

Lectorale rede Fontys ACI Patrick van der Duin

Titel: 'Toekomstonderzoek in methodisch en organisatorisch perspectief. De glazen bol is geen black box'

Datum: 9 januari 2014

Contents

1. Inleiding.....	1
2. Toekomstonderzoek als wetenschap.....	2
3. Verbreding van toekomstonderzoek	12
4. Professionalisering van toekomstonderzoek.....	18
5. Van wetenschappelijk toekomstonderzoek naar HBO-onderwijs	22
6. Het lectoraat	24

1. Inleiding

Geachte dames en heren,

Ik wil deze rede over de toekomst beginnen met een klein stukje geschiedenis en wel door mijn voorganger Carl Rohde te bedanken. Hij heeft als lector Trendwatching het trendwatchen hier op Fontys ACI op de kaart gezet en als het ware het trendwatchen trendy heeft gemaakt. Ik denk dat het goed is voor de Fontys ACI en haar studenten dat Carl aan ons instituut verbonden blijft en dat de 'coolhunt' als trendmethodiek gedoceerd blijft. Onze studenten moeten oog blijven houden voor de 'weak signals' of voor de 'seeds of change', immers wie nu zaait zal in de toekomst oogsten.

Maar geen geschiedenis zonder toekomst en geen vooruitgang zonder verandering, en daarom wil ik in deze lectorale rede het lectoraat Futures Research & Trendwatching bij u allen introduceren.

2. Toekomstonderzoek als wetenschap

Het lectoraat heeft dus haar naam uitgebreid van 'Trendwatching' naar 'Futures Research & Trendwatching' en hieruit spreekt de ambitie om het kijken naar de toekomst niet alleen wetenschappelijk te maken maar ook te verbreden en te professionaliseren.

Ik zal eerst vrij lang stil staan bij de relatie tussen wetenschap en futures research, oftewel toekomstonderzoek, zoals ik dat vanaf nu zal noemen, zodat ik daarmee en daarna concreet kan maken wat dat betekent voor de verbreding en professionalisering van het onderzoek en onderwijs van het lectoraat.

De naams uitbreiding van het lectoraat heeft tot doel om tot een wetenschappelijke benadering te komen van toekomstonderzoek. En dat vraagt allereerst om een weerlegging van de opvatting dat toekomstonderzoek geen wetenschap is.

Veel boeken over toekomstonderzoek stellen dat toekomstonderzoek eigenlijk geen wetenschap is. En enkele doen dat zelfs niet zonder trots. Blijkbaar zijn veel toekomstonderzoekers niet bezorgd over het feit dat ze niet wetenschappelijk bezig zijn, misschien omdat ze daarmee hun handelingsvrijheid vergroten. Wetenschap bedrijven

betekent namelijk dat je je moet houden aan specifieke, strikte voorwaarden, die vooraf bepaald en opgelegd worden door een wetenschappelijke community en die verhinderen dat 'anything goes'.

Het zal u niet verbazen dat ik het niet eens ben met de opvatting dat toekomstonderzoek geen wetenschap is, en ik wil dat graag toelichten aan de hand van drie argumenten.

Allereerst wordt er vaak gesteld dat er geen zogenaamde 'future facts' zijn. In een van de klassiekers in toekomstonderzoek, "The art of conjecture" (de kunst van het gissen), geschreven door Bertrand de Jouvenel in 1967 stelt hij: "'knowledge of the future' is a contradiction in terms". En omdat er geen kennis is, is zijn er ook geen 'future facts', geen toekomstfeiten en dus bestaat de toekomst eigenlijk niet.

Ik zal eerlijk met u zijn, ik vind het geen probleem dat de toekomst niet bestaat, of dat er geen toekomst-feiten zijn. Maar iets wat niet bestaat kan ook niet worden bestudeerd, zo luidt dan de gevolgtrekking. Ik ben econoom van origine en ik moet u bekennen dat inflatie ook niet bestaat. En economische groei ook niet. En nu we toch bezig zijn: sociale structuren en psychologische kwalen ook niet. Om maar niet te spreken over de natuurlijke tegenhanger van toekomstonderzoek: geschiedenis. Geschiedenis bestaat ook niet. Het enige wat we van de geschiedenis weten komt uit stoffige archieven of uit sterke verhalen. Ik chargeer natuurlijk een beetje, maar veel bewijs van het verleden hebben we niet.

Feiten in de sociale wetenschappen, waartoe ik toekomstonderzoek reken, zijn een lastig fenomeen. Volgens de wetenschapsfilosoof A.F. Chalmers zijn observaties altijd theoretisch

geladen en dus is het vrijwel onmogelijk om feiten, dat wil zeggen opvattingen, waarover we het allemaal eens zijn vast te stellen.

Dus, sociale wetenschappers zijn het over niet heel veel zaken voor de volle 100% eens en objectieve metingen zijn ook niet eenvoudig. Maar sociale wetenschappers hebben daar een meer dan aardige oplossing voor gevonden door de term 'sociale constructie' te gebruiken. Dit houdt in dat de sociale werkelijkheid is zoals mensen denken dat die is. De sociale werkelijkheid is dus niet zozeer een objectief gegeven waar we het allemaal over eens zijn, maar wordt geconstrueerd zoals we denken dat die is of misschien wel dat die moet zijn. Of zoals W.I. Thompson het verwoordde: "If men think it is real, it is real in their consequences". Oftewel: als mensen denken dat de aarde plat is, dan lopen ze ook niet al te ver de zee in, bang als ze zijn om er af te vallen....

