

■ Katelijn Nijsmans & Ria van Dinteren

Interview met Mike Hoogveld

# Toekomstbestendig in 5 oefeningen

Het boek van Mike Hoogveld, *Futureproof*, mocht uiteraard niet ontbreken in dit themanummer over de toekomst. Want hoe ziet *futureproof* zijn eruit? Wij vroegen hem wat je kunt doen om toekomstbestendig te worden. Hij noemt het zelf een denk-doe-leerproces. En dat is precies wat dit artikel is. Dus niet lezen, maar actief aan de slag. Aan de hand van vijf oefeningen leer je iets over jezelf en je hoort wat Mike erover zegt. Veel denk-, doe- en leerplezier gewenst!

“We beginnen met het slechte nieuws: wij zijn eigenlijk helemaal niet goed in het voorspellen van de toekomst,” zegt Hoogveld. “Sterker nog, soms krijgen we het bijna benauwd van alle dingen die je zou moeten doen om futureproof te zijn. En dat is helemaal normaal als je kijkt naar hoe ons brein is gebouwd. Ons oudste brein, het krokodillenbrein, ziet verandering bij *default* als een bedreiging tot het tegendeel bewezen is. Bovendien houdt ons brein van routine en gewoontes om energie te besparen. Verandering wordt op die manier dus niet alleen afgewezen omdat het gezien wordt als een risico, maar ook omdat het energie kost. Die eerste reflex kennen we allemaal. Eén manier om dit te omzeilen, is door regelmatig na te denken over de toekomst en zo een pad uit te stippelen. Laten we dat dus maar meteen doen.”

### Oefening 1

Hieronder vind je een aantal actuele veranderingen (bewerkt uit het boek, pagina 43) die voor jou een kans of bedreiging kunnen vormen. Probeer bij iedere verandering eens vast te stellen of het een positieve of negatieve impact heeft op jouw positie als werknemer of werkgever. En bedenk hoe je hiermee om wilt gaan.

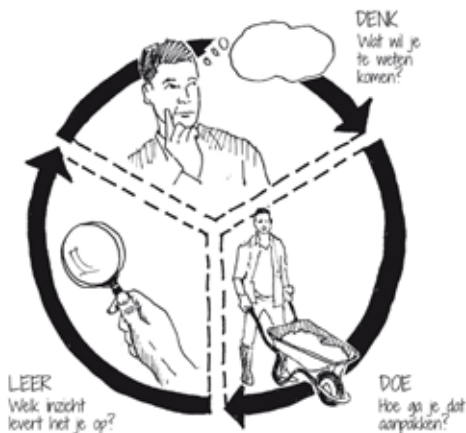
- Mensen leven langer en moeten tot op hoge leeftijd blijven werken.
- Door verplating en toenemende zelfsturing neemt het aantal managers af.
- Het aantal zzp'ers groeit ten koste van werknemers.
- Informatietechnologie blijft toenemen in belang. Denk bijvoorbeeld aan kunstmatige intelligentie, *big data*, robotisering en zelfsturende voertuigen.
- Steeds meer opleidingen zijn (gratis) online beschikbaar.



**Dr. Mike Hoogveld** is medeoprichter van adviesbureau nlmttd dat organisaties helpt om toekomstbestendig te worden, onder andere door hun leer- en aanpassingsvermogen te vergroten. Daarnaast is hij een veelgevraagd spreker en gastdocent over dit onderwerp. Onlangs kwam bij uitgeverij Vakmedianet zijn nieuwe boek *Futureproof* uit, dat enkele weken op nummer 1 stond van de Managementboek Top 100. Zijn eerdere bestsellers ontvingen al diverse nominaties.

### Bias bingo

“Nadenken over de toekomst en jouw toekomstbestendigheid is de eerste stap. En hoewel we er vaak van uitgaan dat we dit steeds op een objectieve en rationele manier doen, blijken hier toch nogal wat denkfouten in te sluipen. Die tekortkomingen worden in de wetenschap *heuristics* en *biases* genoemd,” zegt Hoogveld. “En we hebben er maar liefst 140! Juist omdat ons brein energie wil besparen en ook wel omdat we meestal weinig informatie hebben over de toekomst,



Figuur 1. Het Denk-doe-leerproces voor het realiseren van toekomstbestendigheid (uit: Futureproof)

sluiten deze denkfouten erin. Kijk maar eens naar de meest voorkomende denkfouten. Herkenbaar?"

