





Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Uitgave: september 2021

ONZFKFRF 7AKFM

WELKOM

Welkom bij Onzekere Zaken

DE KUNSTENAAR EN TOEKOMSTDENKER SCHUILT OOK IN JOU

“Hoe brengen we een fundamenteel andere manier van denken binnen op plekken waar dat niet vanzelfsprekend is?” Die vraag bracht ons samen in het voorjaar van 2020. Tijdens de eerste golf van de coronacrisis zagen we hoe aangenomen zekerheden vloeibaar werden en onzekerheid floreerde. Het belang van het niet-weten in beleidsvorming werd onderschreven. Er ontstond nieuwsgierigheid naar anders denken.

Deze nieuwsgierigheid bleek een startpunt voor een uitgerekt gesprek met BrabantKennis, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Fontys hogescholen. We gingen samen op onderzoek uit, zonder haast of concreet eindpunt. We stelden ons de vraag: kunnen we de kunstenaar en toekomstdenker aanwakkeren in elke publieke professional? In beleidsmakers, communicatieadviseurs en projectleiders? In wethouders, gedeputeerden en ministers? Het antwoord bleek niet eenduidig. Een nieuw wereldbeeld kan alleen ontstaan als we ons dat voor kunnen stellen. Immers: alles wordt twee keer gemaakt, eerst in verbeelding, dan pas in de werkelijkheid.

Maar, vroegen we ons af, wat als het ons op grote schaal ontbreekt aan verbeeldingskracht? Zo zijn de grote uitdagingen die voor ons liggen moeilijk te grijpen. Ongelijkheid? Het is voor een grote groep mensen niet meer dan een grafiek. CO₂ in de lucht? Dat zie je niet met het blote oog. Biodiversiteit? Er zijn nog zoveel andere planten en dieren die groeien en bloeien. Bestaande woorden, beelden en teksten zijn niet toereikend om de complexiteit van wat er komt te kunnen bevatten.

“In deze gids leer je kijken naar de wereld vanuit het perspectief van kunstenaars, ontwerpers en toekomstdenkers.”

Dobberen we dan maar stuurloos rond in de mist? Meegevoerd door onzichtbare stromen van een voortdurend nu, met ongrijpbare emoties van onbehagen, een onbestemde vrees voor datgene dat op ons afkomt? Wij bieden navigatiemiddelen die jou kunnen helpen een weg te vinden in het onbekende. In deze gids leer je kijken naar de wereld vanuit het perspectief van kunstenaars, ontwerpers en toekomstdenkers. Met een frisse, onbevangen blik, ruimte voor onderzoek, het stellen van nieuwe vragen en een heleboel verbeeldingskracht kunnen we de toekomst aanraakbaar maken. Door verhalen te vertellen, fantasieën de ruimte te geven en te durven dromen, komt er een vraag naar boven die we vaak vergeten te stellen: wat is dat, een goede wereld? We hoeven niet direct een antwoord te geven. Het antwoord komt in deze gids naar boven als we als archeologen, langzaam en aandachtig stenen en los zand wegborstelen.

Een van de conclusies van onze uitgerekte gesprekken was: in elk van ons schuilt een kunstenaar en toekomstdenker. Elk van ons heeft het vermogen om met nieuwe ogen naar oude thema's te kijken. Daarom cultiveren we die open blik en helpen we je wendbaarheid vergroten, zodat je bij een volgende onverwachte gebeurtenis weet hoe je door het niet-weten kunt navigeren. Dat stelt ons in staat om onverminderd koers te zetten naar een nieuwe horizon, die goede wereld.

Merlijn Twaalfhoven
verovert ruimte voor de kunstenaarsmindset

Tessa Cramer
doet hetzelfde met toekomstdenken.

INHOUDS OPGAVF

08

INTRODUCTIE

12

ONZEKERHEID VRAAGT OM
CREATIVITEIT EN NIEUWSGIERIGHEID

17

HET ZEKERE
ÉN HET ONZEKERE

- 
- 29 UIT JE BUBBEL STAPPEN,
HOE DOE JE DAT?
- 39 HOE DE SMARTPHONE ONS LAAT NADENKEN
OVER DE KUNSTMATIGE BAARMOEDER
- 49 WETENSCHAP MET EEN
VLEUGJE SPECULATIE
- 59 DE ENERGIEBESPARINGSSTAND
VAN ONS BREIN
- 69 BEREID JE NIET VOOR OP DÉ TOEKOMST,
WANT DIE BESTAAT NIET
- 81 LAAT DE BRUINVIS MEEDENKEN
OVER WINDMOLENPARKEN
- 91 DE ROUTEKAART
NAAR UTOPIA
- 100 DURF HET
NIET TE WETEN

INTRODUCTIE

In deze gids gaan we onzekerheid niet uit de weg, sterker nog: we omarmen het onbekende. Dat is niet altijd gemakkelijk, maar geeft wel houvast aan onze handelingen van vandaag en de impact daarvan op de toekomst.

DE TOEKOMST BLIJFT ONVOORSPELBAAR EN ALTIJD ONVERWACHT.

Wat wel zeker is, is dat onzekerheid de nodige druk oplevert. De druk om als overheid de juiste keuzes te maken, in een maatschappij die meer vraagt en minder accepteert. Of het nu gaat om klimaatverandering, de gevolgen van corona of de verdeling van schaarse ruimte in ons land. Bij alle veranderingen die gevoeld en beleefd worden, is sprake van onzekerheid over zowel de aard van de vraagstukken als over de mogelijke oplossingsrichtingen. Hoe navigeren we door het onbekende?

In deze gids delen we inzichten en ervaringen van wetenschappers, kunstenaars en andere professionals die geleerd hebben het onzekere te gebruiken als kracht.

Het accepteren en opzoeken van onzekerheid is niet iets dat mensen en organisaties gemakkelijk afgaat. Zeker in de context van het openbaar bestuur, waar politici en ambtenaren geacht worden resultaten te leveren, bestaat over het algemeen een grote behoefte aan controle, rust en comfort. Daarom biedt deze gids ook praktische oefeningen die inzicht geven in veranderende omstandigheden.

Het omarmen van onzekerheid houdt in dat bij het maken van beleid en regelgeving rekening wordt gehouden met veranderende omstandigheden. We worden geconfronteerd met een pandemie, met klimaatverandering, met geopolitieke veranderingen en verschuivingen in sociale verhoudingen. En tegelijkertijd blijft er een vloedgolf aan innovatie op ons afkomen. Technologisch, sociaal en ecologisch. Strak omliggende beleidsplannen kunnen – hoe weldoordacht ze ook zijn – worden ingehaald door grote en kleinere ontwikkelingen in de samenleving. Je kunt je dan niet op één oplossing blindstaren. Je stuurt door de mist, je vaart een koers waarvan je onderweg de precieze richting bepaalt en daarop bijstuurt.

In deze gids en in de bijbehorende podcast Onzekere Zaken behandelen we een specifiek soort onzekerheid. Niet de persoonlijke onzekerheid waarbij je eigen kunnen centraal staat, maar juist de onzekere omgeving, de onbekende toekomst, de verrassing. We vertellen je niet wat de toekomst brengt, want dat weten we niet. Wel hopen we je te helpen met navigeren naar die onbekende toekomst.

We beginnen met een essay over hoe de innovatiewetenschap kijkt naar wat onzekerheid betekent voor publieke professionals en hoe je je daartoe kan verhouden. Daarna hebben we denkrichtingen verzameld over hoe je kunt omgaan met een onzekere toekomst. Elk perspectief voorzien we van context door wetenschappers, kunstenaars en ontwerpers erop te laten reflecteren. We hopen dat je zelf aan de slag gaat en nadenkt over je werkzaamheden, met al zijn grillen en onverwachte wendingen. Soms individueel, maar vooral ook in teamverband. Deze gids is daar een eerste aanzet toe.

BrabantKennis, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Fontys hogescholen



SCAN DE QR-CODE OM DE
ONZEKERE ZAKEN PODCAST
TE BELUISTEREN



The page features a solid red background with several decorative white wavy lines. One line is in the top left, another in the top right, and a larger one in the bottom left. A diagonal line with a halftone dot pattern runs from the middle right towards the bottom right.

“Je stuurt door de mist, je vaart een koers waarvan je onderweg de precieze richting bepaalt en daarop bijstuurt.”

ONZEKERHEID VRAAGT OM CREATIVITEIT EN NIEUWSGIFRIGHEID

Bij de complexe vraagstukken van deze tijd kunnen we niet alleen uitgaan van wat we al weten. Hoe ga je om met die onzekerheid? We leggen de vraag voor aan drie bestuurders: Marcel van Bijnen, de provinciesecretaris van Noord-Brabant, Elphi Nelissen, lid van het college van bestuur van Fontys hogescholen en Maarten Schurink, de secretaris-generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Van Bijnen ziet het elke dag bij de provincie Noord-Brabant: agenda's die bepaald worden door complexe zaken zoals de energietransitie en de landbouwtransitie. "Je kunt daarbij niet varen op makkelijke vooruitzichten en goede data. Dat maakt het een stuk lastiger om te plannen. Bovendien moet je meer dan voorheen samenwerken." Onzekerheid is zo een groot deel geworden van de realiteit.

Die ontwikkeling is ook bij het ministerie van BZK te herkennen, zegt Schurink. "Het grote plan bestaat steeds minder. Je voert niet meer voor twintig jaar een maatregel in, maar voert continu interventies uit. Het is niet meer zo dat A tot B leidt en vervolgens C. Er gebeuren ondertussen talloze dingen waar je op moet aanpassen."

Om te kunnen bijsturen, moet je wel openstaan voor feedback en daar zelf naar op zoek gaan. Schurink: "Je moet niet denken dat je zelf gelijk hebt, maar op zoek gaan naar de achterkant van het gelijk. Hoe zit iets nou echt in elkaar? Die nieuwsgierigheid is belangrijk."

"Je kunt niet op elke vraag zomaar een antwoord geven," zegt Nelissen. "Dat brengen we onze studenten ook bij. De

“Je moet niet blijven analyseren en kijken of iets wel gaat passen, maar gewoon aan de slag gaan.”

complexe vraagstukken die spelen in de wereld van vandaag zitten vol met verschillende factoren. Het hangt daardoor af van je persoonlijke perspectief wat het beste antwoord is. Daar moet je een eigen mening in leren vormen.”

Schurink: “De wijsheid ligt besloten in de groep. Zet verschillende mensen aan tafel die allemaal weer iets anders meebrengen. Dan kom je tot nieuwe ideeën.”

Naast nieuwsgierigheid en een diversiteit aan stemmen, is daadkracht een belangrijk middel om onzekere zaken aan te pakken, zegt Van Bijnen. “Je moet niet blijven analyseren en kijken of iets wel gaat passen, maar gewoon aan de slag gaan. Durf te experimenteren en flexibel te switchen.”

Van Bijnen: “Aan de ene kant moet de overheid natuurlijk heel betrouwbaar en voorspelbaar zijn. Maar daarmee kun je niet inspelen op onzekerheden. Je kunt daar geen regels op afdwingen, je hebt juist creativiteit nodig om een slag verder te komen.”

Daar is volgens Schurink wel een paradigma-verandering voor nodig. “Er is nu een focus op afrekenen, schuld en boetedoening. Wie wist wat wanneer en wie heeft dit gedaan? Dat is niet erg bevorderlijk voor de omgang met onzekerheid. Dan krijg je dat iedereen alles zeker wil maken, wat leidt tot risicomijding. Het onzekere wordt dan gelaten voor wat het is en alleen waar controle over is, wordt aangepakt.”

Van Bijnen: “Een mooi voorbeeld daarvan is de BrabantRing, een platform voor veilige informatie-uitwisseling. Daar is 3,5 jaar aan gewerkt en vervolgens moet het in contracten gegoten worden. 11 partijen nemen ieder zes maanden om daar besluiten over te nemen. Tijdens die zoektocht naar zekerheid wordt vooral uitgesloten, in plaats van mogelijk gemaakt.”

Nelissen: “We leven in een wereld die maakbaar lijkt te zijn. Zo voeden we onze kinderen ook op: alles kan perfect geregeld worden. Maar je kunt zo onder een auto terechtkomen en dan staat de wereld op zijn kop. Daarom moeten we accepteren dat er een zekere onzekerheid is in het leven en dat je niet alles in de hand hebt.”

Die verandering moet niet alleen vanuit individuele mensen komen, maar ook door de organisatie als geheel worden omarmd. Daarvoor moet je zelf het goede voorbeeld geven en anders gaan werken, vindt Schurink. “Als mensen dat zien, maken ze zelf ook een omslag. Daarbij is taal belangrijk, als je woorden zoals ‘vraaggericht’ en ‘resultaatgericht’ gebruikt komt niemand in de organisatie in beweging. Veel leuker is je afvragen: wat is eigenlijk de bedoeling van dit werk? Aan newspeak heb je niks, daar hebben mensen geen gevoel bij. Je moet zoeken naar een taal die beeldend is, zodat mensen zich er een voorstelling van kunnen maken.”

Van Bijnen: “En agenderen, agenderen, agenderen. Besteed meer tijd aan strategie en haal de buitenwereld naar binnen. Er moet meer ruimte zijn om te erkennen dat je nog niet zeker weet wat de uitkomst wordt. Ga op zoek naar die ruimte of creëer die als die er nog niet is.”

Onzekerheid kan bovendien juist iets moois zijn. Nelissen: “Onzekerheid is nodig om blij te kunnen zijn met dingen die wel goed uitpakken. Als alles al duidelijk is van te voren, heb je ook nooit opluchting. Het is net als met de uitslag van een examen: je bent er gespannen over, maar als het dan lukt, is het extra fijn. De behoefte aan zekerheid is een trend van deze tijd die niet per se positief is. Vaak is dat bovendien schijnzekerheid: je kunt niet alles afdekken. Het is wijzer om te leren omgaan met onzekerheid.”

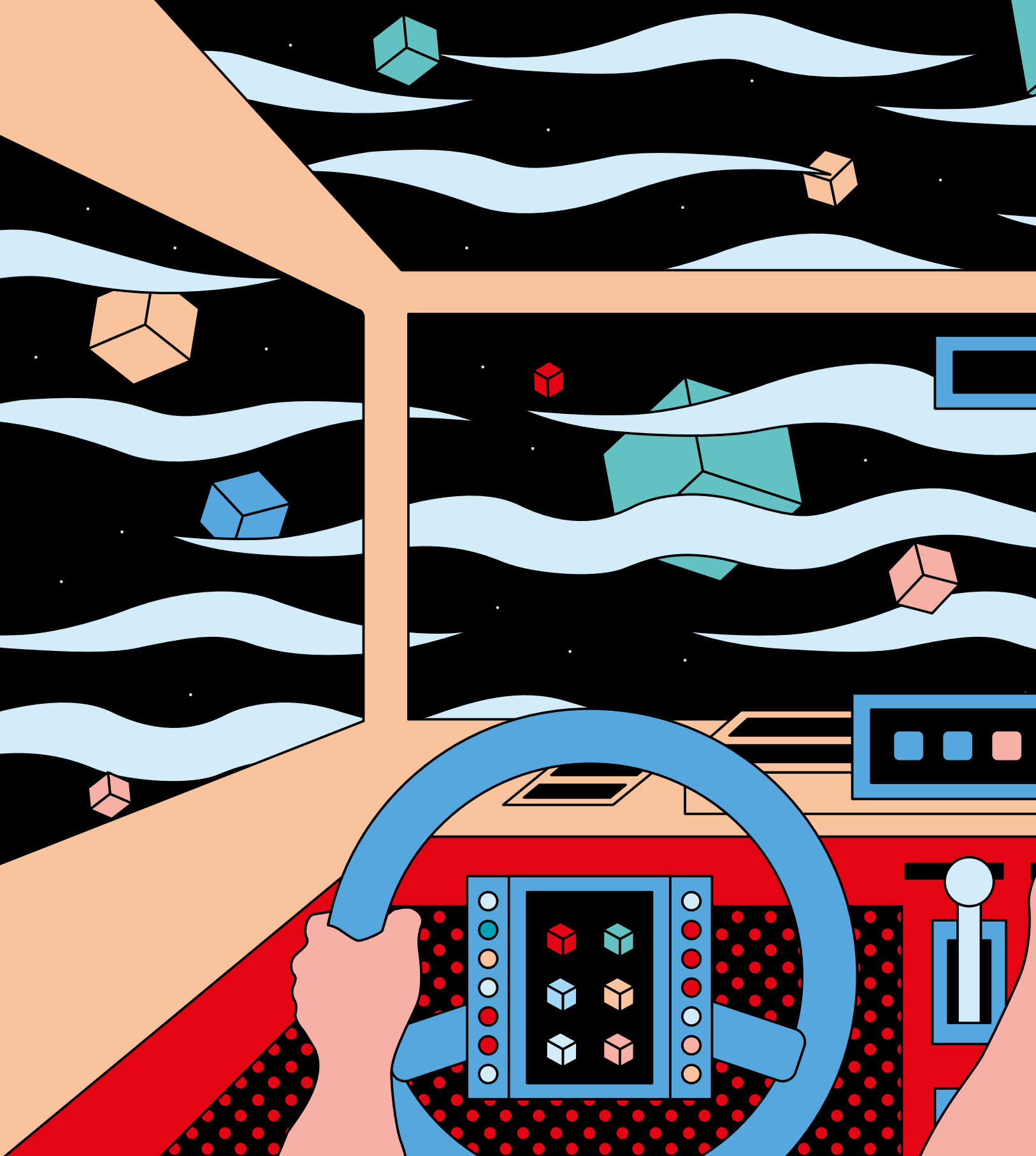
“Onzekerheid is nodig
om blij te kunnen zijn
met dingen die wel goed
uitpakken.”

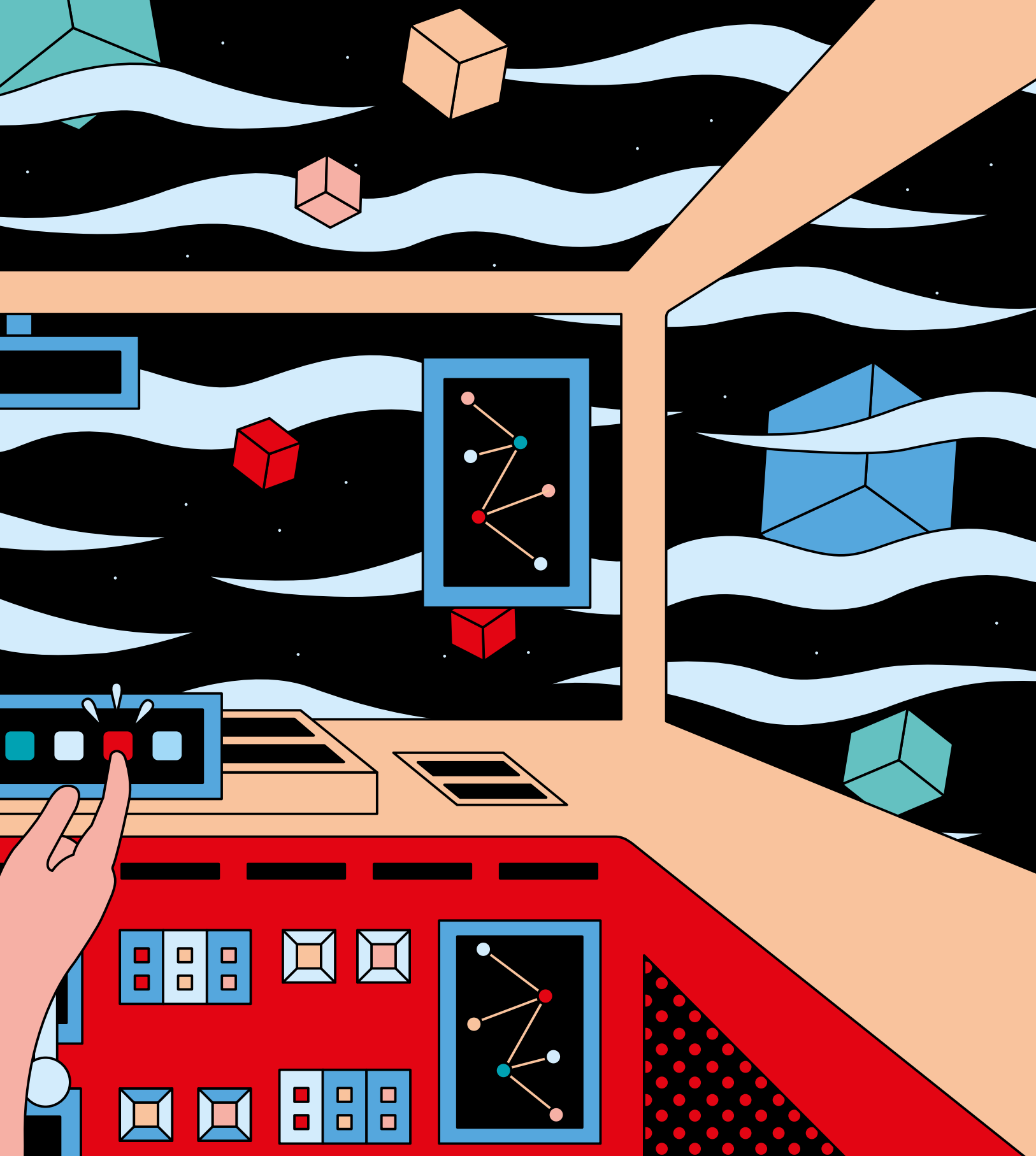




ESSAY

HET ZEKERE
ÉN HET ONZEKERE





HET ZEKERE ÉN HET ONZEKERE

WAAROM COMPLEXE OPGAVEN VRAGEN OM NIEUWE VAARDIGHEDEN

“We nemen 100% van de beslissingen met 50% van de kennis” zo benoemde Mark Rutte de onzekerheid die de afgelopen anderhalf jaar typeerde. Velen betwijfelen zelfs of er wel 50% van de kennis was. Beslissingen moesten in grote onzekerheid genomen worden. Onzekerheid is het ontbreken van zekerheid over de situatie die voorhanden is. Sturen in onzekerheid speelt niet alleen tijdens corona een belangrijke rol.

