

DE TOEKOMST IS VAN ONS ALLEMAAL



Voor mijn dochter Océane

Lectorale rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van lector Designing the Future aan Fontys Academy for the Creative Economy op 25 november 2021 door dr. Tessa Cramer.

**de
toekomst
is van ons
allemaal**

Inhouds opgave

8	Inleiding
18	Mijn wetenschappelijke benadering
26	De creatieve tussenruimte
36	Onzekere zaken
50	Ruimte voor verandering
60	Elke dag een nieuwe kans
64	Doorwerking Designing the Future
70	Literatuurlijst
76	Dankwoord
80	Samenvatting
84	Spoedcursus toekomstdenken
92	Over Tessa Cramer

Inleiding

Elke dag hebben we een kans om de toekomst vorm te geven. En dat doen we ook, deels bewust en deels onbewust. Bijvoorbeeld door datgene wat we belangrijk vinden, wat we doen, wie we zien. Ik ben er van jongs af aan van doordrongen: het is de plek waar we een groot deel van onze tijd spenderen. Sindsdien ben ik ervan overtuigd dat wanneer mensen, waaronder ikzelf, in staat zijn om de toekomst met aandacht tegemoet te treden, dit hen houvast geeft in de snel veranderende wereld waarin we leven.

Met mijn werk probeer ik, samen met vele anderen, toekomstgeletterdheid te bevorderen. Ik zie de toekomst als een taal. Het vergt tijd en aandacht om die taal onder de knie te krijgen. Het vergt continu oefenen. Dat doe ik zelf ook elke dag. Als lector probeer ik anderen te helpen de taal van de toekomst te leren spreken. Het is mijn missie om zoveel mogelijk mensen de ruimte te bieden om de toekomst een actief onderdeel te maken van hun leven. Ik schets daarbij geen vergezichten maar neem je mee in het hoofd en hart van de futurist.



In deze lectorale rede vraag ik mij af: wat is er dan precies nodig om je actief te kunnen verhouden tot de toekomst? Om die taal van de toekomst te leren spreken? Dit is een vraag die ik mijzelf veelvuldig heb gesteld. En een antwoord formuleren is niet eenvoudig.

Er is binnen het vakgebied van toekomstonderzoek een wildgroei aan theorie en methoden waardoor ik zelf geregeld tussen de bomen het bos niet meer zag. Nadat ik daar jarenlang doorheen geploeterd had, kwam ik tot een ontvullerende conclusie: het gaat juist om het durven stellen van hele basale vragen. Vragen die ogenschijnlijk zo simpel zijn dat ze dikwijls worden overgeslagen.


Wie willen wij eigenlijk zijn? Wat doet ertoe? Wie zitten er aan tafel in het gesprek over de toekomst?

Het begon mij op te vallen dat de neiging bestaat om te spurten naar gesprekken over nieuwe onderwerpen, denk bijvoorbeeld aan technologieën als de 'metaverse', een fictieve wereld waarin virtuele avatars zij aan zij leven naast gewone mensen (Stephenson, 1992). Dit observeerde ik overigens niet alleen in het onderwijs maar juist ook in het bedrijfsleven en bij overheden. Er werden door jong en oud in allerhande contexten mooie slaloms gemaakt langs de vragen die ik zojuist formuleerde. Rakelings scherend langs de ongemakkelijkheid die deze vragen teweeg kunnen brengen.

Door deze slalom strategie blijft de toekomst in veel gevallen slechts fictie, een ver ons ons bed show. Het punt is alleen dat de toekomst daar maling aan heeft en, of we het willen of niet, op ons af komt denderen. Het gevaar daarvan is dat op momenten dat het er echt toe doet, er geen aandachtige keuze wordt gemaakt. En het probleem daarvan is dat wij daarmee ook een keuze maken.

Ik neem jullie graag mee, om eropuit te gaan, mijn wereld van de toekomst in. Ik ga in die zoektocht geen uitspraken doen over hoe de toekomst eruit gaat zien, dat is niet mijn werk maar jouw werk. Wat ik bied zijn kaders, wellicht zelfs handvatten, om zelf aan de slag te gaan. Het maakt daarbij niet uit hoe oud of jong je bent, hoe druk of rustig - we hebben allemaal iets met die toekomst van doen. De toekomst is namelijk over 50 jaar, maar ook zo dadelijk. De toekomst is zo dichtbij als we het zelf maken.

Vandaag presenteer ik mijn onderzoeks-agenda en neem jullie mee in drie thema's die centraal staan in mijn lectoraat Designing the Future. Deze thema's zijn ontstaan door goed te luisteren, professionals te bevragen,



boeken te lezen (zie de literatuurlijst voor inspiratie) en goed te kijken wat er zich maatschappelijk voltrok. De verbinding tussen de drie thema's is de vraag: hoe kunnen we ons actief verhouden tot de toekomst?

Ik begin mijn zoektocht bij de creatieve tussenruimte. De toekomst is er nog niet; dus het is aan ons om deze te verbeelden. Maar, vraag ik mij af, scheppen we wel de fysieke en mentale ruimte om die verbeeldingskracht te prikkelen? Hoe vinden we ruimte voor verbeelding op plekken die daar niet voor ontworpen zijn? Zijn er manieren om onder het systeemplafond creativiteit los te maken?

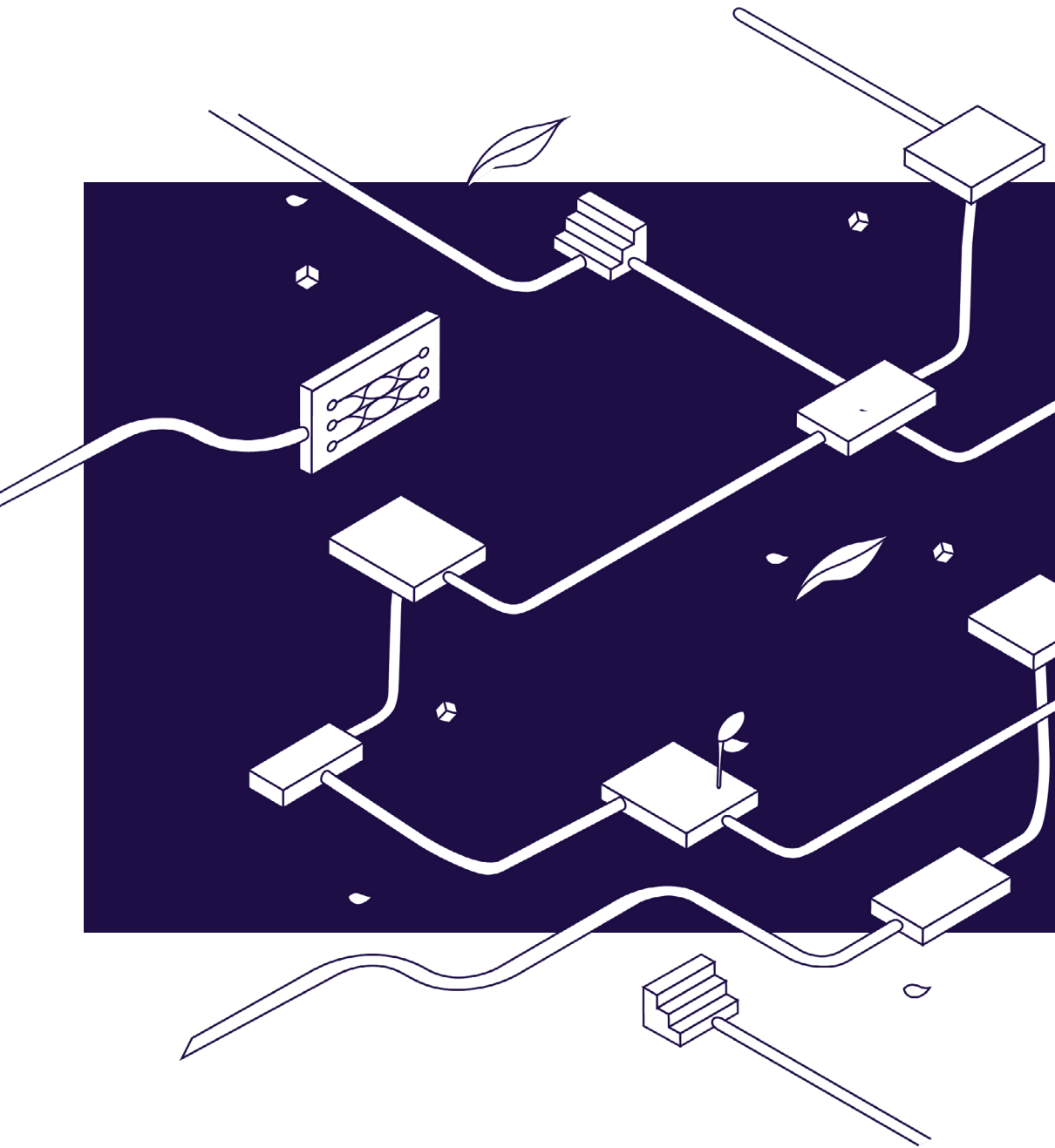
Daarna ga ik dieper in op onzekerheid. Een woord met lading dat veel oproept. Ook in negatieve zin. Ik kreeg na het uitbreken van de pandemie diverse verzoeken van publieke professionals om eens te komen praten. Ze waren op zoek naar handvatten om onzekerheid meer toe te laten. Ze zagen dat het nodig was om minder strak vast te blijven houden aan zekerheden (die vaak schijn zijn). Met een team vanuit BrabantKennis, het ministerie van Binnenlandse Zaken en de Turn Club vormden we een onzekerheidscoalitie. We voerden een langgerekt gesprek en stelden onszelf de vraag: hoe brengen we onzekerheid binnen op plekken waar dat niet vanzelfsprekend is?

En tot slot sta ik stil bij de wendbaarheid van organisaties. Ik begon te zien dat om de creatieve tussenruimte en onzekerheid te laten bloeien meer nodig is dan alleen perspectiefverandering van de betrokkenen. Willen we ons actiever verhouden tot de toekomst, dan is er ook werk nodig in de systemen die we hebben opgetuigd. Ik zag en beluisterde in gesprekken dat veel organisaties niet zijn ingericht op zaken als niet-weten, tussenruimte, creativiteit en onzekerheid. In dit laatste meer praktische deel vraag ik mij af: hoe kunnen we creativiteit en onzekerheid verankeren in wendbare organisaties?

het
gesprek
over de
toekomst

**spoed
cursus
toekomst
denken**

Er is veel te leren over de toekomst. Er zijn talloze benaderingen, methoden en theoretisch werk. Het kost te veel tijd om daar in deze rede al te diep op in te gaan. Daarom heb ik achterin een 'spoedcursus toekomstdenken' opgenomen. Als je nog niet bekend bent met toekomstonderzoek geef ik je daar beknopt uitleg van een aantal basisbegrippen waar ik zelf regelmatig naar teruggrijp.





