

Colofon

De TrendRede 2013 is samengesteld door:

Christine Boland, www.christineboland.nl
Tony Bosma, www.extendlimits.nl, @tonybosma
Marcel Bullinga, www.futurecheck.nl, @futurecheck
Goos Eilander, www.trendbox.nl, @gooseilander
Tom Kniesmeijer, www.kniesmeijer.nl, @tomkniesmeijer
Richard Lamb, www.trendwatcher.com, @richardlamb
Norbert Mirani, www.sanomamedia.nl, @norbertmirani
Carl Rohde, www.scienceofthetime.com, @carlrohde
Hilde Roothart, www.trendslator.nl, @trendslator
Esmée Schönfeldt, www.studiobranding.nl, @esmeeschonfeldt
Ronald van den Hoff, www.society30.com, @rvandenhoff
Marie-Lou Witmer, ml.witmer@witmer.nl, @marielouwitmer

De TrendRede zou niet tot stand gekomen zijn zonder de mensen en bedrijven die om niet hun medewerking gaven: Het grafisch ontwerp is gemaakt door Theo Nijse, www.theonijse.nl. De ruimte en de verzorging werden aangeboden door Seats2Meet, www.seats2meet.com. De site werd ontworpen en geïnstalleerd door www.mindz.com. De PR rondom het evenement werd verzorgd door Lewis PR, www.lewispr.nl. Trendwatcher Sylvie Dieteren verzorgde een Engelse vertaling van deze TrendRede.

Dit is de derde TrendRede. Eerdere versies werden gepresenteerd in 2010 en 2011. Kijk op www.trendrede.nl voor blogs en nadere info. Je kunt er tevens alle TrendRedes gratis downloaden. Meer informatie over de TrendRede is op te vragen via Tom Kniesmeijer of via info@trendrede.nl.

Dit is al weer de derde TrendRede, het cadeau van een gelegenhedscollectief van twaalf trendwatchers en toekomstdenkers aan Nederland. We willen inspiratie bieden, laten zien hoe de toekomst zich ontvouwt en wat we daar mee kunnen. Het afgelopen jaar was roerig. In oktober 2011 nam Occupy - weet u nog? - bezit van een aantal pleinen in Nederlandse steden. De media wist in eerste instantie niet goed wat ze er mee aan moesten, maar wij denken dat Occupy zijn plaats in de geschiedenisboeken zal krijgen als startsignaal van een omslag. Dagbladen zijn anders gaan schrijven, de ene na de andere publicatie schetst alternatieven voor onze huidige economische en sociale systemen en allerlei burgerinitiatieven bouwen voort op het besef dat het anders moet - en kan. Nederland draait zich langzaam weer naar de toekomst. Als we daar met deze TrendRede opnieuw een bijdrage aan leveren, dan hebben we ons doel bereikt.

1. De wereld vergaat! En gelukkig maar

Die Maya's. Wat blijkt? Ze hadden gelijk. De wereld vergaat. Er is niet alleen sprake van een economische crisis. Laten we de politieke, ecologische, technologische,

demografische en sociaal-culturele crises niet vergeten. En ze versterken elkaar ook nog. Logisch dat vrijwel alle systemen wankelen. Of we het nu hebben over de manier waarop we onderwijs, woningbouw of zorg organiseren, de realiteit van de afgelopen jaren slaat diepe wonden. Restauratie van het ontspoorde verleden lukt niet. Toch blijven we fanatiek pleisters plakken. We zijn verslaafd. Systeemverslaafd. En zoals bij iedere menselijke verslaving zorgen lichamelijke en geestelijke afhankelijkheid er voor dat het afkicken lang duurt. Verlangt u nu nog naar het warme bad van het verleden, dan krijgt u een koude douche van de toekomst. De kalender van het oude loopt ten einde. Gelukkig maar. Dat schept ruimte voor de nieuwe tijd. Welkom in 2013. Het jaar dat overal in de samenleving gewerkt wordt aan de fundamenten van een nieuwe wereld.

