiteit, is het nog steeds belangrijk om te beseffen dat toekomstverkennen geen quick-fix is. Het alert zijn op signalen, het bespreken van toekomstbeelden, het uitwerken van een routekaart, zijn allemaal tijdrovende processen die aandacht vragen van veel verschillende mensen. Als die tijd er niet is en wordt besloten om het project drastisch in te korten of fasen over te slaan, dan zul je concessies moeten doen aan het resultaat.

Dat wil niet zeggen dat projecten altijd groots en meeslepend moeten zijn. De laatste jaren is er een trend van kortere, maar intensievere projecten. Het is niet meer gebruikelijk om (meerdere) meerdaagse sessies te organiseren waar medewerkers in volledige afzondering aan een toekomstverkenning werken die pas over twee jaar hoeft te worden afgerond. De snelheid van veranderingen is dusdanig dat over twee jaar de wereld er weer heel anders uit kan zien. Misschien is de organisatie

dan al gefuseerd, het management drie keer veranderd, en de ketenpartners gewisseld. We zien tegenwoordig trajecten van een half jaar tot maximaal een jaar. Bijeenkomsten duren meestal een dagdeel, want de dagelijkse verplichtingen roepen steeds harder.

Als het niet lukt om een breed geschakeerde groep medewerkers en stakeholders te betrekken, kun je je afvragen waarom mensen er geen tijd voor willen vrijmaken. De reden kan zijn dat de werkdruk erg hoog ligt en mensen strak op hun targets worden afgerekend: een van de tekenen dat de organisatie te weinig bezig is met veranderingen in de wereld om haar heen, en het risico loopt ingehaald te worden door ontwikkelingen. Een afwijzende houding van medewerkers kan ook te maken hebben met een onveilige sfeer in de organisatie. Hoe dan ook, het is een signaal om te benutten bij verdere strategieontwikkeling.

Ook de betrokkenheid en agenda's van het management spelen mee als mensen een verkenning niet belangrijk genoeg vinden. Natuurlijk zijn managers druk met het dagelijkse bestuur, en voor een deel ook met de jaarplanning voor komend jaar. Een recente of komende reorganisatie zorgt ervoor dat mensen sterk gefixeerd zijn op de korte termijn. Logisch, iedereen wil weten of zijn baan over drie maanden nog bestaat.

Om een toekomstverkenning een goede kick-off te geven is echter een ambassadeur nodig uit het topmanagement. Iemand die de koppeling kan maken tussen besturen en verkennen. Een inspirerend leider die goed kan vertellen waarom meedoen met een verkenning zowel belangrijk als leuk is. Een leider die meedoet met bijeenkomsten en bovendien de uitkomsten van een verkenning op een slimme manier weet te vertalen naar de dagelijkse praktijk, en die er daarnaast voor zorgt dat de vaardigheden van verkennen om beter en slimmer te worden, worden verankerd in de organisatie.

Met andere woorden, de rol van het management is cruciaal om te zorgen dat de uitkomsten van een verkenning daadwerkelijk worden gebruikt. Als het management na afloop van een verkenning doet alsof er niets is gebeurd en overgaat tot de orde van de dag, is de hele exercitie zinloos geweest. Zelfs al was het management tijdens de verkenning nog zo enthousiast, in dat geval zullen de medewerkers nut en noodzaak in twijfel trekken.

Een futurist mindset

Maar weinig mensen zijn van nature geneigd met een open geest – niet belemmerd door overtuigingen of ervaringen uit het verleden – toekomstgericht te denken, en nog minder mensen zetten deze denkkracht professioneel in. In onze opleiding en op ons werk leren we meestal vanuit een andere aanpak te denken. We moeten daarom eerst sommige aspecten van onze gebruikelijke manier van denken afleren om buiten de gangbare paden te kunnen treden. Pas dan kunnen we de vruchten van futurologie plukken. Als je je bewust bent van die andere manier van denken, ben je beter in staat om de juiste vragen te stellen en betere beslissingen te nemen. Maar de eerste hobbel die je moet nemen is het gangbare denken in organisaties. Het verschil met de mindset van de futuroloog zit hem in de manier van kijken, vragenstellen, verbeelden en tot actie komen.

