

TOEKOMSTVERKENNEN

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

Denkkaders 68
Cognitieve dissonantie 71
Voorbij de beperkingen van ons brein 74

5 **Systemendenken** **75**

Systemen en systeemdenken 75
De puzzelstukjes van de sociale werkelijkheid 77
Wat is de sociale werkelijkheid? 79
Golf, snooker en systeemdenken 82
Complex Adaptieve Systemen 84
Systeemdenken met het toekomstwiel 88
Systeemveranderingen herkennen en erop inspelen 90

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

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