En nu komen we weer in de buurt van de toekomst. Want de toekomst bestaat wel degelijk, namelijk als sociale constructie. Omdat we bepaalde verwachtingen, hoop, verlangens of angst hebben ten aanzien van de toekomst, heeft dat impact op hoe we in het heden denken, handelen en beslissen. Hoe concreet wilt u het hebben? U kent waarschijnlijk de self-fulfilling en de self-denying prophecies. Toekomstvoorspellingen die vanwege het simpele feit dat ze uitgesproken worden invloed hebben op de échte' toekomst. Dus als een belangrijk persoon in de financiële wereld voorspelt dat een bepaalde bank failliet gaat, dan zal dat gaan gebeuren omdat de klanten van die bank als de wiedeweerga hun geld van die bank gaan afhalen. We hebben dat in 2009 nog met de DSB-bank meegemaakt. Een fraai voorbeeld van een self-denying prophecy is het rapport van de Club van Rome uit 1973 waarin voorspeld werd dat als

we zo doorgaan met het uitputten van onze grondstoffen we in het jaar 2000 in grote ecologische problemen terecht zullen komen. Hoewel de staat van onze wereld nog steeds niet florissant is, is het wel zo dat sinds die doemvoorspelling werd gedaan, het redden van onze aardbol een hoge prioriteit heeft gekregen op politieke en maatschappelijke agenda's. Een meer alledaags voorbeeld, en wel uit mijn persoonlijke situatie, is om tegen pubers te zeggen dat als ze hun huiswerk niet maken ze later nooit een goede baan krijgen. Ik ben overigens benieuwd of dat echt gaat werken...

Let wel, deze uitspraken over de toekomst hoeven niet eens waar te zijn, of gebaseerd te zijn op wetenschappelijk toekomstonderzoek, maar laten wel zien dat de toekomst uitermate concreet kan zijn in het heden. Namelijk als sociale constructie. De toekomst bestaat dus gewoon, al is het maar tussen onze oren.

Dat deze sociale constructie iets is van het heden komt naar voren in de vaak geponeerde stelling dat toekomstverkenningen vaak meer zeggen over het heden dan over de toekomstige tijd waarop ze betrekking hebben. We projecteren onze huidige issues in de toekomst. In 2006 heb ik een boek gemaakt met Paul Rademaker, Cock Hazeu en Jan Schoonenboom. In dat boek keken we terug op de 1^e grote toekomstverkenning van de WRR uit 1977. Het idee was om te kijken in welke mate de toenmalige voorspellingen uitkwamen. Maar veel interessanter was dat bleek dat de keuze van de onderwerpen destijds heel veel zeiden over toen en veel minder over nu. Wie in 1977 een toekomststudie zou doen over 2006 zou het hebben over onderwerpen als terrorisme, Internet en de multiculturele samenleving. Maar toen lag men daar helemaal niet van wakker en ging het over onderwerpen als sociaal welzijn en de olieprijs. Eigenlijk zou dus

iedere studie van de toekomst moeten beginnen met een analyse van welke onderwerpen er in de toekomst relevant zijn. We noemden dat een meta-analyse. Maar een dergelijke analyse zou op haar beurt weer een toekomstverkenning betekenen en dan doemt opnieuw de vraag op over welke onderwerpen dat zou moeten gaan. Vaak ga ik bij toekomstprojecten hier heel praktisch mee om door dit probleem te benoemen en aan de participanten te vragen of de onderwerpen waar men het over wil hebben ook echt future-proof zijn, oftewel of het ook echt zaken zijn die over een x-aantal jaren nog steeds actueel zijn.

De toekomst wordt dus, net zoals de geschiedenis, in ieder tijdsgewricht opnieuw geschreven.

Ten tweede is een belangrijk onderdeel van toekomstonderzoek het bestuderen hoe organisaties en mensen naar de toekomst kijken en hoe ze op basis van die toekomst beslissingen nemen. Dit onderdeel is dus uitermate empirisch en houdt zich strikt genomen niet met de toekomst als onderwerp bezig, maar met hoe organisaties en mensen in het heden bezig zijn met de toekomst. Dit type toekomstonderzoek is vergelijkbaar met onderzoek naar bijvoorbeeld wat voor kennismanagement-technieken bedrijven toepassen of hoe overheidsorganisaties ICT toepassen in hun beleidscycli. Zo opgevat is dit aspect van toekomstonderzoek een onderdeel van de bedrijfskunde of de bestuurskunde, al naar gelang het gaat over bedrijven of over overheidsorganisaties.

Er komen overigens steeds meer fraaie empirische studies naar het gebruik van toekomstonderzoek. Recent nog verscheen er een artikel in Futures van Martijn van der Steen en Mark van Twist van het NSOB naar toekomstonderzoek bij Nederlandse ministeries waarin gewezen wordt op toekomstonderzoek als een soort 'boundary work' tussen beleid en kennis

over de toekomst. Een belangrijk voorwaarde voor dit type onderzoek is wel dat toekomstonderzoek enigszins expliciet plaatsvindt. Enkele jaren geleden heb ik met mijn TU Delft-collega Dap Hartmann onderzocht hoe Delftse techno-starters naar de toekomst kijken en omdat die techno-starters nogal informeel zijn georganiseerd was dat een lastige klus.

De derde reden die ik heb behoeft enige toelichting op het begrip 'wetenschap'. Het gaat dan om de vraag wanneer kennis als wetenschappelijk kan worden bestempeld. Mijn stelling is dat de wetenschappelijkheid van kennis niet alleen wordt bepaald op basis van de inhoud van die kennis maar op hoe die kennis tot stand is gekomen, oftewel het proces. Als ik u vertel dat de uitkomst van een bepaald onderzoek 3,68 is en ik vraag u vervolgens of dit onderzoek wetenschappelijk was dan stelt u mij ongetwijfeld de wedervraag hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Want alleen op basis daarvan kan u bepalen of dit onderzoek én de uitkomst daarvan wetenschappelijk zijn. Belangrijke proceseisen die aan de wetenschap zijn gesteld zijn onder andere: transparantie, herhaalbaarheid, systematisch, de theoretische inbedding en validiteit, zoals interne, externe en begripsvaliditeit.