Ontgoocheling

In vorige versies van de TrendRede beschreven we hoe Nederland zich terugtrok aan weerszijden van een kloof vol wantrouwen. Om ons tegen bekende en onbekende gevaren – en vooral tegen elkaar - te beschermen, timmeren we het maatschappelijk verkeer dicht met controle-protocollen. Het aantal in een jaar aangenomen regels op Europees niveau daalt met 30%. In Nederland stijgt het met ruim 20%. Onze systeemverslaving dwingt ons tot kaderen, beheersen, inperken en controleren. Het resultaat is dat we afhankelijk worden van de meetinstrumenten die we zelf creëerden. De werkelijkheid dient zich aan te passen aan de modellen die we er voor ontwikkeld hebben. Ratelen de computers van kredietbeoordelaars, dan siddert ons parlement. We bijten daarmee in onze eigen staart. We eisen meer blauw op straat maar vertrouwen de individuele agent zo slecht dat we hem dwingen zijn tijd te vullen met verantwoordingsformulieren. We bedenken normen om hogeschole af te rekenen op resultaat en verbazen ons er over dat er precies voldoende studenten afstuderen om de geldstroom in stand te houden. Controle op controle wordt er gestapeld en nog blijkt geen systeem de boekhoudkundige creativiteit van individuen aan te kunnen. Een samenleving die eerlijkheid afdwingt met controle verdrinkt in frauduleuze data.

Het touwtrekken voorbij

De ontgoocheling is groot. Wat is waar en wat leugen? Wie durft nog een beslissing te nemen wanneer zelfs de meest basale data en de instanties die ze leveren niet te vertrouwen zijn? Erger dan een economische crisis is een sociale crisis. Een beschaving die faalt wordt pas echt onbetaalbaar. De deskundigen doen aan touwtrekken op niveau: stappen we uit de bestaande financiële en economische systemen, dan gaan we ten onder. Houden we er aan vast, dan gaan we misschien ook ten onder. Steeds harder aan beide kanten trekken is niet de oplossing. De enige uitweg is het touw loslaten.

Nieuwe taal voor een nieuwe tijd

Deze tijd vraagt om nieuwe taal, die momentum geeft aan de revolutie die in de lucht hangt. Wat zeggen populaire termen als 'meten is weten' of 'over je schaduw heen stappen' over de richting die we inslaan met onze samenleving? Willen we echt alleen weten wat we kunnen meten? Als we over onze schaduw heen stappen, staan we dan weer in de zon? Wat betekenen woorden als vrijheid, individualisme, solidariteit, gemeenschap of duurzaamheid nog in deze tijd? Waar liggen de grenzen van wat wij Nederland noemen, nu blijkt dat we aan de ene kant afhankelijk zijn van de landen om ons heen en aan de andere kant van de grenzeloze macht van Google, Facebook en Apple, die in hun eentje de economie van een middelgroot land overstijgen? Bas Heijne schreef dit voorjaar in een column voor NRC Handelsblad dat we bewegen van

een marktmoraal naar een publieke moraal. Die nieuwe publieke moraal stelt dat eisen aan de samenleving ook eisen aan jezelf inhouden. De tijd van Het Grote Ik ligt achter ons. En daarmee de tijd van de grote onderlinge krachtmeting. Streven we individueel doorlopend naar meer, dan eindigen we collectief met minder. De crisis dwingt ons en de tijdgeest noopt ons tot de verrassende combinatie van zelfrelativering en zelfversterking. 'Ik ben maar een individu. Ik ben niet in mijn eentje de samenleving. Maar alles wat ik doe draagt bij aan de maatschappij - en alles wat ik niet doe wordt de gemeenschap onthouden.' We krijgen aandacht voor de samenhang en gaan onze individuele kracht zien als onderdeel van een groter geheel. Niet voor niets heeft de Architectuur Biënnale in Venetië dit jaar als thema 'gemeenschappelijke grond': er is niet gekozen voor ster-architecten die hun laatste kunstje tonen maar voor een zoektocht naar de sociale wortels van het vak.

