

## In de praktijk

## Denken aan het ondenkbare loont

| Boek schetst troeven van toekomstdenken voor managers en politici | Klassieke prognoses en budgettering waardeloos in turbulente tijden

KATRIEN VERSTRAETE

'Veel leiders van een bedrijf of een land weten niet meer welke strategie ze moeten volgen. Ze merken dat de klassieke beslissingsmethodes niet meer werken. Logisch, want ze zijn te veel geënt op het verleden.' Dat zeggen Derrick Gosselin en Bruno Tindemans in het boek 'Toekomstdenken, de kunst van het vooruitdenken.'

'We cannot solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.' Dat citaat van Albert Einstein op de eerste pagina van het boek geeft meteen aan waar het om draait: dat je in turbulente, complexe tijden met de alomtegenwoordige recepten er niet in zal slagen een bedrijf of zelfs een land voor te bereiden op de toekomst. 'Die recepten zijn in zo'n geval gewoonweg waardeloos', zegt Derrick Gosselin, jarenlang topman van Suez en momenteel professor in Oxford en kabinetschef van Vlaams minister-president Kris Peeters (CD&V). 'Het jammer is dat bedrijfsleiders en universiteiten amper vertrouwd zijn met het begrip 'toekomstdenken', vult medeauteur Bruno Tindemans, decaan van Flanders Business School, aan. Vandaar dit debatboek.

*Een fictieve case: de voorzitter van een farmaceutisch bedrijf zit met de handen in het haar. Hij ziet de cijfers kwartaal na kwartaal verslechteren. Hij heeft bespaard, maar niets helpt. 'Waar eindigt dit?', vraagt hij zich af.*

'Bedrijfsleiders worden geconfronteerd met wisselende klantenbestanden, nieuwe technologieën, extra concurrenten, ziektes en natuurfenomenen zoals een vulkaanuitbarsting of de uitbraak van vogelgriep. Turbulentie alom', getuigt Tindemans. Die 'ongrijpbare' problemen waar zo veel topmensen mee te maken hebben, worden 'wicked problems' genoemd. Het zijn moeilijk te definiëren problemen waarvoor geen bekend rationeel en logisch proces klaarligt om ze op te lossen. Wicked problems openen tot toekomstdenken. 'Simpel is het niet. Het is alsof je een puzzel maakt zonder te weten hoeveel puzzelstukjes er zijn, hoe de puzzel er moet uitzien en beseffend dat de puzzel voortdurend verandert', verwoordt Gosselin de uitdaging.

*De bedrijfsleider roept zijn raad van bestuur bijeen. Hij zegt eertlijk dat hij geen greep krijgt op de problemen en niet weet hoe ze op te lossen. Niemand in het bedrijf. Maar één ding is duidelijk: de toekomst van het bedrijf staat op het spel. Wat was er mis met het bestaande riskmanagement?*

Het probleem met de traditionele vormen van toekomstverkenning is dat al die plannen, de bijhorende investeringen en de strategieën steunen op 'forecasts', prognoses gebaseerd op trends uit het verleden of op plannen die zich 'hoogstwaarschijnlijk' in de toekomst zullen ontwikkelen. Denk aan de hypothesen die gemaakt worden voor het opstellen van de begroting van een regering of de extrapolaties die de planbureaus maken op basis van economische modellen. 'Macro-economische modellen zijn puur wiskundige hypothesen. Een model is afhankelijk van wat je erin stopt. Een model zal geen crisis aan de oppervlakte brengen als het niet gemodelleerd is op een crisis', zegt Gosselin.

Tindemans vult aan: 'Ongelooflijk wat de voorspelling van de economische groei kan teweegbrengen; één cijfertje na de komma is beslissend voor besparingen in administraties, budgetterin-



Bruno Tindemans en Derrick Gosselin: 'Technieken om een organisatie robuust te maken voor de snel veranderende toekomst kan je niet in een handomdraai leren.'

