

T R E

N D R

E D E

2015

# TREIN

## Colofon

De TrendRede 2015 is samengesteld door:

**Christine Boland**, christineboland.nl

**Tony Bosma**, extendlimits.nl, @tonybosma

**Marcel Bullinga**, futurecheck.nl, @futurecheck

**Goos Eilander**, trendbox.nl, @gooseilander

**Tom Kniesmeijer**, kniesmeijer.nl, @tomkniesmeijer

**Richard Lamb**, trendwatcher.com, @richardlamb

**Norbert Mirani**, sanoma.com, @norbertmirani

**Carl Rohde**, scienceofthetime.com, @carlrohde

**Hilde Roothart**, trendslator.nl, @trendslator

**Farid Tabarki**, studiozeitgeist.eu, @studiozeitgeist

**Caroline van Beekhoff**, carolinevanbeekhoff.nl, @cvanbeekhoff

**Ronald van den Hoff**, society30.com, @rvandenhoff

**Marie-Lou Witmer**, ml.witmer@witmer.nl, @marielouwitmer

Dit jaar werkte ook mee als ghostwriter: Kees Schreuders, ods.nl

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, theonijse.com

De ruimte en de verzorging werden aangeboden door Seats2meet.com en zonder

de ondersteuning van de mensen daar zou de TrendRede niet zijn wat hij is

De livestream werd verzorgd door Powerfield Media, powerfieldmedia.com

De site wordt ontworpen en verzorgd door Cyberdigma BV, cyberdigma.nl

Drukwerk gesponsord door de Stichting Society30.

De PR rondom het evenement werd verzorgd door Lewis PR, lewispr.nl

Trendwatcher Sylvie Dieteren verzorgde net als verleden jaar een Engelse vertaling van deze TrendRede.

Dit is de vijfde TrendRede.

Kijk op [trendrede.nl](http://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 initiator Tom Kniesmeijer of via [info@trendrede.nl](mailto:info@trendrede.nl)

# D R E D E

## 2015

Met deze TrendRede is ons eerste lustrum een fait accompli. Vijf jaar lang al signaleren we mijlpalen, piketpaaltjes en andere markeringspunten en verbinden deze punten onderling. Het lijnenspel dat daaruit tevoorschijn komt, zetten we neer als wegwijzers richting een nabije toekomst.

De vorige TrendRede sloot af met de volgende observatie: *Iedereen staat met iedereen in verbinding en alle verbindingen geven betekenis aan, en vormen de ecosfeer waarin we ons bewegen. Wie door die bril kijkt, ziet een sterk weefsel dat dankzij vele dwarsverbindingen beschikt over een krachtig en inventief vermogen. Zo maken we de weg vrij voor niet alleen een frisse blik op de problemen van vandaag, maar vooral ook op de kansen van morgen.*

De centrale vraag dit jaar is of dat weefsel inmiddels voldoende draag- en veerkracht heeft om de transitie kritische massa te geven. Hebben de vernieuwers zodanig in de heersende structuren kunnen prikken dat er gaatjes ontstaan? Breken de stuwmeren van innovatie waarover we vorig jaar spraken werkelijk door?

Wij denken van wel. Dat er verschillende subbewegingen zijn, waarvoor de belangen anders zijn, is duidelijk. Wie waarin gelooft en welke verandering omarmt, verschilt per aandachtsgebied. Hoe het zich allemaal met elkaar gaat verweven weten we nog niet, wel signaleren we de tendensen en patronen en duiden deze.

*“If you do not  
think about the future,  
you cannot have one.”*

John Galsworthy, Engels schrijver (1867 – 1933)

## De ondertussenheid

**De transitie van een achterhaald systeem richting het noodzakelijke nieuwe, kent een tussenfase. Het oude kwijnt langzaam weg terwijl het nieuwe nog niet op volle sterkte is. Het is de fase waarin de vernieuwingskracht substantiële weerstand ondervindt omdat de gevestigde orde zijn territorium verdedigt. De vernieuwingsbeweging die voortvarend van start ging, wordt bedachtzamer. De stappen voorwaarts worden kleiner, meer overwogen. De vertraging geeft ons de tijd de grammatica te ontdekken voor het nieuwe 'denken en doen'. Dit jaar zeggen we: het hek is van de dam. Nederland kent inmiddels een krachtige zwerm eigenwijze systeem-prikkers - en door de gaten die in het oude vallen stroomt het nieuwe de samenleving in.**