**Wanneer ik
het woord
Toekomst
uitspreek,
vertrekt
de eerste
lettergreep
al naar het
verleden.**

- Wislawa Szymborska -

*mijn weten-
schappelijke
benadering*

In deze rede leun ik op een variatie aan wetenschappelijke bronnen die mij raken, dieper doen nadenken. Ik ben een wetenschapper die verbindingen legt tussen diverse werelden. Daarom put ik uit werk van sociologen, filosofen, biologen, economen en onderzoekers op het terrein van wetenschaps- en technologiastudies. Het bestuderen van de toekomst is inherent een activiteit aan de randen van de wetenschap. Ik besteed een groot deel van mijn tijd aan het bestuderen van onzekerheid en het niet-weten. En als ik eerlijk ben: dit zijn onderwerpen waar ik tijdens mijn universitaire opleiding juist van weg navigeerde. Ik probeerde culturele verschijnselen met zekerheid te beschrijven, hun tijdelijkheid even vergetend. De generaties studenten die ik gedurende mijn tijd als docente ontmoette, hielpen me de weg terug te vinden naar het niet-weten. Door me een spiegel voor te houden met hun gemeente en recht door zee vragen als: hoe kun je nou weten wat de toekomst in zich heeft?

Een paar jaar geleden liep ik het MIT Media Lab binnen in Boston en realiseerde me: dit is werkelijk hemels voor wetenschappers zoals ik. De MIT-professoren werken zonder disciplines, zijn ruimdenkend en creëren baanbrekende nieuwe ideeën. Het is een benadering van wetenschap die me fascineert en inspireert. MIT Media Lab bleek een stuwende inspiratiebron.

Ondanks mijn activiteit aan de randen van de wetenschap, vond ik een onderzoeksschool waar ik mij zeer thuis voelde. Ik ben onderdeel van een groep wetenschappers die vanuit constructivistisch perspectief reflecteert op praktijken van futuristen (bijvoorbeeld: van der Staal en van Vught, 1987; Ester et al., 1997; Brown et al., 2000; Dammers, 2000; WRR, 2000; van der Meulen, 2002; Bell, 2003; Adam en Groves, 2007; van Asselt et al., 2010ab). Dit perspectief is nuttig, zoals Ogilvy (1992) betoogde, omdat futuristen in hun praktijk wegblijven van positivistische inspanningen; ze zijn niet op zoek naar algemene wetten. Futuristen combineren hun verbeeldingskracht met gedegen wetenschappelijke kennis (van Asselt et al., 2010b).

eindeloos

opnieuw

de werkelijkheid

uitvinden

Het constructivistische perspectief gaat uit van de veronderstelling dat er geen definitieve, vaste ‘waarheid’ is. Integendeel, ik paraphraseer Bruner (1986) die schreef dat er geen unieke ‘echte wereld’ is die vooraf bestaat en onafhankelijk is van menselijke mentale activiteit en menselijke symbolische taal. Er worden voortdurend nieuwe methoden en perspectieven gezocht om de werkelijkheid te begrijpen. Constructivisten beschouwen de werkelijkheid als een schepping van de menselijke geest. De werkelijkheid wordt eindeloos opnieuw uitgevonden.

In mijn werk gebruik ik etnografische methoden, ook wel participerende observatie genoemd. Oorspronkelijk werd etnografie uitgevoerd door antropologen om ‘exotische’ culturen te begrijpen, maar hun methoden bleken ook waardevol op andere plekken. Bijvoorbeeld binnen organisaties of groepen mensen. Ik volgde futuristen door hen actief te observeren en deel te nemen aan hun bijeenkomsten. Sterker nog, ik heb zelfs samen met een groep futuristen een branchevereniging opgezet, de Dutch Future Society. Dit werd een van mijn belangrijkste onderzoeksplekken. Mijn observaties hadden als doel om boven tafel te krijgen wat er onderling als vanzelfsprekend wordt beschouwd, en op die manier stilzwijgende kennis en routinematige interacties aan het licht te brengen.

In deze traditie publiceerde ik het voorjaar van 2020 mijn proefschrift *Becoming Futurists*. Een interdisciplinair werk over futuristen. Het werk gaat over de professionalisering van het vakgebied van toekomstdenkers. Als je geïnteresseerd bent in het werk van toekomstdenkers, geeft dit proefschrift een goede indruk van hoe zij zich tot elkaar verhouden in hun denken en doen.

De titel van het proefschrift *Becoming Futurists* is geïnspireerd op één van mijn favoriete boeken, *Becoming Wise* van Krista Tippett. Het Engelse woord ‘becoming’ impliceert voortdurende beweging, je bent nooit klaar met wijs worden. Echter, ik observeerde tijdens mijn veldwerk dat onze systemen niet zijn ingericht op dat type beweging, verandering of dynamiek. De huidige structuren en denkwijzen zijn niet ingericht om al te veel verandering te faciliteren. Futuristen vertelden mij dat ze zich ongemakkelijk voelden bij het idee om zich al te veel te moeten voegen in bestaande systemen en werden daardoor terughoudend om zich te professionaliseren volgens de traditionele standaarden. Als onderzoeker had ik moeite om futuristen te duiden binnen de kaders van de wetenschap, en specifiek binnen de kaders van de sociologie van professies. Een illustratief voorbeeld is dat futuristen onderling zo verschillend bleken in hun manier van werken dat ik jarenlang heb gedacht dat het me niet eens zo lukken om een coherent wetenschappelijk verhaal te bouwen over hun wijze van professionaliseren. Uiteindelijk lukte dat wel, door een anti-disciplinaire benadering te kiezen en daardoor ging ik zien dat die onderlinge diversiteit juist hun toegevoegde waarde was.

onderlinge

diversiteit als

toegevoegde

waarde



Door de worsteling van futuristen jarenlang te observeren en deze als participatief observant ook zelf aan den lijve te ondervinden werd mij duidelijk hoe belangrijk het is om ons actiever te gaan verhouden tot de toekomst. Als wetenschapper was het niet mijn rol om anderen te activeren, maar tijdens de afronding van mijn proefschrift begon ik de urgentie te ervaren om van rol te veranderen. Dat gebeurde ook, ik maakte een transitie van promovenda die reflecteert en observeert naar de lector die initieert. Na mijn promotie besloot ik dan ook mijn wetenschappelijke kennis en vaardigheden in te zetten om anderen te helpen bewust te worden van de toekomst. In deze lectorale rede licht ik toe hoe ik mijn rol als lector academisch en praktisch invul.

Scan de QR code om te verdwalen in de wereld van de futuristen in *Becoming Futurists*.







De creatieve tussenruimte

Toekomstdenken en creativiteit zijn nauw verbonden. De verbeelding opent de poorten naar allerlei mogelijke toekomsten. Maar ook om breder, anders, rijker te denken. Daarmee wordt het mogelijk om op te rekken wat we voor mogelijk houden. Wat mij betreft een van de belangrijkste opgaven in toekomstdenken. Manieren om de verbeelding aan te wakkeren zijn kunst, muziek en literatuur maar ook sciencefiction. Betekenisvolle melodieën, gepassioneerde kwaststreken en rake formuleringen kunnen maken dat je even de tijd vergeet en in vervoering raakt.

Ondanks het plezier dat creativiteit brengt, door middel van mooie klanken, of die prachtige kunstwerken, blijft het in beleid en organisaties in veel gevallen toch dat leuke extraatje. Zowel Ramsey Nasr als Merlijn Twaalfhoven hadden bij de aanvang van de pandemie overtuigende betogen

over de waarde van creatieven (Twaalfhoven, 2020; Nasr, 2021). Zo stelde Nasr voor om een scenarist mee te laten denken in de OMT-vergaderingen. Twaalfhoven ging verder en heeft een Sociaal Creatieve Raad opgezet. Ondanks de inspanningen van beide kunstenaars bleek de praktijk weerbarstig.

Niet alleen maatschappelijk maar ook in het onderwijs valt mij deze tendens op. Creativiteit wordt in het onderwijs vrij pragmatisch benaderd. Als er een probleem is, gaan we dat 'creatief' oplossen met een brainstorm of een interactieve heidag. Creativiteit laat zich alleen niet afdwingen, creativiteit is niet doelgericht en biedt geen snelle oplossing.

Ik moet bekennen: ik heb mij daar zelf ook schuldig aan gemaakt. Acht jaar lang gaf ik les bij Fontys, over toekomstdenken, trendonderzoek en sociologie. Ik gaf vakken waar verbeelding een grote rol speelt, die toekomst is er nog niet en mogen studenten zelf creëren. Maar ik had vaak moeite om creativiteit aan te wakkeren bij de studenten. Zo zag ik ze op een afgebakend moment in hun overvolle rooster, bijvoorbeeld tussen 13:00 en 15:00, en dan moest het gebeuren. De setting hielp ook niet mee. We zaten destijds in een krap gebouw met lage plafonds. Af en toe liep ik een lokaal binnen en dan dacht ik: toekomstdenken onder een systeemplafond, kan dat wel?

De Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler was in staat om woorden te geven aan het alomtegenwoordige gemis aan creativiteit en verbeeldingskracht. In een aflevering van *Tegenlicht* (2015) beschrijft hij: we leven in 'boxes' (onze huizen), werken in 'boxes' (in het stroomschema van ons bedrijf) en verplaatsen ons in 'boxes' (auto's of treinen). Zijn relatief simpele metafoor laat zien hoe alomtegenwoordig die systemen eigenlijk zijn. Ik realiseerde mij dat ik het onmogelijke vroeg van mijn studenten: om onder systeemplafond, binnen precies afgebakende tijd creatief te zijn én buiten de gebaande paden te denken. Ik bood hen met deze context niet de handvatten om dat te doen.