Met een frisse blik kijken en je verwonderen

Je hoeft als toekomstverkenners geen nieuwswunkie te zijn, maar een gezonde dosis nieuwsgierigheid is onontbeerlijk. Toekomstverkenner zoeken voortdurend naar signalen van verandering – tamelijk ongegericht, tenzij het om een specifiek project gaat. Of het nu gaat om nieuwsberichten, opiniestukken in de media of zaken in het straatbeeld, futurologen hebben altijd aandacht voor wat om hen heen gebeurt. Altijd staat hun radar aan om zwakke signalen van de toekomst op te vangen.

Daarbij kijken toekomstverkenner naar het grotere geheel. Ze proberen de verre gaande gevolgen van veranderingen in beeld te brengen, ook op de langere termijn. Ze hebben speciale interesse voor ontwikkelingen op de snijvlakken waar denkwerelden samenkomen. Denk aan de cross-overs tussen technologieën, opkomende vraagstukken in de samenleving en activiteiten van subculturen en koplopers. Vooral als de impact van ontwikkelingen nog niet helemaal duidelijk is, heb je de aandacht van een toekomstverkenners te pakken. Die ambiguïteit werkt prikkelend, als een broedplaats voor nieuwe betekenissen.

Meestal wordt dit in de meeste organisaties niet echt aangemoedigd. Nieuwsgierig om je heen te kijken; op welk project zou je die tijd kunnen wegschrijven? Organisaties zijn vaak opgebouwd uit afdelingen en divisies met specifieke rollen en gespecialiseerde kennis. Haast iedereen

is deskundig op een bepaald terrein en verantwoordelijk voor een bepaalde opdracht. Termen als verkokering en fragmentatie maken duidelijk dat we wel doorhebben dat hier nadelen aan kleven. Soms kunnen alleen de hoogste baas en de raad van bestuur het geheel overzien. Maar zelfs zij zijn vaak te druk met de korte termijn, met kwartaalcijfers en politieke resultaten.

Als je jarenlang in een dergelijke organisatiestructuur hebt gewerkt, ben je niet meer gewend je nieuwsgierigheid de vrije loop te laten. Maar zodra je weer over de schotten heen gaat kijken, borrelen vanzelf de vragen op. Hoe verhouden dingen zich tot elkaar? Welke nieuwe ontwikkelingen hebben impact op wat we doen? Dit soort vragen kunnen de eerste stap zijn in het ontwikkelen van systeemdenken als bril om naar veranderingen te kijken. Dan laten we ons niet meer imponeren door expertkennis, door cijfermateriaal, een prachtige grafiek en een vernuftig model. Want ook die modellen zullen worden beïnvloed door verandering, al weten we nog niet precies hoe.

Toekomstverkennen binnen organisaties

Het is niet ongebruikelijk dat een organisatie onderzoek laat doen, bijvoorbeeld naar haar concurrentiepositie of naar de grondstoffenmarkt. Dat levert meestal een rapport op met bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Gewoonlijk delen de onderzoekers hun inzichten met de organisatie via een presentatie, met vragen en discussie na afloop. Dat kan heel nuttig zijn, maar alleen blijft dit denkwerk dat door anderen is uitgevoerd, en niet door de medewerkers van de organisatie zelf.

Toekomstverkennen werkt anders. De waarde van toekomstverkennen zit ook in *zelf* leren nadenken over wat zou kunnen gebeuren en over de relevantie daarvan voor de dingen waar we nu mee bezig zijn. Een rapport met conclusies en aanbevelingen van organisatieadviseurs of marktonderzoekers doet dat niet voor je. Een uurtje presentatie gevolgd door een discussie is dan onvoldoende. Het geeft wel een steuntje in de rug, maar toekomstverkennen moet je zelf doen.

Toekomstverkennen kun je het best samen met anderen doen. Nieuwe ideeën borrelen vaak op in gesprek met anderen die vanuit een ander perspectief tegen zaken aankijken. Je hoort dingen waar je niet eerder bij hebt stilgestaan, borduurt voort op de gedachten van een ander, en

associeert dat met iets anders. Dit soort gesprekken kan de manier waarop we naar de wereld kijken blijvend doen veranderen. Daarom is het zo belangrijk om tijdens het toekomstverkennen de tijd te nemen voor conversatie. Het mag niet ophouden bij de presentatie van een rapport. Je kunt denken aan een vervolg van discussiebijeenkomsten waarin wordt teruggegrepen op de verkenning, bijvoorbeeld omdat wat in de wereld gebeurt heel erg lijkt op een van de geschetste scenario's, of dat een van de voorbeelden van technologische mogelijkheden nu werkelijkheid lijkt te worden.