### Bevrijd van zekerheid

Verbijstering en compassie zijn de dominante emoties bij de wereldgebeurtenissen die via de media tot ons komen. Wat we met een veilige zekerheid als ver weg zagen dringt ineens de eigen kleine kring binnen. Waarheid lijkt niet meer dan een mening te zijn die mensen over de gehele wereld met hun eigen verve verkondigen. Hoe oorzaak en gevolg zich tot elkaar zullen verhouden is nog niet duidelijk. Wel duidelijk is dat we niet langer onze ogen kunnen sluiten voor het feit dat alles met alles verbonden is en dat onze eigen rol binnen het grotere geheel bescheiden blijft. De enige zekerheid die we hebben is onzekerheid. In deze periode van ondertussenheid is er tijd en ruimte voor nuancering, twijfel, verwondering en wankelmoed. De Veerstichting geeft zijn jaarlijkse symposium zelfs het thema 'Bevrijd van Zekerheid' mee.

### De tussenruimte

De pioniers laten zich niet weerhouden en zien de tijdgeest als vruchtbare voedingsbodem voor experimenten. Vaak aangemoedigd door de laagdrempelige mogelijkheden die de techniek ze aanreikt. Daar waar de gaten vallen in het oude systeem, duiken ze de tussenruimte in en verkennen de mogelijkheden en kansen. Leegstaande kantoren worden in beslag genomen door kleine werkgemeenschappen, tijdelijke pop-upwinkels of samenwerkende burgercomités. Het nieuwe manifesteert zich als een grote verzameling van verweven kleinschalige initiatieven. Veel zullen uiteindelijk niet overleven, maar bij elkaar geven ze een duidelijke richting aan de vernieuwingsstroom.

### Van dromen naar doen

Of het nu om economie (Thomas Piketty), bedrijfsleven (Ricardo Semler) of landbouw (Joel Salatin) gaat, overall staan de pioniers en nieuwe iconen op - en weten ze

de aandacht te vangen. Het gaat snel, ondertussen. Voorbeelden van startups die we eerder noemden in een TrendRede worden nu algemeen aangemerkt als disruptieve leidende spelers. Ze zijn het dromen voorbij. Ze doen. Ze zijn de koersbepalers voor de onderstroom. Voorbij aan verouderde principes en denkbeelden geven ze een nieuwe werkelijkheid vorm. AirBnB en Couchsurfing zijn nu al de grootste hotelketens ter wereld maar bezitten geen hotels. Thuisafgehaald wordt de grootste maaltijdenverstrekker van Nederland maar bezit zelf geen enkel restaurant. Er is geen bedrijfstak die door deze ontwikkeling niet geraakt gaat worden. Toch is ook het businessmodel achter deze platformen in principe onderdeel van de ondertussenheid. Ze zijn traditioneel gefinancierd en hebben aandeelhouders die zich richten op het dividend, niet op de ideologie. Het aantal deelnemers maakt het platform tot een succes, maar in de uiteindelijke winstdeling bij een beursgang doen de gebruikers niet mee, zoals we zagen bij de beursgang van Facebook. Steeds vaker zullen gebruikers in verzet komen. De werkelijke platformen van een nieuwe tijd hebben een coöperatieve opzet. Er ontstaan DAO's: gedecentraliseerde anonieme organisaties, waarbij geld en sociaal kapitaal in balans worden gehouden. Er wordt gewerkt met cryptovaluta, deeleconomie en crowdfunding. Patronen en systemen die we jaren, soms decennialang voor lief hebben genomen staan ineens volop ter discussie. Constateerden we na de eerste TrendRede, in 2010, nog vooral een afwachtende houding, nu wordt de richting van de ontwikkeling zowel door bedrijven als door overheidsorganisaties herkend en onderschreven. Betekenisvelden die hun verbindingskracht in deze ondertussenheid al bewezen hebben zijn: duurzaamheid, menswaardige proporties, holisme, individuele autonomie, connectiviteit, betekenis delen, circulair denken en doen.