Sterker nog. BrabantKennis is in zekere zin opgericht om de onzekerheid in Brabant te onderzoeken, te cultiveren en zichtbaar te maken. Wij verkennen op eigen wijze de toekomst van Brabant. Om zo Brabant scherp te houden op ontwikkelingen die komen of er al zijn en zich onder het oppervlak afspelen. Maar dat denken bevindt zich niet alleen in isolatie in Brabant, zo laat deze samenwerking zien, en beperkt zich niet tot mensen van BrabantKennis. Iedere publieke professional, binnen én buiten Brabant, staat voor de opgave om om te gaan met onzekerheid.

Bij steeds meer opgaven waar overheden voor staan, bestaat namelijk onzekerheid over de oorzaken en gevolgen. De opgaven zijn niet alleen ingewikkeld, dat wil zeggen dat iets zo in elkaar zit dat het moeilijk te snappen is, zoals een vliegtuigmotor, maar ook complex. Complexe opgaven kenmerken zich door onderlinge verbanden en eigenschappen die niet te reduceren zijn tot de som der delen. Oftewel, waar je bij een vliegtuigmotor door opleiding en ervaring kunt snappen hoe het werkt en hoe je er één bouwt, geldt dat voor complexe opgaven niet. Zij hebben veelal onderling verweven kenmerken waarbij een ingreep op één plek tot onvoorspelbare gevolgen elders kan leiden. Bovendien gaat het vaak om onderling samenhangende kenmerken. Een goed voorbeeld is de opeenstapeling van problemen in wijken en buurten. Daar spelen onder andere armoede, schulden, gezondheidsproblemen, huisvestingsproblematiek en taalproblemen een rol. Het geheel in zijn compleetheid bevatten is simpelweg onmogelijk, evenals het komen tot één totaaloplossing.

“Als we spreken over overheden, verdwijnen vaak de handelende personen, de bestuurders en publieke professionals uit beeld.”

Omgaan met deze opgaven vraagt om het omgaan met onzekerheid. Van overheden vraagt dat een andere manier van werken. Sinds de jaren 80 is de overheid steeds meer gefocust op het effectief en efficiënt aanpakken van meer routinematige problemen. Daar komt bij dat het bestuur graag een daadkrachtige houding aanneemt, “het even niet weten” wordt veelal gezien als een zwaktebod. Denk bijvoorbeeld aan de neiging om continu datums te noemen waarop maatregelen in de coronacrisis van tafel zouden gaan. Terwijl dat zeer onzeker was, wat bleek uit het later uitstellen van genoemde datums.

De ervaringen tijdens de coronacrisis onderstrepen de noodzaak om anders te werken en als overheid wendbaarder te worden. De omslag in beleid naar opgavegericht werken draagt hier ook aan bij. Die vorm van werken neemt de opgave of uitdaging als uitgangspunt en overheden organiseren zich daaromheen. In het innovatiebeleid betekent dit bijvoorbeeld niet langer de focus op méér investeringen uitlokken, maar oplossingen uitlokken. Omdat complexe problemen eenvoudige oplossingen missen en niet alleen door de overheid kunnen worden opgelost, is samenwerking nodig tussen een groot aantal partijen, waaronder overheden, bedrijven, ngo's, kennisinstellingen en burgers. Daarnaast worden complexe problemen gekenmerkt door onzekerheden, ze vragen om continue kennis- en innovatie-ontwikkeling,

reflectie en beleidsleren^[i]. Als gevolg hiervan zullen overheden de manieren waarop ze beleid ontwerpen, implementeren en evalueren moeten heroverwegen en aanpassen^[ii].

Als we spreken over overheden, verdwijnen vaak de handelende personen, de bestuurders en publieke professionals uit beeld. Terwijl één van de prangende vragen is: welke kennis en vaardigheden hebben publieke professionals nodig om met complexe problemen om te gaan? De ontwikkeling van dit soort capaciteiten krijgt steeds meer aandacht in de wetenschappelijke literatuur^[iii]. Tegelijkertijd is het hier ook een kwestie van al doende leren hoe nieuwe capaciteiten op te bouwen, en vooral hoe traditionele ambtelijke vaardigheden aangevuld kunnen worden met probleem- of opgave gerichte capaciteiten.

In dit korte essay gaan we in op hoe er vanuit de innovatiewetenschap wordt gekeken naar welke nieuwe vaardigheden publieke professionals nodig hebben om invulling te geven aan een opgavegerichte overheid. En om wat voor soort kennis en vaardigheden het dan gaat. Natuurlijk zijn hier meer ideeën over, samen met dit essay en de podcastserie biedt deze gids reflecties, ideeën en voorbeelden van hoe omgaan met onzekerheid vorm kan krijgen en welke impact dat heeft op de samenleving.

COMPLEXE PROBLEMEN

Publieke professionals hebben te maken met uiteenlopende beleidsproblemen. Om deze variëteit te duiden, onderscheiden we in dit essay verschillende typische problemen, gebaseerd op de mate waarin een probleem ‘gestructureerd’ is^[iv]. Complexe, ongestructureerde problemen worden gekenmerkt door drie soorten onzekerheid. Als voorbeeld nemen we de aanpak van kwetsbare wijken:

- **Onzekerheid over de definitie van het probleem.**

Gaat het om armoede, luiheid, gezondheid, of alles tezamen? En komt armoede dan door een gebrek aan scholing en opvoeding of simpelweg door een gebrek aan geld?

- **Onzekerheid over de waarden die op het spel staan.**

Waarom willen we eigenlijk wijken aanpakken? Omdat het fatsoenlijk is? Omdat ze een gezondheidsrisico vormen? Of een veiligheidsrisico?

- **Onzekerheid over welke kennis en beleidsinterventies relevant en passend zijn.**

Weten we misschien veel al of juist niet? En wat werkt dan wel of niet? Een basisinkomen of juist een verlaging van het minimumloon? Dat hangt ook weer samen met de waarden die je belangrijk vindt.

Daarbij is het zinvol om te denken in termen van een schaal van onzekerheid en complexiteit. Problemen zijn in meer of mindere mate complex, omdat ze in meer of mindere mate goed gedefinieerd zijn, de waardendiscussie sterk of zwak speelt en meer of minder duidelijk is welke kennis nodig is en welke beleidsinterventies passend^[v]. Het is dus niet direct duidelijk hoe een complex probleem moet worden aangepakt. Werkendeweg moet blijken wat werkt en onderweg zullen ook de probleemdefinities bijgesteld moeten worden, evenals de oplossingsrichtingen.

DE ROUTE NAAR OPLOSSINGEN

Als je wilt komen tot oplossingsrichtingen voor complexe problemen heb je zowel meer duidelijkheid over de definitie van het probleem nodig als enige overeenstemming over de mogelijke oplossingen^[vi]. Wanneer dit bij elkaar komt is het mogelijk de complexiteit van een probleem te temmen, oftewel zo beheersbaar te maken dat je een begin van een oplossing kunt gaan zien. Niet omdat er een definitieve, doeltreffende oplossing te vinden valt, dat zal vaak heel lastig zijn en de ene oplossing schept vaak weer een nieuw probleem. Maar wel om te zorgen dat taaiere problemen hanteerbaar worden. In tabel 1 laten we zien hoe verschillende problemen gekenmerkt kunnen worden door meer of minder overeenstemming over zowel probleem als oplossingsrichtingen.

In kwadrant I is het probleem nog ongestructureerd, er is geen overeenstemming over wat het probleem is en geen idee over wat de oplossing kan zijn.

In kwadrant II zie je dat er maatschappelijke overeenstemming ontstaat over het probleem en er daarmee ook legitimiteit komt voor het aanpakken van het probleem. Ook is er een toenemend idee over wat het probleem nu eigenlijk is. Maar er is nog geen uitzicht op een oplossing.

In kwadrant III is er een (technologische) oplossing die door allerlei partijen wordt gepusht. Gezien vanuit dit kwadrant zijn er drie routes waarlangs je de complexiteit van een probleem uit kwadrant I kan proberen te temmen: via zoeken naar consensus over het probleem (politieke discussie), via het zoeken naar oplossingsrichtingen (living labs, experimenten) of een soort hybride vorm.

Kwadrant IV is politiek en bestuurlijk het meest comfortabel. Daar kan worden doorgepaktd en beleid worden uitgerold op basis van maatschappelijke en politieke consensus. Veel opgaven waar we voor staan zullen echter nog lange tijd in de andere drie kwadranten verkeren en aspecten van wat in kwadrant IV lijkt te zitten gaan op en neer naar II en III.

	Uiteenlopende probleemdefinities	Samenkomende probleemdefinities
Uiteenlopende oplossingsrichtingen	I. Desoriëntatie <i>Vb. Stikstof</i>	II. Probleem op zoek naar oplossing <i>Vb. Obesitas</i>
Samenkomende oplossingsrichtingen	III. Oplossingen op zoek naar probleem <i>Vb. Zelfrijdende auto</i>	IV. Oplijning <i>Vb. Klimaatakkoord, rookverbod.</i>

Bron: Gebaseerd op Wanzenböck et. Al. (2020), bewerking auteur.

CAPACITEITEN VOOR OPGAVEGERICHT WERKEN

Overheden zullen hun werkwijzen moeten heroverwegen, als zij de complexiteit te lijf willen gaanⁱⁱⁱ. In plaats van onzekerheid te vermijden, moet de publieke sector exploratie en experimenten omarmen^{viii}. Tegelijkertijd wordt van overheden nog steeds verwacht dat ze basisdiensten leveren. De uitdaging is om stabiel en betrouwbaar te zijn en tegelijkertijd in te spelen op veranderingen. In de innovatiewetenschap^{viii} heeft men hier de term ‘agile stability’ voor ontwikkeld, oftewel wendbare stabiliteit. Een mooi voorbeeld is het gebruik van experimenten om nieuwe interventies te testen. Door er een pilot of living lab van te maken blijft het bestaande beleid of dienstverlening in stand, terwijl er tegelijkertijd wel naar vernieuwing wordt gezocht. Daarbij is er wel het risico dat het experiment zo vrij is dat het daarna heel moeilijk is om het geleerde en vernieuwende in de praktijk te brengen, de zogenaamde pilot paradox.

Omdat consensus vinden over een probleem lastig is zonder zicht op de oplossingen, zal vaak de route via kwadrant III worden gekozen. Door te experimenteren wordt geprobeerd oplossingen te

vinden. Dat vraagt om vaardigheden die passen bij proberen en experimenteren, in Brabant ook wel pielen en klooiën genoemd. Overheden staan voor de uitdaging om een evenwicht te vinden tussen hun ‘gewone’ bestuurlijke capaciteiten en de opbouw van dynamische capaciteiten die nodig zijn om te kunnen inspelen op de veelzijdige en onzekere aard van de huidige complexe uitdagingenⁱⁱⁱ. Ze moeten als het ware tweehandig zijn en als een drummer met verschillende handen een verschillend ritme spelen.

Om te illustreren wat dit betekent, maken we een onderscheid tussen vier belangrijke capaciteiten voor het succesvol sturen op complexe publieke problemen^{iii, [ix]}. Ten eerste is **reflexief vermogen** nodig. Omdat complexe problemen zich niet ineens volledig laten kennen, moet je continu willen leren en aanpassen om je beleid op het bewegende doel te blijven richten. Ten tweede is **samenwerking** nodig tussen overheden en met andere publieke en private partijen. Een complex probleem is niet van één overheid, afdeling of departement. Het is een kwestie van samen zoeken naar wat werkt en daarvoor nieuwe

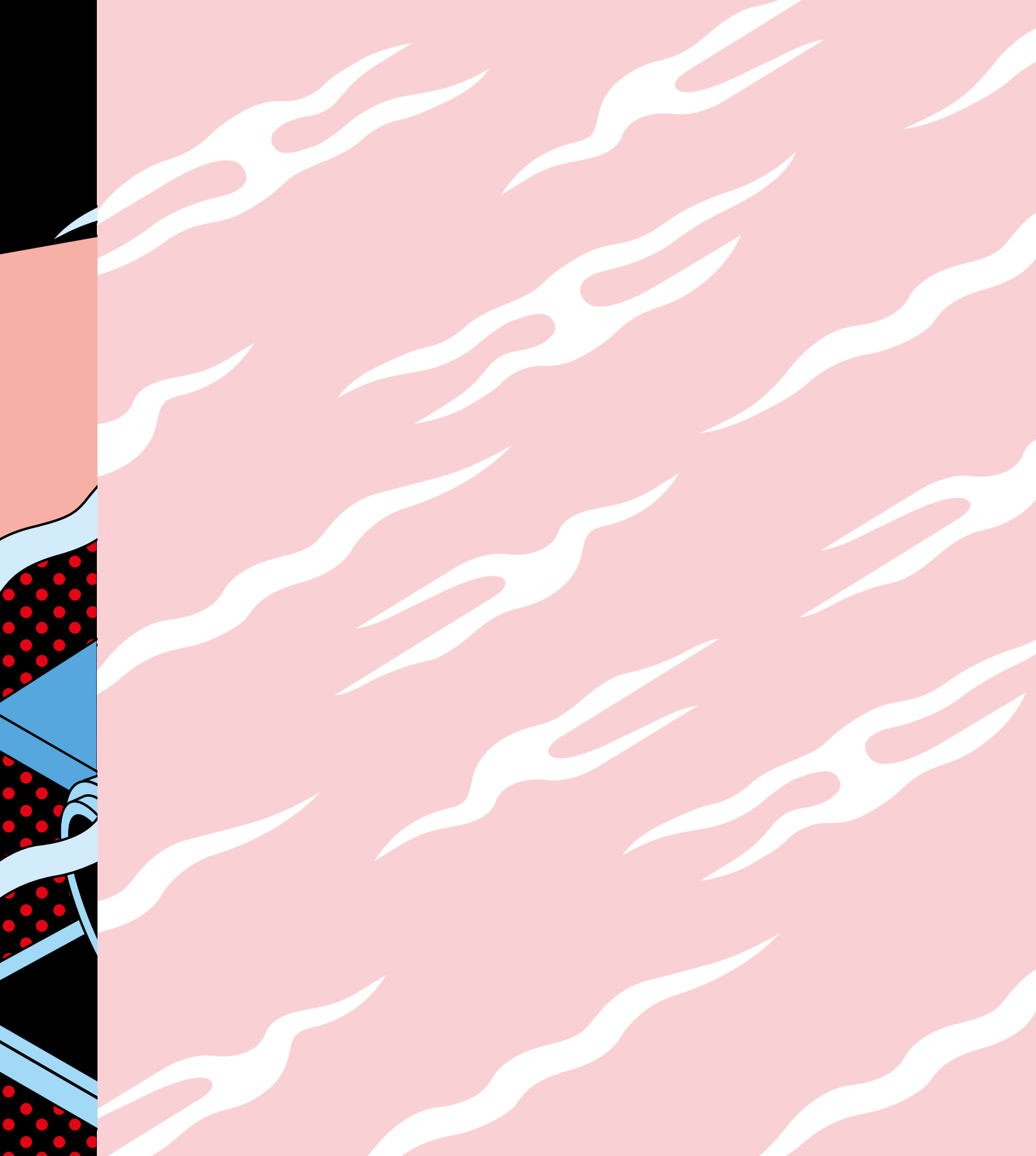
producten en processen ontwikkelen. Omdat hiervoor een breed scala aan kennis en nieuwe kennisplatformen^[x] nodig is, heeft de publieke professional **analytisch vermogen** nodig om kennis en informatie te verwerken en op waarde te schatten. Tot slot is een omslag in publieke dienstverlening nodig. Het gaat té vaak om efficiëntie en kostenbeheersing in plaats van het helpen of faciliteren van burgers.

Publieke professionals staan voor de uitdaging te sturen op deze complexe opgaven. Dat is al een tijd zo, maar we leren steeds beter dat hiervoor andere manieren van doen nodig zijn. Dat vraagt wat van de mensen in publieke organisaties. Maar de organisaties moeten er ook op ingericht zijn. De pioniers binnen overheden lopen veelal aan tegen bureaucratische principes die zich slecht verhouden tot de wens om opgavegericht te werken. De oplossing is dan niet om de principes van rechtmatigheid en rechtvaardigheid overboord te gooien, maar om samen uit te vinden hoe deze gewaarborgd kunnen worden. Tegelijkertijd moet er flexibel ingespeeld kunnen worden op wat gevraagd wordt.

Vaardig worden in het omgaan met onzekerheid is één van de grote opgaven van opgavegericht werken. Zolang de onzekerheid niet kan worden weggenomen, wat vaak het geval is, is het de kunst voort te modderen^[xi]. Dat klinkt wellicht wat oneerbiedig, maar experimenteren en uitvinden wat werkt in samenspraak met de betrokkenen en gevoed door nieuwe kennis en inzichten is de enige manier om vooruit te komen. Niet alleen voor innovatieve bedrijven, maar ook voor innovatieve publieke organisaties. Dat wil niet zeggen dat we telkens het wiel opnieuw moeten uitvinden of maar wat moeten aanklooien. Het benadrukt wel het karakter van werken in onzekerheid: systematisch proberen wat werkt en ervan leren.