Wetenschapsfilosofen bekommeren zich meestal om dit proces van wetenschap en om de vraag hoe wetenschap tot stand komt. Een uitzondering hierop is Karl Popper. Zijn wetenschapsfilosofie richt zich niet op de vraag hoe wetenschappelijk onderzoek tot stand komt, maar of de hypothesen en uitkomsten daarvan wel falsificeerbaar zijn. Sterker nog, volgens Popper mochten hypothesen zelfs op mystieke wijze tot stand komen zolang maar duidelijk werd in welke gevallen de hypothesen bevestigd of ontkend konden worden. De uitspraak 'vannacht is alles 2 keer zo groot geworden' of, vanuit toekomstonderzoek

perspectief nog interessanter, 'morgen regent het of het regent het niet', zijn dus niet wetenschappelijk omdat niet kan worden aangetoond in welke situatie ze niet opgaan.

SLIDE DE SPELD

Ook op een ander punt speelt falsificeren een rol en wel bij de ontkenning van de toekomst. Hiermee bedoel ik dat veel mensen de toekomst afdoen als een eenvoudige, lineaire voortzetting van het verleden. Vooral historici hebben hier een handje van. 'De geschiedenis herhaalt zich', 'Onder de zon is er niets nieuws', u kent dat soort teksten wel. Iedere verandering wordt afgedaan als oude wijn in nieuwe zakken. Twitter, WhatsApp, Snapchat? Ach, uiteindelijk is het allemaal communicatie, en dat doet de mens al sinds haar oprichting. Vroeger hadden we rooksignalen en nu Facebook, vroeger hadden we de verzuiling en nu de multiculturele samenleving, zo klinkt het dan. Dit zijn allemaal fraaie staaltjes van het oprekken van begrippen tot dusdanig grote proporties dat ze alles omvatten en dus niets betekenen. Door de toekomst als een slap aftreksel van de geschiedenis te zien en voor elk nieuw verschijnsel een historische parallel te verzinnen, wordt elke verandering, elke trend, iets wat al eens een keer is geweest. De geschiedenis is dan niet falsificeerbaar en de toekomst bestaat dan wederom niet.

Karl Popper is natuurlijk vooral voor toekomstonderzoekers een interessant persoon. Zijn falsificatie-theorie is gebaseerd op de opvatting dat er nooit voldoende bewijs is om een hypothese voor altijd te bevestigen en dus is het beter om op zoek te gaan naar waar jouw theorie weerlegd kan worden. Dit komt weer voort uit het beroemde inductieprobleem dat in

de 18^e eeuw door de Schotse filosoof David Hume werd geformuleerd. Dit probleem komt er op neer dat uit een empirische regelmatigheid geen theoretische zekerheid kan worden afgeleid. Oftewel: het feit dat de zon tot dusver iedere ochtend in het oosten opkomt betekent nog niet dat die morgen ook in het oosten opkomt. Een populaire en voor mijn betoog relevanter voorbeeld is de uitspraak: rendementen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Een tekst die inmiddels wettelijks is voorgeschreven bij radio-commercials over financiële producten en diensten.

Popper was dus ook geen fan van het voorspellen van de toekomst. Hij was ook zeer tegen het benaderen van de sociale wetenschappen als een natuurwetenschap met zijn nadruk op het ontdekken van wetten met voorspellende waarde. Sterker nog, Popper vond dit een gevaarlijk idee en wees op de gevaren van maatschappijen die gevormd worden op basis van ideeën die voortkomen uit de benadering van de sociale wetenschap als natuurwetenschap. Het communisme is hiervan het meest bekende voorbeeld, maar in feite is iedere utopie gebaseerd op deze aanname. Popper noemde de projectie van de natuurwetenschappen op de geschiedenis historicisme en geloofde niet dat de geschiedenis en ook de toekomst zich ontvouwt op basis van maatschappelijke wetmatigheden en grote verhalen. Hij was voorstander van een incrementele benadering van verandering, kleine stapjes vooruit dus. Maar deze bescheiden benadering van de toekomst heeft wel grote impact op een ieder die voorstander is van een visie op de toekomst. Het hebben van een visie wordt tegenwoordig afgedaan als utopisch denken en dat is een vernietigend argument. Zelfs onze eigen minister-president Mark Rutte houdt niet van visies en stelt die gelijk aan blauwdrukken. Ik neem graag een middenpositie in. Onze samenleving en onze toekomst kent inderdaad een bepaalde

structuur maar er is voldoende ruimte voor 'human agency', we leven immers in een liberale samenleving.

Op basis van het voorafgaande is mijn conclusie dat toekomstonderzoek onderdeel uitmaakt van de sociale wetenschap, een empirische component heeft door onderzoek naar de praktijken van toekomstonderzoek en daarmee afhankelijk van het type organisatie, onderdeel is van de bestuurskunde of van de bedrijfskunde. Ook is toekomstonderzoek in staat om op wetenschappelijke wijze kennis en informatie over de toekomst mits die kennis falsificeerbaar is en mits die wijze van onderzoek zich kenmerkt door bekende principes als transparantie, reproduceerbaarheid, theoretische inbedding, en getoetst is op verschillende vormen van validiteit. En ik beschouw toekomstonderzoek als een toegepaste wetenschap.