### **Bewuste onbekwaamheid**

Het laatste jaar proeven we ook bij de oudere maatschappelijke spelers een eagerness om zaken anders aan te pakken, het nieuwe te omarmen. De constatering dat we vast lopen in onze efficiency en verantwoordingsdrang wordt breed gedeeld en men zoekt naar een uitweg uit de patstellingen die zijn ontstaan. De zucht naar veiligheid en controle bijt ons in de staart - we komen erachter dat we onszelf, de anderen en onze vooruitgang er steeds meer mee inperken. Er is een rusteloze vorm van ontdekken op gang gekomen, een zoektocht naar barstjes in de gesloten systemen. Maar vinden we die opening, dan slaat de twijfel weer toe. Durven we door te pakken, het oude werkelijk achter ons te laten? We noemen dit 'bewuste onbekwaamheid': men weet dat het anders moet maar nog niet altijd wat nu het *juiste* andere is. Vaak valt de naald die naar vernieuwing wees toch terug in de oude groef. Het goede nieuws is dat we als samenleving in beweging zijn gekomen, weliswaar aarzelend en vol twijfel over de te nemen stappen, maar met de zekerheid dat wat we hadden ons juist in de weg staat.

### **Betekenisloze vooruitgang**

De omslag gaat gepaard met felle discussie over de nieuwe variabelen die onze waarheden gaan bepalen. Wat is nog de betekenis van economie, bijvoorbeeld? We zijn zo gefocust geraakt op financiële groei, dat het een doel op zich is geworden. Daarmee wordt vooruitgang ontdaan van zijn menselijke betekenis. Wie zijn kinderen opleidt om de waarheid louter uit cijfers te ontleden, ontkoppelt ze van hun natuurlijke nieuwsgierigheid en innovatievermogen. Als we alles in geld blijven uitdrukken dan negeren we een bloeiende alternatieve economie, waarin men volop uitleent, deelt en bartert. Economie, gericht op bezit, status en macht, wordt dan een wetenschap van het verleden. Een studie die zich richt op betekenisloze

E  
D  
E  
R  
D  
N  
E  
R  
T

# T R E N D R E E D E

voortgang. Het leven heeft zich allang verplaatst richting een nieuwe ecosfeer, waarin het vertrouwen in de eigen kracht van professionals het meten=weten adagium vervangt. Het schurende gevoel tussen de stroperige bovenstroom van de macro-systemen en de wervelende onderstroom van het nieuwe denken en doen typeert de ondertussenheid. We hoeven niet veel moeite te doen die verdeeldheid te zien, als we kijken naar de conflicten die momenteel het nieuws beheersen.

## Kritische reflectie

Veel bedrijven – en hun werknemers – constateren dat ze de essentie uit het oog verloren zijn en dolen in een wereld die louter door externe verwachting en verantwoording gekleurd wordt. Men doet wat de leidinggevende of subsidieverstrekker verwacht vanuit het protocol, niet langer wat men denkt dat juist is. Tot men vast loopt. Deze ondertussenheid dwingt zowel individuen als organisaties om stil te staan bij wat ze doen, wie ze zijn en waarom. Zoals genoemd zien we steeds vaker dat organisaties bereid zijn toekomstgericht beleid te ontwikkelen om opnieuw vooruit te komen. Waar het zoeken naar vernieuwing met onrust gepaard gaat, is dat vaak het gevolg van het sturen op zelfstandigheid zonder sturing op betekenis. Zelfstandigheid geven zonder de controlesystemen aan te passen werkt niet. De uitkomst is dan louter stress, frustratie en verzet. Voor sommigen neigt zowel het heden als het toekomstperspectief richting het betekenisloze. Het aantal Nederlanders dat zichzelf eenzaam noemt, is in drie jaar tijd verdubbeld tot 14 procent van de bevolking. Bij jongeren tussen de 16 en 24 jaar loopt dit op tot 25 procent. Ze doen werk dat hen niet bevalt maar zijn niet in staat om daar iets aan te doen. Ze hebben veel minder vrienden dan generatiegenoten, zoeken fervent op internet naar nieuwe contacten en ervaren dat dit hen niet helpt. Ze zien betekenisvelden verschuiven, maar kunnen zichzelf daarin niet plaatsen. Veel jongeren weten niet meer wie ze zelf moeten zijn. Betekenis zoeken in de ondertussenheid kan dan uitmonden in het omarmen van extreme idealen.