Creativiteit ontstaat vaak op momenten dat we het niet verwachten, in die haast onaanraakbare tussenruimte. Kunstenaar en schrijver Jenny Odell (2019) reikt met haar boek *How to do Nothing: Resisting the Attention Economy* een waardevolle metafoor aan om die denkruimte daadwerkelijk voor ons te zien: de rozentuin. Odell keert frequent terug naar een rozentuin in haar buurt om te



ervaren dat ze af en toe juist niets hoeft te doen om verandering teweeg te brengen. In zichzelf en om haar heen. Nu zul je denken, nietsdoen? Moesten we niet juist een enorme transitie maken en aan de slag? De rozentuin is de belichaming van wat ik 'tussenruimte' ben gaan noemen, de plek waar we onze gedachten laten gaan, waar we ontspannen. Juist in de tussenruimte, waar we onszelf even los maken van onze vaste denkkaders, krijgen we een goed zicht op alles waar we mee bezig zijn. Daar wordt het fundament gelegd voor nieuwe ideeën, voor werkelijke verandering.

Odell laat zien, dat de rozentuin belangrijk is om te cultiveren. En ik voeg daar graag aan toe dat de rozentuin in zekere zin verscholen zit in ons allemaal. Die tuin kunnen we bereiken - mits we er de tijd voor maken. We zeggen dat we snakken naar creatieve oplossingen, voor onze eigen problemen, voor de problemen van de wereld. Maar de vraag is: zijn we bereid om de ruimte te scheppen voor de creativiteit die we zo hard nodig hebben?

Ik begon mijn betoog met de link tussen toekomstdenken en verbeeldingskracht. Het één kan niet zonder het ander. Om te kunnen verbeelden is er ruimte nodig. Dit raakt aan een fundamenteel punt: initieel nam ik aan dat toekomstgeletterdheid (het kunnen nadenken over de toekomst) zou vergroten

op het moment dat meer mensen meer kennis vergaren. Maar dat was te simpel gedacht, het gaat veel dieper dan dat. Kennis is te vergaren op elk moment, maar de vraag is of iemand de ruimte heeft om verbindingen en associaties te maken die in het eerste moment over het hoofd gezien worden.

Op het moment dat iemand schaarste ervaart in het dagelijks leven, qua geld en qua tijd, is er veel minder ruimte om uit te zoomen (Mullainathan & Shafir, 2014). Het leven wordt moeilijker te overzien. Schaarste kan leiden tot tunnelvisie en uiteindelijk tot de schaarste val: zwaar kortetermijndenken. Het staat alle creativiteit in de weg. Zie daar maar eens uit te komen. Overigens is dit een universeel patroon waar alle mensen in terecht kunnen komen. Sterker nog, wat was de laatste keer dat jij zei: "ik kan het er nu niet bij hebben", "ik heb het te druk", "dit is me even te veel"?

Het zet aan het denken: waarom is die tussenruimte in organisaties en in onszelf zo lastig op te zoeken? Hebben we het daar te druk voor? Is er te veel afleiding? Nemen we te weinig tijd om plekken te creëren, zowel fysiek als in de tijd, waar ruimte ontstaat voor ontmoeting en creativiteit?

**in de
tussenruimte
los maken
van vaste
denkkaders**

de rozentuin

Met die vragen ben ik, samen met een team van onderzoekers, in het voorjaar van 2020 aan de slag gegaan, op zoek naar de tussenruimte in het onderwijs en onderzoek. Die bleek er volop te zijn, als je maar weet waarop je de aandacht moet richten. Ik zag collega's die met weinig tot geen middelen een zee van tussenruimte wisten te creëren. Zij bleken in staat om die ruimte in te brengen, in colleges, maar ook in vergaderingen, tijdens intervisiebijeenkomsten en zelfs in lunchpauzes.

de urgentie

van het

niets-doen

In de lente van 2021 initieerden collega- onderzoekers het Zwevend Festival. Drie maanden lang programmeerden zij voor ons instituut elke dag een uur niets. Tijdens de lunch van 12:00 tot 13:00. De opkomst was matig. Een aantal collega's keerde structureel terug. Maar veel collega's gaven aan dat ze het te druk hadden. Initieel hadden we gehoopt op meer animo. Maar dat was ook precies het pijnpunt: collega's hadden te veel omhanden om 'niets' te doen. Juist het feit dat de grote aantallen deelnemers uitbleven, liet ons zien hoeveel werk er nog te doen is. Ook binnen een creatief instituut. Het leerde ons dat een dergelijke cultuurverandering niet over één nacht ijs gaat. De vernieuwing ontstaat aan de randen van de organisatie, aangewakkerd door een aantal collega's die de urgentie of zelfs noodzaak voelen om de status quo te doorbreken.

Wil je niet stoppen met lezen over de Rozentuin? Voel je uitgenodigd om door te lezen op de blog die collega's bij hebben gehouden over hun bevindingen.







Onzekere Zaken

"I think there is a world market for maybe five computers."

Het is 1943 en Thomas Watson is de baas van IBM. Computers zijn op dat moment zo groot als een hele kamer. Hij kan zich er simpelweg geen voorstelling van maken dat de computer jaren later een apparaat zou zijn dat in zijn hand zou passen.

Achteraf is het makkelijk praten over de toekomst. Het voorbeeld over de computer illustreert hoe snel we wennen en ons aanpassen aan nieuwe situaties. Er zijn nog legio voorbeelden te noemen, over de jaren, in elke sector denkbaar. Neurowetenschapper Roshan Cools (2021) beschrijft dat onze hersenen een 'voorspellingsmachine' zijn. Je zou denken dat die voorspellingsmachine ons in staat stelt om accurate voorspellingen te doen, maar het tegendeel is waar. Onbewust vullen we al veel informatie in, waardoor we terecht komen in voorspellingen die gebaseerd zijn op het heden. En het recente verleden.

Toekomstdenkers proberen deze autopiloot in ons brein koste wat het kost te vermijden. Dat vergt veel energie, omdat onze hersenen niet zo geprogrammeerd zijn. Het werk van toekomstdenkers zit hem juist in het voorstellen van mogelijke toekomsten die we nu nog niet voor mogelijk houden. Daarmee zetten we de voorspellingsmachine even stil.

Beleidsmakers, politici en strategen zijn bezig met wenselijke toekomstbeelden. Zij schetsen een ideaal scenario met handelingsperspectief. Op basis daarvan kunnen er knopen worden doorgehakt. Echter, vaak worden deze scenario's bedacht met als onbewust uitgangspunt dat morgen hetzelfde zal zijn als vandaag.

Dat noemen we in toekomstdenken een lineair toekomstbeeld. Vergelijkbaar met automobilisten die hun koers proberen te bepalen op basis van wat ze zien in de achteruitkijkspiegel. Dat gaat goed totdat er een bocht in de weg zit.

Die lineaire gedachte is alomtegenwoordig. Het is de reden dat we het lastig vonden inschatten hoeveel invloed computers zouden krijgen. Of dat we ons niet konden indenken dat we zouden worden overvallen door een pandemie. Wat mij betreft is dit de kern van toekomstdenken: we weten niet wat de toekomst zal brengen maar we kunnen wel proberen om ons daarop zo gestructureerd mogelijk voor te bereiden. Op de alternatieven, de mogelijkheden, de doembeelden, de angsten maar ook op de hoop. Dat alles is er te vinden.

Het werd mijn missie om zoveel mogelijk mensen te helpen om met onzekerheid te leren navigeren. In bestuurskamers, in vergaderzalen, in klaslokalen, maar ook thuis. En het is nogal wat om lange termijn denken binnen te krijgen op plekken waar dat niet vanzelfsprekend is. Ik loop als toekomstdenker diverse ruimtes in en zie: er zijn een aantal mensen heel erg met de toekomst bezig. Zij maken plannen, doen onderzoek en lezen veel. Dit zijn mensen in rollen als strateeg,



beleidsmaker of bestuurder. Ze doen werk dat nodig is. Maar ze zijn niet immuun voor de valkuil om lineaire projecties te maken van de toekomst.

Werp bijvoorbeeld eens een blik op de beelden bij toekomstvisies van overheden. Het zijn doorgaans werelden waarin alles geregeld is. Geen rafelranden. Geen lelijke overgangen tussen oud en nieuw. Geen braakliggend terrein. Geen sloop en afbraak. Geen maatschappelijke conflicten die een zichtbare afdruk achterlaten in de openbare ruimte. Dit is een toekomst zonder onzekerheid.

Het lineaire toekomstdenken is niet voor niets alomtegenwoordig. Het geeft een gevoel van zekerheid. Maar die zekerheid is in veel gevallen fictie. Bijvoorbeeld omdat kwesties veel te complex in elkaar zitten om te kunnen worden opgelost met lineair denken. Neem bijvoorbeeld een thema als gelijke kansen voor iedereen. We hebben geen toverstokje, één maatregel waarmee we dat voor elkaar krijgen. Of behoud van de biodiversiteit. Of het overschakelen naar landbouw die de natuur niet uitput. In dit soort kwesties is het lef om toe te geven dat we het niet weten heel belangrijk. Het vergt een houding waarin we lineair denken loslaten en onzekerheid niet wegstoppen maar juist omarmen. Daarmee ontstaat ruimte voor een nieuwe, verdiepende discussie.

Onzekerheid wordt doorgaans als negatief beschouwd. Kunstenaars en ontwerpers laten echter zien dat het omarmen van onzekerheid veel kan opleveren. Zij hebben er hun beroep van gemaakt om niet te weten en daar met verbeeldingskracht taal aan te geven (Ramsey Nasr, 2021). NRC columnist Kiza Magendane (2021) opende met zijn boek *‘Met Nederland in therapie’* mijn ogen en liet mij zien dat we ook veel van vluchtelingen kunnen leren als het gaat om onzekerheid. Zij ondernemen noodgedwongen een reis zonder de eindbestemming te weten. En als nieuwkomers zijn vluchtelingen als geen ander in staat zich aan te passen. Dat vergt vertrouwen en wendbaarheid, en Magendane laat tegelijkertijd zien dat deze vaardigheden binnen handbereik zijn voor elke Nederlander. Het is kortom aan ons om te besluiten hoe we reageren op onverwachtse gebeurtenissen. Dat kan met angst en beven of met een open vizier, vertrouwend op je eigen vaardigheden om te reageren op veranderingen.

**stop niet
weg maar
omarm
onzekerheid**

onzekere zaken

Vaardig worden in onzekerheid vereist moed. En durf om kwetsbaar te zijn. Het geduld om te kunnen verdragen dat dingen niet meteen duidelijk zijn. Met de gids en podcast getiteld Onzekere Zaken hebben we, een team bestaande uit professionals verbonden aan Fontys hogescholen, BrabantKennis, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Turn Club, een poging gedaan om onzekerheid toegankelijk te maken.