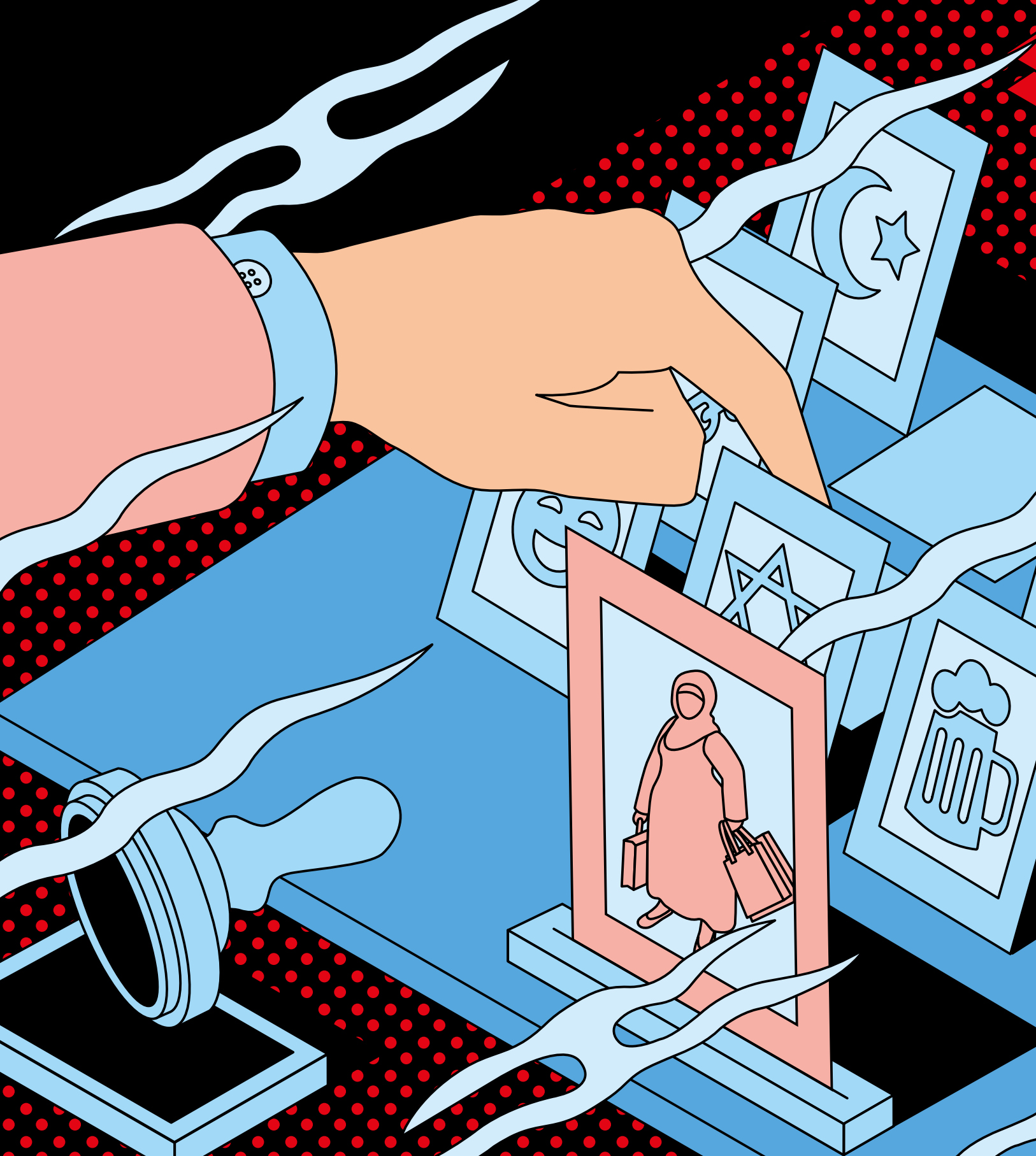
En dat is precies wat we in deze gids en de bijbehorende podcast gaan doen. Van én met elkaar leren over hoe je kunt omgaan met onzekerheid. Dus blijf vooral niet weten, faal, maak fouten en leer daarvan. Laten we elkaar helpen die nieuwe vaardigheden, talenten en praktijken te ontwikkelen. Want niemand heeft immers 100% van de kennis, waarvan Mark Rutte al aangaf dat die niet voorhanden was, en dat is ook niet erg. De kunst is bij gebrek aan zekerheid te vertrouwen op de vaardigheden om hiermee om te gaan.

- [i] Kuhlmann, S., & Rip, A. (2018). *Next-Generation Innovation Policy and Grand Challenges*. *Science and Public Policy*, 1–7
- [ii] Head, B., & Alford, J. (2013). *Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management*. *Administration & Society*, 47(6), 711-739
- [iii] Kattel, R. & Mazzucato, M. (2018) *Mission-orientated innovation policy and dynamic capabilities in the public sector*. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787-801
- [iv] Hoppe, R. (2010). *The Governance of Problems: Puzzling, Powering and Participation*. Bristol: The Policy Press
- [v] Termeer, C. J., Dewulf, A., & Biesbroek, R. (2019). *A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice*.
- [vi] Iris Wanzenböck, Joeri H Wesseling, Koen Frenken, Marko P Hekkert, K Matthias Weber, *A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem–solution space*, *Science and Public Policy*, Volume 47, Issue 4, August 2020, Pages 474–489, <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa027>
- [vii] Evans, J., Karvonen, A., & Raven, R. (Eds.) (2016) *The Experimental City*. Abingdon: Routledge
- [viii] Kattel, R., Drechsler, W. and Karo, E. (2019). *Innovation bureaucracies: How agile stability creates the entrepreneurial state*. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2019-12)*
- [ix] Mayne et al. (2019). *State Capabilities for Problem-Oriented Governance*. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1-12
- [x] Weber, E. & Khademian, A. (2008) *Wicked Problems, Knowledge Challenges and Collaborative Capacity Builders in Network Settings*. *Public Administration Review*
- [xi] Potjer & Hajer (2021) *Experimenteel Bestuur: bijsluiter voor beleidsmakers die op pad willen*. Utrecht: Urban Futures Studio



The background is a solid light pink color. It is decorated with numerous white, wavy, flame-like or liquid-like shapes that flow across the page from top-left to bottom-right. These shapes vary in size and orientation, creating a dynamic, textured effect.

UIT JE BUBBEL
STAPPEN, HOE DOE
JE DAT?





Nederland is een lappendeken van gemeenschappen met verschillende denkbeelden en waarden. Bij het ontwikkelen van nieuw beleid is het belangrijk om je te verdiepen in standpunten, perspectieven en de belevingswereld van anderen. Anders kan het nieuwe beleid ineffectief, inefficiënt of zelfs averechts uitpakken.

Om die gemeenschappen van dienst te kunnen zijn en op tijd te beseffen waar beleid mogelijk gaat schuren, is het belangrijk om ‘uit je bubbel te stappen’, zoals dat dan zo mooi heet. Dat is een veel gehoord en ongetwijfeld goedbedoeld advies, maar hoe doe je dat eigenlijk? Hoe verdiep je je in een gemeenschap met andere waarden dan die van jezelf? Een goed begin is om uit te zoeken welke waarden er binnen een gemeenschap bestaan.

Michael Schaap is de presentator van onze podcast Onzekere Zaken, maar hij is vooral bekend als de Hokjesman. Een programma waarin hij ‘op safari gaat’ langs de vele gemeenschappen die Nederland rijk is. Volendammers, Molukkers, mariniers, lesbiënnes, socialisten en doven. Drie seizoenen lang dompelde hij zich onder in de meest uiteenlopende groepen met allemaal totaal verschillende opvattingen over wat belangrijk is in het leven.

“Je vraagt nogal wat van die mensen. We kwamen voor de Hokjesman de hele dag met camera’s en lampen om je heen draaien, we stellen allerlei lastige vragen en dan kom je misschien drie minuten in de aflevering.” Je moet mensen dus meekrijgen in je verhaal, hun vertrouwen winnen. “Dat kost in het begin veel tijd. Het is niet makkelijk om de ander te begrijpen. Veel research, lezen, je verdiepen in de muziek die ze luisteren, de boeken die ze lezen, de helden die ze hebben, ik wilde zoveel mogelijk van ze weten.”

Michael wist zelfs leerlingen op de middelbare school uit hun bubbel te krijgen: “Dan moesten ze aanbellen bij die gekke buurman die ze nog nooit hadden gesproken, hem overtuigen mee te doen. Dan is het goed om je van tevoren in zo’n man te verdiepen, te weten welke waarden hij heeft, wat hij belangrijk vindt.”

“Het is niet makkelijk om de ander te begrijpen.”

We vroegen Michael om drie tips voor de publieke professional die uit zijn/haar bubbel wil stappen. Of beter gezegd, als je in andermans bubbel wil stappen:

1. Besef dat je zelf ook tot één of zelfs meerdere gemeenschappen behoort.

We hebben nog overwogen om een Hokjesman-aflevering te maken over Haagse ambtenaren. Dat voldeed net niet aan onze eisen, maar ook ambtenaren hebben wel degelijk eigen gebruiken, een eigen taal en waarschijnlijk ook gedeelde waarden. Je staat niet boven die gemeenschappen, je zit gewoon in een andere gemeenschap.

2. Maak een vriend binnen die gemeenschap.

Iemand die tegen de rest van de groep zegt: “Dit is een goeie, die kun je vertrouwen.” Zo iemand kan jou met de groep verbinden.

3. Ben open over je eigen intenties als je in andermans bubbel stapt.

Ook al stuit dat in het begin misschien op verzet. Op de lange termijn krijg je dan toch het meest voor elkaar.

Nu hoef je als publieke professional geen prijswinnende televisieserie over al die gemeenschappen te maken, maar je verplaatsen in de waarden van de ander is een belangrijke vaardigheid bij het maken van beleid. Deze oefening is daarvoor een goed startpunt.

AAN DE SLAG

ZOEK EEN GROEP BUITEN JE BUBBEL

Neem een groep mensen in de samenleving als uitgangspunt waar je persoonlijk niet zoveel van begrijpt of waarover jij je verwondert (bijvoorbeeld voetbalhooligans, anti-vaxxers, veganisten of moslims.)

ONTLEED DE GROEP IN VIER LAGEN

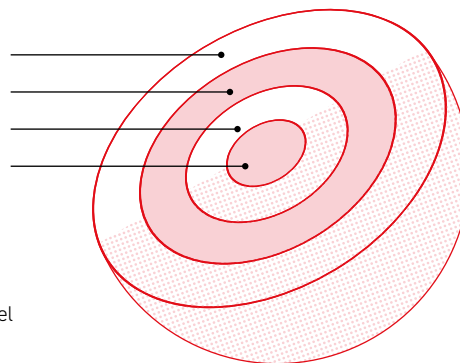
We gaan deze groep beter in kaart brengen, daarvoor maken we gebruik van vier lagen.

Laag 1: Symbolen

Laag 2: Rolmodel

Laag 3: Rituelen

Laag 4: Waarden



Gebaseerd op het ui-model van Hofstede (1991).

Deze oefening werkt ook goed in teamverband om de verschillende groepen die geanalyseerd zijn, eens naast elkaar te leggen.

Laag 1: Symbolen

Bedenk eerst waaraan je deze groep herkent; Wat zijn symbolen die hen herkenbaar maken? Denk bijvoorbeeld aan kleuren, kledingstukken of logo's waarmee zij zich (re)presenteren.

Laag 2: Rolmodel

In de tweede laag voeg je een rolmodel voor deze groep toe; iemand die helder uitdraagt waar deze groep voor staat. Dit kan bijvoorbeeld een BN-er, een politicus, een activist of een popster zijn.

Laag 3: Rituelen

Als volgende laag: bedenk nu wat voor gewoontes of rituelen deze groep erop nahouden. Denk bijvoorbeeld eens aan herhaaldelijke handelingen die uitgevoerd worden bij bepaalde feestelijke gebeurtenissen.

Laag 4: Waarden

Als laatste stap: welke waarden vindt deze groep mensen belangrijk? Wat houden zij voor het goede? Wat streven zij na in hun leven?

Voorbeelden van waarden zijn:

Geluk - Gelijkheid - Wereld in vrede - Zelfrespect - Vrijheid - Vriendschap - Innerlijke harmonie - Plezier - Zekerheid voor het gezin - Wijsheid - Acceptatie - Volwassen liefde - Schoonheid - Nationale veiligheid - Comfortabel leven - Stimulerend leven - Gevoel van prestatie - Vergeving

Gebaseerd op waarden van Rokeach (1973)

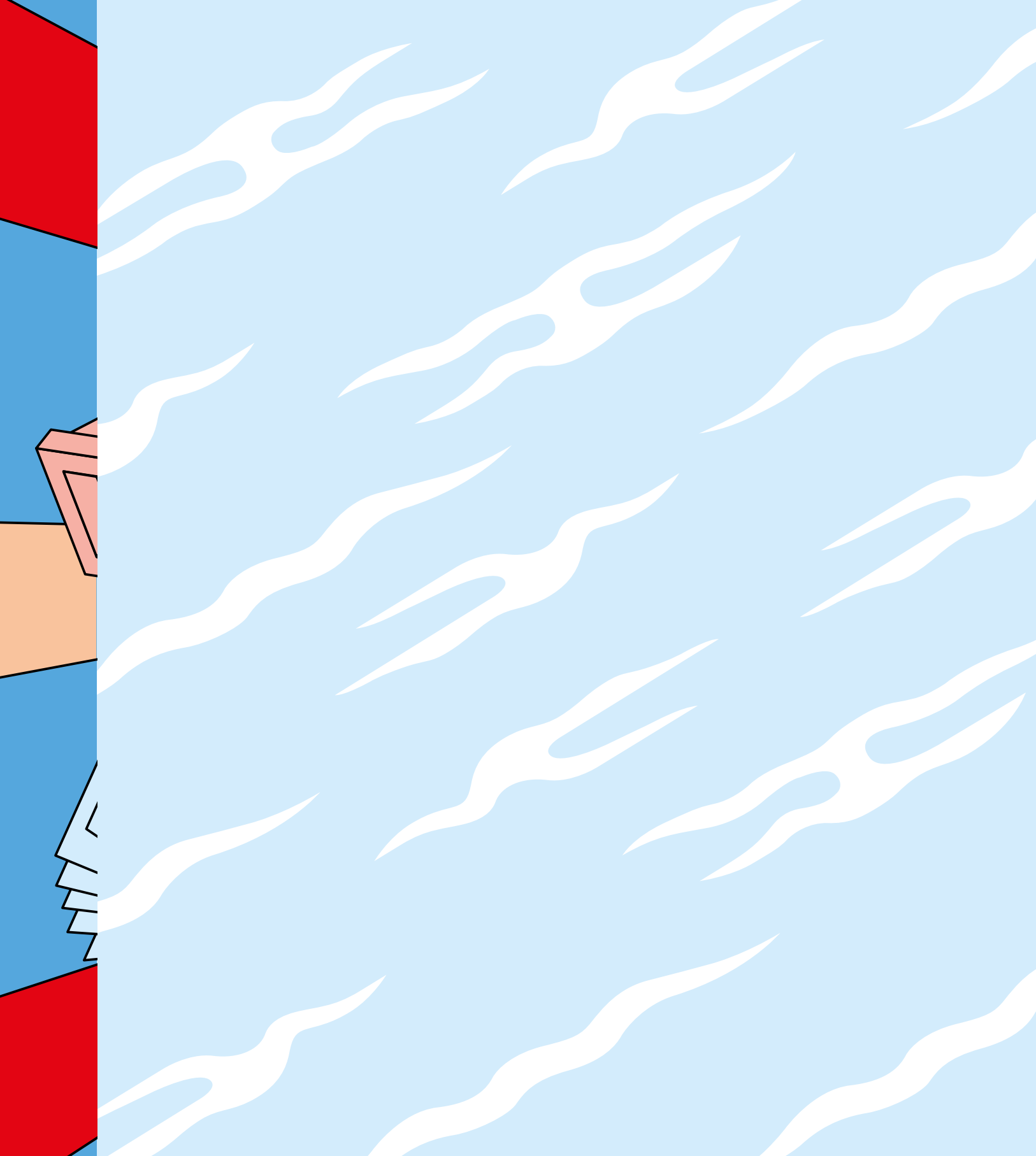
Vergelijk

Vergelijk nu jouw groep mensen met die van collega's die deze oefening ook hebben gedaan. Op waardenniveau: waar zien jullie de belangrijkste uitdagingen ontstaan?

Deze oefening lijkt op het oog eenvoudig, maar de aannames die je hebt over de wereld zijn bepalend voor hoe je zaken aanpakt. Je kunt je eigen perspectief daar niet los van zien.

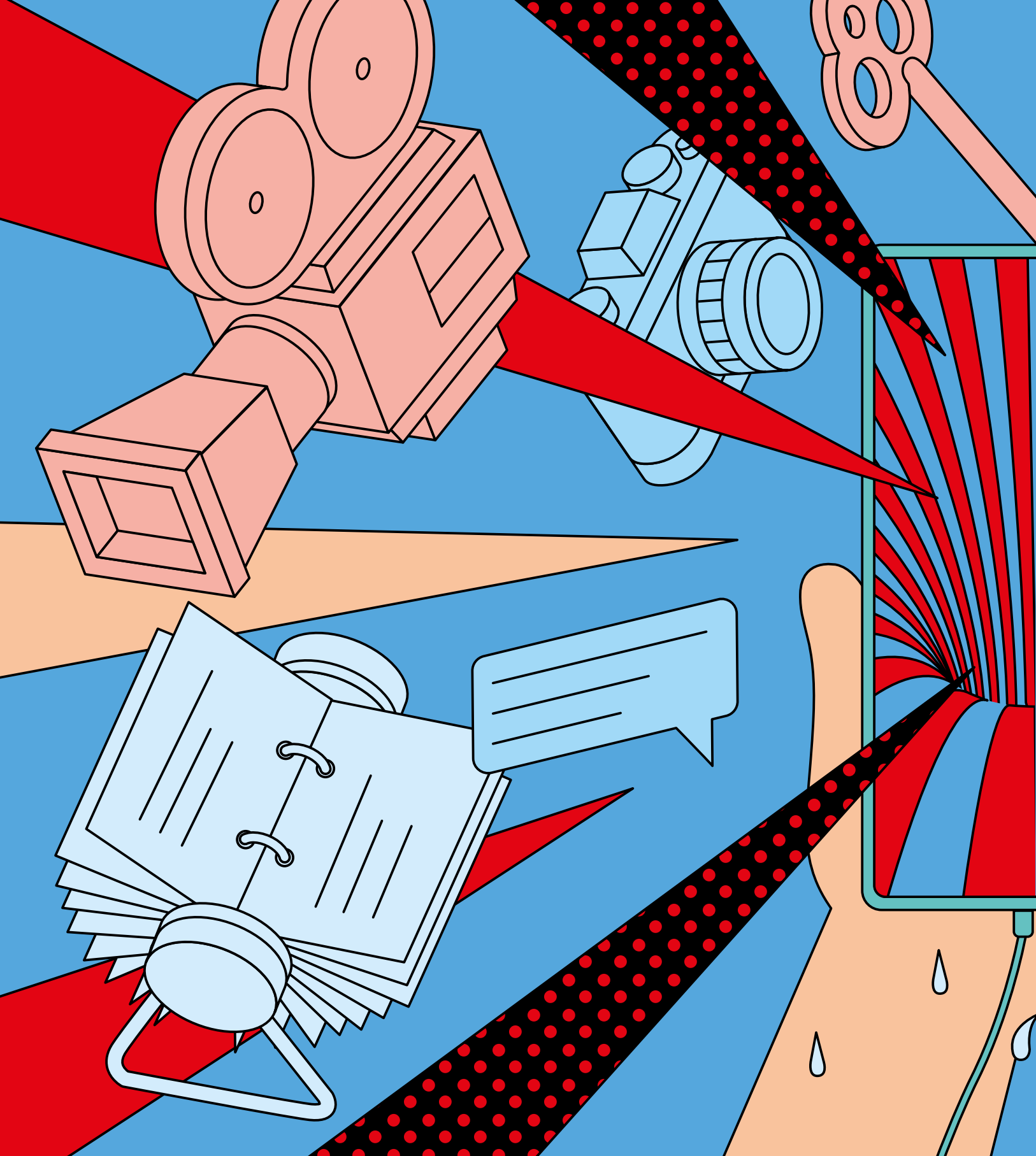
Het niet bewust zijn van je eigen bubbel kan leiden tot veel onbegrip ten opzichte van anderen. Daarnaast staat het een open blik in de weg die noodzakelijk is om het onbekende te kunnen verwelkomen. Zoals ook Michael tipt: 'wees open over je intenties'. Organiseer daarom je eigen tegenspraak, zoek anderen op die niet in jouw bubbel zitten.