Dus de beoogde verbreding van toekomstonderzoek komt voort uit toekomstonderzoek als wetenschap gericht op een 'open systeem' waarin meerdere benaderingen en dus meerdere methoden van de toekomst thuishoren.

En de beoogde professionalisering van toekomstonderzoek komt voort uit de opvatting van toekomstonderzoek als toegepaste wetenschap.

SLIDE ROOT-MUSIC BASED

Nog een laatste woord over wetenschap, hoewel het misschien gek is dat een HBO-lector zoveel woorden wijdt aan wetenschap. Ik ben erg blij dat Fontys zich opstelt als een onderwijs-HBO en niet als een onderzoeks-HBO. Hiermee wordt direct duidelijk dat onderzoek bij Fontys ACI geen doel op zich is maar een middel om het onderwijs voor haar studenten te verbeteren.

Maar hoe past wetenschappelijk onderzoek daar dan bij? Ik denk dat deze vraag veel te maken heeft met het beeld van wetenschap als een puur theoretische exercitie waarvan de uitkomsten niet directe impact hebben op de praktijk van alledag. De welbekende innovatieparadox, we zijn in Nederland goed in wetenschap maar slecht in innovatie, is daar een goed voorbeeld van. Vaak wordt wetenschap ook gezien als theoretisch geneuzel, en uit gelovige hoek hoor je vaak dat wetenschap ook maar een theorie is....Ook het maatschappelijke beeld van wetenschap na de Stapel-affaire en de perikelen rondom de prik tegen baarmoederhalskanker heeft er voor gezorgd dat wetenschap steeds vaker ook wordt gezien als een mening.....Of zoals 'science just for the sake of the science'. Maar ik heb eens iemand horen zeggen: if you don't believe in science, try ignorance... Ik denk dat het beeld van de wetenschapper in zijn ivoren toren misplaatst is, hoewel je juist uit een toren een goed en objectief overzicht kan krijgen....Ik ben van mening dat bijna alle wetenschappelijke kennis een zeer duidelijke concrete toepassing heeft. Kijk om u heen, bijna alles hebben we te danken aan wetenschappelijke inzichten, ja ook de slechte dingen. Ik laat mij vaak inspireren door de prachtige uitspraak van de psycholoog Kurt Lewin: "There is nothing as practical as a good scientific theory". Het adjectief 'wetenschappelijk' zegt wat mij betreft niet zoveel over de praktische toepasbaarheid van kennis maar veel meer over de kwaliteit van kennis.

Ik denk daarom ook dat we niet bang moeten zijn om onze studenten te vermoeien met wetenschappelijke theorieën mits we ze maar leren hoe ze die kunnen vertalen naar de praktijk.

3. Verbreding van toekomstonderzoek

Goed, toekomstonderzoek kan dus wel degelijk wetenschappelijk zijn, mits het proces daarvan aan wetenschappelijke eisen voldoet en haar conclusies falsificeerbaar zijn. Hoe zit het dan met de verbreding en professionalisering van het toekomstonderzoekvak?

Allereerst de verbreding. Zojuist heb ik gezegd dat de filosoof Karl Popper het voorspellen van de toekomst een hachelijke onderneming vond. De stelling dat de toekomst niet voorspeld kan worden onderschrijf ik niet. Maar daar wil ik nu niet op ingaan. Feit is namelijk dat er een breed gedragen opvatting is, onder toekomstonderzoekers maar juist ook daarbuiten, zowel bij besluitvormers als bij het grote publiek, dat de toekomst niet voorspeld kan worden (overigens is dat ook een voorspelling) en, hier komt het, dus dat de toekomst niet onderzocht kan worden, laat staan op wetenschappelijke wijze. Het meest pregnante voorbeeld hiervan, en tevens een mooie anekdote, komt uit een oratie van Frans van Vught uit 1985 aan de Universiteit Twente, getiteld 'Beter dan Nostradamus en Campanella?'. In deze oratie wordt betoogd dat vanwege het inductieprobleem de toekomst niet voorspeld kan worden en dus niet wetenschappelijk is. Tijdens de oratie merkte iemand op dat als de aanstaande hoogleraar toekomstonderzoek zijn eigen vak als niet wetenschappelijk beschouwd, hij in hemelsnaam deze post wil aanvaarden? Touche, zou ik zeggen. Deze persoon was overigens Bart van Steenberghe, een gerenommeerd toekomstonderzoeker, die later hoogleraar toekomstonderzoek namens de STT werd bij Nijenrode Universiteit. Hij zou eerst hoogleraar toekomstonderzoek worden bij de Universiteit Twente maar daar was toen inmiddels diezelfde Frans van Vught rector magnificus en dus ging dat feestje niet door.....

Toekomstonderzoek is dus veel meer dan het voorspellen van de toekomst en inmiddels zijn er tientallen methodieken beschikbaar die gericht zijn op het verkennen van de toekomst. We kennen allemaal trend-analyse, en ook de scenario-methode is welbekend. Maar ik vind dat er ook aandacht moet zijn voor backcasting, voor roadmapping, voor technology assessment, voor Delphi. En misschien ook voor andere methoden. Zo hield de Dutch Future Society onlangs een bijeenkomst waarin de methodiek 'Three Horizons' werd gepresenteerd. En ook het Netwerk Toekomstverkenningen heeft regelmatig bijeenkomsten waarin nieuwe methodieken worden gepresenteerd.