Ontsystematisering

Wij voorspellen een periode van ontsystematisering. We moeten Nederland opnieuw organiseren. Nu bevinden we ons in een systeemvacuüm: de oude weg loopt dood maar de nieuwe wegen zijn nog ongeplaveid. Wie hoopt op een charismatische voorganger die ons de nieuwe wereld binnen leidt, mist de revolutie die zich in stilte al afspeelt. De katalysator waar we naar zoeken komt niet voort uit een van de oude instituten. Wie oog heeft voor de kleine beweging ziet hoe een nieuwe wereld zich opbouwt. De burger vormt in toenemende mate zijn eigen regering. De katalysator van de omslag, dat zijn we zelf. We leggen fundamenten voor een nieuwe wereld, door focus op zaken die we willen begrijpen, kunnen vastgrijpen en durven vertrouwen. Vorig jaar introduceerden we de burger van stavast. Hij trekt niet ten strijde tegen de systemen die in zijn ogen vastlopen; hij herijkt zijn waarden en behoeften en slaat vervolgens zijn eigen richting in. De uitspraak "ik zeg wat ik hoop en ik doe wat ik kan" resoneert sterk. De samenleving loopt over van individuen die zich verenigen om bedreigde zaken te behouden of nieuwe behoeften invulling te geven. En dat is een belangrijk teken van de tijd. Het is bemoedigend dat de overheid de oplevende activiteit in de samenleving opmerkt. Op 8 oktober start in Den Haag 'Kracht in Nederland', een initiatief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, dat 'de veerkracht in de samenleving en economie professioneel en structureel zichtbaar wil maken, aanmoedigen en verbinden'.

Het 'gelegenheidswij'

Als de crisis het vrije individu één ding heeft geleerd, dan wel dat volkomen vrijheid een illusie is en dat we afhankelijker zijn van elkaar dan we dachten. Zonder omgeving is niemand iemand. Volkskrant-columnist Pieter Hilhorst introduceerde de term samenredzaamheid. We gaan op zoek naar onze unieke betekenis binnen de verbanden waarin we leven. We willen de relatie zien tussen het werk dat we doen en wat anderen daarvan merken, een schakel zijn tussen wens en werkelijkheid. We bewegen van het ik naar het gelegenheidswij. De burger van stavast wil zich binnen een cirkel van vertrouwen nuttig maken voor het geheel. Dat betekent het einde van de krachtmeting en het begin van de krachtmeeting: gezamenlijk een krachtige impuls geven aan een probleem, iets opbouwen of iets ondersteunen. Wanneer het doel bereikt is zwermt iedereen uit. Het gelegenheidswij is zichtbaar in de schier oneindige rij nieuwe burgerinitiatieven. Zo bundelde G500 dit jaar de individuele stem van jongeren om invloed uit te oefenen op partijcongressen. Samen staan we sterk bij het inkopen van vakanties, de aankoop van energie, het dragen van het arbeidsongeschiktheidsrisico en het opruimen van afval. De plofkip verdwijnt uit de supermarkten door een gerichte bundeling van acties. Online-platform Floow2 brengt

tijdelijke tekorten en overschotten in bedrijfsmaterieel bij elkaar en reduceert daarmee de noodzaak tot grote individuele investeringen. Al deze initiatieven herdefiniëren de maatschappelijke orde. Delen is vermenigvuldigen. Mensen zijn socialer dan ze dachten en delen enthousiast hun individuele kracht met hun omgeving.

Op dit moment worden overal in Nederland de fundamenten voor een nieuwe wereld gelegd. In de barsten van het oude bloeit het nieuwe. We hebben genoeg van ruziënde politici en graaiende managers. En bovenal hebben we genoeg van de lamelendigheid om ons heen. Ieder afkickproces kent ontwenningverschijnselen en het oude vecht terug. Maar het nieuwe pad is ingeslagen: na het opmerken van gemis gaan we werken met wat er is. De katalysator van een nieuwe wereld blijken we zelf te zijn. In de toekomst draait het minder om individuele macht en meer om gebundelde kracht: Nederland organiseert zich opnieuw in het gelegenheidswij. Met gelijkgestemden bouwen we aan structuren die de bestaande irrelevant zullen maken. In de volgende delen gaan we in op de bouwstenen en de dynamische samenhang van de nieuwe wereld.

2. De schatkamer van data en aandacht

Geld en groei waren de focuspunten van de afgelopen decennia. Eerst als kans, de laatste jaren vooral als dreiging. Steeds opnieuw maken we kortsluiting: hoe we ook de draadjes aan elkaar knopen, de financiële lamp wil niet meer branden. Gelukkig leggen vernieuwers overal in de samenleving andere fundamenten en dragen steeds meer mensen een steentje bij. Geld mag schaars zijn, er is een overvloed aan ruilmiddelen. Er zijn Transition Towns en Lokale Economische Transactie Systemen. Timebank ruilt spullen tegen gewerkte tijd. De 'Doe het niet zelf dag' is één van de vele concepten waarbij mensen diensten ruilen. Tijd, aandacht, ideeën, energie en kennis zijn de bouwstenen van de nieuwe wereld. We geven aandacht en we krijgen data. En we krijgen aandacht wanneer we bereid zijn data te geven.