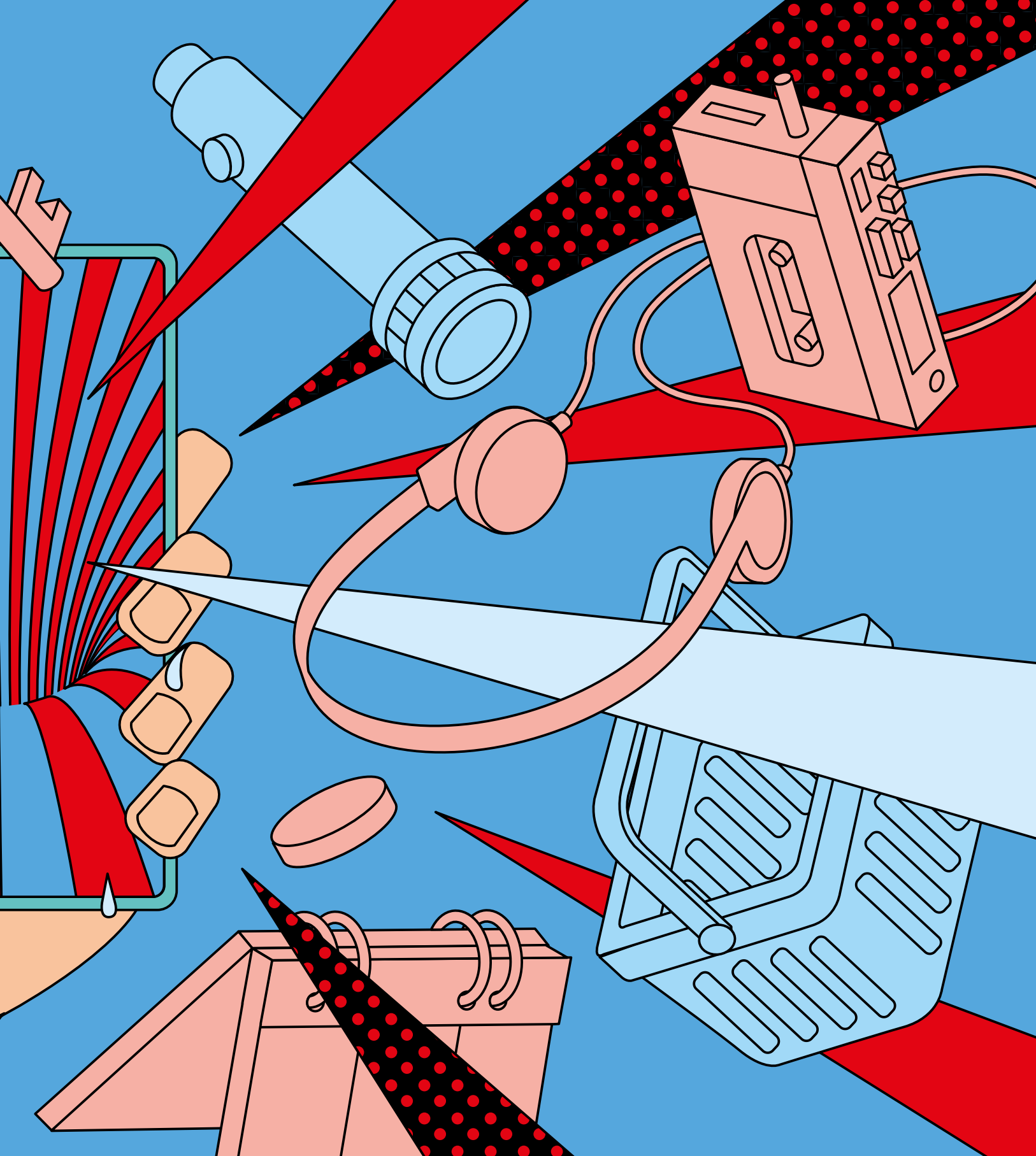






HOE DE SMARTPHONE ONS LEERT NADENKEN OVER EEN KUNSTMATIGE BAARMOEDER





Hoe gaat een kunstmatige baarmoeder onze samenleving veranderen? Die vraag is zo abstract en veelomvattend dat überhaupt nadenken over een antwoord al lastig is, want waar moet je beginnen? Toch is het belangrijk dat het grote publiek hierover meedenkt, vindt Anouk Heltzel. Ze is promovendus aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, waar ze onderzoek doet op het snijvlak van technologie, dialoog en design.

Het is lastig om je voor te stellen wat nieuwe uitvindingen kunnen betekenen in de toekomst: “Als kind las ik Otje van Annie M.G. Schmidt, die had het Spiegeltje van Malkander. Haar oma was aan de andere kant van de wereld, maar als ze allebei in dat spiegeltje keken, konden ze elkaar zien en met elkaar praten. Dat was iets magisch, iets sprookjesachtigs. Ik kon me niet eens voorstellen dat dit ooit werkelijkheid zou worden.”

En toch is dat dankzij smartphones wél volstrekt normaal. Om na te kunnen denken over nieuwe technologie, helpt het om terug te denken aan de tijd dat het Spiegeltje van Malkander nog fictie was. Wat zijn de mogelijkheden die het apparaat nu biedt, die we ons in die tijd niet konden voorstellen? En als je ‘m opnieuw zou ontwikkelen, wat zou er anders moeten?

Het antwoord op die vraag helpt bij het nadenken over toekomstige technologie: dat wat we ons nu nog niet kunnen voorstellen. Anouk onderzoekt de mogelijke implicaties en maatschappelijke verwachtingen van nieuwe onderzoeken en innovaties, bijvoorbeeld over de kunstmatige baarmoeder: “Het is belangrijk dat zoveel mogelijk mensen uit verschillende gemeenschappen, met verschillende belangen en waarden meedoen aan dat gesprek. Dat gaat niet vanzelf, je hebt

ook altijd groepen die zich luider laten horen en mensen die ondergesneeuwd worden. Bij nieuwe voortplantingstechnologie zoals zo’n kunstmatige baarmoeder wil je bijvoorbeeld niet alleen een hetero-normatieve visie. Als twee mannen of twee vrouwen op deze manier een kind willen, dan heeft dat invloed op hoe je zo iets moet ontwerpen.” Anderen zullen zich meer zorgen maken over privacy of over de rol van grote bedrijven bij zo’n ontwikkeling; wat als Facebook het patent koopt op zo’n baarmoeder? Weer anderen maken zich vooral zorgen over het kind zelf, waar komt dat terecht? Hoe zorgen we ervoor dat ook die kinderen uiteindelijk een plek vinden in een stabiel gezin? Zo gaat de verbeelding alle kanten op: “En wij als onderzoekers kijken vervolgens welke waarden er achter die wensen en die angsten van al die mensen zitten, dat delen we dan weer met de ontwikkelaars van de technologie.”

Het is een goede eerste stap dat publieke professionals zich bewust worden van deze vragen, vindt Anouk. Maar als het aan haar ligt, doen er daarna zoveel mogelijk mensen met verschillende perspectieven mee: “Technologie geeft vorm aan onze wereld. Dat roept de vraag op: in wat voor wereld willen we leven? Het beantwoorden van die vraag moet je niet overlaten aan een select groepje technici en beleidsmakers, want het heeft invloed op ons allemaal.”



“Om na te kunnen denken over nieuwe technologie helpt het om terug te denken aan de tijd dat het Spiegeltje van Malkander nog fictie was.”

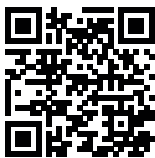
AAN DE SLAG

Het is mogelijk om systematisch na te gaan wat voor impact de introductie van een nieuwe technologie op de samenleving kan gaan hebben. We gaan in retrospectief terug naar de introductie van de smartphone, want in dat gebruik van deze technologie ben je inmiddels al een expert.

Ben je opgegroeid met de smartphone als een gegeven? Kijk dan eens naar de introductie van de (zelfrijdende) elektrische auto, sociale media of bedenk zelf een technologie die je interessant vindt.

1. Denk eens terug aan de allereerste mobiele telefoons, deze hadden hele andere mogelijkheden dan de smartphones van nu. Wat waren toen de mogelijkheden van nu die we ons helemaal nog niet voor konden stellen?
2. Welke impact heeft de smartphone in je eigen leven gehad?
3. Welke ethische uitdagingen heeft de introductie van de smartphone de samenleving opgeleverd? Denk daarbij bijvoorbeeld aan privacy of de manier waarop telefoons worden geproduceerd.
4. Als deze technologie nu opnieuw geïntroduceerd zou worden, wat zou je dan voorstellen om anders te doen?

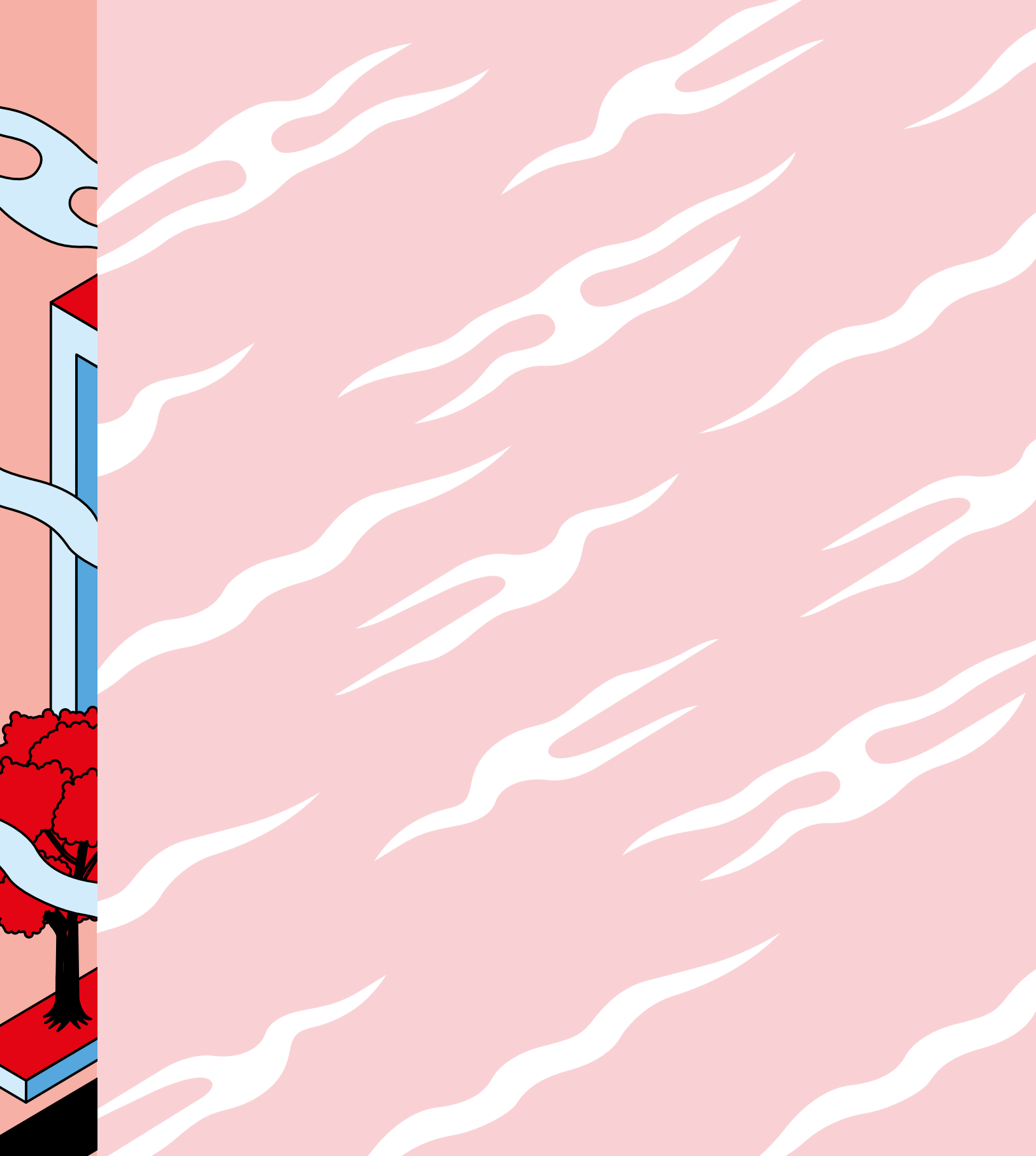
Bij de toekomst denken we vaak aan nieuwe technologieën. Maar niet alleen nieuwe technologieën hebben zowel geplande als ongeplande invloed op onze samenleving. Hetzelfde geldt voor wetten en regels. Zij hebben naast beoogde gevolgen vaak ook onbedoelde effecten. Met deze denkoefening en Anouks verhaal in het achterhoofd, is het nuttig om eens te kijken naar je eigen werkzaamheden en daar een vergelijkbare denkoefening mee te doen. Wat zouden onbedoelde effecten van jouw werk kunnen zijn? Herken je dat soort onzekerheden? En zijn die onschuldig of heeft dat potentieel wel degelijk impact?



Wil je meer weten over de mogelijke toekomstige impact van technologie? Kijk dan eens naar de methode RRI.

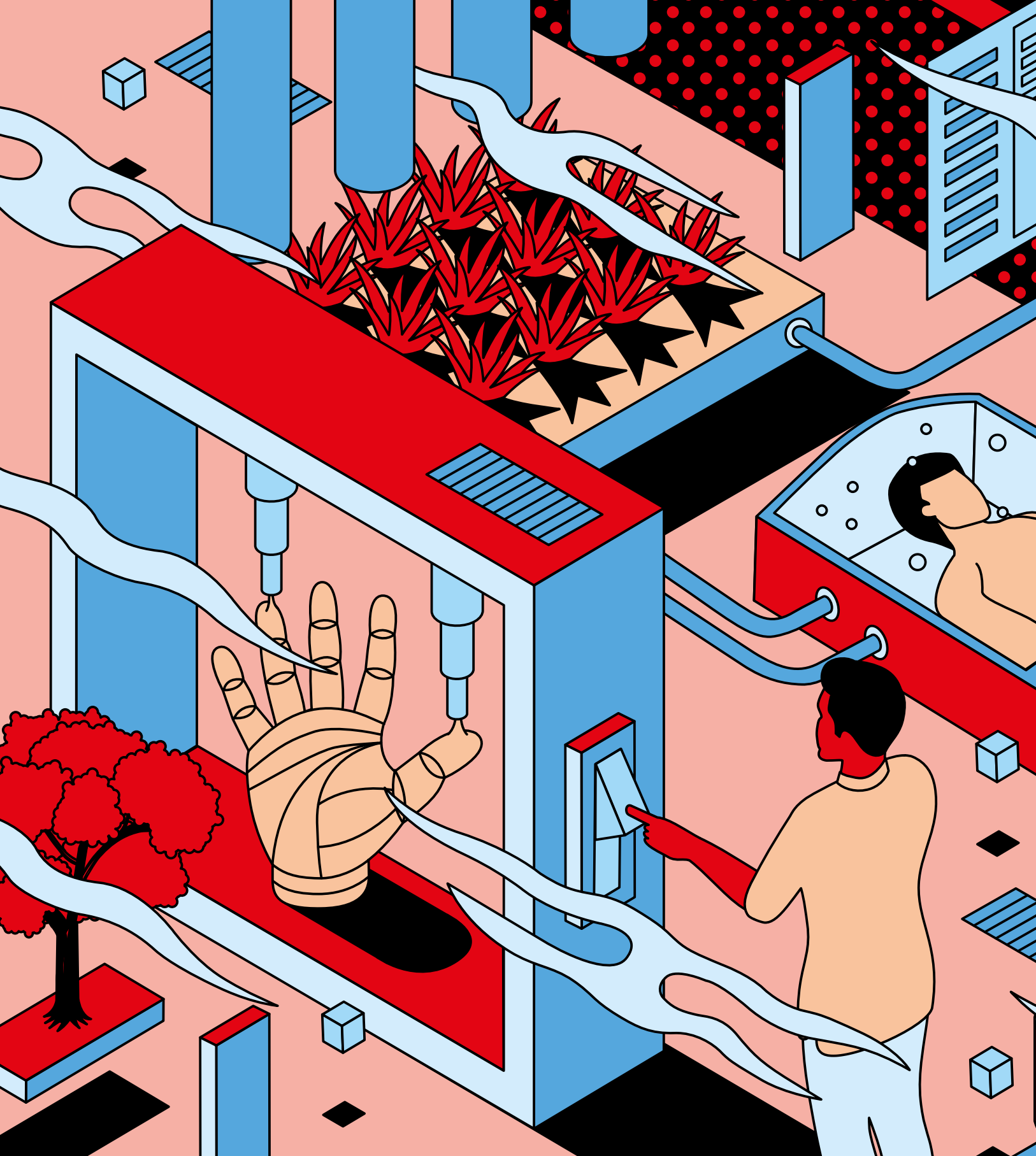








WETENSCHAP MET EEN VLEUGJE SPECULATIE





Kunnen we straks ons voedsel printen? Zullen we ooit gewend raken aan het eten van insecten? Als je vlees kweekt van je eigen lichaamscellen, is dat dan kannibalisme? En hoe erg is kannibalisme dan nog?

Het zijn prikkelende vragen waarop we vroeg of laat een antwoord moeten formuleren en als het aan food futurist Chloé Rutzerveld ligt, gebeurt dat zo snel mogelijk. Want hoewel we ons misschien nog niet zo goed kunnen voorstellen dat we ons moeten verhouden tot dit soort voedselvraagstukken, zijn de innovaties die erachter liggen al volop in ontwikkeling. “Voedsel heeft een belangrijke emotionele component”, zegt Chloé in de podcast Onzekere Zaken. Mensen kunnen zich vaak moeilijk voorstellen hoe iets nieuws in de praktijk uitwerkt, hoe het effect heeft op hun leven. Zeker bij voedsel geldt dat het naast ratio ook om gevoel gaat. Het helpt om dan het onvoorstelbare, het onzekere, voorstelbaar maken.

Maar hoe doe je dat, als een uitvinding nog niet zover is dat je de consument echt kennis kunt laten maken met de nieuwe producten? Chloé doet dat door wetenschap te combineren met “een vleugje speculatie: *science fiction*, noem ik het zelf”. In museum-setting laat ze mensen kennismaken met grote ‘plofinsecten’, volwaardige mini-gerechtjes die zo uit de printer komen rollen en stukjes vlees die zijn gekweekt uit haar eigen stamcellen. Al die uitvindingen zijn nog lang niet klaar om als

consumentenproducten op de markt te brengen, maar via haar tentoonstellingen laat ze bezoekers wel vast nadenken over de implicaties: “Ik vind het heel interessant om de afstand tussen het onderzoek, de productie en de consument te verkorten en te overbruggen.”

Het is de uitdaging om bij innovatie te denken buiten de bestaande kaders. Chloé ergerde zich daarom behoorlijk aan de manier waarop 3D-printen werd ingezet in de voedselwereld: “Toen het echt net een hype was zo rond 2014 was het vooral populair om chocolaatjes, koekjes, snoepjes te maken. En iedereen bleef elkaar kopiëren, dus er bleven steeds nieuwe koekjes en snoepjes geproduceerd worden. En ik dacht: waarom? Wat is de toegevoegde waarde van zo’n technologie in de voedingsindustrie?” Chloé benaderde deze innovatie op een totaal andere manier. Ze vroeg zich af hoe de printer kan helpen bij de uitdagingen van de toekomst: “Hoe kun je dat gebruiken om de productieketen te verkorten, gezondere voeding te maken, een nieuw geluid te laten horen, een punt op de horizon te plaatsen waar je naartoe wil werken?”

“Vaak kom je pas in contact met toekomstvoedsel als het al in de supermarkt ligt en dan is het te laat.”

Zo ontstond haar project *edible growth*: “Het is een eetbaar ecosysteem. Je print zaden sporen, zet het in de vensterbank en drie tot vijf dagen later heb je een volwaardig gerecht.” Dit is technisch nog niet mogelijk, maar Chloé laat graag zien hoe het eruit zou kunnen zien. Ze schetst een toekomstscenario, niet om definitieve antwoorden te geven, maar om de verbeelding te prikkelen.