De WRR spreekt zelfs inmiddels van 'methoden-fetisjisme', maar goed, ieder mens heeft wel een fetish dus dan moeten de toekomstonderzoekers maar een methoden-fetish hebben. Een fraai voorbeeld van deze verbreding is al het toekomstonderzoek dat plaatsvindt bij de Stichting Toekomstbeeld der Techniek, dat, anders dan de naam doet vermoeden, niet alleen naar techniek kijkt maar juist steeds vaker onderzoek doet naar de samenhang tussen technologische ontwikkelingen en andere maatschappelijke ontwikkelingen. In mijn opvatting is het werk van dit instituut beduidend beter dan het werk van futurologen die hoofdzakelijk naar technologie kijken of dat van trendwatchers die vooral op culturele ontwikkelingen letten. Immers, alles hangt met alles samen, vooral in de toekomst, en de verbreding van het methoden portfolio moet daar in mee gaan.

Deze verbreding van het methodieken-portfolio is dus op zich goed nieuws maar zorgt wel voor een nieuw probleem: wanneer pas je nou welke toekomstonderzoeksmethode toe? Zoals ik net

zei is toekomstonderzoek onderdeel van de sociale wetenschap en daarmee ook van de bedrijfskunde.

Veel bedrijfskundig onderzoek richt zich op het vinden van succesfactoren. Onderzoeksvragen zijn dan onder andere: wat is het meest innovatieve bedrijf? Of: Wat is het meest succesvolle bedrijf? Natuurlijk is men uitermate nieuwsgierig naar de onderliggende factoren daarvoor. Immers, als je die weet dan kan je die zelf toepassen in de praktijk, en succes is dan verzekerd! If you are so smart, why aren't you rich?

Maar zo eenvoudig is het natuurlijk niet. Om een voorbeeld, te geven, één van de meest beroemde studies naar de succesfactoren van bedrijven is 'In search of excellence' van Tom Peters en Robert Waterman. Enkele jaren later na de publicatie van hun bleek dat van hun lijst van meest succesvolle bedrijven er velen niet meer zo succesvol waren omdat ze failliet waren gegaan, uit de Forbes top-20 waren gevallen of dat ze waren overgenomen door andere bedrijven. Hoon viel hen ten deel natuurlijk, vooral toen later bleek dat ze veel van hun onderzoek data zelf hadden verzonnen.

Maar is het eigenlijk wel zo gek dat succesfactoren over hun houdbaarheidsdatum gaan? Juist toekomstonderzoek leert dat kennis vergankelijk is. En is het wel zo gek dat wat voor de ene organisatie goed werkt, voor de andere niet werkt? De zoektocht naar succesfactoren, als een zoektocht naar de Heilige Graal, is gebaseerd op het idee dat er net als in de natuurwetenschappen, wetmatigheden zijn. Het succes van organisaties zou dan verklaard kunnen worden uit bepaalde factoren die altijd geldig zijn.

Maar succes is vergankelijk, zeker in de managementwetenschappen. De stroming die zich hiermee identificeert is de zogenaamde contingency-benadering. Volgens Lex Donaldson, auteur van het standaardwerk over dit principe 'The contingency theory of organizations' is de essentie van contingency dat de effectiviteit van organisaties afhangt van het hoe de organisatie zich aanpast aan bepaalde kenmerkende factoren van de situatie of omgeving van de organisatie. En omdat deze zogenaamde contingency-factoren verschillen betekent dat: "one size does not fit all".

SLIDES CONTINGENCY

Ik weet niet wat u van deze theorie vindt, feit is dat mijn TU-studenten, opgevoed in de natuurwetenschappen, maar moeilijk hiermee kunnen leven. Ieder algoritme heeft immers een unieke oplossing. Een dergelijk eenkennigheid zien we ook bij veel consultants die altijd en overal hetzelfde trucje willen toepassen. En inderdaad, als je een hamer hebt dan lijkt alles op een spijker.

Ik heb veel vertrouwen in het toepassen van de contingency-benadering op het brede palet van methoden van toekomstonderzoek. En ik baseer dat vertrouwen op vergelijkbaar onderzoek op het gebied van innovatie management dat ik heb gedaan en doe met mijn TU Delft-collega Roland Ortt. Samen werken we al een tijdje aan iets wat we 'contextual innovation management' noemen en waarin we voortdurend op zoek zijn contingency of contextuele factoren die laten zien hoe de wijzen van innoveren tussen organisaties kan variëren. Ook deze benadering komt voort uit de constatering dat bedrijven die beschikken over meerdere

methoden om te innoveren succesvoller zijn dat bedrijven die slechts 1 methode beheersen. En ik zie niet waarom dat niet zou gelden voor toekomstonderzoek.

De beoogde verbreding van toekomstonderzoek, dat wil zeggen: het leren gebruiken van meerdere methoden door onze studenten en het bestuderen daarvan hoe organisaties dat in de praktijk doen, moet dus sterk leunen op dit contingency-principe. Alleen dan kan zinvol gesproken worden over wanneer welke methode moet worden toegepast, voor welke vraag over de toekomst welke methodiek gehanteerd wordt. Het goed uitvragen van gebruikers van toekomstonderzoeks-projecten is hierbij erg belangrijk omdat alleen zo vastgesteld kan worden welke methode geschikt is. Uit eigen ervaring weet ik bijvoorbeeld dat het belangrijk is om te weten of opdrachtgevers echt van mening zijn dat hun omgeving en daarmee hun toekomst door externe krachten wordt bepaald. In dat geval is een exploratieve methode als de scenario-methode goed toepasbaar, terwijl een meer maakbare toekomst geschikt is voor een voorspellende methode. En een groot vertrouwen in experts en de wens om die meer bij de organisatie te betrekken leent zich goed voor de Delphi-methode.