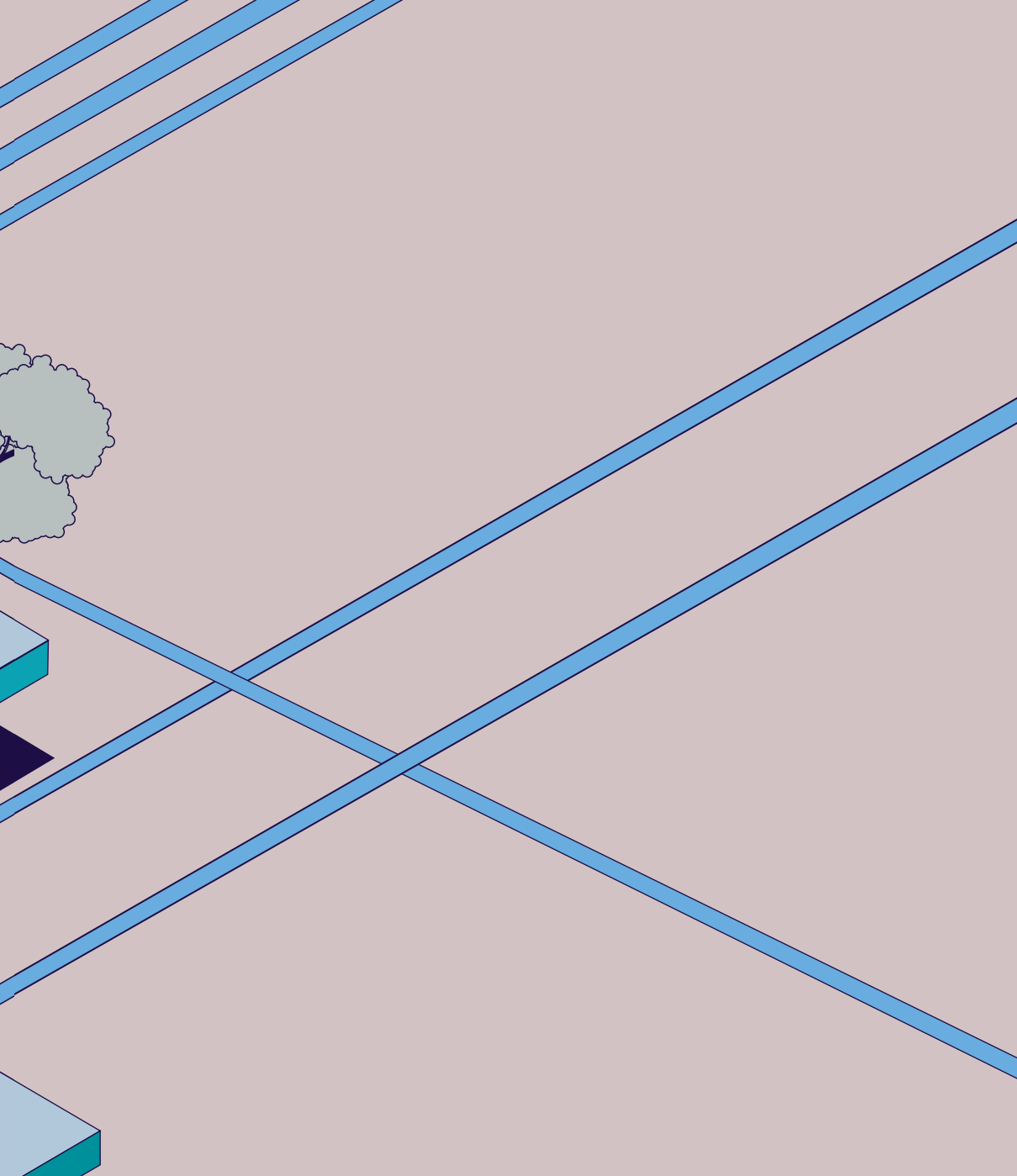
*ontwaak de
innerlijke
kunstenaar
en futurist*

We hebben gepoogd om de kunstenaar en futurist aan te wakkeren in publieke professionals door hen diverse navigatiemiddelen aan te bieden. We maakten een gids waarin we toegankelijke oefeningen hebben opgenomen. Daarnaast hebben we een verdiepende podcast gemaakt waarbij niemand minder dan hokjesman Michael Schaap op onderzoek uitgaat hoe om te gaan met een onzekere toekomst. Hij komt terecht in de wetenschap, de kunst, het bedrijfsleven, de overheid, journalistiek, filosofie en allerlei mengvormen daarvan. Vanuit de studio duiden kunstenaar Merlijn Twaalfhoven en ikzelf de interviews en reportages.

Wil je meer weten? Via deze QR code is het mogelijk om je helemaal onder te dompelen in *Onzekere Zaken*.







Ruimte voor verandering

Ik zou me er te makkelijk vanaf maken om alleen te praten over de inhoudelijke thema's die mij bezighouden. Ik krijg vaak de vraag: hoe brengen we die ideeën in de praktijk? Vaak moet ik een concreet antwoord schuldig blijven. Het hangt af van de situatie, van het moment. Ik put hierbij moed uit de woorden van Krista Tippett: *“the interesting and challenging thing about this moment is that we know the old forms aren't working. But we can't yet see what the new forms will be. We are making them up in 'real time' (..)”* (Tippett, 2016: 2) Ik interpreteer haar woorden als een uitnodiging om meer in het moment te doen, te zijn en te werken en op die manier te ontdekken wat de nieuwe vormen zullen zijn. Zoals in de organisatie literatuur ook wel *mindful organization* wordt genoemd: in het moment handelen met elkaar (Weick, 1999).

Ongeveer een maand geleden stuurde ik een email met lof naar de Tilburgse wethouder Lahlah. Ze is verantwoordelijk voor het dossier bijstand en besloot om zelf een maand in de bijstand te gaan om te kijken wat die ervaring zou betekenen. Ik was geraakt door haar aanpak om de mismatch tussen 'het systeem' en 'de praktijk' inzichtelijk te maken. Lahlah ondervond aan den lijve wat het huidige beleid betekende in de praktijk. Daardoor kon zij heel gericht aanpassingen doen. Dit is een werkwijze die ook in andere contexten zeer waardevolle informatie kan verschaffen. Wethouder Lahlah is gaan vragen hoe het beter kan, aan mensen die gewoonlijk niks gevraagd wordt omdat ze er niet toe lijken te doen. Waarom gebeurt dat niet vaker? Of preciezer geformuleerd: hoe kunnen we ervoor zorgen dat meer organisaties het voorbeeld van deze wethouder volgen?

Op het moment dat een organisatie groeit lijkt er bijna niet aan te ontkomen. De creatieve tussenruimte wordt opgeslokt door structuur, afbakening en regels. Socioloog Max Weber (2004/1917-1919) beschreef al aan het begin van de twintigste eeuw hoe de bureaucratie zich in een rap tempo ontwikkelde. Weber observeerde toen al de neiging om te vertrouwen op validatie, cijfers en modellen - voornamelijk rationele en intellectuele middelen. Het gevolg van deze

ontwikkeling noemde Weber 'onttovering'. Hij betoogde dat problemen werden opgelost met technologie, niet met magie of geloof. Daardoor speelde het onverklaarbare nauwelijks een rol in samenlevingen (en organisaties). Ik interpreteer 'onttovering' zelf als een uitnodiging om na te denken over de waarde van verbeelding, vooral in de gerationaliseerde, wetenschappelijke wereld die we in de loop der jaren hebben gecreëerd. Ik vind herkenning in het boek *Fricctie* van Marian Rasch (2020) waarin zij stelt dat formalisering, berekening en mechanisering de enige overgebleven manieren zijn om de wereld te beschrijven. Ze roept op ons innerlijke leven te bewaken, niet alleen van onszelf maar ook van een ander om op die manier ruimte te creëren en onvoorspelbaarheid te vieren.

Dat deze observatie van Weber nu nog zo actueel is doet mij concluderen dat we ten prooi vallen aan ons talent om organisaties te structureren. En het is misschien wel meer dan dat: een fundamenteel menselijke neiging om organisaties te structureren en te stroomlijnen. In vrijwel elke organisatie die ik bezoek is de spanning voelbaar tussen de regels en de ruimte.



Tegelijkertijd tref ik ook vrijwel overal een voorhoede van vernieuwers. Jong en oud. Wat ze delen is hun mindset: het kan ook anders. Ik hoor die vernieuwers in de (digitale) wandelgangen zeggen: die structuren zijn zo hardnekkig dat er weinig ruimte overblijft om het ook daadwerkelijk anders te doen. Een fundamenteel andere manier van denken binnenbrengen, of alleen al andere vragen stellen, is makkelijker gezegd dan gedaan.

Hoe kunnen we daarop reageren? Welke context is nodig om toekomstdenken in praktijk te brengen? Ik vond inspiratie uit onverwachtse hoek, bij de Japanse Marie Kondo en onder het systeemplafond. Laat ik beginnen met opruimen.

Een tijd geleden ontdekte ik de Japanse gewoonte om elke avond op te ruimen voor je naar bed gaat. Marie Kondo is wereldberoemd geworden met haar boek *Opgeruimd* (2010). Opeens raakte opruimen in de mode. Ik deed daar gretig aan mee. Ik richt daarbij vooral mijn pijlen op mijn kledingkast omdat ik vaak kledingstukken kwijt ben en omdat ik meer overzicht wil. Nu zou het geen gek idee zijn om dat Japanse idee ook te vertalen naar de werkvloer. Want waarom ruimen we daar niet ook wat vaker op? Het zou niet gek zijn om binnen organisaties in die geest eens in de zoveel tijd een grote schoonmaak te doen. Hierdoor wordt het een stuk makkelijker om alles wat

niet bijdraagt er weer uit te gooien. Denk aan die vergadering waar niemand geïnspireerd vandaan komt. Dat project waar geen energie in zit. En juist niet méér organiseren, maar minder en daarmee de focus verleggen naar wat er echt toe doet. Deze Japanse wijsheid neemt ook Leidy Klotz (2021) ter harte met zijn boek *Subtract*. Hij stelt dat we in ons streven om het leven beter te maken, we er vooral voor kiezen om dingen toe te voegen. Zijn suggestie: begin met stop-do's in plaats van to-do's.

Opruimen is stap één. Het helpt de ruis te verminderen. Maar hoe zit het met het cultiveren van die betoverde tussenruimte? In de vorige paragraaf gaf ik het voorbeeld van mijn verwondering rondom het systeemplafond. Kan ik jonge studenten lesgeven over de toekomst en verwachten dat zij hun verbeelding aanzetten als we in een vierkant lokaal zitten in theateropstelling? Het antwoord laat zich raden. Samen met collega's besloot ik om een experimentele ruimte op te zetten. Destijds kon ik het niet onder woorden brengen, maar achteraf zie ik: ik zocht naar tussenruimte, een plek waar wel de buitenlijn getrokken is maar niet alle structuur in de weg zit. Het lukte om midden in de binnenstad van Tilburg een plek te creëren: het Trend Research Lab.