© SOFIE VAN HOOFF

## 'Toekomstdenken kan onderhandelaars helpen'

De methode van 'toekomstdenken' zou de federale onderhandelaars flink kunnen helpen, zegt Tindemans. 'De onderhandelaars zouden scenario's kunnen uittekenen voor België - zonder de waarschijnlijkheid daarvan uit te dokteren. En voor elk toekomstscenario dat men niet wenst, nagaan wat er dan nu moet gebeuren om te verhinderen dat die toekomst zich voordoet. Zo'n oefening moet wel 'off line', buiten het gewoel, en met

de nodige tijd plaatsvinden. 'Iedereen moet vrijuit posities kunnen innemen, kunnen experimenteren met ideeën die nu onbespreekbaar lijken. Zo organiseer je een dialoog en wordt duidelijk voor welke opties je best niet kiest', zegt Tindemans.

## ZUID-AFRIKA

Inspiratie kunnen de onderhandelaars opdoen in Zuid-Afrika, zegt Gosselin. Dat land deed 20 jaar geleden een verregaande

oefening in toekomstdenken. Het werd toen geteisterd door bruut geweld en enorme onzekerheid. De eerste democratische verkiezingen moesten nog plaatsvinden, Nelson Mandela werd vrijgelaten. Een professor van de universiteit van Western Cape bracht 22 betrokkenen drie weekenden samen. Eén vraag stond centraal: wat zou er kunnen gebeuren in de volgende tien jaar? Samen met experts werden scenario's opgesteld, gaan-

de van een blanke regering die haar kop in het zand steekt tot een zwarte regering die op de golf van euforie een populistisch economisch beleid voert. Geen één scenario is exact realiteit geworden, maar dat was niet de bedoeling. Het deed de deelnemers wel inzien wat zou kunnen gebeuren en welke scenario's niet wenselijk waren. De regering-Mandela zou later een voorzichtige economisch beleid voeren, de gevreesde clash bleef uit.

grote strategische opportuniteiten worden gemist. Sommige bedrijven hebben dat gevaar al door. Zo heeft Unilever korte metten gemaakt met de traditionele jaarlijkse budgettering. De voedselgigant werkt voortaan met scenario's die elk kwartaal worden geactualiseerd. Volgens financieel-economisch expert Wim van der Windt zijn de vooruitzichten niet alleen accurater geworden, maar is de onderneming daardoor ook ondernemender en proactiever geworden. Unilever

grote strategische opportuniteiten worden gemist.

Sommige bedrijven hebben dat gevaar al door. Zo heeft Unilever korte metten gemaakt met de traditionele jaarlijkse budgettering. De voedselgigant werkt voortaan met scenario's die elk kwartaal worden geactualiseerd. Volgens financieel-economisch expert Wim van der Windt zijn de vooruitzichten niet alleen accurater geworden, maar is de onderneming daardoor ook ondernemender en proactiever geworden. Unilever

focust ook meer op de prestaties van het bedrijf ten opzichte van de concurrentie en op de context.

*Bij het farmaceutisch bedrijf wordt in twee weken een werkgroep opgericht die voorstellen moet formuleren. Een maand later heeft die haar werkstuk klaar. Belangrijkste besluit: 'De omgeving waarin het bedrijf jarenlang succesvol was, is wellicht grondig aan het wijzigen.'*

De context wordt al te vaak verwaarloosd. 'Een manager be-

antwoorden opleveren. Wat een verschil met de echte wereld. 'Wij testen het businessplan van studenten in verschillende scenario's. We dagen ze ook uit met het ondenkbare rekening te houden. Zo zitten ze niet gevangen in het ene toekomstbeeld dat ze in hun hoofd hebben', zegt Tindemans.

*De werkgroep van het farmaceutisch bedrijf stelt voor om sneller te leren wat er gebeurt in de omgeving, hoe die zal veranderen. En of de 'succesformule' die het bedrijf jaren had gevolgd nog 'robuust' zal blijken in die turbulente omgeving. Toekomstdenken zou de weg tonen.*

'Toekomstdenken kan voor politici en bedrijfsleiders een competitief voordeel opleveren', zeggen Gosselin en Tindemans. Wie veranderingen vroegtijdig kan ontdekken, beschikt over een enorm voordeel. Wie het niet kan, loopt een enorm risico. Toekomstdenken kan met methoden zoals scenariodenken. Hoe doe je

dat? Eerst pols je experts naar hun visie over een problematiek in de verre toekomst (5-50 jaar). Aan de hand van die interviews en sleutelementen, waarvan de 'mogelijke' impact op een sector of organisatie significant kan zijn, schrijf je toekomstscenario's uit. Vervolgens worden 'signalen' geïdentificeerd die kunnen wijzen op de ontwikkeling van één van de scenario's. Daarna toets je de voorliggende strategie van een organisatie aan die 'toekomstige werelden' en worden aanbevelingen opgesteld. Belangrijk is dat de jaren nadien steeds de context in het oog wordt gehouden om te kijken of signalen niet veranderen.

