

Toekomstdenken voorspellen, voorzien en verzinnen

een wereld met meerdere gezichten



Ed Peelen

Aan het eind van een corona-jaar is het denken over de toekomst of over toekomsten wellicht lastiger dan ooit. We zijn geconfronteerd met veranderingen die we eerder niet voor mogelijk hielden, en dan hebben we het niet alleen over de besmettingen, ziekenhuisopnames, aantal overlijdens, maar bijvoorbeeld ook over enorme dalingen in de olieprijs. Op een gegeven moment kreeg je geld toe als je olie kocht (midden in de VS). En over de snelheid waarmee de werkloosheid zich ontwikkelde in de VS; bijna een verticale lijn naar boven. In het assenstelsel dacht je nog even dat de Y-as aan de rechterkant van de figuur betrof, maar het bleek de curve zelf te zijn. Een enorme toename; op dat moment! Het zijn niet alleen deze uitschieters die ongekend zijn, maar ook de onzekerheid: waar gaat het heen? Krijgen we een economische crisis en een pas op de plaats?

Hoe kijken we naar die toekomst of vliegen we weg uit de startblokken, vol nieuwe ideeën voor een reset?

Toekomstdenken is met andere woorden actueler dan ooit; het opdoen van inzichten over de toekomst ten behoeve van het formuleren van de strategie is het onderwerp van deze laatste sessie in 2020 van de Yellow Cats.

Bart Götte heeft tijdens deze bijeenkomst een theoretisch kader geschetst: de basisprincipes van futurizing zijn behandeld. **Christine Boland**, bekend trendanalist, heeft een overzicht gegeven van de ontwikkelingen die zij ziet. We verkennen hoe we deze veranderingen als mens kunnen duiden; hoe we ermee om kunnen gaan. Het is een herkenbare, aansprekende manier om inzichten over de toekomst op te doen: de veranderingen te ordenen en er betekenis aan toe te kennen. Het is als het ware een scenario; een mogelijk, voor velen ook wenselijk, toekomstbeeld.

Theoretisch kader

Toekomstdenken vereist dat we op verschillende manieren naar ontwikkelingen kijken. Een te smalle blik helpt niet! **'Je moet niet door een rietje naar de toekomst kijken'**. Het helpt juist als we zowel bereid zijn progressieve als pessimistische toekomsten te verkennen. Als we als techno evangelist willen exploreren hoe technologie zich kan ontwikkelen en zien hoe die oplossingen vindt voor tal van de problemen waar we nu tegenaanlopen en als pessimist meer focussen op alle gevolgen voor privacy, werkgelegenheid, de autonomie van de mens en hoe hier op gereageerd kan worden.

Het is goed je ervan bewust te zijn op welke manier we naar de toekomst(en) kijken:

- De '**preferable future**'. Hier hebben velen 'een handje van'; we schetsen dan een toekomst die wij wensen, prettig vinden en goed is voor onze gemoedsrust. De vraag is echter hoe vaak deze ook uitkomt?
- De '**projected future**'; de ontwikkelingen die nu al zichtbaar zijn, zich aan het oog voltrekken en waarvan we (impliciet) verwachten dat deze nog een tijdje doorgaan. Het is een heldere toekomst; maar de vraag is of het zich zo blijft ontwikkelen?
- De '**probable future**'; we krijgen dan te maken met kansen op dat zaken voorkomen.
- De '**plausible future**'; we gaan dan nog een stap verder dan de 'probable future'; de onzekerheden krijgen meer ruimte. Het is denkbaar dat zich iets voordoet, dus we houden er rekening mee.
- We geven ons denken nog meer ruimte op het moment dat we de '**possible futures**' gaan verkennen. Hier komen *scenario's* ook om de hoek kijken; het schetsen van meerdere toekomst.
- De **belachelijke toekomst** tot slot, laat de meeste ruimte open. Het wordt fantasy, of science fiction, onwaarschijnlijk, maar uiteindelijk blijken dit soort beelden regelmatig waarschijnlijker te zijn dan we dachten, maar vaak wel ver weg.