Het nieuwe denken en doen vraagt om reflectie en realiteitszin. Het idee dat oude machten en structuren vanzelf verdwijnen is naïef. Dat we in beweging gekomen zijn laat zich ook zien in de manier waarop traditionele machtspartijen zich momenteel nieuwe initiatieven binnenwerken. Zo investeren de grootbanken fors in crowdfunding. Het succes van de nieuwe wereld moeten we niet beoordelen op haar omvang maar op de richting die wordt ingezet. Wij willen het nieuwe optimisme zeker niet wegzetten als onrealistisch. Maar de ondertussenheid vraagt ook om waakzaamheid en reflectie. Treffen het voortschrijdende inzicht en het waakzame oog elkaar, dan vormt die verbinding een enorm synergetisch vernieuwingspotentieel.

**Het ‘overstag’ en ‘ree’ is geroepen en het roer gaat om. Nederland heeft – voorzichtig – de vernieuwing ter hand genomen. We zijn aan het doen. De richting is nog niet voor iedereen duidelijk en er is veel onzekerheid en frustratie in deze ondertussenheid. Veel van de oude fundamenten verliezen hun betekenis. Mensen struikelen over de leegheid van protocollen en standaardiseringen die niet meer passen bij wat zij persoonlijk relevant achten. Wat wij zien ontwikkelen is de maatschappijbrede zoektocht naar nieuwe betekenis. We gaan de komende jaren herijken, actualiseren en onze essentie als mens en als organisatie opnieuw dynamisch van inhoud voorzien. Waar het oude wegvalt, bouwen we het nieuwe op.**

*“Het leven van een mens, de vrijheid van een mens hebben slechts betekenis zolang hun waarde niet begrensd is.”*

Jules Romains, Frans dichter en schrijver 1885-1972





## De wederopbouw van betekenis

**Wie wil bouwen heeft stenen nodig. Willen we oude systemen overbodig maken, dan moeten we nieuwe bouwstenen anders stapelen. We beschreven de afgelopen vijf jaar hoe collectiviteiten achterhaald lijken en hoe burgers, consumenten en werknemers het initiatief naar zich toe trekken. Het maatschappelijk middenveld krimpt. De basale bouwsteen voor de toekomst is het individu, dat zichzelf op een andere, dynamische en meerdimensionale manier verbindt. Er ontstaan zelforganiserende dwarsverbindingen die wijzen naar nieuwe methoden van werken, van burgerschap, van leven. Het individu wil meer dan respect en zelfontplooiing: het wil wezenlijke betekenis geven aan het bestaan. Daar vinden we het kantelpunt in de tijd. We breken oude zekerheden af, selecteren de meest relevante stenen uit het puin en leggen die in nieuwe patronen. We voorstellen de wederopbouw van betekenis.**

### Het DNA voor de nieuwe tijd

De Maslov-piramide is aan uitbreiding toe, schreven we in 2010 en het nieuwe hoogste niveau wordt: 'van betekenis zijn'. Betekenis vormt het DNA voor de nieuwe tijd. We willen weten wat de relevantie is van wat we doen binnen de context, het grotere geheel. Immers: werken aan onze eigen betekenis kunnen we alleen in relatie tot de anderen. We bewegen van tweedimensionale monetaire waarde naar driedimensionale menselijke waarde. In deze trend past ook de opgelaaide discussie over het basisinkomen. In plaats van een financiële bijdrage aan het BNP verschuift status richting de persoonlijke relevantie binnen de context van werk, leven en burgerschap. We dichten het verschil tussen welvaart en welzijn door een rijk leven niet langer in geld uit te drukken maar in betekenis en verbondenheid. Werkelijke rijkdom is je latente talenten kunnen verwerkelijken en zonder reserve je drijfveren weten te volgen.

### Het andere in anderen

Het gevolg van de zoektocht naar betekenis is een herschikking van aandachtspunten en prioriteiten. Met een holistische blik stijgen we boven de eisen van het moment uit en nemen de eigen positie binnen een grotere context in ogenschouw. Het draait even niet over de snelheid van bewegen maar de richting die ingeslagen wordt. Organisaties buigen zich over hun specifieke bijdrage aan de bedrijfsketen,

de toegevoegde betekenis binnen de samenleving. En de individuele werknemer eist de ruimte op om de eigen afwijking van het gemiddelde te onderzoeken op zijn betekenis. De grootste uitdaging en tegelijkertijd kracht voor de komende jaren ligt in het besef dat we werken met mensen die geen kopie zijn van onszelf noch dat ooit zullen worden. Zo houdt wetenschapsfilosofe Trudy Dehue in haar boek *Betere Mensen* een vurig pleidooi tegen standaardisering en voor diversiteit. We hebben het andere in de anderen weer nodig om vooruit te komen.