Ook de contingency-methode is gegrond in een specifieke opvatting van wetenschap. En wel dat de sociale wetenschap, waar dus toekomstonderzoek deel van uitmaakt, essentieel verschilt van de natuurwetenschappen. De Engelse filosoof Roy Bhaskar betoogt dit door een onderscheid te maken tussen gesloten en open systemen. Volgens hem kunnen we in de natuurwetenschappen wetmatigheden ontdekken omdat daar meer sprake is van een gesloten systeem dan in de sociale werkelijkheid die onderwerp van onderzoek is van de sociale wetenschap. Ik zei zojuist bewust 'meer sprake van' omdat de natuurlijke werkelijkheid niet een

volledig gesloten systeem is, dat maken de natuurwetenschappen er natuurlijk van door wetten hoofdzakelijk te plaatsen in een laboratorium-situatie. In het echt kunnen we niet stellen dat die natuurwetten altijd voor de volle 100% opgaan. Immers, als de wet van de zwaartekracht echt altijd zou opgaan dan zouden we voortdurend vastgeplakt zijn aan de aarde. Gelukkig zijn er andere wetten beschikbaar die op elkaar inwerken en daarmee vorm geven aan de natuurlijke werkelijkheid zoals we die kennen.

In de sociale wetenschappen zijn er eigenlijk geen wetten. De wet van vraag en aanbod uit de economische wetenschap, u allen bekend, is natuurlijk geen echte wet. Er zijn voldoende goederen te verzinnen waarvan de prijselasticiteit nul of positief is. Volgens Bhaskar moeten we in de sociale wetenschap dan ook niet spreken van wetten maar van zogeheten 'tendencies', krachten of mechanismen die wel een bepaald verband constateren tussen twee variabelen maar dat verband kan nogal zwak zijn of van teken veranderen. Dat maakt het constateren van tendencies niet eenvoudig. Denk aan een touwtrekwedstrijd waarbij beide partijen even sterk zijn. Wie alleen op het touw let zou zweren dat er geen kracht werkzaam is, maar toch zijn er krachten of tendencies aanwezig. Ik ben overigens erg geïnteresseerd in om het trends op te vatten als tendencies. Vaak worden trends met nogal veel zekerheid gebracht en het bestaan van trends en tegen-trends, zoals individualisering en community-vorming, globalisering en lokalisering, laten zien dat er verschillende maatschappelijke krachten of tendencies zijn die tegenovergesteld kunnen zijn.

De contingency-opvatting is gekoppeld aan de opvatting van sociale wetenschap als een open systeem omdat dat open systeem verklaart waarom er geen eeuwigdurende wetmatigheden

zijn en er dus voor verschillende situaties verschillende 'good' of 'best practices'. Contingency is dus niet alleen een statisch gegeven maar ook een dynamisch gegeven. Statisch omdat op dit moment voor verschillende organisaties er verschillende recepten zijn, dynamisch omdat door de tijd heen deze recepten veranderen.

De groeiende diversiteit aan toekomstonderzoeksmethodieken moet dus gepaard gaan met meer kennis hoe we met de contingency-benadering deze diversiteit enigszins kunnen structureren en de juiste methode bij de juiste vraag kunnen plaatsen.

4. Professionalisering van toekomstonderzoek

Dan de professionalisering van toekomstonderzoek. Hoewel de toekomst door veel mensen als belangrijk wordt beschouwd, moeten we het succes van toekomstonderzoek niet overdrijven. Een saillant voorbeeld is de scenario-methode. Het belang om te denken in meerdere toekomsten oftewel in meerdere scenario's wordt, vaak geïllustreerd aan de hand van de Shell-scenario's uit het begin van de jaren '70. Destijds was Shell het enige oliebedrijf ter wereld dat rekening hield met een beperking van de olieproductie en een daarmee gepaard gaande stijging van de olieprijs. 1 van de zes scenario's die Shell had gemaakt bevatte dit script en toen in 1973 de weak signals van de olie-crisis zich aandienende had Shell al zijn strategisch plan klaarliggen. Dit blijft een geweldig voorbeeld van de grote waarde van het denken in meerdere toekomsten. Maar eerlijk gezegd blijft het daarbij wel bij. Er zijn natuurlijk wel allerlei successen op kleinere schaal maar het blijft moeilijk om grote successtory's te vinden van toekomstonderzoeksprojecten. Een eerste reactie hierop zou kunnen zijn dat

toekomstonderzoekers hun werk niet goed doen. Maar voordat ik dat doe wil ik wijzen op een andere belangrijke oorzaak en dat is namelijk dat toekomstverkennen een paradoxale tragedie heeft. Hiermee bedoel ik dat de noodzaak om naar de toekomst te kijken, namelijk dat het tijd kost om te veranderen en dat we ons moeten voorbereiden daarop, tegelijkertijd ervoor zorgt dat we in die toekomst niet meer de link leggen met wat we ooit hebben besloten. Ik bedoel, wie kan nog herinneren wat destijds is besloten? De toegevoegde waarde van kijken naar de toekomst is dus per definitie moeilijk te bepalen.

SLIDE MCKINSEY

Maar ik wil op een andere oorzaak ingaan die verklaart waarom toekomstonderzoek te weinig positieve impact heeft op organisaties. En deze reden zal u niet verbazen omdat u, neem ik aan, net als ik veel last heb van de huidige economische crisis. Het klinkt wat ongenueanceerd maar er is natuurlijk maar 1 reden waarom we sinds 2008 in een economische crisis zitten en dat is dat bij zowel het bedrijfsleven als in de politiek de korte termijn regeert. Of zoals Henri Kissinger ooit eens zei: “the urgent drives out the important”. Diverse onderzoeken laten zien dat de meeste bedrijven zich laten leiden door korte termijn overwegingen en blijkbaar het eens zijn met een van de motto’s van de econoom: John Maynard Keynes: “In the long run we are all dead”.