Voorspellen – Voorzien – Verzinnen

Afhankelijk van hoe ver en hoe ruim of breed we de toekomst willen verkennen, zetten we andere technieken in. **Voorspellen** is zinvol en nuttig zolang ontwikkelingen zich voltrekken in een patroon dat we uit het verleden kunnen bepalen. Hoe ver vooruit we kunnen voorspellen, is afhankelijk van de factoren (gaat het om CO₂, de olieprijs, de inflatie, de verspreiding van Covid-19?). In het algemeen gaat vaak op dat we meer kunnen voorspellen dan we doen. De mogelijkheid is er dus om meer te weten over de toekomst! Zodra we niet meer kunnen voorspellen, kunnen we onze toevlucht nemen tot het **voorzien**. We kunnen bijvoorbeeld scenario's schetsen; we weten niet meer welke kant het op gaat, en kunnen een beperkt aantal mogelijke toekomstbeelden construeren. Zodra we te maken krijgen met te veel onzekerheden die een grote impact hebben op de toekomstige ontwikkelingen, zal blijken dat we onze toevlucht moeten nemen tot wat het '**verzinnen**' wordt genoemd.

Vragen die we bij de start van het toekomstdenken moeten beantwoorden, zijn:

- **Over welk domein of welke markt gaan we de toekomst verkennen?** Belangrijk is de scope niet te breed en niet te smal te nemen. In het eerste geval neem je alles mee wat er speelt in de wereld, in het andere geval te weinig!
- **Welke tijdhorizon nemen we in acht?** Stel vast op welk jaar de verkenning zich richt. Laat hierbij het automatisme varen; het idee dat er elke vijf jaar een nieuwe strategie moet komen, is niet per se zinnig.

Vervolgens is het belangrijk dat we ons richten op het **systeem als geheel** en niet op individuele ontwikkelingen. Voor een gemeente als Amsterdam is het bijvoorbeeld in het kader van de post-covid-19 ontwikkelingen te zien hoe economische, sociale, medische factoren op elkaar inwerken. Ontstaat er door werkloosheid, stress, angst voor de gezondheid een grotere kans op criminaliteit, geweld? En wat doet dat weer voor de psychische gezondheid? Hoe kan dit op elkaar ingrijpen en zich ontwikkelen?

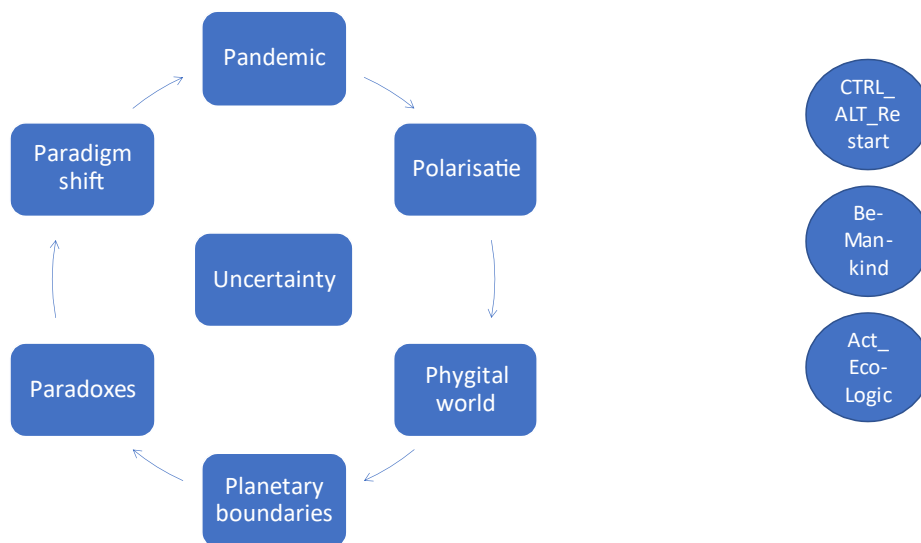
Zodra bepaald is op welk systeem het toekomstdenken zich richt, kunnen de **factoren geïdentificeerd** worden die meegenomen moeten worden. Hiertoe kunnen we, praktisch gezien, de macro-omgeving scannen en de demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke factoren vaststellen die mogelijk van invloed zijn op de toekomst.