Van groei-economie naar balanseconomie

Nadat we jaren gedreven werden door een ongebreidelde zucht naar meer, volgt nu de tijd van het geconcentreerde streven naar minder. Het grote 'te veel te vaak' breekt ons letterlijk en figuurlijk op: onze opgetelde ongelimiteerde verlangens verscheuren onszelf en de samenleving. We willen niet langer meer, we willen beter. En minder kan beter zijn. Alles wat te groot wordt verliest samenhang en dus kracht. Er ontstaat een nieuwe balans tussen wat groeit en wat krimpt. Een recente reclame van Triodos Bank stelt het als volgt: "De macht is niet meer aan groot. De kracht is aan klein." De overvloedige kracht van het kleine vervangt de uitgemolken macht van het grote en we zetten de ontwikkeling in van groei-economie naar balanseconomie. Eerder dan om geld schreeuwt de toekomst om aandacht.

Een duurzame bouwstof

De nieuwe wereld is er een van bijdragen in plaats van weghalen, van opwekken in plaats van onttrekken. We hebben te lang grootschalig geoogst, de tijd is aan het gerichte zaaien. Texel wil op het gebied van energie zelfvoorzienend zijn in 2020. Door het gehele land worden er nieuwe coöperaties opgezet. Samen energie

produceren in plaats van consumeren, samen een bedrijfspand ombouwen tot woningen of een kas, samen diensten ruilen met gesloten portemonnee. Onderzoeker Anne Marieke Schwencke bracht de bottom-up energierevolutie in kaart. Er is een “explosie van lokale en regionale energiebedrijven die uit de grond schieten, inmiddels zijn er al zo’n 300 initiatieven voor de centrale duurzame energie-opwekking”. Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid ziet de trend: er is een “derde veld ontstaan van maatschappelijke initiatieven, waarbij burgers zelf het heft in handen nemen om een bepaald doel na te streven”. Bedrijven en organisaties die durven aan te sluiten bij de gerichte maatschappelijke bloei hebben de toekomst. Nu zin geven betekent later winst nemen.

Zelforganisatie

Wanneer het levenspeil van mensen ophoudt met groeien, houdt daarmee het leven zelf nog niet op. Nu we niet langer naar buiten groeien, groeien we van binnen. Daar valt nog flinke winst te behalen. Zelfsturing in sociale samenhang is de krachtige motor achter maatschappelijke vernieuwing. We willen regels alleen nog volgen wanneer ze passen bij onze intrinsieke motivatie. Nieuwe maatschappelijke en commerciële initiatieven nemen dat als uitgangspunt en bouwen op de eigen kracht van mensen. De oprichter van Buurtzorg, Jos de Blok, ontving kortgeleden de -Management Teamprijs voor ‘game-changer van het jaar’. Bij Buurtzorg werken 5500 thuiszorgers in kleine autonome teams. Er is geen management, alleen een aantal coaches en een IT-systeem. De Blok: “Je moet het zelforganiserend vermogen van je medewerkers benutten, in plaats van ze voor de voeten te lopen. Vraag je mensen hoe ze hun werk beter kunnen doen. Hoe meer verantwoordelijkheid je medewerkers geeft, hoe meer ze zich verantwoordelijk voelen en zelf dingen oppakken.” Ook de Eigen Kracht Centrales floreren. Het idee: iedereen kan zelf de regie houden over zijn leven. Niet langer zetten we tot twaalf verschillende hulpverleners op het spoor van een probleemgezin; het sociale netwerk wordt ingezet om met verenigde kracht ondersteuning te bieden. We ontsystematiseren en organiseren onszelf opnieuw. Omdat versterking van de zwakste schakel het leven voor iedereen binnen de keten prettiger maakt. Ons individuele geluk hangt samen met de cirkels van vertrouwen om ons heen.