Wat te doen? Ik wil een aantal voorstellen doen om de impact van toekomstverkenner en hun toekomstverkenningen te vergroten. Deze voorstellen rangschik onder de term professionalisering omdat het in feite betekent dat toekomstonderzoekers meer organisatiebewustzijn ontwikkelen.

Ten eerste moeten toekomstonderzoekers moeten zich goed realiseren dat ze werken voor opdrachtgevers die, hoewel geïnteresseerd in de toekomst, korte termijn targets en incentives hebben. Dus het gaat hen dus niet zozeer over die toekomst maar wat ze in het heden moeten doen om die toekomst tegemoet te kunnen treden. Echter, teveel toekomstonderzoekers beschouwen de toekomst als een doel op zich en niet als een middel om in het heden betere besluiten te nemen. Veel toekomstonderzoekers zijn bevreesd om zo hun afhankelijkheid te verliezen en zien de toekomstverkenning als 1^e prioriteit en de opdrachtgever als 2^e.

Dit mag u als een open deur beschouwen maar enkele jaren geleden presenteerde ik op een conferentie een paper die ik met mijn collega Erik den Hartigh had gemaakt en waarin we betoogden dat de stijl van toekomstonderzoek zich moet schikken naar de aard van de organisatie. Met pek en veren werd ik het conferentiegebouw uitgedragen. Hoe stom waren we wel niet om ons als toekomstonderzoekers te laten dansen naar de pijpen van de opdrachtgevers! Juist als toekomstonderzoekers moet je onafhankelijk zijn, zo werd mij hard nageroepen. Ik heb het nog proberen uit te leggen maar dat lukte me niet. Overigens is mijn wraak zoet want het artikel dat op basis deze paper is gepubliceerd in het tijdschrift Technology Analysis & Strategic Management wordt nog steeds veel geciteerd.

Let wel: ik zeg niet dat toekomstonderzoekers moeten doen wat hun opdrachtgevers willen. Dat zou inderdaad niet goed zijn omdat toekomstonderzoekers dan precies zeggen wat hun opdrachtgevers willen horen en dat zou weer niet passen bij de kritische houding die iedere toekomstonderzoeker moet bezitten. Wat ik hier bedoel dat toekomstonderzoekers zich bewust moeten zijn van de stijl en de aard van hun opdrachtgever, dat ze voldoende

organisatiebewustzijn moeten ontwikkelen om hun opdrachtgever te begrijpen en daarmee beter hun toekomstonderzoekproject kunnen positioneren.

Ten tweede kunnen toekomstonderzoekers gebruik maken van een inzicht uit de managementwetenschap waaruit blijkt dat succesvolle bedrijven gekenmerkt worden door 'ambidexterity', een Engels woord voor tweehandigheid. Het blijkt namelijk dat bedrijven die zowel de korte termijn als de lange termijn adresseren en aan elkaar koppelen in hun bedrijfsactiviteiten uitermate succesvol zijn. Deze bedrijven beschouwen de korte en lange termijn dus niet als concurrerende begrippen maar als communicerende vaten. Deze relatie is bijna dialectisch: beiden veronderstellen elkaar, de één kan niet zonder de ander. Voor wie dit begrip nog niet helemaal duidelijk is: ambidexterity houdt in feite in dat de winkel tijdens de verbouwing open is.

Ik denk dat toekomstonderzoekers ambidexterity begrip zeer goed kunnen gebruiken om niet alleen hun werk te promoten als zijnde waardevol voor een organisatie maar ook om haar werk te positioneren. Maar dan zal er nog wel wat moeten gebeuren omdat dit begrip vanuit toekomstonderzoeksperspectief nog niet is benaderd. En dit kan door natuurlijk door direct te onderkennen dat het realiseren van een 'ambidextrous organisatie' wel een succesfactor is maar natuurlijk wel op een contingente manier moet worden ingevuld. Toekomstonderzoek kan de korte termijn aan de lange termijn koppelen, en vice versa. Op dit moment wordt er vooral vanuit organisatorisch perspectief naar ambidexterity gekeken, zoals blijkt uit de discussies over of bijvoorbeeld een innovatie-afdeling centraal of decentraal moet worden ingesteld. Door de concrete betekenis van toekomstverkenningen voor beslissingen in het

heden vast te stellen, kan toekomstonderzoek de procesmatige en inhoudelijke kant van ambidexterity invullen, door te laten zien hoe wat een bedrijf moet doen om een lange adem te ontwikkelen.

5. Van wetenschappelijk toekomstonderzoek naar HBO-onderwijs

Met de subtitel van deze lectorale rede (de glazen bol is geen black box) heb ik willen aangeven dat toekomstonderzoekers verantwoording moeten aangeven over wat ze doen, waarom ze dat doen en hoe ze hun kennis over de toekomst hebben ontwikkeld. Niet alleen om als wetenschappelijk te worden bestempeld, maar ook om nu te hebben voor de maatschappij en om van toegevoegde waarde te zijn voor bedrijven. Toekomstonderzoekers komen er niet mee weg om hun uitkomsten volledig te laten bepalen door een persoonlijke, creatieve draai te geven aan gegevens waarvan niet duidelijk is waar ze vandaan komen.