Dat het nog onzeker is welke kant een bepaalde uitvinding precies op zal gaan, wil niet zeggen dat we maar besluiteloos moeten afwachten tot alles is uitontwikkeld: “Vaak kom je pas in contact met toekomstvoedsel als het al in de supermarkt ligt en dan is het te laat.” Als we in een eerder stadium mensen betrekken bij de ontwikkeling van voedselinnovaties, ons eerder afvragen wat onze waarden ten opzichte van eten zijn, kunnen we straks in de supermarkt bewustere, betere keuzes maken: “Mensen zijn tegen voedselverspilling, tegen dierenleed, voor duurzaamheid. Maar als ze als consument in de supermarkt staan, maken ze een andere keuze.” Chloé wil daarom in een eerder stadium laten zien dat het in de toekomst anders kan, de wil bij consumenten is er immers al.

Voor publieke professionals die zich per definitie bezighouden met het vormen van een onzekere en onvoorstelbare toekomst, kan Chloé’s methode inspireren om breder na te denken over de effecten bepaalde innovaties. Het voorkomt dat je gaat denken als de fabrikant die een 3D-printer in handen krijgt en hetzelfde product gaat maken als altijd, maar dan in een grappig vormpje. Door speculatie toe te laten, kun je juist concreter nadenken over de toekomst. Het zorgt voor een verschuiving van passief denken naar actief denken, van ‘wat denken we dat er gebeurt’ naar ‘wat willen we dat gebeurt.’

AAN DE SLAG

SCHRIJF JE EIGEN SCIENCE FICTION

Zoals Chloé nadenkt over voedselinnovatie, kun je andere terreinen ook benaderen. Achter de schermen wordt al hard gewerkt aan bepaalde uitvindingen, alleen duurt het een tijdje voordat deze bij het brede publiek worden geïntroduceerd. Denk aan zelfrijdende auto's, de kunstmatige baarmoeder, commerciële ruimtevaart, transparant hout en nanorobotica. Al deze voorbeelden hebben lange trajecten gehad voordat wij er in het nieuws voor het eerst van hoorden, maar ze zijn nog lang niet op grote schaal doorgevoerd. Jij gaat op zoek naar uitvindingen of innovaties die nog helemaal niet op je eigen netvlies staan of op dat van de mensen om je heen.

PROJECTIE

Door te speculeren over toekomstvoedsel, daagt Chloé ons uit na te denken over de implicaties van uitvindingen op dat gebied. Dat ga je nu zelf ook doen. Neem een uitvinding die nog niet is uitontwikkeld, maar waarmee we in de toekomst in een bepaalde vorm zeker mee te maken krijgen, durf daarbij te speculeren. Bepaal vervolgens een casus waar je op dit moment aan werkt.

Wat zou de komst van plofinsecten bijvoorbeeld betekenen voor woningbouw? Of hoe gaan zelfrijdende auto's de arbeidsmarkt veranderen? En welke ethische vragen zou dat oproepen?

Daarbij is het goed om in stappen te denken, hoe ver is deze innovatie ontwikkeld over vijf jaar, over tien jaar en vijftien jaar? Bedenk bij iedere stap wat de gevolgen voor jouw casus zouden kunnen zijn en zaken kunnen gaan schuren. Is het lastig om je dit voor te stellen? Probeer je eens een hoofdpersonage voor te stellen in jouw toekomst: hoe ziet diens leven er dan uit? Wat is er wezenlijk anders? Wat blijft hetzelfde? Waar gaat de maatschappelijke discussie tegen die tijd over?

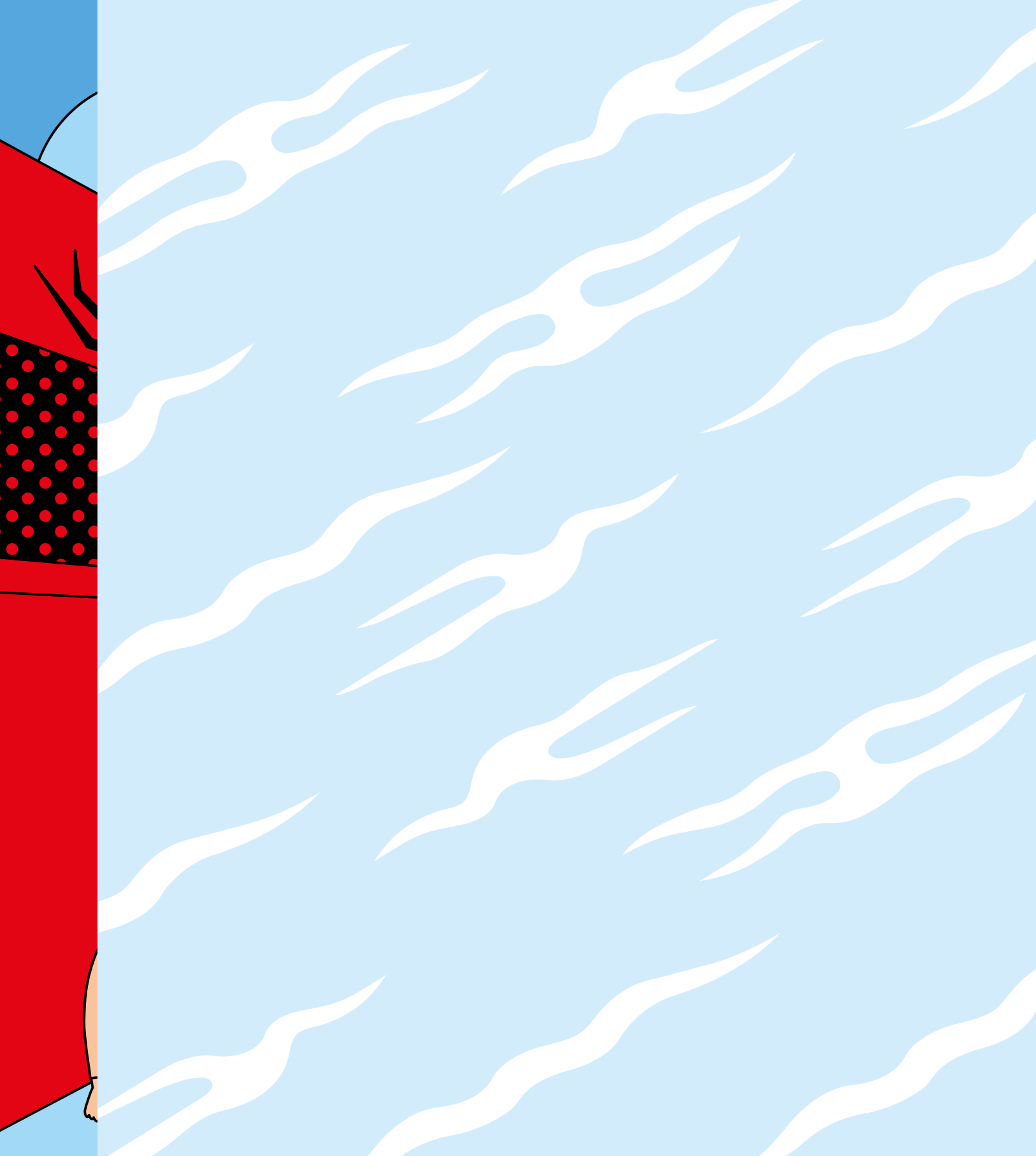
Dit is een oefening die ook in teamverband uit te voeren is: ga allemaal op zoek naar innovaties en vergelijk de mogelijke impact op dezelfde uitvinding of dezelfde casus.



Wil je meer weten van speculatief design?
Lees dan 'Speculative Everything' of breng een bezoekje
aan de Dutch Design Week in Eindhoven.

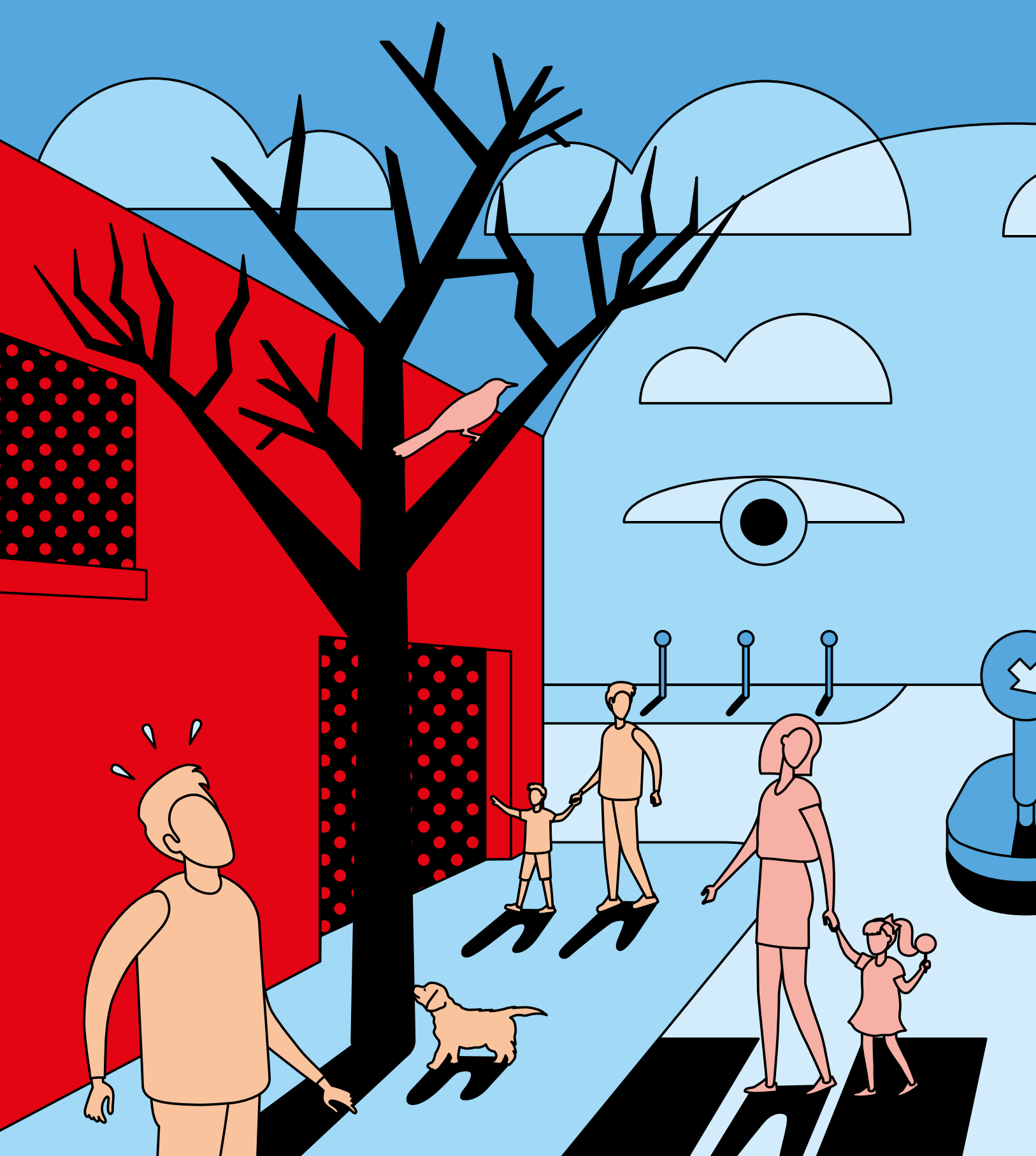


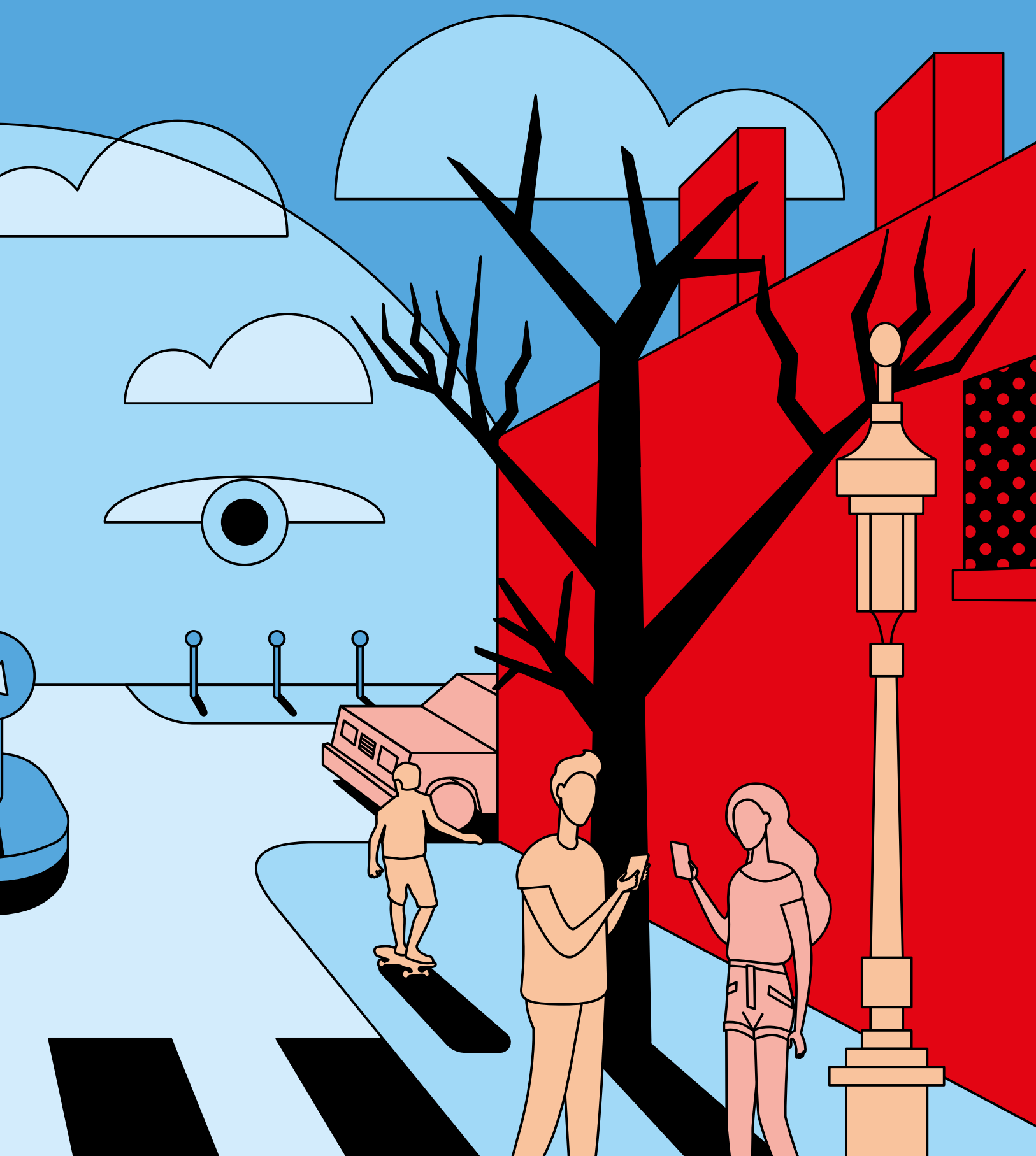






DE ENERGIE- BESPARINGSSTAND VAN ONS BREIN





Misschien ken je het plaatje wel. Een grote cirkel met daarin de woorden ‘comfort zone’ en een cirkeltje ernaast met ‘where the magic happens’. Het is een cliché dat je pas leert in situaties waarin je oncomfortabel bent, maar dat is niet voor niets: het klopt.

We zijn niet in staat alles waar te nemen wat we zien, al helemaal niet in een vertrouwde omgeving. Daarom is het belangrijk om niet alleen op je eigen waarnemingen te vertrouwen. De zekerheid die je denkt te hebben, is gefabriceerd door je eigen brein.

Om meer helderheid te scheppen hierover, hebben we neurowetenschapper Marijn Kroes gevraagd het ons zo eenvoudig mogelijk uit te leggen. Hij is gepromoveerd op herinneringen, hoe we waarnemingen opslaan in ons hoofd. Hoewel ons doorgaans wordt afgeraden appels met peren te vergelijken, legt hij door de twee stuks fruit toch naast elkaar te plaatsen uit hoe onzekerheid ons meer leert dan zekerheid. “Stel, je krijgt een eenvoudig taakje. Je krijgt een reeks plaatjes te zien van appels en peren en je moet steeds aangeven of je een appel ziet of een peer. Bij het eerste plaatje – een appel - worden receptoren actief, die de waarneming van de appel omzetten in een elektrisch signaal in je brein. Zo ontstaan er hersencelletjes die roepen ‘appel! appel!’.

Als je het zo uitlegt, lijkt dat heel gestructureerd, maar dat is niet zo. Er schieten constant miljoenen signalen door je brein, er is wel degelijk ook een groepje cellen dat bij het zien van een appel ‘peer! peer!’ schreeuwt. Jouw oordeel is gebaseerd op welk groepje het luidst schreeuwt.” Hoe langer je naar een plaatje van een appel kijkt, hoe meer bewijs zich in je brein vormt dat je naar appel kijkt en niet naar een peer. Dat zorgt ervoor dat je steeds zekerder wordt van je zaak, terwijl de situatie niet verandert: je krijgt nog steeds hetzelfde plaatje van een appel te zien.

“In de neurowetenschap hebben we lang gedacht dat onze waarneming simpelweg is gebaseerd op wat die receptoren te zien krijgen”, legt Kroes uit. De afgelopen twee decennia vindt er echter een verschuiving plaats: “We komen er steeds meer achter dat onze waarnemingen zijn gebaseerd op wat we verwachten dat we gaan zien. Stel dat je iemand tien keer achter elkaar een peer laat zien, dan verwacht het brein de elfde keer ook een peer. Dat beïnvloedt het begin van het proces in je brein en dus hoe de informatie wordt ontvangen. Je verwacht een peer, dus worden de cellen die ‘peer!’ roepen alvast actief.”

“We komen er steeds meer achter dat onze waarnemingen zijn gebaseerd op wat we verwachten dat we gaan zien.”

Dat doet je brein om energie te besparen. Als het bij elke fruitsoort telkens het volledige beoordelingsproces door moet, word je al snel erg moe. Het voorspellende brein is in feite een brein in de energiebesparingsstand. Dit betekent dat het minder hard zijn best doet tijdens routinematige activiteiten. Het weet al zo'n beetje wat er waar te nemen is en vult dat alvast in. Zodat het meer energie kan besteden aan andere zaken, bijvoorbeeld wat je die avond gaat koken, wat je nog moet doen op je werk of wat je trouwdatum ook weer was.

Maar dat maakt ook dat je tijdens routinematige activiteiten veel dingen die er wel degelijk zijn niet meer waarneemt, legt Marijn uit: “Je brein vult het alvast een beetje voor je in.” In een nieuwe omgeving of tijdens het uitvoeren van nieuwe handelingen, gaat je brein pas echt aan het werk, dan gaat het weer actief waarnemen. Dat betekent dus dat ‘the magic’ inderdaad plaatsvindt buiten je comfortzone, als je brein er met de volle aandacht bij is.

AAN DE SLAG

VIER KEER WANDELEN

Het is fijn dat onze hersenen ons helpen onze omgeving te begrijpen, maar het vertroebelt dus wel ons beeld van de werkelijkheid. Objectief waarnemen is in feite niet mogelijk. Deze oefening laat je met hulp van de blik van anderen meer bewust waarnemen.

Wandel een route die je vaak neemt, het maakt niet zoveel uit hoe lang, maar zorg ervoor dat het minimaal tien minuten is. Je neemt dezelfde route vier keer, maar steeds met een ander persoon. Vraag diegene tijdens de route te benoemen wat opvalt. Alles mag daarbij: van structuren, reclames, natuur, gebouwen, winkels... Laat degene die je meeneemt daarin helemaal vrij. Neem op dezelfde route iemand mee met een handicap, een andere etnische achtergrond, een kind, een puber, iemand met een totaal ander beroep dan jij. Als je vier keer dezelfde route hebt gelopen, loop deze dan nog een keer alleen. Hoe zie je jouw vaste route nu?