De kracht van toegewijde aandacht

De aandacht voor de oorsprong van voedsel en gebruiksvoorwerpen neemt toe. We willen het productieproces opnieuw vormgeven, het aantal bewerkingen verkleinen. Zo blijven we de oorsprong herkennen in het eindproduct. En daarmee de intrinsieke kracht ervan. De roep om ambachtslieden klinkt luid. Of we het nu hebben over meubels, mode of over zorgverlening: er is behoefte aan toegewijde makers. Tijdens de Olympische Spelen toonde Epke Zonderland hoe de combinatie van talent en toewijding tot een nieuw niveau van vakmanschap kan leiden. Commentator Hans van Zetten ontroerde menigeen met zijn optimistische verhaal over de kracht van toegewijde aandacht: “Jongetjes van Nederland, het kan dus! Ook al woon je in Nederland. Ga aan de slag! Ga aan het werk! Stel een doel!”

De datagoudkoorts

Technologie opent steeds nieuwe toepassingen en maakt kennis, communicatie en kapitaal breed beschikbaar. Het grootste talent blijkt buiten de muren van traditionele systemen te bouwen aan de nieuwe wereld. Een 15-jarig jongetje ontwikkelde een goedkope en effectieve test op alvleesklierkanker, door tijdens zijn biologieles wat te googelen. Vanuit de vrije datastroom het nieuwe goud creëren: het is de herontdekking

van de alchemie. Er is nog een wereld te winnen door data op de juiste manier aan elkaar te koppelen. Zo doet hoogleraar Gert Westert onderzoek naar praktijkvariatie in behandelingen in de zorg. Kunnen we zorgdata op de juiste manier koppelen, dan worden mensen behoed voor overbodige behandeling en neemt de verspilling van uren en geld af. In de toekomst belt de specialist ons proactief: “Alles wijst erop dat u binnen een half uur een hartaanval krijgt. Neem de rode pil uit uw noodpakketje; een ambulance is onderweg.”

Always on, time out

In het nieuwe normaal vormt offline een time out van het always on. Dankzij realtime dataverversing begrijpen we onszelf beter en sturen we ongewenste ontwikkelingen snel bij. Maar het leidt ook tot knagende twijfel: hoe weten we zeker dat we niet een brokje cruciale data missen? We bevinden ons in een overgangsfase. De mogelijkheden van de snel stromende datazee zijn eindeloos, maar ons brein kent voorlopig nog zijn beperkingen. Een wereld waarin we online met de werkelijkheid zijn vergt een nieuwe etiquette. Omdat we betalen met aandacht, wordt rust een luxegoed. De twitterloze maaltijd en de mobieltjesvrije restauranttafel doen hun intrede. In het onderwijs leidt het tot meditatieklassen zonder mobieltje en lessen in het negeren van anderen. Het Slow Web Manifesto roept op tot ontwikkeling van technologie die vertraagt en relevantie biedt. Software gaat de troebele datazee filteren tot schone informatie, die ons precies bereikt waar en wanneer we er behoefte aan hebben. Data voegen de meeste waarde toe wanneer ze vrijelijk stromen. Maar we willen niet verdrinken. We leren dus zwemmen.

Spelen in de databak

We komen steeds meer te weten over materialen die tot 100.000 maal kleiner zijn dan de dikte van een haar. Volwassen wetenschappers spelen met nano-Lego. Door de kleinste bouwsteentjes anders in elkaar te passen ontstaan geheel nieuwe vormen. De medische wetenschap kijkt hoopvol naar medicijnen die een gezwel heel gericht bestrijden. Binnenkort serveren we elkaar nanonaise bij de frietjes – vetarm en toch romig. Ons T-shirt houdt ons online en we bouwen ramen en muren van ultradun plastic dat sterker is dan staal. We kunnen de wereld opnieuw opbouwen vanuit de nanoschaal. Dat geeft de economische innovatie eenzelfde impuls als de ontdekking van het internet. We staan nog maar aan het begin van de data-economie, waarin dataproducenten via databanken dataderivaten verkopen. Het nieuwe Goldman Sachs is een datahandelaar. Natuurlijk, waar data verhandeld worden, liggen speculatie en fraude op de loer. Wij voorspellen alvast vóór 2030 een data-crisis. Maar de komende jaren spelen we gewoon vol vreugde in de databak en bouwen een geheel nieuwe wereld.