Niet voor niets is dialoog over mogelijke veranderingen en hun betekenis een van de meest centrale activiteiten bij toekomstverkennen. Samen creëer je de gevoeligheid om toekomstsignalen te duiden en de gebeurtenissen van nu in een ander daglicht te stellen. Dit zijn belangrijke kenmerken van een lerende organisatie die wil kunnen inspelen op veranderingen.

Helaas zijn de meesten van ons niet gewend een dialoog te voeren. Onbedoeld zijn we vaak aan het zenden zonder dat de luisterstand ingeschakeld staat. Soms zijn we stiekem niet echt geïnteresseerd in wat die ander te zeggen heeft. We kunnen niet wachten tot de ander is uitgepraat, zodat we onze eigen mening kunnen verkondigen. Zelfs als we een vraag stellen, brengen we vaak een verkapte mening naar voren.

De media en de wetenschap geven helaas het goede voorbeeld niet. Meestal gaan deskundigen met tegengestelde opvattingen met elkaar in debat en doen hun best om elkaars standpunten te weerleggen. In plaats van naar elkaar te luisteren, zoeken ze naar zwakke plekken in het betoog van de ander om hem onderuit te halen. Dit leidt niet direct tot een verrijking van inzichten. De toeschouwer moet zijn eigen conclusies trekken, want 'de deskundigen zijn het onderling niet eens.' Een (politiek) debat gaat meestal nog een stap verder en draait louter om het winnen. Als de ander aan het woord is, luisteren we om een bres te kunnen slaan in het betoog van de tegenstander. We slaan toe met een tegenargument om gehakt te maken van het standpunt van de ander. Bij toekomstverkennen werkt dat niet. Als je diep van binnen vooral gelijk wilt hebben, ontdek je geen nieuwe inzichten.¹³

Dialoog vraagt om empathisch luisteren. Geoefende interviewers, coaches en therapeuten zijn hier heel goed in. Empathisch luisteren

vereist dat je écht luistert naar wat de ander te zeggen heeft. Alle vragen die je stelt zijn bedoeld om de ander te helpen zijn gedachten te verwoorden. Op die manier komen gedachten op tafel die iemand niet in een andere context heeft kunnen verwoorden. Samen creëer je een rijke en bijzondere ervaring. De kans is groot dat je hier op andere momenten naar terug zult grijpen.

Andere toekomsten bedenken

De gangbare denkwijze gaat meestal uit van één toekomst, die we kunnen leren kennen door voldoende feiten en expertkennis te vergaren om die ene toekomst te beschrijven die zich uit het heden zal ontwikkelen. We zagen eerder al dat hier beperkingen aan kleven. Per definitie is er geen echt feitenmateriaal over de toekomst beschikbaar. Expertkennis is altijd gebaseerd op het verleden en leidt aan de beperkingen van ons voorstellingsvermogen.

We zijn geneigd rechte lijnen naar de toekomst te trekken. Als we zo naar bestaande trends kijken, gaan we ervan uit dat die trends zullen doorzetten. Maar dat is bedrieglijk. Op de eerste plaats lijkt een trend meer op het getij. De vloed tilt alles omhoog en heeft allerlei neven-effecten. En net als het tij, houdt ook een trend een keer op. De technooptimistische toekomstvisies uit de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw, met vliegende auto's en huishoudrobots, zijn voorbeelden van het te simpel doortrekken van allerlei trends. Op de tweede plaats versterken trends elkaar, werken ze elkaar tegen of beïnvloeden ze elkaar anderszins. En dan zijn er op de derde plaats telkens weer allerlei onvoorziene nieuwe ontwikkelingen en gebeurtenissen. Bij sommige daarvan kunnen we enkel vermoedens koesteren, en andere vallen volledig buiten ons blikveld.

Je hebt er daarom meer aan om ook radicaal andere toekomsten te bedenken, waarin dingen gebeuren die nu nog onmogelijk lijken. Laat je niet leiden door het 'gewone' denken of door anderen die zeggen dat het tijdverspilling is om zulke fantastische toekomstbeelden uit te werken. Probeer dat innerlijke stemmetje te negeren dat je dingen influistert als 'Dat kan helemaal niet' of 'Dat gaat nooit gebeuren.' Het is juist een zinvolle oefening. Als de logica van het toekomstverhaal klopt, is het de moeite waard om ook daarover na te denken. Hoe onwaarschijnlijk die

toekomst ook lijkt, het kan je op waardevolle ideeën brengen waar je gewone denken nooit bij zou komen. Je bent de toekomst alvast aan het oefenen. Sommige dingen lijken misschien sciencefiction, maar tegenwoordig ontwikkelt technologie zich zo snel, dat haast alles wat je kunt bedenken, dus ook die vliegende auto en de huishoudrobot, over niet al te lange tijd (of eigenlijk nu al) kan worden gerealiseerd.