- Stel vast wat de volatiliteit, onzekerheid, ambiguïteit, turbulentie en complexiteit is waarmee de veranderingen zich mogelijk voordoen
- * Kijk met welke marge ontwikkelingen zich kunnen voldoen: hoe lopen de voorspellingen uiteen? En kijk naar de nauwkeurigheid: in hoeverre zitten er we er naast met onze voorspellingen (tot nu toe)?
- * Hoe grijpen ontwikkelingen op elkaar in? Zijn er closed loops; ofwel: versterken ontwikkelingen elkaar?

De toepassing

Toekomstdenken is ook patronen signaleren, ordenen en duiden. Het gaat om het zien, het analyseren, het duiden. Het vraagt analytisch en intuïtief denken en kijken tegelijkertijd. Christine Boland weet dat al jaren goed te balanceren. Zij pikt veel weak signals op en weet deze te plaatsen. Ze heeft dat tien jaar lang gedaan als hoofdauteur van de Trendrede en doet dit ook in haar recente werk (Making Sense). Haar uitdaging is de verschuivende consumentenbehoeften te duiden en te zorgen dat het merk daarop blijft aansluiten, zodat je relevant blijft.

Zij heeft het volgende model ontwikkeld om de tijdgeest in een A4-tje te vangen:



Onze wereld wordt beheerst door de *pandemie*. Ons doortollen in ons bestaan, komt door de eerste 'lock down' even tot stilstand. De eerste week bellen we ons suf; ons leven neemt vervreemdende vormen aan. We zijn thuis, hoeven niet te hollen, alles vindt onder een dak plaats. De meesten confirmeren zich aan het nieuwe normaal, maar na verloop van tijd is bij velen de maat ook vol; onvrede die al langer aan het borrelen was, komt naar boven. De *polarisatie* groeit. Denk aan tegenpolen als arm versus rijk, progressief versus conservatief, klimaatactivist versus ontkenner van klimaatverandering, wetenschap versus sentiment en politiek versus het 'volk'. Ze worden groter. Naarmate meer zaken onzeker worden, zoeken mensen houvast, juist in het extreme. Dit heeft overigens niet alleen met de pandemie te maken. Er komen meer *paradoxen*, waarvoor kenmerkend is dat er twee waarheden zijn. We zijn meer dan ooit verbonden, maar hebben ons nog nooit zo alleen gevoeld.

De welvaart stijgt, maar velen voelen dat niet zo. Ondanks dat er meer data komen, voelen we ons meer onzeker. De efficiency neemt toe, maar we ervaren meer gebrek aan tijd. Alles wordt meer flexibel, maar tegelijkertijd zijn veel zaken erg taai en moeilijk te veranderen. De toekomst is spannend, maar ook beangstigend. Verder zien we een **phygital wereld** ontstaan, waarin fysiek (*physical*) en digitaal (*digital*) in elkaar overgaan. Het wordt mogelijk een operatie uit te voeren, met artsen die op verschillende plekken in de wereld staan. Er zijn al systemen waarmee je met een handafdruk een supermarkt in- en uit kunt lopen; het is voldoende om je te identificeren en je boodschappen af te rekenen. Er ontvouwt zich een systeem waarin we verbonden zijn en zaken te manipuleren zijn; en dat roept ook vragen op over bijvoorbeeld feit en fictie, vertrouwen en de mogelijkheid zich af te zonderen (*privacy*).

De jonge generatie Z, die bijna altijd in-line zijn, groeien op een andere manier op, ontwikkelen op een andere manier hun identiteit en relaties en communiceren anders. We lopen voorts op tegen de grenzen van onze planeet (***planetary boundaries***). Als enig wezen op aarde produceren wij afval dat niet door een ander soort is te gebruiken en op die manier vergiftigen wij onze aarde. We gaan ervaren wat dat voor gevolgen heeft. *Paradigma verschuivingen* kunnen niet uitblijven en doen zich al voor. We zien dat meer accent wordt gelegd op purpose dan op winst, op gebruik en delen dan op bezit, op inclusiviteit versus uitsluiting (*elite*), op vrijheid en vertrouwen dan op regels en controle, op transparantie dan in achterkamertjes en met een vrouwelijke in plaats van een mannelijke aanpak.