BLIJF OMHOOG KIJKEN

Het is gemakkelijk dingen voor lief te nemen. De route naar de supermarkt ken je op je duimpje, misschien erger jij jezelf aan een langzaam fietsende man die je maar ophoudt of toeristen die jouw woonplaats zien als een attractie. Als je voor de eerste keer door een onbekende stad loopt, is je blik vaak omhoog gericht. Je ziet bijzondere gevels, probeert herkenningspunten in je op te nemen. Hoe vaker je de route loopt, hoe meer je blik naar beneden gericht is. Op den duur is die misschien meer gericht naar je telefoonscherm. Je ziet vooral nog de klinkers, een schermpje en obstakels die jouw route blokkeren.

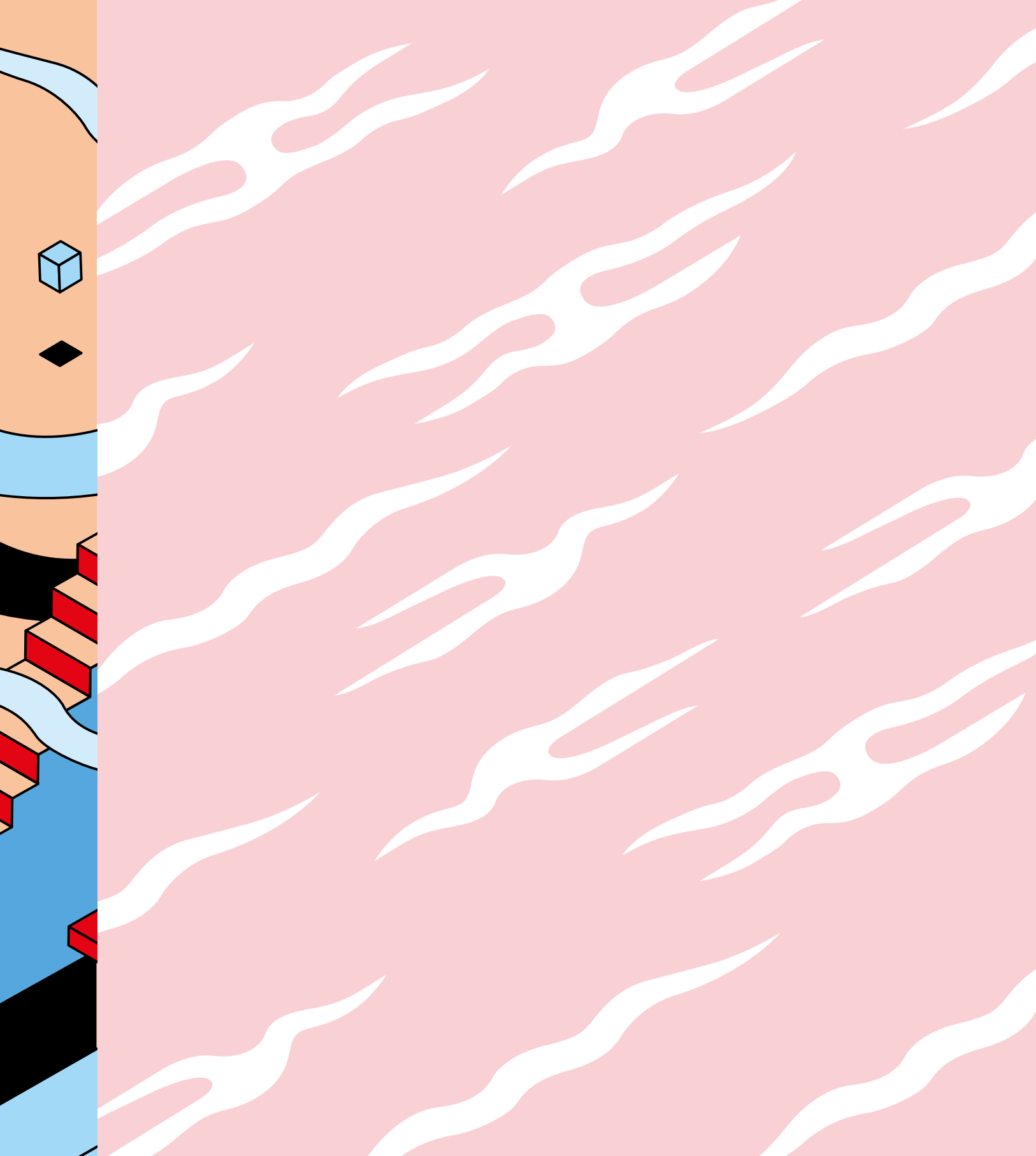
Hetzelfde gebeurt in ons werken. Hoe langer je ergens werkt, hoe meer je blik naar beneden beweegt en hoe minder je verrast wordt. Nieuwe ontwikkelingen spreken de eerste keer aan, je duikt er bovenop. Na een aantal keer word je niet meer verrast, dat is op zich niet verkeerd. Maar als je werk invloed heeft op het leven van groepen mensen, is het goed om je bewust te zijn van je eigen subjectieve waarneming en bijbehorende blinde vlekken.



Wil je je verder verdiepen in hoe je anders kan waarnemen? Dan is het boek “Met andere ogen” van Alexandra Horowitz wellicht iets voor jou.

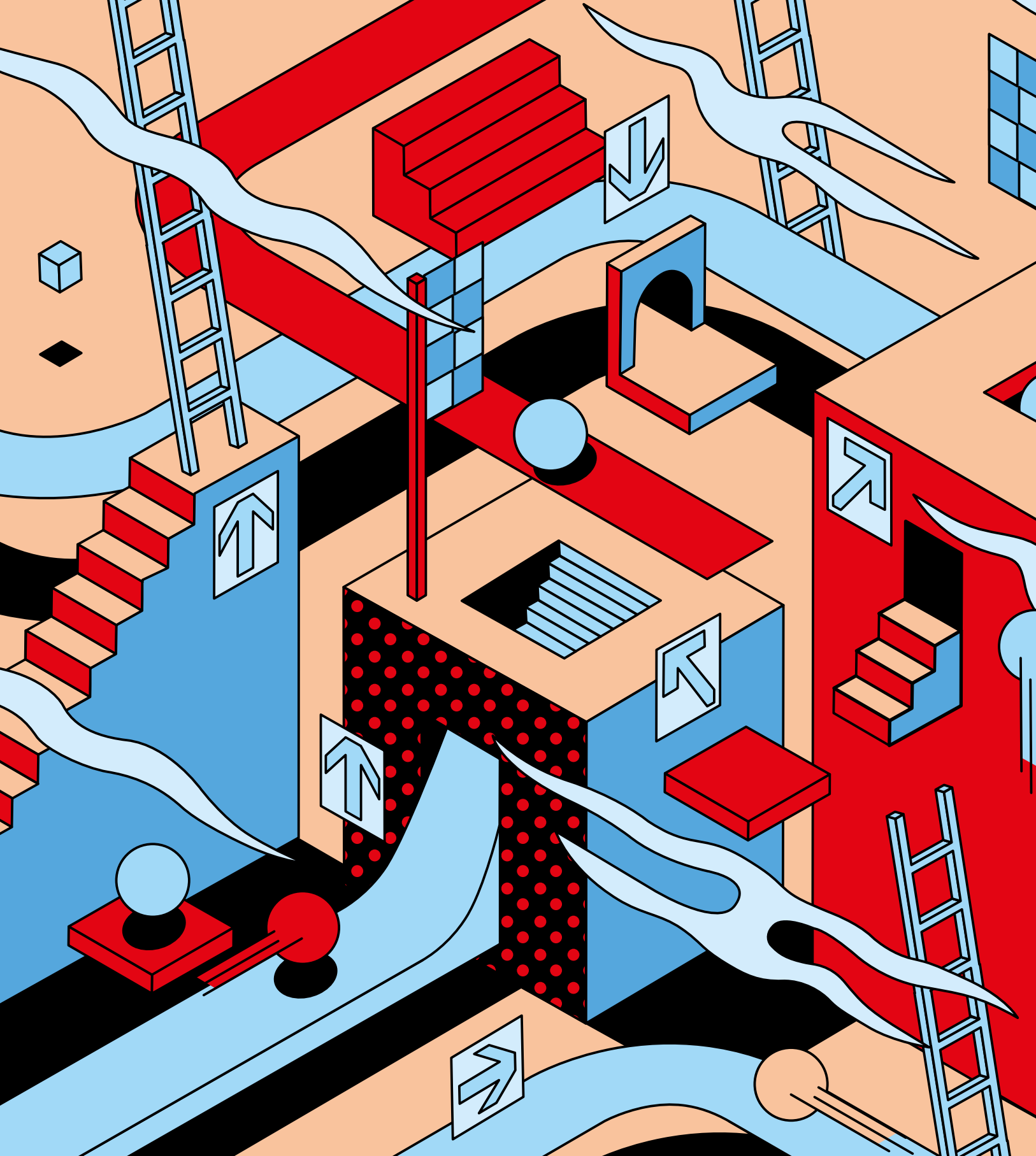


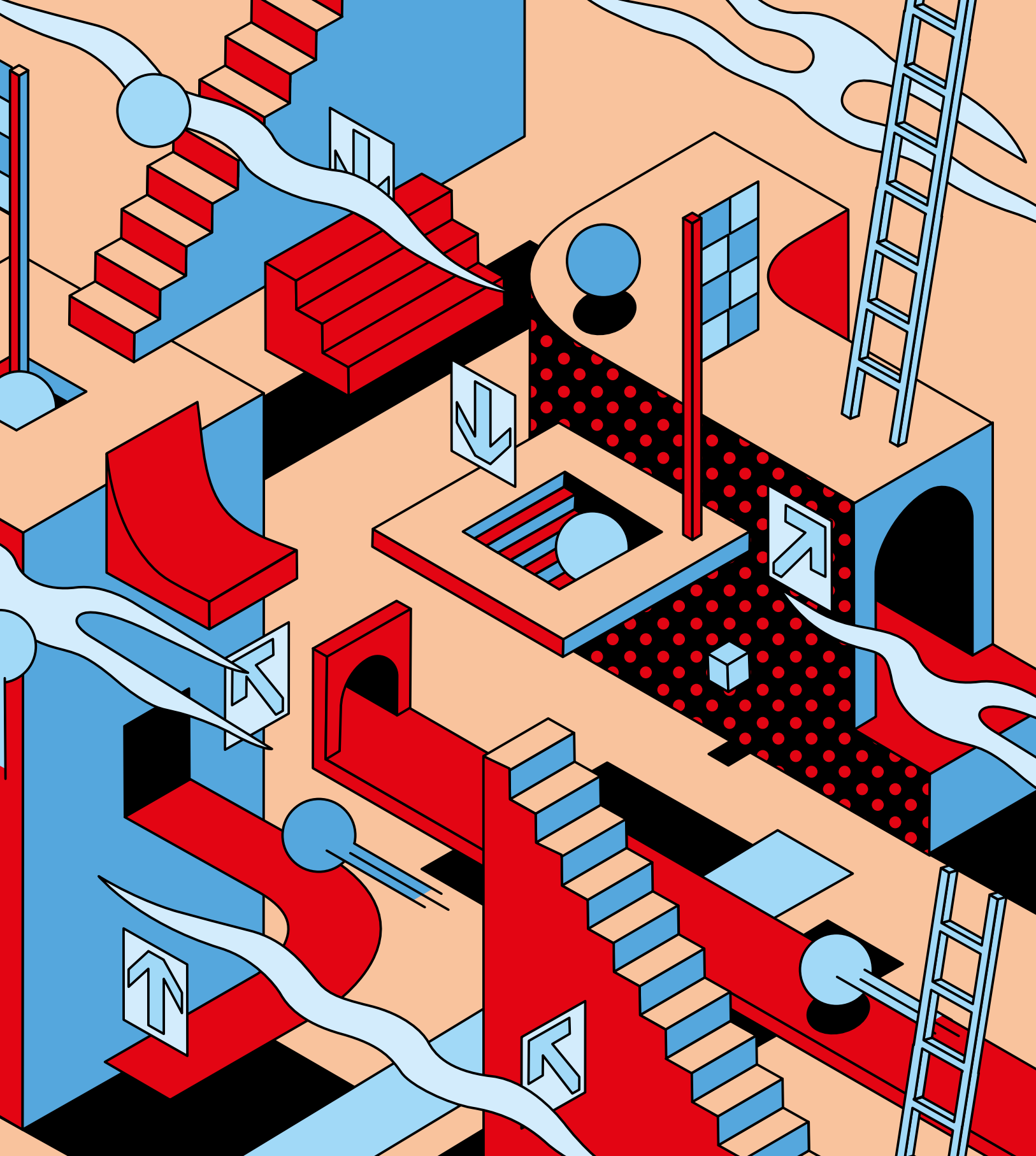






BEREID JE NIET VOOR
OP DÉ TOEKOMST,
WANT DIE BESTAAT
NIET





Scenarioplanning gaat over het onderzoeken van verschillende mogelijke toekomsten. Dé toekomst bestaat niet, maar we kunnen wel nadenken over wat er zou kunnen gebeuren. Door daarbij verschillende scenario's te ontwerpen, zet je meteen een stap richting mogelijke strategieën voor je organisatie om met die toekomst om te gaan.

Rijkswaterstaat heeft net een toekomstverkenning met scenarioplanning achter de rug. In Expeditie RWS2050 heeft de organisatie onder leiding van Hans Peter Benschop en Erna Ovaa vier mogelijke toekomsten bedacht. Scan de QR code om hier meer over te lezen.


“Scenario's gebruik je op het moment dat onzekerheid overheerst”, vertelt Hans Peter. “Pas dan kun je verschillende verhalen over de toekomst maken.” Scenario's helpen om die toekomstverhalen invoelbaar te maken, zegt Erna. “Dat maakt het concreter: hoe denken mensen dat hun werk gaat veranderen? Dat kun je gebruiken als aanzet tot doorvertalingen in de strategie of in de samenwerking met partners.”

Het duo vertelt hoe ze te werk zijn gegaan. Hans Peter: “We zijn begonnen met een trendanalyse om te onderzoeken wat de belangrijkste onzekerheden zijn. Vooral op het gebied van waardepatronen en organisaties, niet zozeer op technologisch vlak. Vervolgens hebben we die getoetst bij experts.”

“Die selectie is deels intuïtief,” zegt Erna. “Wat zie je om je heen? En wat gaat je organisatie mogelijk raken? Kernonzekerheden hoor je dagelijks in de samenleving, je leest erover in de krant. Wordt de wereld na corona groener of gaan we toch weer terug naar de snelle economische groei? Dat soort basisonzekerheden kun je uit trendrapporten halen, maar ook door gesprekken te voeren in de samenleving.”



Scan de QR-code om meer te weten over Expeditie RWS2050.



“Scenario’s gebruik je op het moment dat onzekerheid overheerst, pas dan kun je verschillende verhalen over de toekomst maken.”

AAN DE SLAG

Wat zijn volgens jou de komende twintig jaar de meest onzekere factoren? Welke zaken hoor jij vaak terugkomen? Denk daarbij aan zaken die veel impact kunnen hebben op je eigen werk. Ter inspiratie kun je deze lijst van onzekerheden gebruiken, maar vul die vooral zelf aan. Geef vervolgens elke factor een rating: 1 is heel onzeker, 5 is niet zo onzeker.

“Vanuit die onzekerheden zijn wij verder gaan denken: welke verhalen kun je hiermee maken?” geeft Hans Peter aan. “Die verhalen hebben we weer bij deskundigen getoetst. Langzaamaan kristalliseerden zich daar vier werelden uit.”

Dat toetsen bij experts heeft voordelen, zegt Erna. “Experts komen met concrete voorbeelden in die toekomstwerelden. Als je daar een verhaal van maakt, geef je denkhakjes mee. Dan hoeven mensen in je organisatie niet abstract te denken.”

ONZEKERE FACTOREN

← heel onzeker niet zo onzeker →

	1	2	3	4	5
ROBOTISERING	●	●	●	●	●
OPWARMING VAN DE AARDE	●	●	●	●	●
POLARISERING	●	●	●	●	●
AFNAME BIODIVERSITEIT	●	●	●	●	●
VERDUURZAMING ENERGIE VERBRUIK	●	●	●	●	●
ECONOMISCHE CRISIS	●	●	●	●	●
GEWAPEND CONFLICT	●	●	●	●	●
ZORGKOSTEN	●	●	●	●	●
BIOHACKING	●	●	●	●	●
CYBERCRIMINALITEIT	●	●	●	●	●
COMMERCIELE RUIMTEVAART	●	●	●	●	●
KWEEKORGANEN	●	●	●	●	●
GROEI AANTAL VEGETARIËRS	●	●	●	●	●
GENDERNEUTRALITEIT	●	●	●	●	●
MEER INCLUSIVITEIT	●	●	●	●	●
GRONDSTOFFEN SCHAARSTE	●	●	●	●	●
ZELFSTURENDE VOERTUIGEN	●	●	●	●	●
DIGITALISERING	●	●	●	●	●
CRYPTOCURRENCY	●	●	●	●	●
VERDWIJNEN FYSIEKE WINKELS	●	●	●	●	●
STIJGEN ZEESPIEGEL	●	●	●	●	●
MIGRATIE TOENAME	●	●	●	●	●
PRIVACY - TRANSPARANTIE	●	●	●	●	●
DNA TESTEN	●	●	●	●	●
ZOONOSEN/PANDEMIE	●	●	●	●	●
INRICHTING LANDELIJK GEBIED	●	●	●	●	●
HUIZENPRIJZEN	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●

Een vervolgstap om op een laagdrempelige manier scenario's te bouwen, is het maken van een assenkruis. Daarbij kies je twee factoren die hoog scoren op onzekerheid en die veel impact hebben op je werk. Op de horizontale as zet je de ene factor, met aan elke kant een uiterste. Op de verticale as doe je hetzelfde voor de andere. Bedenk vervolgens per kwadrant hoe de wereld er over twintig jaar uit zou kunnen zien met die factoren. Hoe heeft dit betrekking op je eigen baan? Bestaat die dan überhaupt nog?

Er zijn ook andere manieren om scenario's uit te werken, die je de mogelijkheid geven om meer dan twee onzekerheden in je scenario's te betrekken. Zo kun je een aantal factoren naast elkaar zetten en die allemaal een schuifje geven: meer of minder robotisering, meer of minder individualisme, meer of minder taken voor de overheid. "Daar maak je dan patronen van. Bijvoorbeeld een extreem gerobotiseerde wereld die ook extreem individualistisch is," legt Erna uit. "Individueel bedenk je welke combinaties van factoren logisch zijn. Daarna kun je die aan elkaar toetsen."