1. Optimisme: We achten de kans dat ons in de toekomst iets overkomt, zoals ontslag of burn-out, heel klein. Optimisme geeft een gevoel van controle, maar dat is natuurlijk niet realistisch, want waarom overkomt het anderen wel en jou niet? Een oorzaak hiervan is dat we de neiging hebben om onszelf te vergelijken met een negatief voorbeeld, in plaats van een gemiddeld voorbeeld, om zo extra positief af te steken.
2. Overmoed: We vertrouwen ons eigen oordeel meer dan het oordeel van een ander én overschatten onze eigen prestatie. Zo zijn we ook totaal niet goed in plannen. We onderschatten de hoeveelheid werk en hoe lang het werk gaat duren. Denk maar eens aan IT-projecten in een organisatie.
3. Vermijden van verlies: je brein heeft een sterke voorkeur om verlies te voorkomen in plaats van te kiezen voor een mogelijke

winst. Dat is mede de oorzaak van het feit dat we niet veranderproof zijn, want iets verlaten wat we kennen? Dat kan natuurlijk alleen maar fout gaan.

4. Bevestiging zoeken: Ah, de *selffulfilling prophecy*... Ons brein zoekt naar bevestiging van wat het eerder heeft aangenomen. Dus we interpreteren informatie vaak naar onszelf toe. Zo krijgt het woord toeval een andere betekenis als je je bedenkt dat het brein op zoek gaat naar bevestiging. Dat betekent ook dat toekomst voorspellen lastig gaat, want we projecteren onze overtuigingen gewoon wat verder in de tijd zonder naar andere scenario's te kijken.
5. Achteraf voorspellen: Ik heb het altijd al geweten! Je weet natuurlijk precies wanneer het fout ging als je achteraf naar dingen kijkt. Dat maakt dat we ook kunnen denken dat we de toekomst kunnen voorspellen.

### Oefening 2

Of je het wilt of niet, we maken in onze beslissingen graag gebruik van ons snelle onbewuste brein dat ook nog eens heel gevoelig is voor vooroordelen, biases en heuristics. Denk nog eens terug aan een beslissing of gedrag uit het verleden waar je eigenlijk liever niet aan terugdenkt vanwege de onwenselijke gevolgen daarvan destijds voor je loopbaan. Welke irrationaliteit herken je daarin? Hoe zou je zoiets in de toekomst kunnen voorkomen?

Als je de echte bingo wil spelen, doe dit dan samen met je team en bespreek samen hoe je valkuilen kunt omzeilen. Je kunt alle 140 biases vinden op [www.mikehoogveld.nl](http://www.mikehoogveld.nl).

Wil je deze denkfouten voorkomen? Omring je dan met professionals vanuit alle hoeken. Hoogveld: "Een deel van deze irrationaliteiten kun je oplossen door in multidisciplinaire teams te werken. Je presteert dan beter omdat er automatisch in het werk al verschillende gezichtspunten passeren. Diversiteit en inclusiviteit draagt bij aan het 'beter' worden. Je daagt elkaar dan immers uit. Dat werkt wel het beste in een fysieke omgeving, omdat je daar nu eenmaal ook visueel met elkaar kunt werken. Je komt dan op nieuwe ideeën en bent creatiever. Dat vraagt overigens ook wel om een andere manier van werken in kantoren, wellicht ook wel naar een andere inrichting van de ruimtes."

### Run en change

"Oké, die irrationele denkfouten krijgen ons niet meer te pakken! Laten we dan eens kijken naar de volgende stappen: run en change. In denken en doen met betrekking tot je toekomst zul je steeds een afweging

moeten maken tussen de korte en lange termijn," zegt Hoogveld. "Op korte termijn ben je bezig met *running business*, de dagelijkse operatie. En tegelijkertijd dien je voor de langere termijn al bezig te zijn met je toekomstige bestaansrecht, wat ik *changing the business* noem. Binnen het run-gedeelte gaat het er dus om de dingen goed te doen. En binnen change om de goede dingen te doen. In denken en doen met betrekking tot je toekomst is het de uitdaging om twee zeer verschillende gedragingen in jezelf te verenigen. Hoe zit dat bij jou?"

"In eerste instantie zie je wellicht weinig verschil tussen beide rijtjes," legt Hoogveld uit. "Maar waar het linker rijtje nog heel erg voorspelbaar is, is het rechter rijtje meer onvoorspelbaar. Daar kom je de hindernissen tegen. Oftewel, het linker rijtje is de run waar het rechter rijtje meer de change-kant is. Ook in je eigen werk zul je dit herkennen. We weten inmiddels

### Oefening 3

In denken en doen met betrekking tot je toekomst zul je steeds een afweging moeten maken tussen de korte en lange termijn. Van nature zul je waarschijnlijk meer neigen naar de ene dan de andere. Hoe werkt dat bij jou? Kijk eens naar de volgende twee rijtjes met een aantal sporten.