### **Het Darwin van data**

De interconnectiviteit van data, mensen en systemen geeft ons zelfrijdende auto's, intelligente kleding en connected huisdieren. De algoritmes in onze omgeving weten meer over ons dan wij zelf. Met hun kennis verbeteren ze ons leven. En dus leveren we graag persoonlijke data in ruil voor toegang tot een leuke app. Ergens in die persoonlijke datastroom vol recensies, foto's en behoeften verbergen zich echter medelusteraars. Onze werkgever, een winkelketen, de verzekeraar. Er komt een tijd dat de verzekerde die zijn gezondheidsapp uitzet, aangeklaagd wordt wegens dataverduistering. Menige intellectuele taak (van basale accountancy en rechtspleging tot veel administratief werk en delen van de journalistiek) wordt al overgenomen door algoritmes. Algoritmes zijn ontworpen vanuit onze cultuur maar ontwikkelen zichzelf verder binnen hun eigen inherente natuur. Software staat als autonome levensvorm pas aan het begin van zijn evolutie. De ontdekkingstocht richting een betere versie van onszelf is tastbaarder en dichterbij dan ooit. De vraag is alleen: wat is de betere versie van onszelf? Een wereld waarin we schijnbaar geen manifeste behoeften meer kennen omdat de software die al voor ons invult voordat we ze kunnen verwoorden? Een nieuwe betekenis van gehandicapt zijn ligt straks in het niet toepassen van technologie om je natuurlijke lichaam op te waarderen. De grootste opgave voor de toekomst is om technologische expansie en menselijke vooruitgang een gemeenschappelijk belang te geven en zo samen te laten vloeien.

### **Van leraar tot Koersmotivator**

Onze leercurve is nog geënt op een onderwijssysteem dat uitgaat van prestatie en toetsen, niet van richting en betekenis. Maar de weerzin ten aanzien van het 'toetsisme' neemt toe. Er is discussie over het VMBO: waarom laten we leerlingen theorie stampen die ze niet opslaan terwijl ze hun vaardigheden kunnen etaleren in een ambachtelijk beroep? En waarom zouden hoogbegaafde kinderen die vastlopen op school zich niet buiten het systeem mogen ontwikkelen? Wat is belangrijker: het verwezenlijken van het unieke talent of het halen van een dwingend curriculum? Het onderwijs is klaar voor een revolutie. De techniek zal een deel van het werk van de leraar overnemen maar nooit de leraar zelf. Deze wordt belangrijker dan ooit. De docent wordt een Koersmotivator, die probeert betekenisvelden bloot te leggen bij de leerlingen die op zijn pad komen en weet hoe hij passende leerstof kan aandragen. Dat hoeft dan niet altijd binnen de vier muren van een school te zijn.

### **De wederopbouw van markten**

Ook het bedrijfsleven staat voor een betekenisrevolutie. Er loopt veel opgeblazen economische waarde weg uit de markt. Marketingtrucs werken niet meer. Hele bedrijfstakken, zoals de tussenhhandel, krijgen het moeilijk, want we kunnen Peer2Peer, real time, handelen, produceren en communiceren. De longtail is aan de winnende hand omdat de schapruijme die internet biedt oneindig is. Nieuwe toetreders keren zich af van het efficiëntiedenken, waarbij productiemethoden

E  
D  
E  
R  
D  
N  
E  
R  
T

# T R E N D R E F E R E

eerder de behoeften van aandeelhouders dan van de eindgebruiker eerbiedigen. Ze wegen de wezenlijke bijdrage van de basismaterialen aan het eindproduct af – en met het oog op de maatschappelijke betekenis elimineren ze zoveel mogelijk ballast, vervuiling en verspilling. We zien nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan, waarbij partijen die elkaar tegenkomen in de productieketen gezamenlijk hun maatschappelijke betekenis proberen te vervullen. Grote bouwers vinden zich bijvoorbeeld steeds vaker terug aan tafel met technologen, water- en energie-beheerders alsmede psychologen, sociologen en toekomstige bewoners, om gezamenlijk de bouwstenen te bepalen voor nieuwe wijken. Het lijkt een investering, maar het blijkt zich uit te betalen in een nieuwe relevantie voor de nieuwe tijd.