Achteraf was het lab geen onverdeeld succes. En juist als iets anders uitpakt dan verwacht zitten daarin waardevolle lessen verscholen. Ik leerde bijvoorbeeld dat tussenruimte niet af te dwingen is. Daarvoor is leven nodig, sfeer, inrichting. Een gastheer of -vrouw is van groot belang. Iemand die de ruimte uitlegt, bijhoudt, bewaakt, waardeert. Dat werkt aanstekelijk. Daarnaast is er steun en begrip van zowel het management als de collega's nodig. Een dergelijke tussenruimte is niet slechts een ruimte, het is een andere manier van doen en denken.

Als daar nog geen draagvlak voor is wordt het moeilijk om tussenruimte te cultiveren. Het lukte ons bijvoorbeeld niet om de regels buiten de deur te houden, op een gegeven moment hing er zelfs een A4 met regels op de deur. Deze lessen gelden nadrukkelijk niet alleen voor fysieke ruimtes. Tussenruimte zit net zo goed tussen de oren. Cultuur ontstaat door aandacht. Als alle aandacht gaat naar regels, structuren en systemen dan wordt dat de cultuur. Op het moment dat er aandacht wordt gebracht naar creativiteit, verbeeldingskracht, overvloed, tussenruimte – dan wordt dat de realiteit.

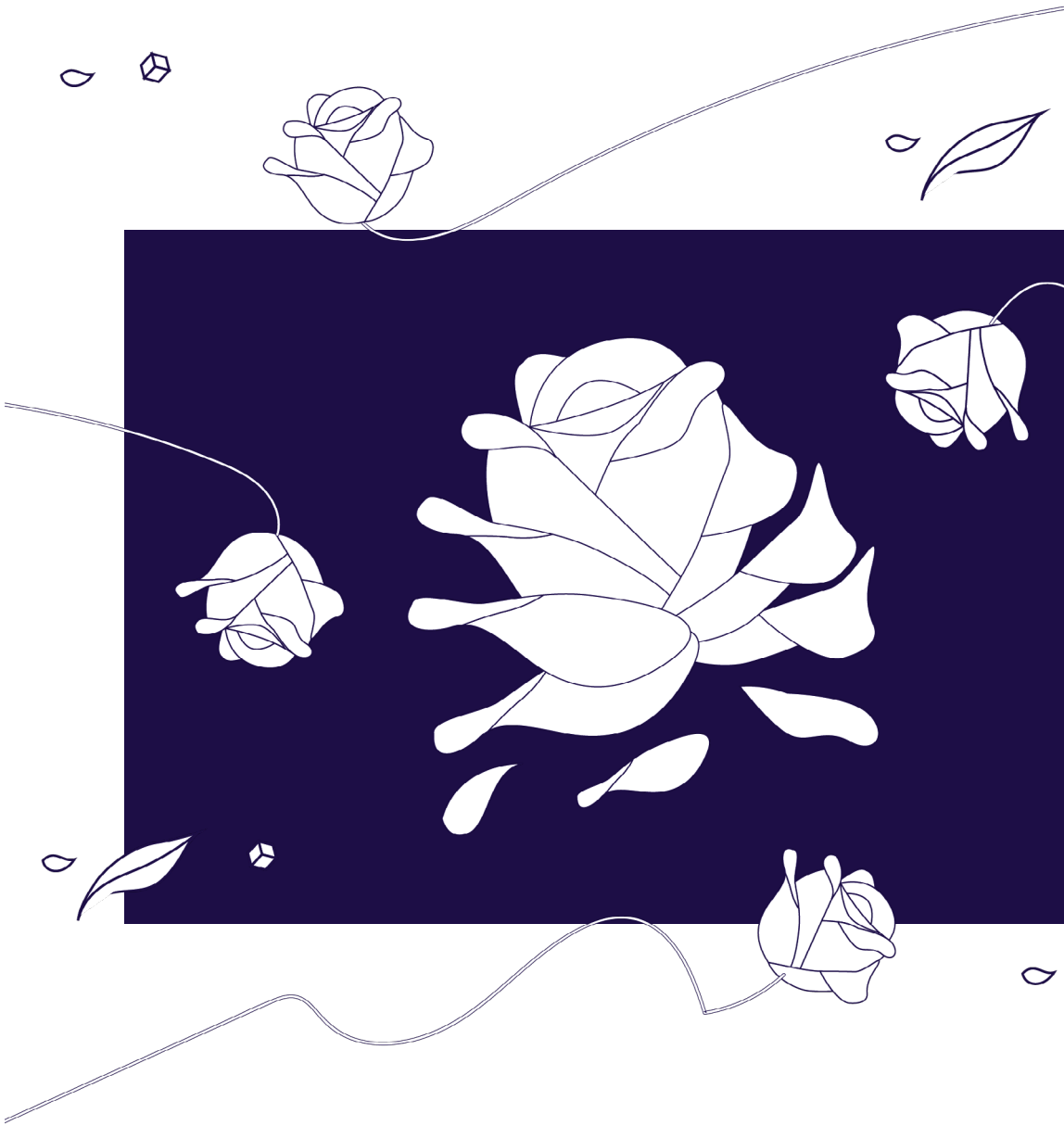
creative economy

Het onderzoek van het lectoraat Designing the Future is onderdeel van het kenniscentrum Creative Economy. Een interdisciplinaire plek waar artistieke en creatieve praktijken van Fontys Hogeschool voor de Kunsten, Fontys Economische Hogeschool Tilburg, Fontys Hogeschool Journalistiek en Fontys Academy for the Creative Economy samenkomen. We sturen op een organisatievorm en inhoudelijke samenwerking waar alle onderzoekers energie van krijgen. Niet omdat het moet maar omdat we graag willen.

*de kracht
van diversiteit
centraal*

Met het kenniscentrum Creative Economy hebben we de ambitie om samen een onderzoeksomgeving te faciliteren die wendbaar is en waar veerkracht centraal staat. Om dat te bewerkstelligen staat kwaliteit van aandacht hoog in het vaandel, ook wel '*mindful organiseren*' genoemd (Weick, 1999). Dit vergt focus op de sociale en organisatorische structuren. De basis moet op orde zijn. We organiseren ons in eerste instantie door heldere kaders te stellen maar zonder te veel regels.

Naast de structuren die betrouwbaar moeten functioneren bouwen we zorgvuldig aan een cultuur waarin respectvol met elkaar wordt omgegaan. In dit kenniscentrum staat de kracht van diversiteit centraal. De som der delen vormt één geheel dat continue in beweging is. We werken als een interdisciplinair team in het theater: iedereen vanuit haar/zijn eigen expertise, samenwerkend aan een gezamenlijke voorstelling.





**Wanneer ik
het woord
Stilte
uitspreek,
vernietig
ik haar.**

- Wislawa Szymborska -

Elke dag een nieuwe kans

Ik begon deze rede met de vraag hoe we ons actief kunnen verhouden tot de toekomst. Ik nam je mee mijn wereld in. Daarin heb ik gepoogd om handvatten aan te reiken hoe je Weber's betovering weer terug kunt brengen op de werkvloer. Ik heb getracht je te prikkelen om onzekerheid als bron van inspiratie te gaan zien. En hoop dat je jouw innerlijke Marie Kondo kan wakker maken om te kijken wat er gebeurt als je de bezem door jouw werkplek haalt.

In de inleiding beschreef ik de kracht van de ogenschijnlijke simpele vragen. Wie willen wij eigenlijk zijn? Wat doet ertoe? Maar ook: wie zitten er aan tafel in het gesprek over de toekomst?

Ik moedig je aan om jezelf deze vragen af en toe eens te stellen. Met de ene vraag zul je meer feeling hebben dan met de andere. Maar het zijn allemaal vragen die helpen om de lange termijn in je kielzog te houden.

Ik ben elke dag bezig om de taal van de toekomst te leren. En ik zie de groep gelijkgezinden de afgelopen jaren gestaag groeien. Taal heeft als primaire functie om uit te wisselen met elkaar. En dat is precies waar het werk voor mij in de kern om gaat: het goede gesprek op gang brengen. Daarmee begint het. Met dat gesprek kunnen we nieuwe onderwerpen agenderen, ongemakkelijke vragen stellen en samen de poorten openen naar hoe het ook anders kan.

Elke dag hebben we de kans om de toekomst vorm te geven. En wonderlijk genoeg doen we dat ook. Als we daar onze aandacht op richten. In de woorden van Annie Dillard (2014: 23): *“how we spend our days is, of course, how we spend our lives. What we do with this hour, and that one, is what we are doing.”* De keuzes die we maken is het leven dat we leiden. We kunnen anderen de schuld geven als het niet loopt zoals we hopen, maar dat is te makkelijk. We zijn allemaal verantwoordelijk voor onze eigen toekomst.

Tot slot, kan ik het niet laten om stil te staan bij het momentum dat er nu is om de lange termijn weer op het netvlies te krijgen. Er zijn een aantal thema's, met klimaatverandering voorop, die een fundamentele, integrale aanpak nodig hebben. De toekomst is de plek waar we dingen echt kunnen veranderen en ten goede kunnen keren. Mits we de durf hebben om onze blik naar beneden te richten, naar binnen te keren en onder ogen te komen wie wij willen zijn.

Ik heb gezegd.

**de kracht
van de
ogenschijnlijk
simpele vragen**

doorwerking
designing
the future

Op open dagen van ons instituut Academy for the Creative Economy stelden ouders mij geregeld de vraag: “welk beroep is na afronding van deze opleiding voor mijn kind haalbaar?” Daar zat een impliciete norm in. Ik twijfelde wel eens of zij daar zelf bewust van waren. De betrokken vaders en moeders wilden dolgraag weten of hun kind na een creatieve studie een ‘echte’ baan zou kunnen krijgen. Deze ouders leken de voorkeur te geven aan een rechttoe rechtaan diploma dat leidt tot een rechttoe rechtaan beroep. De aarzeling om een opleiding te volgen om een onderscheidende professional te worden, illustreert hoe dominant ons beeld is van economische zekerheid.