De revolutie start dit keer niet met grote gebaren maar vanuit individueel vakmanschap en zelfsturing. We creëren nieuwe waarde door ofwel langzaam en met aandacht te leven en te werken ofwel door de snelheid van technologie zijn werk te laten doen. In het nieuwe denken domineert niet langer productie, groei en winst, maar de kracht van data en aandacht. In de toekomst moeten en kunnen we tegelijkertijd snel en langzaam denken. Zetten we allemaal een kleine stap, dan gaan we gezamenlijk met een grote sprong de toekomst in.

3. De dynamische samenhang der dingen

We keren ons af van het anoniem-groot-schalige economische systeem, maar investeren volop in de lokale bloei-economie. In het kleine hervinden we houvast en vertrouwen, op lokale schaal durven we te bouwen. Klein is iets anders dan simpel. We zijn klaar met de simplificatie van ons leven, zoals de media die nu nog vieren. De standaard interviewvraag 'kunt u het probleem in twee zinnen samenvatten?' begint te irriteren. Het aanwijzen van een gemakkelijke zondebok betekent dat we niet dieper willen graven naar complexere oorzaken. Of we nu over het milieuprobleem spreken, de eurocrisis of de zorgkosten, de waarheid past al lang niet meer in 140 tekens. Zelfs niet op een A4tje. Langzaam sijpelt het besef door dat versimpeling ons niet de oplossingen brengt die we zoeken voor de grote problemen van vandaag. We gaan zowel inzoomen als uitzoomen. We proberen de kleinste schakel te vinden om van daaruit de gehele keten opnieuw op te bouwen. We gaan de samenhang der dingen vieren.

De kracht van de kleinste schakel

Wat we zien is een omslag van gedachteloos consumeren naar betekenisvol creëren. Wij voorspellen voor de komende jaren dat de economie in het teken komt te staan van de kracht van de kleinste schakel. Die kracht ligt in de analyse van de details, van de precieze structuur van complexe systemen. Daarmee worden de individuele mogelijkheden en kansen ontleed - en gegrepen. Nieuwe systemen worden al overal opgebouwd. Nu hebben we de zuil van de zorg, de zuil van de financiën en de zuil van de politiek. Het kan anders. De kleinste schakels gaan zich de komende jaren anders samenvoegen, anders verbinden. Zo wrikken ze de grote systemen los uit hun comfortabele machtspositie. Ouderen beginnen een zorgcoöperatie en houden elkaar zo lang mogelijk weg uit een verzorgingstehuis. Zelfstandige professionals organiseren de gezamenlijke inkoop. Microkredieten leveren maximale opbrengsten op. Het systeem kantelt, doordat de kleinste schakel zijn kracht ontdekt en daarmee de keten wijzigt.

Scheidslijnen verdwijnen

De kwantummechanica leert ons dat een deeltje zich tegelijk op meerdere plaatsen kan bevinden. Dat klinkt ingewikkeld. En dat is het ook. De toekomst vraagt van ons de vaardigheid om een probleem of kans vanuit verschillende perspectieven te bekijken. We gaan de verschillende dimensies van de realiteit onderzoeken. Jongeren leven al in een multidimensionale realiteit - ze hoppen zonder erbij na te denken van een gesprek op het schoolplein naar Facebook en Whatsapp, via mobiel, tablet of ouderwetse computer. Ze maken zich niet druk over de scheidslijn tussen individu en virtividu. Je kunt beide tegelijk zijn. Ook de scheidslijn tussen lichaam en geest wordt minder scherp. Microbiologe Rosanne Hertzberger schrijft in NRC Handelsblad: "Of een behandeling nou via het brein verloopt zoals placebo's, of rechtstreeks op de ziekte werkt zoals reguliere medicatie, het effect is net zo meetbaar." Brein en lichaam vormen geen aparte werelden. Oude scheidslijnen verdwijnen wanneer we er simpelweg boven uit stijgen en de samenhang gaan zien.