Zo'n scenario-oefening of het voeren van strategische debatten moet je doen met een heel team, de hele raad van bestuur bijvoorbeeld. 'Je komt er niet van af met een consultant enkele uurtjes uit te nodigen. Je moet het hele denkproces meemaken. Toekomstdenken kan je niet in een handomdraai leren', zegt Gosselin.

Dat veronderstelt ook een ander leiderschap. 'In Vlaanderen zijn te veel bedrijfsleiders opgeleid volgens het centralistische model, met het adagium 'ik ben de leider, ik weet alles'. Maar een topmanager moet leren luisteren en meediscussieren. Hij moet een 'lerende omgeving' creëren. Als iedereen de scenario-oefening meedoet, weet iedereen om de tafel meteen wat er moet gebeuren als zich een onverwachte situatie voordoet die het voortbestaan van het bedrijf op de helling zet.' Het intensieve proces van toekomstdenken zal een snelle beslissing in crisistijden vergemakkelijken omdat iedereen 'mee' is. 'In een concurrentiële omgeving is die voorsprong doorslaggevend', zegt Gosselin. 'Ken je het verhaal van die twee mannen in de woestijn? Ze komen oog in oog te staan met een leeuw. De ene man haalt uit z'n rugzak snel een paar sportschoenen. De andere lacht hem uit. 'Sukkelaar, je denkt toch niet dat je daarmee sneller loopt dan die leeuw?' 'Neen', zegt de ander, 'maar wel sneller dan jou en met één prooi zal de leeuw voldoende hebben.' Wel, dat is com-

petitief voordeel. 'Zonder toekomstdenken zullen we verrast worden bij elke schok, zoals de kalkoen die pas 's ochtends vernoot dat het Kerstmis is. Zonder toekomstdenken komen we overal te laat', besluiten de auteurs.

■ Het boek 'Toekomstmakers. De kunst van vooruitdenken' (Lannoo) ligt vanaf vandaag in de winkel en kost 24,95 euro.

## We missen Toekomst-instituut

De auteurs suggereren om op Vlaams of Belgisch niveau een 'Instituut voor de Toekomst' op te richten, een denktank tussen wetenschap en politiek die zich met de grote debatten bezighoudt. Vandaag bestaan wel tal van fora en raden die toekomstplannen, -waarschuwingen en -voorspellingen doen. Maar die houden zich te veel met één deelproblematiek bezig: de begroting, de vergrijzing, de arbeidsmarkt, innovatie, wetenschapsbeleid, enz. 'Een Instituut voor de Toekomst moet met een breed vizier werken. Wij zijn het enige OESO-land dat geen echt toekomstinstituut heeft. Nochtans is dat belangrijk. Landen die grondig nadenken over een langetermijvisie, die daarvoor instituten of programma's hebben opgezet, staan er economisch beter voor, denk maar aan Singapore of Scandinavië.'

## Doe eens even relaxed!

Dit is Ron... manager van een groot familiebedrijf met een 80-urige werkweek.



Dit is Ron in het weekend om zich op te laden voor een nieuwe werkweek.



alleen nu: van € 10.700,- voor € 7.450,-

Sundance Spas

Een Whirlpool biedt u een extra stukje levenskwaliteit en de helende en ontspannende werking is zelfs wetenschappelijk bewezen. Starline geeft u een ruime keuze in topklasse Whirlpools.

Ron kan hier over meepraten!

## Whirlpools voor een zeer relaxte prijs

Bezoek in oktober een van onze dealers en profiteer nu van de gigantische kortingen op onze Whirlpools. Kijk voor meer info op [www.starline.be](http://www.starline.be)

Becaus Wim NV	Wetteren
eDel	Wauthier Braine
Climax Zwembaden	Rumst
Heeren BvbA	Zonhoven
TVS Fíber	Overpelt
Willemsen BvbA	Turnhout
H2O Pools	Ieper

STARLINE

[www.starline.be](http://www.starline.be)