*de
onbewuste
impliciete norm*

Met de thema's die ik agendeer in deze lectorale rede hoop ik bij te dragen aan het cultiveren van een eigentijdse student. Op een dieper niveau zie ik hoe het onderwijssysteem nog altijd op 20e-eeuwse principes vaart. Door te reflecteren op de inrichting van het huidige onderwijs, wordt het mogelijk nieuwe generaties te helpen zich voor te bereiden op de dringende problemen van deze tijd, niet van het verleden.

Verandering op grotere schaal in gang zetten lijkt vrijwel onmogelijk maar kan tegelijkertijd zo simpel zijn als het stellen van nieuwe vragen. Bijvoorbeeld door te helpen bij het herformuleren van de vragen van ouders. Met de vraag “wie kan mijn kind worden?” kan een nieuw perspectief ontstaan. Het kan ouders voorzichtig bewust maken van de norm van hun oorspronkelijke vraag (“welk beroep is haalbaar?”).

Nieuwe vragen kunnen studenten daarnaast meer ruimte geven om eigenaar te worden van hun ontwikkeling. Ze kunnen zich wellicht meer concentreren op hun individuele routes, hun probleemoplossende vaardigheden vergroten, belangrijk van urgent leren onderscheiden en de moed opbouwen om moeilijke beslissingen te nemen. Nieuwe vragen kunnen studenten ook helpen inzien dat ze alle

*het cultiveren van
een eigentijdse
student*

tijd van de wereld hebben om wijs te worden, in plaats van zich te haasten om te leren hoe ze slim kunnen zijn. Echter, alleen focussen op de volgende generaties studenten is niet voldoende om de transitie in denken en doen teweeg te brengen waarop ik zo hoop. Jongeren zijn betrokken en bewust, de woorden van oudere generaties nemen zij niet meer zomaar voor lief. De 18-jarige Greta Thunberg gaat daarin voorop.

Met mijn lectoraat hoop ik niet alleen onze studenten te inspireren om hun creativiteit te laten bloeien, hun onzekerheid de ruimte te geven en adaptief te zijn. Ik hoop met mijn onderzoeksagenda publieke professionals te inspireren om dat ook te doen.

We vinden het belangrijk om als onderzoeksgroep ook zelf verantwoordelijkheid te nemen en de mouwen op te stropen. Verandering vindt pas plaats als hoofd en hart geraakt worden. We initiëren daarom projecten die zowel intellectueel als gevoelsmatig prikkelen. Projecten waarvan je denkt: zo had ik er nog niet naar gekeken. Een voorbeeld is Onzekere Zaken . Het project ontstond uit een gedeelde nieuwsgierigheid naar het haast ongrijpbare thema onzekerheid . Een onderwerp dat zowel persoonlijk als maatschappelijk veel impliciete, niet uitgesproken, impact heeft. Maandenlang hebben we gesprekken gevoerd met een wisselende groep van ambtenaren, strategen, onderzoekers, ontwerpers en kunstenaars. We zochten naar taal. Want, zo was onze overtuiging, met taal ontstaat de toekomst. En we kwamen steeds dichterbij: onzekerheid hoeft niet bestreden te worden, het omarmen ervan kan juist enorm verrijken. Om te delen waarom, kozen we bewust voor toegankelijke en eigentijdse vormen. Je kunt oefeningen

doen in de gids, onze podcast luisteren en het festival ervaren. De podcastreeks is inmiddels duizenden keren beluisterd, de gids moest in herdruk omdat we de vraag niet aankonden en het festival was in no time uitverkocht. We bezinnen ons op een vervolg en leggen opnieuw ons oor te luister wat daarvoor nodig is.

Ik begon deze rede met de volgende woorden: elke dag hebben we een kans om de toekomst vorm te geven. En dat doen we ook, jong en oud, afgeleid of aandachtig. Van oudsher wordt de blik op de toekomst naar beneden gericht. Naar de grond onder onze voeten, maar ook in onszelf. Het is een introspectieve blik. Het vraagt durf om jezelf te vragen: wie wil ik zijn? Wat doet ertoe? Door die vragen actief te stellen ontstaat er richting. En niet alleen dat: het wordt ook mogelijk om ons morele kompas af te stellen en te volgen.

09

raak

hoofd & hart

en verandering

zal plaats

vinden

Literatuurlijst

Adam, B. and Groves, C. (2007). *Future matters: actions, knowledge, ethics*. Leiden/Boston: Brill.

van Asselt, M.B.A. van 't Klooster, S.A. van Notten, W.F. (2003). *Verkennen in onzekerheid. Beleid in Maatschappij*, Vol. 30 (No. 4), pp. 230-241.

van Asselt, M.B.A., van 't Klooster, S.A., van Notten, P.W.F., Smits, L.A., (2010a). *Foresight in Action, developing policy-oriented scenarios*. London: Earthscan.

van Asselt, M.B.A., Faas A., van der Molen F., Veenman S.A., (2010b). *Uit zicht: toekomstverkennen met beleid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bell, W. (2003). *Foundations of Futures Studies: Human science for a new era (Vol.1)*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Brown, N., Rappert, B., Webster, A. (red.). (2000). *Contested futures: A sociology of prospective techno-science*, Ashgate: Aldershot.

Bruner, J. (1986). Actual minds, possible worlds. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cairo, A. (2021). Holding Space. A Storytelling Approach to Trampling Diversity and Inclusion.

Cramer, T. (2020). Becoming Futurists: reluctant professionals searching for common ground. Maastricht University.

Cools, E. (2021). Podcast Onzekere Zaken, aflevering 1.

Dammers, E. (2000). Leren van de toekomst. Over de rol van scenario's bij strategische beleidsvorming. Delft: Eburon.

Dillard, A. (2014). The Writing Life. Harpers Collins publishers.

Ester, P. Geurts, J. Vermeulen, M. (eds) (1997). De makers van de toekomst: Over nut en noodzaak van toekomstverkenningen voor beleidsonderzoek. Tilburg: Tilburg University Press.

le Guin, U. K. (1997). Dancing at the Edge of Things. St Martin's Press, New York.

Kimmerer, R.W. (2013). Braiding Sweetgrass. Indigenous Wisdom, Scientific Knowledge and the Teachings of Plants. Milkweed Editions, Canada.

Klotz, L. (2021). Subtract. The untapped science of less. St Martins Press.

Kondo, M. (2010). Opgeruimd! de manier om orde en rust in je leven aan te brengen. Lev.

Krznaric, R. (2020). *The Good Ancestor, How to Think Long Term in a Short Term World*. London: Penguin Books.

van der Meulen, B. (2002). *Methodiek toekomstverkenningen: naar een ontwerpbenadering voor het opzetten van verkenningen*. Amsterdam: KNAW/Universiteit Twente.

Magendane, K. (2021). *Met Nederland in therapie*. Prometheus.

Mullainathan, S., Shafir, E. (2014). *Scarcity. The True Cost of Not Having Enough*. Penguin Books.

Nasr, R. (2021). *De Fundamenten*. Amsterdam: De Bezige Bij.

Odell, J. (2019). *How To Do Nothing, Resisting the Attention Economy*. Brooklyn, NY: Melville House.

Ogilvy, J. (1992). *Future Studies and the Human Sciences: The Case for Normative Scenarios*. *Futures Research Quarterly*. Vol. 8 (No. 2), pp. 5-65.

Oliver, M. (2016). *Upstream*. Penguin Press, New York.

Rasch, M. (2020). *Frictie. Ethiek in tijden van dataïsme*. De Bezige Bij.

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics, Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing.

van der Staal, P. M., van Vught, F. A. (1987). *Vijftien jaar toekomstonderzoek door de WRR: de uitgestelde methodologische reflectie Deel 1. Beleidsanalyse*. Vol. 87 (No. 4), pp. 16-25.

Sheldrake, M. (2020). *The Entangled Life. How Fungi Make*



Our Worlds, Change Our Minds & Shape Our Futures.
Random House.

Stephenson, N. (1992). Snow Crash. Penguin Books.

Tegenlicht. (2015). De nieuwe wijsheid van Ricardo Semler.
VPRO.

Tippett, K. (2016). Becoming Wise. An inquiry into the
Mystery and Art of Living. Corsair, London.

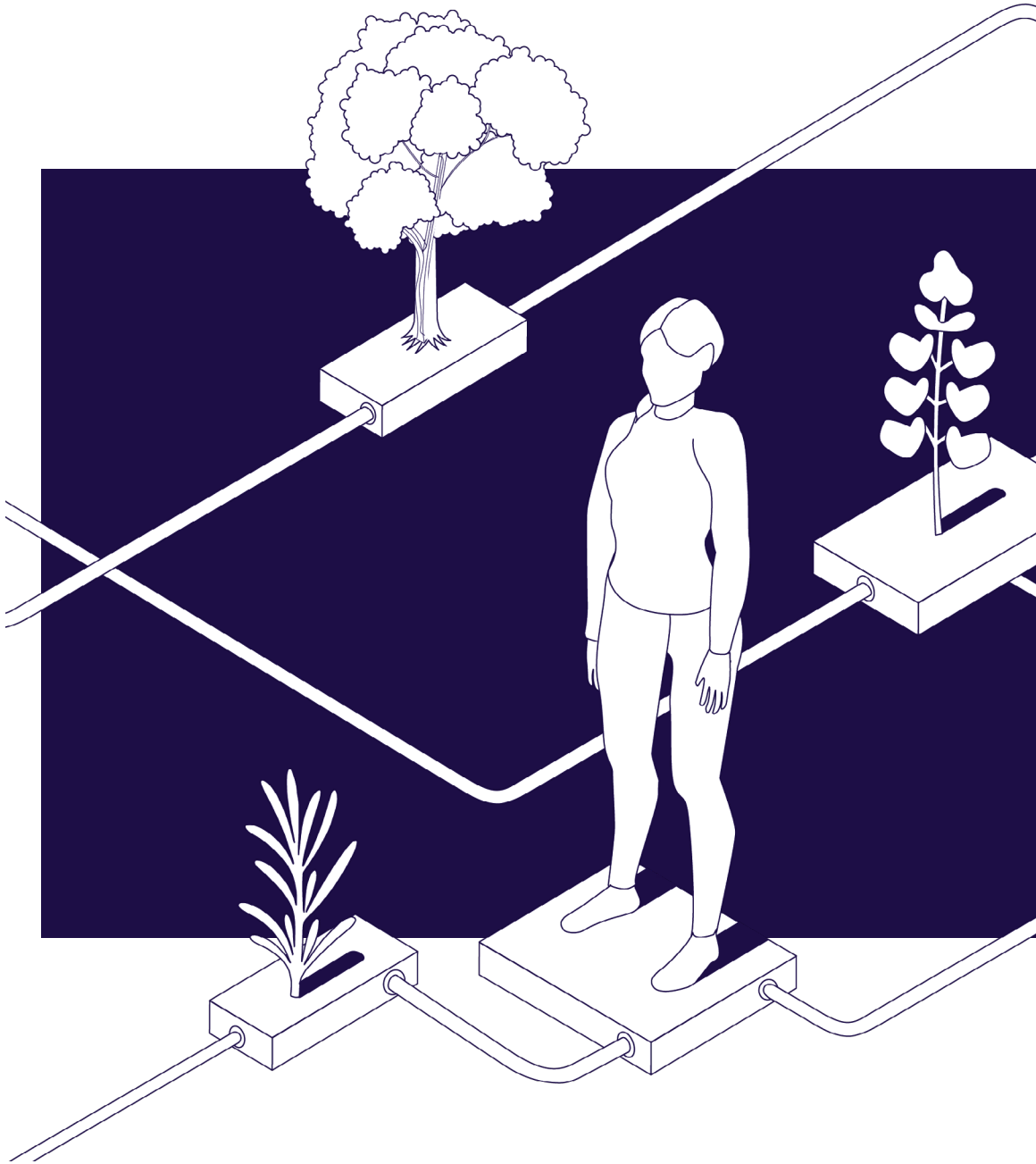
Twaalfhoven, M. (2020). Het Is Aan Ons. Waarom We de
Kunstenaar in Onszelf Nodig Hebben om de Wereld te
Redden. Atlas Contact.