In het bedenken van andere toekomstën kijken futurologen verder vooruit dan we kunnen zien. Wie vanuit een organisatie werkt, wordt vrijwel altijd begrensd door het mandaat van de organisatie. Bij overheden is dat meestal het (politieke) mandaat van de bestuurders. Bij bedrijven is dat bijvoorbeeld een jaarplan of de meerjarenambitie die het bestuur heeft neergelegd. Vrijelijk denken over de betekenis van mogelijke veranderingen over vijf, tien of twintig jaar doen we zelden. Alleen in sommige beroepen, zoals ruimtelijke planning en bouwkunst, richten men zich expliciet op de lange termijn. Wat zou een toekomst van over tien jaar betekenen voor de organisatie? Is onze organisatie dan nog relevant? Zouden we niet een heel andere koers moeten varen? Allerlei taboes zouden dan boven tafel kunnen komen, en dat kan heel ongemakkelijk voelen. Dit is een van de redenen dat je bij toekomstverkenningen altijd voor een veilige omgeving moet zorgen, zodat mensen vrijuit kunnen spreken, bijvoorbeeld zonder letterlijk en met naam en toenaam geciteerd te worden.¹⁴ Anders bestaat de neiging om het ongemakkelijke scenario te negeren, te ontkennen of belachelijk te maken.

In actie komen

Toegegeven, de toekomst kun je verkennen als academische exercitie. Maar voor de rest is toekomstverkennen praktisch en pragmatisch. Het doel is om in beweging te komen. Dat kan abstract zijn door het opstellen van een meerjarenagenda die prioriteiten stelt, of concreet in de vorm van pilots en experimenten – al lukt het niet altijd om zover te komen. Onderweg blijken er tal van zichtbare en onzichtbare drempels te zijn.

Een kind leert fietsen met vallen en opstaan; dat hoort erbij. Maar op het werk zien we fouten maken toch vaak als gezichtsverlies, voor onszelf of voor de organisatie. Alles moet eerst worden uitgedacht in een projectplan met een kosten-batenanalyse. En als we niet precies

weten hoe we iets moeten aanpakken, schuiven we het voor ons uit en blijven we liever op de oude manier doorwerken. Of we doen meer onderzoek. Dan lijkt het misschien wel alsof we heel alert zijn, maar eigenlijk betekent het uitstellen en afwachten tot we meer weten. Want liever zouden we de oude manier van werken perfectioneren, dan inspelen op nieuwe signalen.

Toekomstverkenner hebben meer op met de mentaliteit van start-up-bedrijven die fouten durven maken. Falen zit in de haarvaten van de startup-cultuur. ‘Don’t fail to fail’ en ‘Fail fast and often’ zijn de credo’s van de startup-cultuur. Je leert het meeste van je fouten, maar... je kunt die fouten maar beter vroeg in het proces maken, want hoe verder je bent, des te kostbaarder de fouten uitpakken. Productontwerpers beginnen vaak met prototypes om uit te proberen hoe iets eruit komt te zien. Een tekening of een model van vouwkarton lijkt helemaal niet op het echte product, maar je kunt er wel veel van leren.

Crowdfundingplatforms als Kickstarter zijn ook een manier om vroeg in het proces uit te testen of mensen een innovatief product interessant vinden. Een ontwerper meldt zijn productidee aan. Met een beeldverhaal maakt hij duidelijk wat het product kan en hoe het ons leven gaat verrijken. Als voldoende mensen het idee financieel ondersteunen, haalt de ontwerper zijn doel. Met de middelen die hij heeft opgehaald kan hij het in productie nemen. De investeerders krijgen vaak als dank voor hun vertrouwen een product uit de eerste serie. Als een productidee niet aanslaat, is er geen man overboord. Zo lang er nog geen fabrieken hoeven te draaien om producten te maken, is het tamelijk goedkoop om terug naar de tekentafel te gaan en een verbeterde versie te ontwerpen en te testen. Deze werkwijze hoeft zich niet te beperken tot commerciële producten of diensten. Het kan een metafoor zijn voor hoe je met experimenten kunt omgaan.