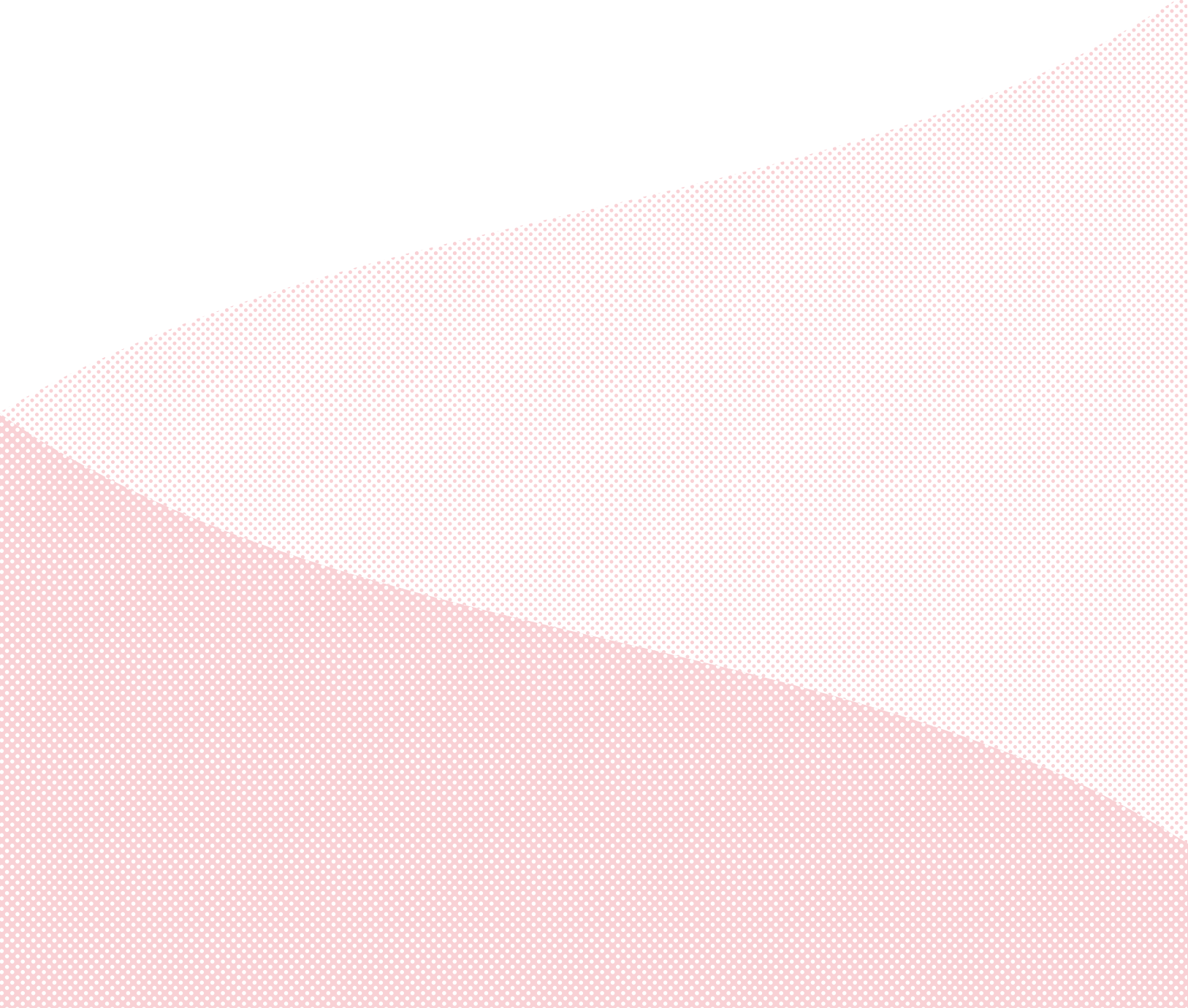


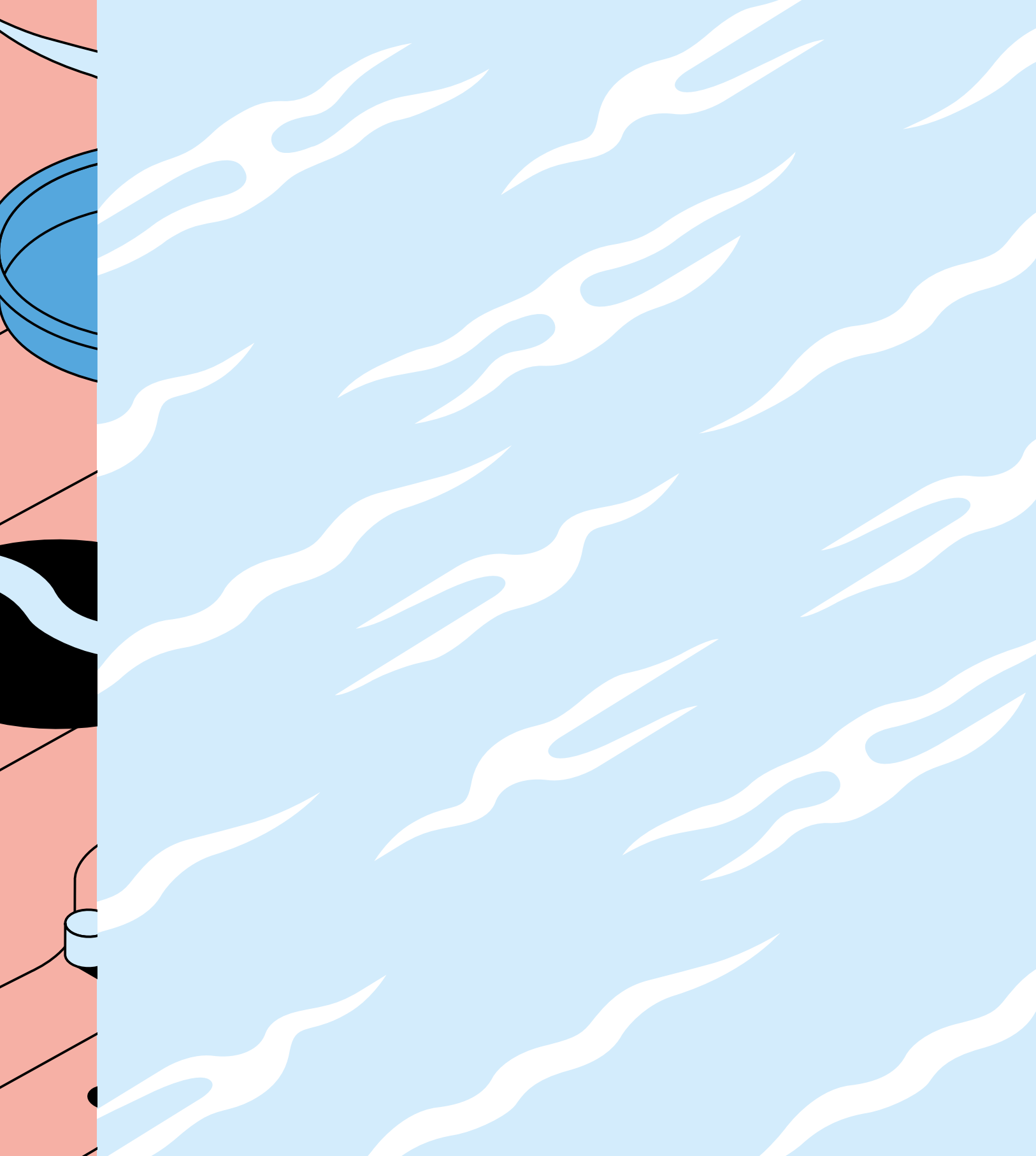
Werken met scenario's kan op verschillende manieren helpen bij het omgaan met onzekerheid, iedere variant heeft zijn voor- en nadelen. Werken met een assenkruis is een eerste aanzet om na te denken over scenario's, maar kent ook zijn beperkingen. "Je reduceert de werkelijkheid tot twee onzekerheden," zegt Hans Peter. "Dat maakt het eendimensionaal, terwijl de wereld multi-dimensionaal is."

Scenarioplanning wordt in de praktijk ingezet om over grote tijdsperiodes heen te kijken. Dit gaat niet over de gekte van alledag of een beleidsperiode van vier jaar, maar juist over grote veranderingen en welke strategie daarbij past. Net als bij speculatief nadenken over de toekomst, helpen scenario's je bij het kunnen voorstellen van mogelijke toekomst.



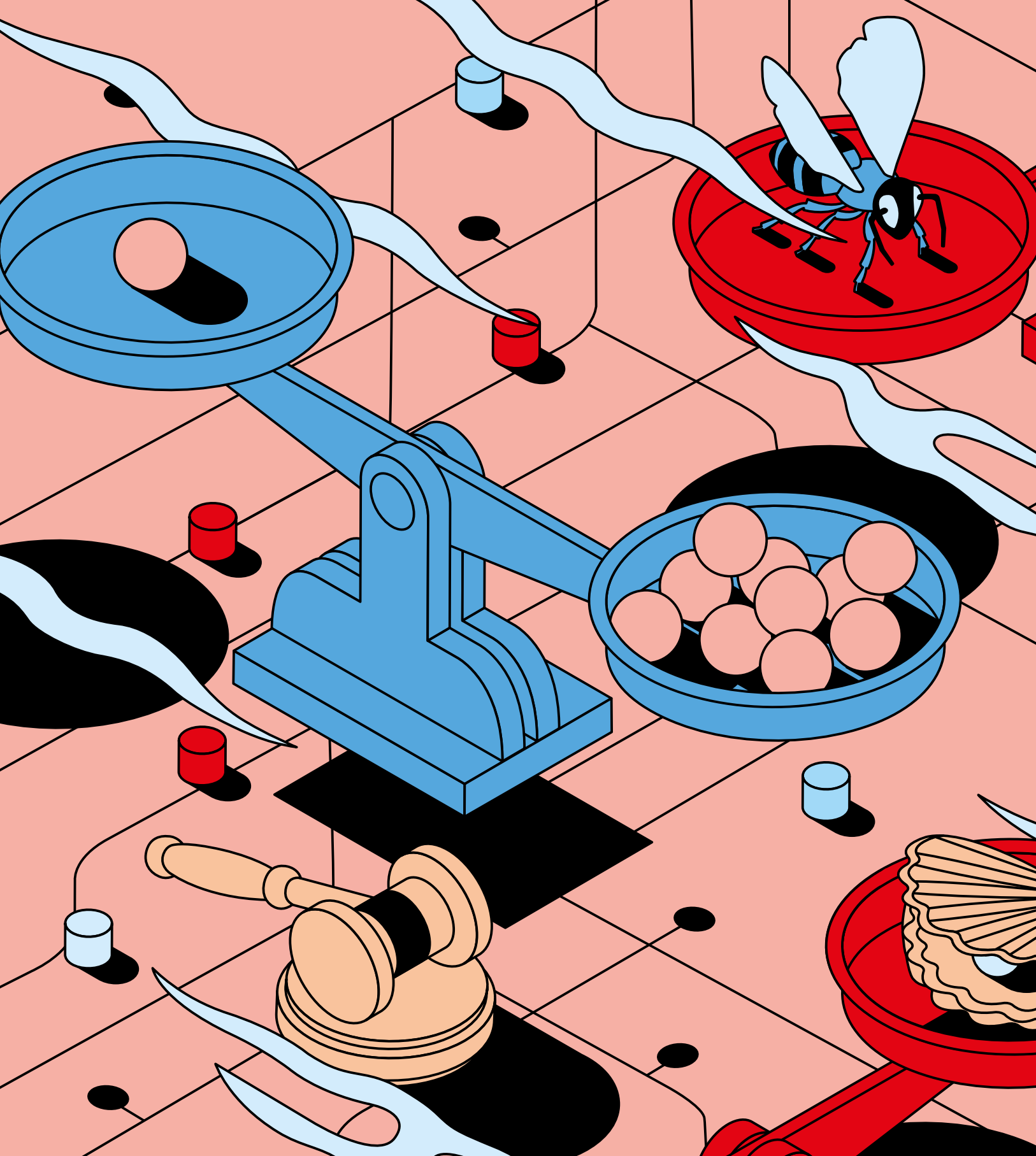
Wil je meer weten over scenarioplanning?
Kijk dan eens naar het boek "Wijzer in de toekomst".

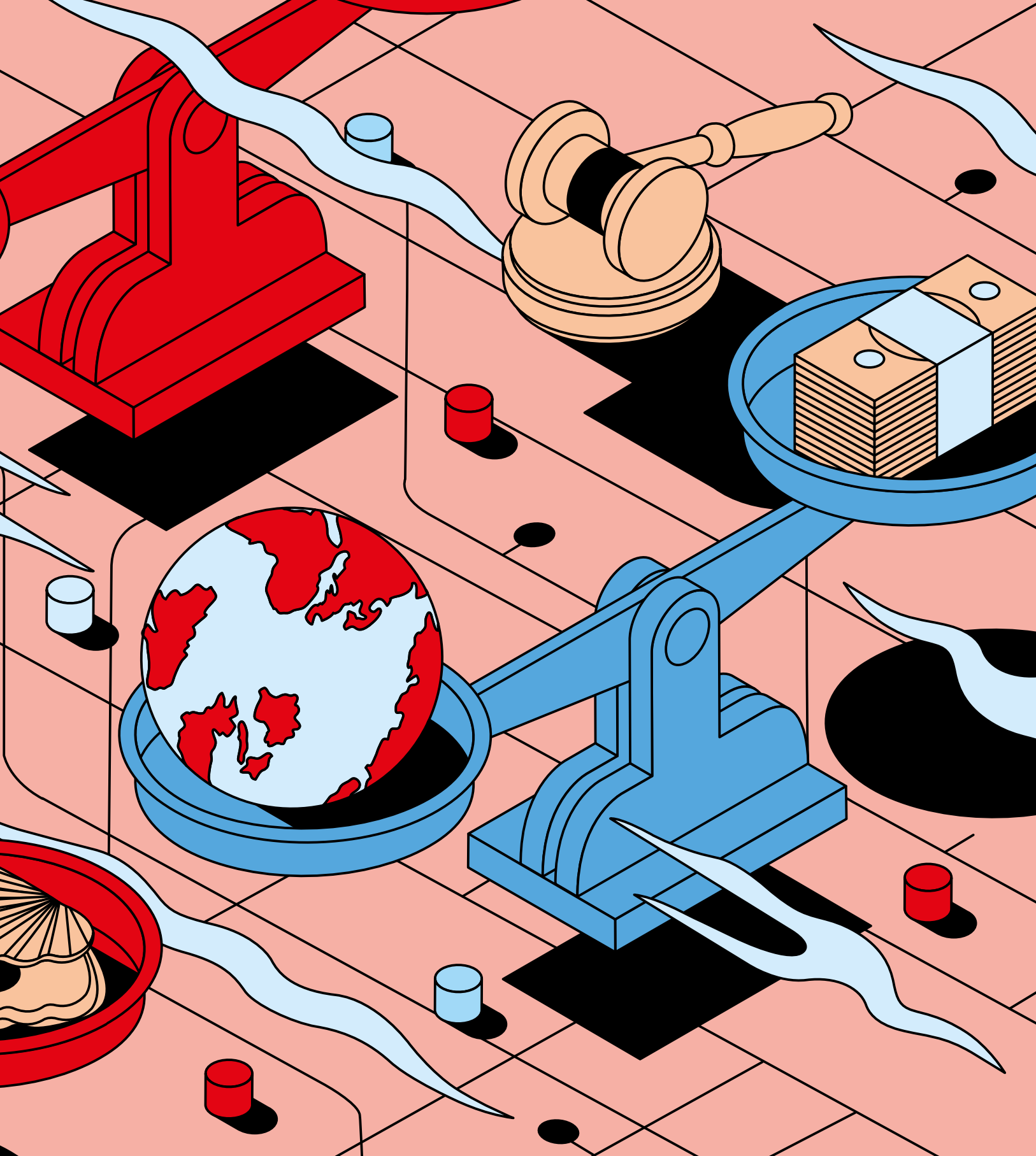






LAAT DE BRUINVIS MEEDENKEN OVER WINDMOLENPARKEN





Je hebt in je werk regelmatig met een ingewikkeld netwerk aan stakeholders te maken. Burgers, bedrijven, belangenorganisaties: spelers die hun belang kunnen verdedigen. In deze oefening gaan we dieper in op de stakeholdersanalyse. We voegen een extra laag toe om vanuit alternatieve perspectieven naar je vraagstuk te kijken.

Hoe houd je bijvoorbeeld rekening met stakeholders die hun stem niet zo makkelijk kunnen laten horen, zoals de zee, de Veluwe of de bruinvis? De Ambassade van de Noordzee onderzoekt hoe dit soort stille stakeholders toch een stem kunnen krijgen.

Dat is belangrijk omdat de natuur niet slechts een passief decor voor de mensheid is, zegt initiatiefnemer Thijs Middeldorp. “De natuur oefent op allerlei manieren invloed uit. Kijk maar naar de klimaatverandering en de afname van de biodiversiteit: de mens is daarbij niet de enige actor. Alles werkt op alles in. Daarom moet je tot een systeem komen waarbij je niet-menselijke actoren ook als deelnemer ziet.”

“Als je beslist over bijvoorbeeld de aanleg van een windmolenpark, moet het belang van de natuur niet een sluitpost zijn. Dan krijg je oplossingen zoals het af en toe uitzetten van de windmolens als er vogels overvliegen. Zoiets is een heel grote interventie in het landschap. Dan moet je onderzoeken welke kansen of bedreigingen dit biedt voor het zeeleven en daar een integraal onderdeel van maken.”

“Ook de Noordzee en de soorten die erin leven, hebben een stem. Hun taal is geen menselijke taal en daarom begrijpen we het niet, maar dat is ons probleem.”

Allereerst is het belangrijk om te luisteren, vertelt Thijs. “Ook de Noordzee en de soorten die erin leven, hebben een stem. Zeewezens nemen deel, ze acteren, ze hebben belangen en conflicteren met andere soorten. Hun taal is geen menselijke taal en daarom begrijpen we het niet, maar dat is ons probleem. Je kunt leren luisteren door je zintuigen in te zetten. Dat is een fysieke ervaring. Vaak draait het in onze samenleving om kennis en data, maar ervaring en doorleefde kennis zijn net zo belangrijk.”

Deze manier van denken over stille stakeholders kan de behartiging van hun belangen effectiever maken, zegt Thijs. Nu gaat dat vaak nog te indirect. Begin 2019 verloor containerschip MSC Zoe honderden containers in de Noordzee. “Zelfs bij zo’n zichtbare ramp is het heel ingewikkeld om de reder aansprakelijk te stellen, omdat het weinig menselijke belangen raakt. Maar ondertussen spoelt er wel rommel aan op Terschelling. Nu legt de natuur het altijd af tegen menselijke kortetermijnbelangen. Daarom moet de positie van niet-mensen verbeterd worden.”

AAN DE SLAG

STAKEHOLDER MAP NEXT LEVEL

Fase 1: Bekend terrein

Selecteer een case waar je in je werk nu mee bezig bent. Maak een snel overzicht van de betrokken stakeholders (bijvoorbeeld in de vorm van een mindmap) die bij je case betrokken zijn.

Ga ook na of er mensen die (indirect) geraakt worden door de beslissingen die genomen worden ook genoemd zijn. Denk daarbij ook aan stakeholders waarmee je niet direct zelf te maken hebt.

Fase 2: Toevoegen van een nieuwe laag

We voegen nu een dimensie toe. Bedenk welke stakeholders er zijn die zich niet kunnen uitdrukken, maar wel een belang hebben bij de beslissingen die genomen gaan worden. Wat zijn de stakeholders die geen stem hebben? Denk hierin echt door: wat is het belang van een vervoermiddel (zoals een vliegtuig), een object (steen) of een dier (vissen)?