Weber, M. (2004). The Vocation Lectures, science as a
vocation. (Editors. Owen, D. & Strong, T. translation by
Livingstone, R.). Hackett Publishing Company, Cambridge.
(Original work published in 1917/1919).

Weick, K.L., Sutcliffe, K.M. (1999). Organizing for high
reliability: Processes of collective mindfulness. In: Staw,
B. M., & Cummings, L.L. (red.). Research in Organizational
Behaviour, Greenwich (Ci), JAI Press.

WRR. (2000). Terugblik op toekomstverkenningen.
WRR Stuurgroep. Toekomstonderzoek en strategisch
omgevingsbeleid. Den Haag.

WRR & KNAW (2021). Navigeren en anticiperen in onzekere
tijden. Den Haag.





**Wanneer ik
het woord
Niets
uitspreek,
schep ik iets
dat in
geen enkel
niet-bestaan
past.**

- Wislawa Szymborska -

Dankwoord

Het tot stand brengen van deze lectorale rede was een alchemistisch proces. Het goud kwam de afgelopen maanden geleidelijk tevoorschijn. Creativiteit is voor mij eerst door de 'rommel' heen ploegen. Het is nooit meteen goed, mooi, kwalitatief. Dat heeft tijd nodig. Dat is een ongemakkelijk proces, ook om erop te vertrouwen dat het straks wel goed, mooi en kwalitatief is. Maar, als ik dan op dat ongemakkelijke, stressvolle proces terugkijk zeg ik vaak: dat heeft me veel gebracht. Deze keer was dat niet anders.

Academisch praktijkgericht werk doe je naar mijn stellige overtuiging nooit alleen. Allereerst dank aan het College van Bestuur voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik ben daarnaast enorm veel dank verschuldigd aan Ilse van de Pas, onze directeur van formaat.

In mijn lectoraat werk ik met tijdelijke projecten, op die manier heeft iedereen die onderzoek wil doen een kans om deel te nemen. Ik prijs mij gelukkig met het wisselende team van onderzoekers die ik tot nu toe mocht begeleiden. Arthur Kok, onze sterspeler met gevoel voor kunst, taal, filosofie en subsidie aanvragen schrijven. Eva Schmetz met haar prachtige onderzoek naar de vraag: wat doe je als je niets doet? Monique van Hest die als geen ander een stem wist te geven aan de Rozentuin met het Zvevend Festival. Esther Krens die ons met haar creatieve spirit liet zien hoe we de naam van ons lectoraat eer aan kunnen doen. Dolf Nijssen die zijn stem als onderzoeker en docent nog meer kon laten klinken door middel van presencing. John Machielsen die het in zich heeft om inhoudelijk te stoeien met John Dewey én creatieve studenten. Linda Hofman, die met een enorme bak energie de boel ten goede komt veranderen. Paul Schreuder die wars is van disciplines en met gemak elk Fontys gebouw binnenloopt en daar wezenlijk contact maakt. Tessa Petrusa die met haar eigenzinnige kennis en kunde de Onzekere Zaken gids op een nieuw niveau tilde. Bas van Raay die op basis van zijn transformatieve expertise met een heel nieuwe invulling van concepting kwam. Frank Slijpen die met zijn nieuwsbrief F22T enorm inspireert en daarnaast ook nog tijd vond om creatieve impact onder de loep te nemen.

En, niet te vergeten het bijzondere taskforce team dat vorig jaar van niets zoveel wist te maken: Dirk Schutselaars, Mark van Bergen en Peer van Sprang die de landelijke pers behaalden met hun mobiele kermis voor afstudeerders. Carla Schenk die met Monica Veeger, Ank Lambers en Lotte van Oosterhout de broodnodige aandacht vestigden op onze ademruimte. Tot slot zal ik de momenten van magie die ontstonden in onze filosofische gesprekken niet snel vergeten: Arthur Kok, Eva Schmetz, Monique van Hest, Mijntje van Locht, Saar van der Spek, Horetense Koster en Mark Dyson.

Veel dank aan de collega's die elke dag opnieuw zorgen dat alles op rolletjes loopt, met in het bijzonder veel lof voor Peer van Sprang, Joran Nuiten, Ciska van Weperen en Paul de Greef. Daarnaast ben ik dankbaar voor ons fijne communicatieteam bestaande uit Paul Geerts, Sharona Laurijssen, Tim Beerens en Nina Verwegen.

Ik ben gezegend met sparringspartners op topniveau. Carlijn Naber. Jurriënne Ossewold. Karin Jironet. Bodil Jurg. Mijn collega lectoren van Creative Economy, Falk Hübner, Danielle Arets en Bart van Bezooijen. En niet te vergeten het Onzekere Zaken dreamteam bestaande uit Harm de Jong, Piera Fehres en Merlijn Twaalfhoven.



Dank aan Johan Moorman met zijn prachtige illustraties en Esther Krens voor het schitterende conceptuele ontwerp.

Ik ben tot slot dankbaar voor mijn grote postmoderne familie, door de komst Océane voel ik nog veel sterker hoe overvloedig veel er voor ons is.

Ben, ik kan niet wachten om met jou onmogelijke dromen te dromen, we weten allebei: nature loves courage.

Ik heb tijdens het schrijven van het hoofdstuk over onzekerheid veel aan mijn vrienden gedacht, we houden elkaar stevig vast.

Samen vatting

Elke dag hebben we een kans om de toekomst vorm te geven. Als lector probeer ik de toekomst hoger op de persoonlijke en zakelijke agenda's te krijgen. Ik hoop daarmee zoveel mogelijk mensen te laten zien dat ze ruimte hebben om de toekomst een actief onderdeel te maken van hun leven. In deze lectorale rede vraag ik mij af wat daar precies voor nodig is. Het bestuderen van de toekomst is inherent een activiteit aan de randen van de wetenschap, waarbij onderwerpen als onzekerheid en het niet-weten centraal staan. Mijn onderzoeksagenda sluit daarbij aan en bevat drie kernthema's: de creatieve tussenruimte opzoeken, onzekerheid omarmen en wendbaarheid vergroten. Deze zal ik in deze rede toelichten.

Om te beginnen.

Toekomstdenken en creativiteit zijn nauw verbonden. Creativiteit ontstaat vaak op momenten dat we het niet verwachten, in die haast onaanraakbare tussenruimte. De plek waar we onze gedachten laten gaan, waar we ontspannen. Juist in de tussenruimte, waar we onszelf even los maken van onze vaste denkkaders, krijgen we een goed zicht op alles waar we mee bezig zijn. Daar wordt het fundament gelegd voor nieuwe ideeën, voor werkelijke verandering. In zekere zin is die tussenruimte verscholen in ons allemaal. En die kunnen we bereiken - mits we er de tijd voor maken. We zeggen dat we snakken naar creatieve oplossingen, voor onze eigen problemen, voor de problemen van de wereld. Maar de vraag is: zijn we bereid om de ruimte te scheppen voor de creativiteit die we zo hard nodig hebben?

Vaardig worden in onzekerheid vereist moed. En durf om kwetsbaar te zijn. Maar ook het geduld om te kunnen verdragen dat dingen niet meteen duidelijk zijn. Beleidsmakers, politici en strategen zijn bezig met wenselijke toekomstbeelden. Zij schetsen een ideaal scenario met handelingsperspectief. Op basis daarvan kunnen er knopen worden doorgehakt. Echter, vaak worden er onbewust scenario's bedacht met als uitgangspunt dat morgen hetzelfde zal zijn als vandaag. Dat

noemen we in toekomstdenken een lineair toekomstbeeld. Het lineaire toekomstdenken is niet voor niets alomtegenwoordig. Het geeft een gevoel van zekerheid. Maar die zekerheid is in veel gevallen fictie. Kunstenaars, ontwerpers en vluchtelingen laten echter zien dat het omarmen van onzekerheid veel kan opleveren.

Ik zou het me er in deze lectorale rede te makkelijk vanaf maken om alleen te praten over de inhoudelijke thema's die mij bezighouden. Ik krijg vaak de vraag: hoe brengen we die ideeën in de praktijk? Op het moment dat een organisatie groeit, lijkt er bijna niet aan te ontkomen: creatieve tussenruimte wordt opgeslokt door structuur, afbakening en regels. Tegelijkertijd trof ik in diverse organisaties een voorhoede van vernieuwers. Zij zijn jong en oud. Wat ze delen is hun mindset: het kan ook anders. De vraag is wat er nodig is om al die gestructureerde, afgebakende organisaties weer wendbaar te maken. Ik vond inspiratie uit onverwachtse hoek, bij de Japanse opruimgoeroe Marie Kondo en onder het systeemplafond.



Ik begon deze rede met de vraag hoe we ons actief kunnen verhouden tot de toekomst. Ik hoop dat je uit mijn verhaal meeneemt dat de toekomst de plek is waar we de wereld echt kunnen veranderen en ten goede kunnen keren. Mits we de durf hebben om onze blik naar beneden te richten, naar binnen te keren en onder ogen te komen wie wij willen zijn.