Alles is met elkaar verbonden

Bestuurders die nog geloven dat de economie een kaarsrecht pad belooft van A naar B, of dat er een lineair verband ligt tussen probleem en oplossing, ze worden zeldzaam. Het menselijke pad is grillig en eerder circulair dan rechtstreeks. Er zijn bij grote problemen nu eenmaal mitsen, marges en maren. De keiharde controle zijn we

kwijt en dat is wennen. De toekomst is aan de dynamische samenhang. Alles is met alles verbonden in steeds wisselende constellaties. Aan ons de taak de complexe relaties binnen snel veranderende omstandigheden te doorgronden en onze koers al lopende te herijken. Er is een gedeeld verlangen om naar een hoger niveau van overzicht te komen. Zo lijkt bijvoorbeeld de simpliciteit van het digitale tijdperk achterhaald. De toekomst is aan holistische computers: onderzoekers van de TU Delft ontdekten het Majorana-deeltje. Daarmee kunnen computers ook met waarden tussen de '0' en '1' rekenen en dus fijnmaziger en 'ronder' denken. We hebben dan wel nieuwe programmeurs nodig, laten we ze Finetunerds noemen: nerds die gevoelig genoeg zijn om de computerknop heel precies in te stellen.

De natuur als inspiratie

De natuur heeft miljoenen jaren ervaring in adaptatie, evenwicht en samenhang. De oudste ecosystemen inspireren op dit moment de nieuwste toepassingen. De complexe bouwstructuur van een termietenheuvel bijvoorbeeld inspireerde architect Mick Pearce tot een winkelcentrum in Harare waarvoor airconditioning noch verwarming nodig is. De haai leverde inspiratie voor snelle zwempakken en de lotusbloem voor vuilafstotende verf. In iedere millimeter aardoppervlak of mensenhuid valt een complete wereld te ontdekken. De aandacht voor die kleine werelden brengt ons beetje bij beetje tot begrip van de grootse samenhang.

Floreren in dynamische samenhang

Het kleine onderzoeken om de grote samenhang te bevatten, dat is de innovatieve opdracht voor de toekomst. De wereld is een complex systeem en wij vormen daar een miniem - en even complex - onderdeel van. Alle beslissingen die wij dagelijks nemen tellen bij elkaar op tot wereldgebeurtenissen. Zo melden de media dat ons pensioengeld belegd wordt in communicatie-apparatuur die ook aan dictators geleverd wordt. En dat terwijl wij hoofdschuddend kijken naar de gruwelijke beelden van opgestapelde lijken in Damascus. Op onze nieuwe iPad retweeten we een boos bericht over de erbarmelijke werkomstandigheden waaronder ook die van ons gemaakt is. "Het is maar goed dat de mensen in het land ons bank- en geld-systeem niet begrijpen, want als ze dat wel zouden doen, geloof ik dat er voor morgenochtend een revolutie zou uitbreken," zei Henry Ford al bijna een eeuw geleden. De zoektocht naar de samenhang der dingen boeit ons steeds meer. Het televisieprogramma 'De Slag om Nederland' probeert de keten van beslissingen rondom de infrastructuur te achterhalen. Wie bepaalt precies wat waar en hoe gebouwd wordt en hoe lopen de financiële lijnen? De Volkskrant introduceerde kortgeleden het katern Vonk, dat op dezelfde manier beslissingsketens gaat onderzoeken, beschrijven en ontleden. Iedere keten - hoe ingewikkeld ook - heeft een instap- en een uitstapmoment. Hebben we een essentieel schakeltje te pakken, dan is de vraag: houden we eraan vast of durven we los te laten en te kiezen voor iets nieuws? Steeds meer mensen kiezen voor alternatieve schakels. Als banken geen geld uitlenen, richten bedrijven onderling een Kredietunie op. Buurtgenoten lenen elkaar hun auto uit via Snappcar. We gaan niet terug naar de tijd van betuttelende sociale controle. Maar binnen de zelfgekozen keten waarin we wonen, werken en leven, floreren we in dynamische samenhang.

Van lineair naar circulair denken

Honderden jaren geleden kwamen we erachter dat de wereld niet plat is. Nu eindigt het tijdperk van het lineaire denken. De rechte weg tussen investering en winst wordt geblokkeerd door Avaaz, Twitter en ons eigen geweten. Iedere stap die we zetten, als mens of als bedrijf, heeft gevolgen. We leren langzaam om het grotere plaatje, de

