

Ik ben altijd veel met de toekomst bezig. Dat word je ook geacht te doen, als interim-manager of adviseur, plannen maken. Processen voorzien, inschattingen maken, projecten opzetten, strategie ontwikkelen en wat al niet meer. Echter, de toekomst verloopt altijd anders dan gedacht. Het onverwachte is vaak bepalender voor onze toekomst dan wat we zien aankomen.

Wie zag twee jaar geleden aankomen dat Poetin zou rommelen aan grenzen in Europa? Wie voorzag wat er van de Arabische lente zou worden? Of dichterbij in je werk: lees de plannen van vijf jaar geleden nog eens terug en vergelijk ze met de situatie van nu.

Als je aan een Nederlander vraagt waar ten opzichte van hem toekomst en verleden liggen, antwoordt hij meestal dat de toekomst voor je ligt en het verleden achter je. Dat zit ook in onze taal: iets achter je laten en vooruitkijken, bijvoorbeeld. Als je dat nu aan een Griek vraagt, dan zal hij zeggen dat hij het verleden voor zich ziet en dat de toekomst achter hem verborgen ligt. Hij overziet zijn verleden en kent zijn

toekomst niet. Voor hem is het leven als een roeiboot: je beweegt met je rug naar de toekomst. Op grond van het water achter de boot, trek je conclusies over het water ervoor. De toekomst is welbeschouwd een geheel van speculaties en fantasieën.

Weick en Sutcliffe deden voor hun *Managing the unexpected* onderzoek naar organisaties die heel betrouwbaar moeten zijn, zoals kerncentrales. Deze nemen dat wat ze niet zien aankomen juist als vertrekpunt. Ze hebben gemeen dat ze een obsessie voor het

onverwachte hebben. En juist daardoor worden ze betrouwbaar. Om je bezig te houden met het onverwachte, moet iedereen in de organisatie zich realiseren dat zijn handelen verbonden is met dat van anderen. Zulke organisaties houden ook niet van versimpelen, want daarmee maak je waardevolle details onzichtbaar. Ze zijn geaard in operaties; het uitvoerende werk is waar het om draait. Ze zijn georganiseerd naar veerkracht, nooit voor een gat te vangen. Deskundigheid staat in hoog aanzien, de kennis dient state of the art te zijn. Ook Taleb heeft prachtig over de toekomst geschreven. In *De zwarte zwaan* laat hij zien hoe het komt dat we ons niet voorbereiden op het onverwachte en dat de toekomst altijd anders is dan een projectie van het verleden. In *Antifragiel* beschrijft hij hoe fragiele systemen zijn ingericht voor een eenduidige lineaire en voorspelbare toekomst. Ze zijn efficiënt, doelgericht, 'lean' en 'mean'. Dat betekent wel dat ze gemakkelijk stukgaan als er iets onverwachts gebeurt. Antifragiele systemen zijn 'toekomstvaster'; ze worden juist sterker van verstoring. De veerkracht groeit door

het gebruik. Denk aan biotopen, je eigen lichaam of een succesvolle stad als Amsterdam. Antifragiele systemen zijn niet efficiënt, hebben extra power voor als het nodig is en zijn vooral heel lokaal en gevarieerd ingericht. Beproefde vuistregels gaan boven theorie. Ze beschikken over meerdere oplossingen voor ieder probleem. Mijn tip voor de toekomst van de begeleidingskunde is daarom: houd je niet te veel bezig met die toekomst, zorg dat je regelmatig in de war raakt en laat je verrassen. Daar word je wijzer van.

De toekomst

Jaap VAN 'T HEK

het gebruik. Denk aan biotopen, je eigen lichaam of een succesvolle stad als Amsterdam. Antifragiele systemen zijn niet efficiënt, hebben extra power voor als het nodig is en zijn vooral heel lokaal en gevarieerd ingericht. Beproefde vuistregels gaan boven theorie. Ze beschikken over meerdere oplossingen voor ieder probleem. Mijn tip voor de toekomst van de begeleidingskunde is daarom: houd je niet te veel bezig met die toekomst, zorg dat je regelmatig in de war raakt en laat je verrassen. Daar word je wijzer van.

Jaap van 't Hek vormt, samen met Leike van Oss, Organisatievragen. E-mail: jaap@organisatievragen.nl.