#### Rijtje 1

Skiff roeien  
Langebaanschaatsen  
Baanwielrennen en tijdritten  
Formule 1  
Baanzwemmen  
Marathon  
Paardenrensport  
Ski-afdaling  
Laserzeilen

#### Rijtje 2

Wildwaterkanoën  
IJshockey  
Mountainbiken en veldrijden  
Rallyrijden  
Waterpolo  
Hindernisloop  
Military  
Snowboarden  
Golfsurven

*Aan welk rijtje geef jij de voorkeur?*

wel dat we om toekomstbestendig te zijn vooral voor de change zullen moeten kiezen. Regelmatig veranderen helpt ons om wendbaar en vooral flexibel te blijven. Dat is wat we nodig hebben, een organisatiecultuur waarin nieuwsgierigheid en een kritische houding gestimuleerd worden. Om maar een gemeenplaats te gebruiken: werken aan een leercultuur! En hoe doe je dat dan? Wel, met een future friday!

### **Future friday**

“In zijn algemeenheid gaat de 80-20-regel ook op voor werken,” gaat Hoogveld verder. “80 procent van het effect komt door 20 procent van onze inspanning. Dus als het gaat om denk-, doe- en leerprincipes en je wilt tijd aan de toekomst besteden, blok dan deze tijd! Ik adviseer organisaties en mensen vaak om een dag alleen maar bezig te zijn met denken aan dingen die niet met je werk te maken hebben, maar wellicht wel met de toekomst. In je dagelijkse werk zou deze reflectie eigenlijk al ingebouwd moeten zitten, zodat je steeds nieuwe dingen gaat proberen. Hoe vaak ben jij met de toekomst bezig?”

### **Oefening 4**

Kijk in je agenda van de afgelopen week en ga je activiteiten eens na:

- Wat heb je allemaal gedaan?
- Met welke activiteiten heb je je geld verdiend?
- Aan welke activiteiten heb je plezier beleefd?
- Welke activiteiten hadden te maken met jouw toekomst?

*Wanneer plan jij een future friday in?*

Volgens Hoogveld kunnen HRD en leidinggevendenden een mooie rol spelen in dit proces. “Beide kunnen deze manier van toekomstdenken aanmoedigen en hierin de trekkersrol nemen. Daarnaast kunnen zij ook de denkfouten onder de aandacht brengen. Ik zou het wel prettig vinden als HRD mensen in de organisatie bewust maakt van het belang van het checken van bronnen en topics als kritisch. Je kunt uiteraard nooit helemaal zeker weten of het goed gaat, maar als je de volgende vier vuistregels gebruikt moet het gaan lukken:

1. Check de bron: De Telegraaf of een wetenschappelijk tijdschrift?
2. Check de data: wat is er gebruikt om bepaalde conclusies te trekken?
3. Check of er hoor en wederhoor is toegepast.
4. Check of er ook nog andere verklaringen zijn.

Ook hier kun je future friday voor gebruiken. Gewoon jezelf eens afvragen of wat je doet in een organisatie eigenlijk wel klopt. Misschien kan Darwin je hier wel bij helpen!”

### **Darwin: fit for the future**

“Darwin zei het al in zijn evolutietheorie,” vervolgt Hoogveld, “het is voor de overleving van organismen niet relevant of ze nu groot, sterk of intelligent zijn. Waar het volgens hem allemaal om draait, is hun vermogen om zich aan te passen aan de omstandigheden en de veranderingen daarin. Dit wordt adaptiviteit genoemd, het vermogen om ons aan te passen aan toekomstige eisen op de arbeidsmarkt. Wil je overleven? Dan moet je sneller leren dan iemand anders en je scala aan competenties uitbreiden. Het acroniem DARWIN bevat voor mij de competenties die we in de toekomst nodig hebben:

- DA: daadkrachtig; vanuit de klant denken, lef hebben en initiatief nemen.
- R: relativerend; zonder groot ego zaken in wisselend perspectief kunnen zetten.
- W: wederkerig; mensen moeten steeds meer met elkaar samenwerken en netwerken ontwikkelen.
- I: intelligent; door de steeds sneller en complex wordende wereld hebben we mensen nodig die kunnen analyseren en creativiteit en verbeeldingskracht bezitten.
- N: nieuwsgierig; om een lerende organisatie te creëren, zijn gedreven mensen nodig die het experiment niet schuwen."

### **Oefening 5**

Welke competenties zijn volgens jou futureproof en heb je dus nodig voor de toekomst?

Gebruik de eerste letters van het woord Darwin voor elke competentie. Dus bijvoorbeeld DA voor dankbaar ;-)

"Als we als HRD'ers deze competenties hebben en kunnen stimuleren, dan komen we vanzelf in de denk- doe-leercyclus terecht," aldus Hoogveld. "Die nog steeds de toekomst niet voorspelt, maar er wel voor zorgt dat we sneller kunnen anticiperen op die toekomst. En als de huidige pandemie ons iets heeft geleerd, dan is dat nog steeds dat de toekomst onvoorspelbaar is. Maar ons aanpassingsvermogen bepaalt of we er beter mee kunnen omgaan." ■

*De illustraties bij dit artikel komen uit het boek Futureproof en zijn geplaatst met toestemming van Vakmedianet.*

**KatelijN Nijsmans**, redactie TvOO, en  
**Ria van Dinteren**, hoofdredacteur