complete cirkel, bij onze besluiten te betrekken. De term holisme werd gekaapt door de esoterische wereld, maar maakt een comeback in de management-literatuur. Het Cradle to Cradle-denken heeft al brede navolging gevonden. Op het terrein van voedselvoorziening ontstaan overal initiatieven die de verspilling binnen de keten minimaliseren. Lokale productie blijkt steeds vaker een rendabel en gewaardeerd alternatief. Restaurants halen groenten en kruiden uit eigen tuin of kas. Thuiskokken koken voor hun burens via thuisafgehaald.nl. Taste of Waste duikt in onze kolossale voedselafvalberg en probeert er nieuwe waarde uit te halen. De voedselketen wordt slimmer, schoner en gezonder. Het circulaire denken levert ook binnen de energieketen nieuwe diensten op. Deze nemen de energielasten van bijvoorbeeld zwembaden over, werken verspilling weg en verdienen zo zichzelf terug. De organisatie van de samenleving verandert. Mobiliteit betekent straks kiezen voor het stapelen van persoonlijke modules: stadsauto, openbaar vervoer, fiets en vakantieauto in één vervoerspakket. Het onderwijssysteem zal het lineaire denken, waarbij leerlingen door een pijpleiding naar de uitgang stromen, gaan doorbreken. Zelfs de belastingen zullen zich aan het ketendenken aanpassen. Steeds vaker betalen we voor de grondstoffen die we verspillen. Grondstof-, energie- en afvalbelasting vervangen een deel van de ouderwetse loonbelasting. Dat wat we inbrengen in de keten zou niet belast mogen worden, alleen dat wat we eruit halen.

Over koersmotivator, datapiloot en holistisch management

De grotere complexiteit van het circulaire denken vereist nieuwe vaardigheden. We gaan leren de koers uit onszelf te halen; wie blijft benchmarken verdrikt in de datazee. Dat geldt voor mensen en bedrijven. En voor Nederland.

Wij zien de opkomst van drie belangrijke nieuwe beroepen. De Koersmotivator bewaakt de essentie van de organisatie en verbindt de individuele drijfveren van werknemers met de collectieve identiteit. Zodat ze ook bij continu wijzigende omstandigheden zelfstandig vanuit die identiteit blijven werken. De Datapiloot stort zich vol overgave in de datazee en bepaalt op basis van realtime analyse de optimale koers van het moment. De beste Datapiloot zou wel eens een computer kunnen zijn. Software is gewoonweg beter in de snelle analyse van kleine omgevingsvariabelen en de berekening van de gevolgen voor de koers. Zo is in de VS al software ontwikkeld die een rechter kan vervangen. Als derde nieuwe beroep dragen we de HolistiekManager aan. Waar de logistiek manager het productieproces stroomlijnt, zoekt de holistiek manager juist de complexiteit op. Hij vertaalt de dynamische samenhang van de buitenwereld naar de eigen organisatie en waakt voor versimpeling en verstarring. Wanneer werknemers zich teveel op het korte termijn eigenbelang richten, herinnert de Holistiek Manager ze opnieuw aan het collectieve belang. De drie beroepen staan symbool voor een toekomst waarin we onze unieke kracht kennen, de grote samenhang zien en daartussen flexibel kunnen bewegen.

We vervangen langzamerhand onze oude modellen door nieuw denken. Om de toekomst helder te krijgen moeten we, net als in de kwantummechanica, in staat zijn om de realiteit tegelijkertijd vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Enerzijds geldt dat als we ver genoeg uitzoomen er altijd een patroon verschijnt waaruit conclusies te trekken zijn. Anderzijds moeten we terug naar de kleinste essentie om daar de elementen te ontdekken waarmee we nieuwe samenhang creëren. We kijken hier en daar wat verder in de toekomst: we zijn op weg naar een tijdperk van dynamische samenhang, waarbinnen holistiek managers en datapiloten ons richting geven. Waarin circulair het nieuwe lineair is. Het is de kracht van de kleinste schakel die bepaalt hoe de keten groeit.

De leiders van de toekomst zullen zijn als Dorian van Rijsselberghe: reageren op alle parameters om je heen, flexibel inspelen op kansen en bedreigingen, meeveren met de wind, meedeinen met de golven en toch als eerste de finish bereiken. Wie die complexiteit aan kan heeft letterlijk goud in handen. Wat we nodig hebben in Nederland is een ruimere blik en de wil vooruit te gaan. Wij zien het overal broeien in Nederland. Laten we doodlopende paden verlaten en nieuwe wegen inslaan. We houden een warm pleidooi voor het idee van zelfsturing binnen samenhang, voor langzame aandacht en snelle technologie. Maar vooral voor optimisme. We roepen 2013 uit tot het eerste jaar van een nieuwe jaartelling.