Al deze ontwikkelingen brengen meer onzekerheid, ambiguïteit, complexiteit, turbulentie en volatiteit mee. Om in deze moeilijke omstandigheden betekenis en duiding te kunnen geven aan de veranderingen, onderscheidt Christine **drie principles of progress**:

1. Ctrl_ALT_Re_start: heroverweeg

Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat we opnieuw moeten voorzien hoe we de online wereld van waarde voor ons laten zijn. We zullen opnieuw moeten nadenken over hoe we ons leven inrichten in de *phygital* wereld. Dit lukt alleen als we teruggaan naar onze wortels, onze 'roots'. Vanuit onze eigene moeten we naar betekenis zoeken in een nieuwe context. We moeten er daarbij niet voor terugdeinzen om te denken. Het gaat niet om controle, maar om wat betekenisvol is, wat er toe doet. We kunnen van kantoren clubhuizen maken, van hotels kantoren, fysieke winkels 24/7 openen dankzij interactieve winkelruiten.

2. Be-Mankind

Alles wat niet gedigitaliseerd kan worden, wordt extreem waardevol. Ook voor merken en bedrijven. Doe wat mensen hebben. Toon empathisch vermogen, weet te volharden, gebruik je fantasie en creatief, ken je herkomst (historie), durf te spelen, gebruik je humor, omarm rituelen, wees spiritueel en durf te rebelleren. En speel in op wat belangrijk wordt. Geluk wordt het nieuwe *cool*, gezondheid de nieuwe welvaart, vriendelijkheid een nieuw recht, innerlijke vrede een voorwaarde voor succes. Wees in staat om op die manier mensen te beraken.

3. Act_Eco_Logic

Realiseer je dat we leven in een systeem. Wij zijn onderdeel van een groter geheel. We moeten onszelf niet centraal zetten, maar het eco-systeem waarin we naar een nieuwe balans moeten zoeken. Niet alleen gericht op het stoppen van de schade die we aanrichten, maar ook op het herstellen van eerder aangerichte problemen.

De truc

Om zelf beter te kunnen toekomstdenken, is het belangrijk **meer te zien!** Wordt meer bewust van de **weak signals** die iets over toekomstige ontwikkelingen kunnen zeggen. Weet deze ook te ontleden; weet vast te stellen wat korte termijn, middellange termijn en meer structurele trends zijn en in welke mate deze voorspelbaar zijn. Word je ook bewust van de **krachten, trends, tegentrends, blokkades en trendbrekers** die zich kunnen voordoen en voor trendbreuken kunnen zorgen.

Om dit te oefenen hebben we tijdens de bijeenkomst geanalyseerd welke ontwikkelingen achter het in de brand steken van SUV's in Berlijn schuil gaan; op het niveau de structurele trends, de trendensen en de hypes (de signalen). En in dat kader is ook de afsluitende vraag te zien: wat zijn jouw SUV's? En wat vertellen je die over de toekomst?

The screenshot shows a Zoom meeting interface. The main window displays a presentation slide titled "Foresight. Voorspellen." with a logo of a cat wearing goggles. The slide content includes:

- Voorspellen**
Het verbinden van ontwikkelingen
- Diagram:** A triangle with three levels: "Signalen" at the top, "Trendensen" in the middle, and "Structuren (megatrends)" at the bottom. Arrows indicate relationships between these levels.
- Signalen**
 - afwijkende geluiden
 - ambiguïteit over betekenis
 - (te) snel als onzin bestempeld
 - focus.** early warning
- Trendensen**
 - korte termijn voorspelbaarheid
 - vaak volatiel (onzeker?)
 - snel over- & onderschat
 - focus.** schakelkracht
- structuren & systemen.**
 - robuust, voorspelbaar, traag
 - fundamentele change driver (*paradigm shift*?)
 - Hoewel veelal bekend, erkend maar impact onderschat
 - focus.** lange termijn anticipatie

On the right side of the Zoom window, there is a grid of participant video feeds. Visible names include Christine Bola..., Manfred, Helma de Zw..., Karin, Bart Gotte, Robin Verlinde, Vivian Baas, Dorien van de..., Kris Brees, Rainier, Ronald van de..., Martijn Feenstra, and Maartje - Yell... The bottom of the Zoom window shows standard controls like Unmute, Stop Video, Security, Participants (25), Chat, Share Screen, Record, Reactions, and a Leave button.

Kortom een bijzondere in(on)-line laatste bijeenkomst van de Yellow Cats in 2020. Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen. Of heb je ?

[klik dan hier voor meer informatie](#) over de yellowcats of mail naar km@yellowcats.nl