In mijn visie moeten onze studenten van de Fontys ACI worden opgeleid tot generalistische, toekomstgerichte en strategische 'creative professionals'. Zij moeten in staat zijn om een strategisch vermogen te ontwikkelen, zoals bestuurskundige Roel in 't Veldt dat noemt. Onze studenten moeten midden in de samenleving staan, en daarboven. Eenvoudig schakelend tussen theorie en praktijk, tussen bedrijf en samenleving, tussen commercieel belang en grand challenge, met de focus op de creatieve industrie maar met voldoende oog voor ontwikkelingen in andere sectoren van onze economie waarvoor de creatieve industrie en haar beoefenaren van grote creatieve en innovatieve waarde kunnen zijn. Recent verscheen een studie van Neil Lee en Andrés Rodríguez-Pose van the London School of Economics en die wijzen erop dat het

niet zozeer gaat over de creatieve sector maar over de 'creative workers' die onze economie innovatief maken. Ikzelf ben momenteel voor de Amsterdam Economic Board betrokken bij een project dat gaat over zogenaamde cross-overs en waarin we onderzoeken hoe de creatieve sector andere sectoren kan ondersteunen met innoveren. De innovatieve kracht van de creatieve sector gaat dus boven zijn eigen sector uit onze studenten moeten in dat proces dus een centrale rol gaan vervullen.

Nogmaals, het HBO-onderwijs hoeft niet te schrikken van wetenschappelijk onderzoek. Sterker nog, de afgelopen maanden heb ik hier gemerkt dat de focus misschien wel iets te veel ligt op onderzoek doen. Ik ken niet alle curricula van zowel de TU Delft als de Fontys uit mijn hoofd, maar het zou mij niet verbazen als de studenten hier meer uren onderricht per week krijgen in het doen van onderzoek dan op de TU Delft, waar het onderwijs met de dag praktischer wordt. We hoeven hier geen wetenschappelijke onderzoekers op te leiden maar wel professionals die later als ze groot zijn goed van slecht onderzoek kunnen onderscheiden en weten op welke manier goed, wetenschappelijk onderzoek kan worden uitbesteed.

We hoeven hier ook niet alleen maar trendwatchers of toekomstonderzoekers op te leiden. Wel moeten we studenten leren hoe ze bij iedere organisatie waar ze gaan werken, multinational of ZZP, binnen of buiten de creatieve industrie, ervoor zorgen dat ze een meer dan positieve bijdrage leveren aan de continuïteit van die organisatie, dat ze in staat zijn om na te denken over en te handelen naar het antwoord op de vraag waar de organisatie zich in de toekomst mee bezighoudt en haar geld mee verdient.

6. Het lectoraat

Het bovenstaande klinkt allemaal wel mooi, tenminste dat hoop ik, maar het klinkt alleen maar hol als het niet in de praktijk wordt gebracht. En daarom ben ik erg blij dat ons lectoraat, de kenniskring bestaat uit uitermate gekwalificeerde en gemotiveerde mensen bestaat. Ik wil ze hierbij graag noemen:

- Tessa Cramer:
- Erica Bol
- Pieter Cornelis
- Maaïke Rijnders
- Christianne Heselmans
- Monica Veeger
- Sanne Knitel
- Demi Beurskens

Het lectoraat zal een cyclus aanhouden van 6 maanden. Dat wil zeggen dat we ons 6 maanden willen wijden aan een onderwerp om vervolgens een ander onderwerp op te pakken. Iedere cyclus zal worden afgesloten met een seminar waarin we ons onderzoek presenteren aan de docenten en studenten van de Fontys ACI en natuurlijk aan andere geïnteresseerden. Dit klinkt erg lineair maar we natuurlijk willen tijdens ons onderzoek al de docenten en studenten betrekken.

SLIDE MATRIX

Onze onderzoeksagenda, en die heeft inderdaad een brede focus, zal tot stand komen op basis van push en pull. We hebben natuurlijk eigen ideeën over onderzoek en hoe die te incorporeren in het onderwijs. Maar we willen ook graag de ideeën van docenten en studenten horen zodat we op basis daarvan nieuw onderzoek kunnen opzetten.

SLIDE PIRAMIDE

Ik wil graag duidelijk maken dat het lectoraat ten dienste staat van de Fontys ACI en haar docenten en studenten. Zij zijn als het ware het electoraat (sorry voor dit woordgrapje). Dit klinkt erg gediensig en zelfs een tikje onderdanig maar we zijn ons er goed van bewust dat het welslagen van het lectoraat afhangt van in welke mate wij impact hebben op het onderwijs hier op de Fontys ACI. Dit willen we graag doen op basis van relevant, zinvol en wetenschappelijk toekomstonderzoek maar dat alleen zal niet voldoende zijn. Het lectoraat zal ook de ruimte moeten krijgen om die impact op het onderwijs te realiseren. Het klinkt wat vijandig, en zo bedoel ik het niet, maar het lectoraat zal die ruimte ook moeten claimen. Alleen in een ideale wereld zal de rode loper voor ons uitgerold worden, we zullen onze weg soms ook moeten bevechten. Zoals J.G. Bennett al zei: There is no pain without suffering. Of in meer hedendaagse bewoordingen: No guts, no glory.

Ik begon mijn rede met een dankwoord en aangezien mijn promotor professor Guus Berkhout mij geleerd heeft dat niet alleen natuurlijke processen maar ook sociale processen cyclisch zijn, eindig ik ook met een dankwoord. En wel in de eerste plaats aan mijn collega's in de kenniskring met wie ik de afgelopen maanden al intensief en uiterst plezierig heb samengewerkt. Veel dank voor het vertrouwen. Daarnaast mijn dank aan Pieter, Nick, Anja en Rick, niet alleen omdat ze

mij hebben aangenomen, maar ook omdat ze mij met heel veel enthousiasme hebben ontvangen. Door de twee studiedagen die ik inmiddels heb meegemaakt, voor IEMES en ILS, heb ik ook al veel goede contacten met andere docenten opgedaan. Dus mijn dank voor dit warme bad, het waren vier fantastische maanden, en ik kijk uit naar een fijne en productieve samenwerking. Ik wil de toehoorders van vandaag bedanken voor hun belangstelling en als toekomstonderzoeker voorspel ik u een prachtig 2014. Dank voor uw aandacht.