Spoedcursus toekomstdenken

Het woord voorspellen wordt vaak in één adem genoemd met toekomstonderzoek. Dat is ook niet verwonderlijk, de toekomst was lang het domein van de profeten en orakels. Er werden intuïtieve en spirituele methoden gebruikt om vooruit te kijken (Beerden, 2013). Die tijd is voorbij. Futuristen voorspellen niet meer, zij verkennen en inmiddels nemen ze zelfs nog een stap verder: zij verhouden zich actief tot de toekomst.

In deze rede bezig ik het woord ‘toekomst’ veelvuldig. Ik zie de toekomst echter niet als op zichzelf staand. De toekomst is inherent verbonden aan het verleden, aan wat er was. Met informatie over zowel verleden als toekomst wordt het mogelijk om in het heden geïnformeerde besluiten te nemen. Het accent in ons denken en doen ligt momenteel veelal op wat er is geweest. Ik hoop met mijn werk dat perspectief te vergroten. Door de toekomst dichterbij te halen wordt het veel makkelijker om in het hier en nu te leven, en daar gaat het mij uiteindelijk om.


Niet iedereen spreekt dezelfde taal als we het over de toekomst hebben. Daarom deel ik in de volgende pagina’s meer over het vocabulaire van toekomstdenken. Ik heb de Frequently Asked Questions in deze lectorale rede op een rij gezet.

Q: om te beginnen, wat is toekomstgeletterdheid?

Ik letter in de toekomst door actief de taal van de toekomst te leren begrijpen en omarmen. Het woord geletterdheid wordt gebruikt om aan te geven dat een taal onder de knie is en gesproken wordt. Deze term wordt ook toegepast op allerlei onderwerpen, bijvoorbeeld om aan te geven of iemand digitaal de weg weet, dus of deze persoon digitaal geletterd is. In die geest gebruik ik de term geletterdheid met betrekking tot de toekomst.

Nederlanders zijn zonder meer geletterd als het op geschiedenis aankomt. Bijvoorbeeld doordat we daar allemaal les over krijgen op de middelbare school. Gek genoeg hebben we over de toekomst nooit leren denken. En dat terwijl de toekomst net zozeer onderdeel is van ons leven als geschiedenis.

Het heeft consequenties dat de toekomst zo ver van ons af staat. Veel mensen hebben het gevoel dat ze de snelheid van de tijd niet bij kunnen houden. Daardoor ontstaat er angst voor de oncontroleerbare toekomst. Want als de toekomst één element in zich heeft is het emotie. De toekomst roept angst op, maar ook hoop en verwachtingen. Op individueel niveau, bijvoorbeeld om voor



te nemen: morgen ga ik alles anders doen. Maar ook op maatschappelijk niveau: grote en complexe problemen van onze tijd die een oplossing nodig hebben. Angst voor de toekomst is geen vruchtbare voedingsbodem om die complexiteit het hoofd te bieden.

Q: wie zijn toch die futuristen?

Dit is met stip de meestgestelde vraag. Er is veel spraakverwarring over de professionals die de toekomst onderzoeken. Ze worden onder andere toekomstdenkers, futuristen, futurologen en trendwatchers genoemd. Ik heb als promovenda tientallen futuristen geïnterviewd en achteraf realiseerde ik mij dat zij letterlijk allemaal een andere titel voerden. Elk van hen had sterke overtuigingen rondom de keuze die ze hadden gemaakt. Vaak proefde ik in die gesprekken over titels de hoop om als legitiem gezien te worden door de buitenwereld.

In mijn wetenschappelijke werk moest ik een keuze maken hoe ik aan deze bonte verzameling van professionals zou refereren. Ik koos voor de internationaal herkenbare term 'futurist'. In mijn proefschrift *Becoming Futurists* leg ik de definitie als volgt uit: "de term 'futurist' betreft in dit proefschrift iedereen die systematisch de toekomst onderzoekt en dit onderzoek in de vorm

van verschillende producten overbrengt om besluitvorming te informeren. Ik heb daarmee een brede definitie aangehouden waar futuristen in het bedrijfsleven, de overheid en kennisinstellingen onder vallen. (Cramer: 2020: 220)“ De definitie gaat in de kern om het systematische, onderzoeksmatige karakter van het werk van futuristen. In het proefschrift beperkte ik mijn definitie tot de professionals die met de toekomst werken, ik ben er echter van overtuigd dat de vaardigheden van de futuristen voor iedereen relevant zijn. Er schuilt een toekomstdenker in ons allemaal.

Q: wat doen futuristen?

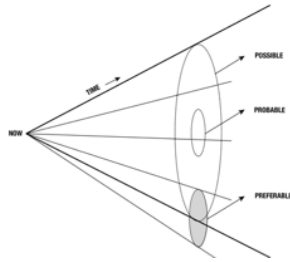
En wat doen die futuristen dan precies? Daar is een scala aan antwoorden op te geven maar ik breng de definitie van Toffler graag naar voren: “Futurists try to create new alternative images of the future – visionary explorations of the possible, systematic investigation of the probable, and moral evaluation of the preferable.” (Toffler, 1978: 9). Met andere woorden: toekomstdenkers creëren nieuwe beelden van mogelijke toekomsten om jouw perspectief te verbreden. Het kunnen verbeelden van nieuwe toekomstbeelden is stap één, de hoop van futuristen is dat daar vervolgens ook naar wordt gehandeld. In mijn definitie besloot ik om die reden de activiteit van besluitvorming informeren mee te nemen.



Futuristen doen heel uiteenlopend werk, vooral afhankelijk van hun achtergrond en interessegebieden. Zo rekken futuristen bijvoorbeeld ons denken op door middel van tools die onze verbeeldingskracht aanwakkeren. Daarnaast is er een groep academische futuristen die systematisch, meer wetenschappelijk georiënteerd, onderzoek doen. Het onderzoeken van de toekomst heeft ook mogelijkheid tot een meer evaluerende, maatschappijkritische benadering. Met vragen als: zijn de toekomsten die we verbeelden ook de toekomsten waar we naartoe willen werken? En hoe doen we dat dan?

Q: ik hoor je spreken over meerdere toekomsten, waarom doe je dat?

De quote van Alvin Toffler (1978) over de activiteiten van futuristen laat zien dat futuristen doorgaans over meerdere toekomsten spreken.



In de visual zie je diverse toekomsten ge-projecteerd. En dat is precies hoe futuristen met de toekomst bezig zijn. Zij zien niet één toekomst die ontstaat maar een heel palet. Je ziet bijvoorbeeld mogelijke (*possible*) toekomsten, dat is het terrein van wetenschap, kunst en design, waarbij de grenzen van wat we denken te weten worden getart. De wenselijke (*preferable*) toekomsten kom je tegen in beleid en politiek en de strategie van bedrijven. De voornaamste vorm waarin wenselijke toekomsten worden gegoten zijn visie documenten. En tot slot het type toekomst waar we veel aanspraak op maken: de waarschijnlijke (*probable*) toekomsten. Pas op: deze is lineair en gaat ervanuit dat de wereld blijft zoals 'ie is. Een valkuil. Want als we één ding zeker weten, is dat de toekomst nooit loopt zoals je had gedacht.

Q: tot slot, welke basisboeken zijn interessant om te lezen als ik me verder wil verdiepen?

Wendell Bell, Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era, Volume 1 (New Brunswick: Transaction Publishers, 2003).

Tessa Cramer, Becoming Futurists: Reluctant Professionals Searching for Common Ground. (Maastricht University, 2020).

Antony Dunne & Fioana Raby, Speculative Everything. Design, Fiction, and Social Dreaming (Cambridge, MA: MIT Press, 2013).

Louise Byg Kongsholm & Cathrine Gro Frederiksen, Trend Sociology. the Ultimate Guide: Theoretical, Methodical and Practical Work With Trends (Pej Gruppen, 2018).

Martin Raymond, Trend Forecasters Handbook. (Laurence King publishing, 2019).

Over Tessa Cramer



Foto door Daisy Ranoe.

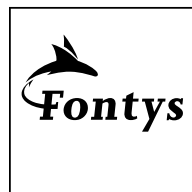
Tessa Cramer is een futurist. Als nieuwkomer in de toekomstindustrie in haar late tienerjaren, zag Cramer de rijkdom aan kennis over de toekomst, en de maatschappelijke relevantie die deze kennis met zich meebrengt. Ze wilde futurist worden en besloot culturele sociologie te gaan studeren aan de Universiteit van Amsterdam. Kort daarna werd Cramer docent 'toekomststudies' aan de Fontys Academy for Creative Industries. Naast haar onderwijstaken richtte Cramer brancheorganisatie Dutch Future Society op, evenals een experimenteel laboratorium, het Trend Research Lab. Cramer maakte ook deel uit van verschillende adviesraden en trainde verschillende doelgroepen over hoe te denken als een futurist. Naast deze

activiteiten voltooide Cramer haar proefschrift getiteld *Becoming Futurists* aan Maastricht University. Achteraf gezien hebben al deze activiteiten hetzelfde onderliggende doel: anderen te helpen de taal van de toekomst te leren spreken. Cramer's missie is om zoveel mogelijk mensen de ruimte te bieden om de toekomst een actief onderdeel te maken van hun leven. Zij schetst daarbij geen vergezichten maar neemt je mee in het hoofd en hart van de futurist.

Cramer is lector *Designing the Future* bij Fontys Academy for Creative Industries. In die rol faciliteert zij discussie over de toekomst met verbeeldingskracht en analytische vaardigheden, en vertaalt Cramer de mindset van een futurist voor een breder publiek. Ze biedt doelgroepen op maat gemaakte tools om aan de slag te gaan met toekomstdenken. In haar werk verbindt Cramer oude wijsheid met state-of-the-art kennis. Ze laat zich inspireren door de Japanse ikebana (bloemsierkunst), het anti-disciplinaire onderzoek bij MIT Media Lab en thought leaders als botanicus Robin Wall Kimmerer en journalist Krista Tippett. Hierdoor kan Cramer met een frisse blik naar de wereld kijken. In deze geest helpt Cramer anderen zich voor te bereiden op de dringende kwesties van deze tijd.

Tessa Cramer





Colofon

Fontys Academy for the Creative Economy
Lectoraat Designing the Future
Professor Goossenslaan 1
DM Tilburg

Lector: dr. Tessa Cramer
Uitgever: Fontys Hogescholen
Vormgeving: Esther Krens
Illustraties: Johan Moorman

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, gedistribueerd of openbaar worden gemaakt zonder toestemming van de auteur: Tessa Cramer / Fontys Academy for the Creative Economy.