Fase 3: Analyse

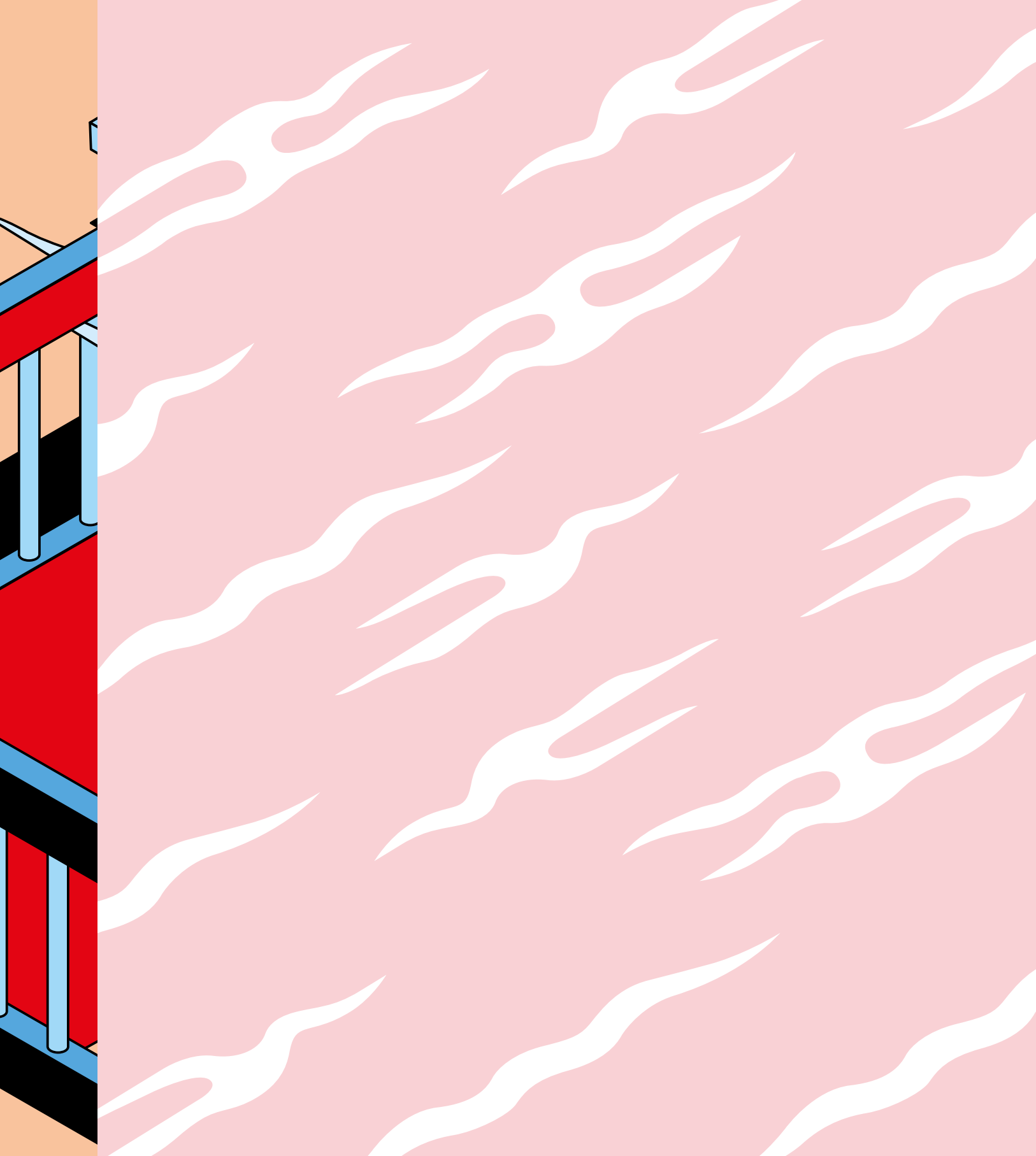
Wat zijn de belangen van de stakeholders die je in fase 2 hebt toegevoegd? Noteer van minimaal drie verschillende stakeholders de belangen.

Deze stakeholderanalyse daagt je uit om met andere actoren rekening te houden, ook actoren die geen stem hebben en hierover niet kunnen communiceren met de mens. Met welke stakeholder heb jij nog nooit rekening gehouden?

Bij deze actor-netwerktheorie worden zaken zoals dieren, stenen en bomen gezien als spelers met handelingspotentieel (agency). Grondleggers van deze theorie zijn Michel Callon, Bruno Latour en John Law. De gedachte achter Ambassade van de Noordzee sluit hierbij aan. Daarbij wordt het idee centraal gesteld dat het holoceen voorbij is en dat de aarde door ontwrichtend menselijk handelen in het antropoceen terecht is gekomen. De Ambassade hield in 2019 zelfs een uitvaart voor het holoceen. Daarbij draaide het om de vraag wat we achterlaten, vertelt Middeldorp. “Zo leverde iemand zijn schaatsen in, want die elfstedentocht komt er toch niet meer. Daarmee erken je dat er grote veranderingen plaatsvinden en bespreek je hoe je je relatie tot je omgeving kunt herwaarderen.”



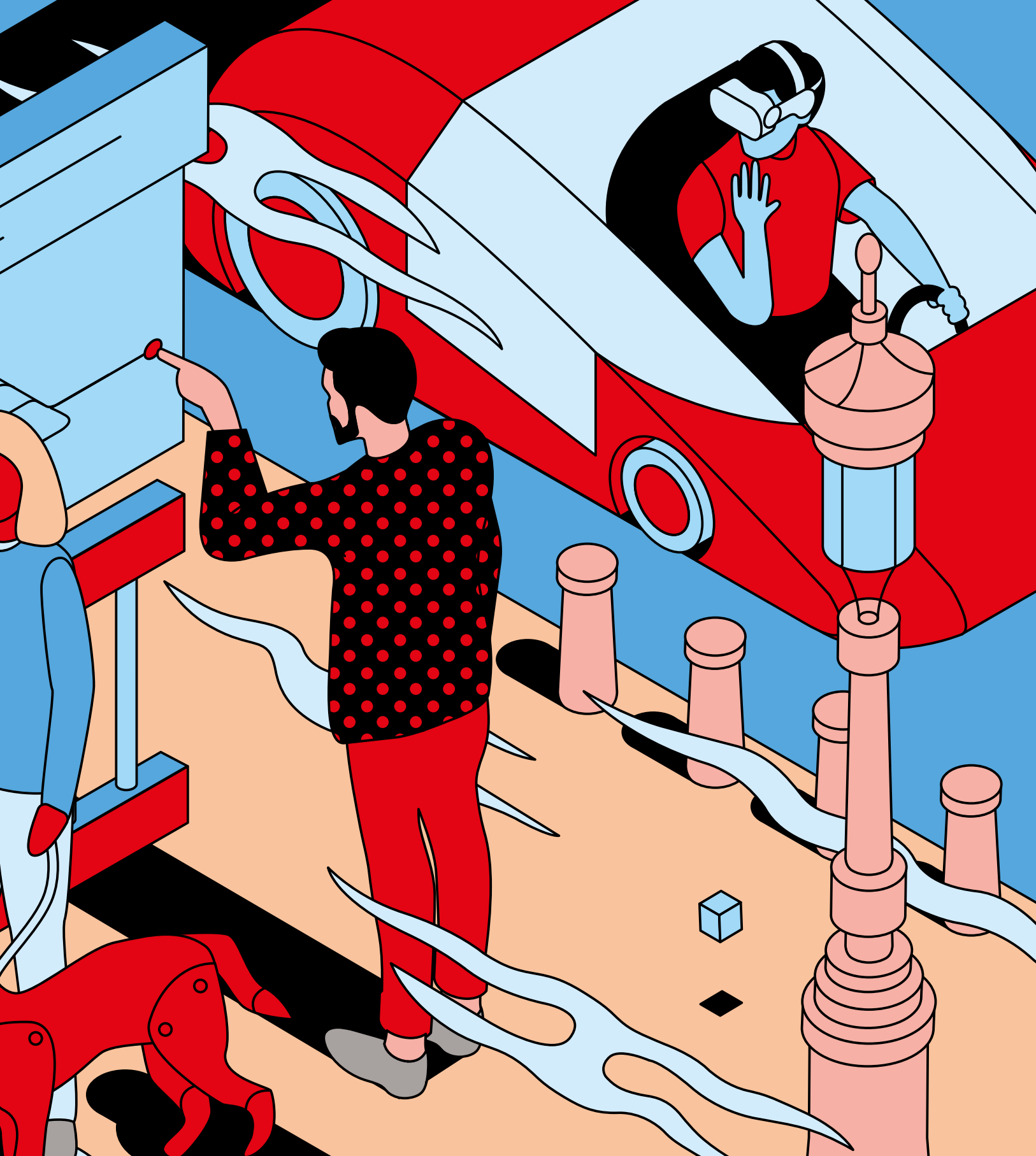






DE ROUTEKAART NAAR UTOPIA





In je werk heb je vaak te maken met een ingewikkeld spanningsveld van belangen van verschillende stakeholders, voortschrijdende inzichten, wicked problems en politieke agenda's.

De richting die daarin wordt gekozen, hoeft niet overeen te komen met je eigen voorkeur. Maar stel nou dat je die richting wel mocht bepalen? Welke richting zou dat dan zijn? Wat is eigenlijk jouw utopische visie, jouw gewenste toekomst? En hoe kun je daar komen?

Backcasting is een methode waarmee je je gewenste toekomst formuleert. Vervolgens bedenkt je vanuit die toekomst de stappen die nodig zijn om daar vanuit het heden te komen: de roadmap. Wanneer je deze stappen samen met je team bespreekt, zorgt dit meteen voor eigenaarschap over de stappen die je in de toekomst neemt.

“Het leuke van backcasting is dat je gebruikmaakt van de collectieve slimheid van de aanwezigen,” zegt Farid Tabarki. Met zijn bedrijf Studio Zeitgeist ondersteunt hij organisaties bij het verkennen van de toekomst. “Het mooie van deze methode is dat je het samen met anderen doet. Dat kunnen collega's binnen je organisatie zijn, maar ook andere organisaties binnen je ecosysteem. Je maakt optimaal gebruik van wat iedereen in zijn hoofd heeft zitten. Die kennis gebruik je om het toekomstverhaal vorm te geven.

“Omdat je bij deze methode concreet stap voor stap te werk gaat, kan iedereen toekomstdenker worden. Daardoor kun je een hele brede groep mensen betrekken. Dus niet alleen de strategieafdeling, maar ook het secretariaat. Dat zorgt ervoor dat je veel meer draagvlak hebt voor verandering: de hele organisatie heeft meebeslist over de stappen die ze moeten nemen. Dat maakt het makkelijker om die roadmap naar de toekomst ook daadwerkelijk uit te voeren. Het betrekken van een grote groep zorgt er bovendien voor dat je minder snel factoren of ontwikkelingen over het hoofd ziet.”



“Omdat je bij deze methode concreet stap voor stap te werk gaat, kan iedereen toekomstdenker worden.”

AAN DE SLAG

Backcasting helpt om gestructureerd vanuit een gewenste toekomst terug te redeneren naar het heden.

TOEKOMSTVISIE

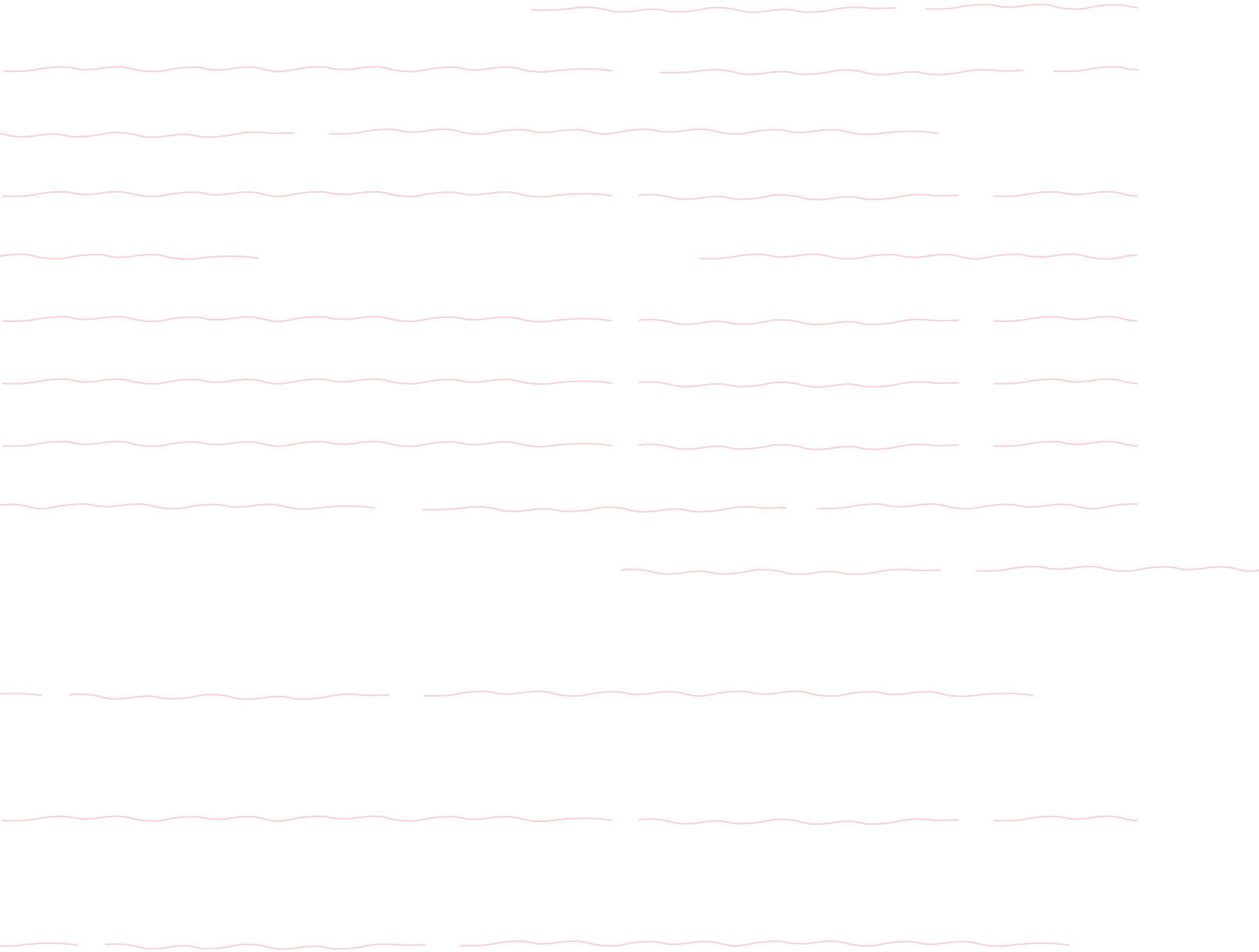
Neem een casus uit je alledaagse praktijk als voorbeeld en bedenk hoe de ideale situatie er over tien jaar wat jou betreft uitziet. Denk vanuit jezelf: wat vind jij? Het kan handig zijn om dit uit te schrijven, of voeg beeld toe als dat je helpt je verhaal te vertellen.

BACKCASTING

Bedenk nu welke stappen er nodig zijn om jouw visie te realiseren, werk hierbij terug in tijd, waarbij je je stip op de horizon als startpunt neemt. Laat je bij het uitwerken van de stappen niet weerhouden door eventuele beren op de weg en kijk wat er per stap nodig is om deze te realiseren. Welke kennis en vaardigheden heb je nodig? Bij welke partijen moet je draagvlak creëren? Hierover kun je kennis inwinnen bij experts, bij betrokkenen of in literatuur. Maak jezelf de actieve agent. Wat zijn jouw acties en stappen? Het doel van deze methode is uiteindelijk bepalen wat je vandaag kan doen om je gewenste toekomst te bereiken.

“Het belangrijkste voordeel van backcasting is dat je op een concrete transitielijn uitkomt,” zegt Farid. “Daarin heb je uitgewerkt welke actoren en factoren je nodig hebt. Strategische keuzes vloeien daar vervolgens logisch uit voort. Maar zie het vooral niet als een tien-jarenplan: er zijn constant veranderingen en vernieuwingen waar je nog geen rekening mee hebt gehouden. Wel krijg je een idee van de stappen die je moet zetten om bij je gewenste toekomst te komen. Door elk (half)jaar de methode opnieuw toe te passen en te peilen of er dingen zijn veranderd, kun je stappen blijven zetten.





DURF HET NIET TE WETEN

Misschien heb je op het moment dat je dit leest, alles wat in deze gids staat al volledig tot je genomen. Je hebt de praktische oefeningen uitgevoerd, je hebt nieuwe inzichten vergaard of juist bevestigd gekregen wat je al lang wist. Het zou ook kunnen dat je het vluchtig hebt doorgebladerd, bij een paar illustraties bleef hangen en een minuut of twee later alweer bij dit nawoord bent beland. Het blijft gissen: wie dit leest, in welke situatie dat gebeurt en hoeveel beklijft.

Wat moet je in hemelsnaam vertellen als er zoveel variabelen zijn om rekening mee te houden? Hoe ga je om met die onzekerheid? Dat is de vraag waar deze gids om draait. Daarom hebben we wetenschappers, kunstenaars, filosofen, ontwerpers en beleidsmakers gevraagd ons te helpen. Samen met hen verkenden we het onbekende en maakten we een selectie van strategieën, oefeningen en methodes die je daarbij helpen. Deze gids kan niet bestaan zonder de bijdragen van deze dappere mensen.

Want dat navigeren door onzekerheid een bepaalde dapperheid vereist, bewijst neurowetenschapper Marijn Kroes. Ons brein moedigt ons aan om in onze comfortzone te blijven, het onzekere te vermijden. Het vergt moed om het toch op te zoeken.

Dat we het onbekende dapper tegemoet treden, stelt regisseur en presentator van onze podcast Michael Schaap, betekent niet dat we geen onderzoek hoeven te doen naar wat er al wél bekend is. Sterker nog: als je een wereld instapt waar je nog weinig van afweet, is een goede voorbereiding juist belangrijker. Je bereidt je immers ook beter voor op een wandeling door een onbekend bos dan op je dagelijkse blokje om in de wijk.

En als we mogelijke scenario's gaan verkennen, bijvoorbeeld waarin baby's kunnen groeien in een kunstmatige baarmoeder, neem dan zoveel mogelijk verschillende

mensen en perspectieven mee en vraag ze wat zij belangrijk vinden. Probeer op die manier zo goed mogelijk te begrijpen wat je niet over het hoofd mag zien op ethisch en maatschappelijk vlak, adviseert ontwerper Anouk Heltz.

Durf tijdens dat verkennen lekker te speculeren, zegt food futurist Chloé Rutzerveld, maak het onvoorstelbare voorstelbaar en laat mensen ervaren hoe een wereld voelt waarin plofkippen zijn vervangen door plofinsecten.

Als je dan zo'n scenario hebt verkend, zijn er nog oneindig veel andere toekomsten om je op te storten, beklemtonen Hans Peter Benschop en Erna Ova. Dé toekomst bestaat namelijk niet, het barst van de toekomsten en ze zijn het allemaal waard om te onderzoeken.

Thijs Middeldorp van de Ambassade van de Noordzee wijst erop dat er ook belanghebbenden bestaan die niet in staat zijn mee te denken over al die toekomsten. De bruinvis, de zeehond en het water zelf hebben geen stem, zelfs niet als er wordt vergaderd over de toekomst van de Noordzee. Hij moedigt ons aan om kritisch te kijken welke stemmen vertegenwoordigd zijn, zie je misschien een bruinvis of zeehond over het hoofd?

Heb tot slot het lef om een beetje naïef te zijn, drukt toekomstonderzoeker Farid Tabarki ons op het hart. Stel je voor hoe jouw ideale wereld in een ideale toekomst eruit ziet. Geloof wél in utopia en

bepaal vervolgens welke stappen je nodig hebt om dat te bereiken, te beginnen met de laatste stap.

Terug naar jou, de lezer, of het voorgaande nou een samenvatting vormt van wat je al wist of een eerste kennismaking is met nieuwe ideeën, we hopen in elk geval dat deze gids je nieuwsgierigheid naar het onbekende aanwakkert. Dat je ziet dat onzekerheid niet altijd iets is om te bestrijden of uit de weg te gaan, maar ook omarmd kan worden. Sterker nog, bij het werken aan veranderende, complexe problemen als klimaatverandering, het woningtekort of de impact van corona zal onze onzekerheidsvaardigheid cruciaal zijn.

Durf en moed is niet alleen iets voor die ene dwarsdenkende publieke professional. Het vraagt ook om organisaties die anders durven te zijn. Die daadwerkelijk openstaan voor nieuwsgierigheid. Creativiteit organiseren door onverwachte talenten op onverwachte plekken toe te staan. Neem een componist mee op werkbezoek. Zet een grafisch vormgever aan tafel bij de wethouder of minister.

Bovendien - en dat argument dreigt soms wat onder te sneeuwen - kunnen we dit werk niet los zien van hoe we dag in dag uit betekenis geven aan ons leven, een open houding naar het onbekende maakt het leven interessanter, spannender en mooier.

COLOFON

Tekst: Jos van den Broek, Tessa Cramer, Piera Fehres, Thomas Hogeling, Harm de Jong, Timo Nijssen, Tessa Petrusa, Merlijn Twaalfhoven

Met dank aan: Hans Peter Benschop, Marcel van Bijnen, Anouk Heltzel, Marijn Kroes, Thijs Middeldorp, Elphi Nelissen, Erna Oova, Chloé Rutzerveld, Maarten Schurink, Farid Tabarki

Eindredactie: Thomas Hogeling

Vormgeving: maan identity. design. content.

Illustraties: Johan Moorman

Drukwerk: ADC Nederland

© BrabantKennis, Fontys hogescholen
en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

september 2021

www.onzekerezaken.nl