## **De ingrediënten zijn belangrijk**

Wie het heeft over ingrediënten voor een nieuwe tijd, kan niet om de rol van voeding heen. Nu maken we ons nog druk over calorieën en suikers, zonder te beseffen hoeveel wezenlijke voedingsstoffen al zijn vervangen door artificiële ingrediënten en smaakmakers. Veel voeding, kortom, heeft zijn intrinsieke betekenis verloren. Een tegenbeweging komt onder de noemer ‘de ingrediënten zijn belangrijk’ tot verrassende nieuwe keuzes. De vrouwen achter Kromkommer ontfermen zich over afgekeurde groenten en maken soep van niet helemaal gave, doorgedraaide partijen. Die soep streelt daarmee niet alleen de maag maar ook de geest. Het idee voor Doctor’s Orders kwam voort uit de frustratie van twee mannen die alleen maar met suiker aan elkaar geplakte tussendoortjes in de schappen zagen liggen en besloten om net zo lang te experimenteren met gezonde ingrediënten tot ze een werkelijk voedende koekreep hadden.

## **Zwermdende burgers**

Een politiek stelsel dat steeds opnieuw inzoomt op effecten zonder oorzaken te onderzoeken en niet regelmatig uitzoomt om de grotere cyclus en de eigen rol daarbinnen in ogenschouw te nemen, verliest terrein. De nieuwe mens zoekt een overheid die niet regisseert maar faciliteert en durft aan te haken bij de kracht van verbonden individuen. Die overheid herdefinieert de eigen rol: de hoofdlijnen neerleggen en bewaken op terreinen als veiligheid, infrastructuur, water en energie. Andere onderwerpen worden ofwel overgelaten aan multinationals en multinationale instellingen, ofwel doorgeschoven richting steden, wijken en andere verbonden gemeenschappen. Wanneer burgers bijvoorbeeld in de eigen buurt zorgen voor inbraakpreventie, zijn de resultaten beter. Organiseren op het niveau waarop een probleem zich voordoet, blijkt een praktisch uitgangspunt. Door hun persoonlijke expertise te koppelen binnen een alliantie van gelijkgestemden, voegen individuen zich samen tot een zwerm, met een even afgebakend als tijdelijk doel. De connectiviteit bepaalt de slagkracht en wendbaarheid en dus het succes.

**Tijdens de wederopbouw van betekenis schoffelen we experimentsgewijs de grond om en wat er opbloeit laat zich zien als een fijnmazige en fijnzinnige vervlechting van betekenis, betrokkenheid en duurzaam denken en doen. Er is aandacht voor het potentieel van introverten, zonderlingen en dwarskijkers. Er is oog en ruimte voor onderwerpen als empathie, bezieling, inspiratie en passie, waar tot voor kort vooral ratio, kennis en kundes leidend waren. Voorwaarde is wel dat we ons individueel niet isoleren, maar in verbinding blijven, om zo onze betekenis binnen het geheel te kunnen zien en voeden. De opdracht voor de toekomst is continue reflectie op de reikwijdte van de eigen kracht.**

*“We kunnen de mensheid in een betere richting krijgen, als we samenwerken. We kunnen een nieuwe religie creëren die ons allemaal samenbrengt.”*

Wubbo Ockels, natuurkundige, ruimtevaarder, wereldverbeteraar (1946 – 2014)

## Orkestratie van het ongemiddelde

**Wanneer we een wederopbouw van betekenis voorspellen, hoe uit zich dat dan in de actuele dynamiek van de samenleving? In dit derde deel beschrijven we hoe we als ongemiddelde mensen de toekomst orkestreren, hoe we dualiteiten laten samenvloeien om zo vloeiender kaders en soepeler beslissingscycli te creëren. Onze unieke betekenis vinden we in het krachtenveld van het maatschappelijke samenspel. Niemand voelt zich nog gemiddeld – we koesteren het unieke in onszelf – en dus past standaardisering, die een beperking van onze eigenheid inhoudt, ons steeds minder. We zijn een samenleving van ongemiddelde mensen geworden. We zoomen in op onze unieke betekenis binnen de sociale velden waarin we ons begeven en zoomen uit tot we het grotere geheel in beeld hebben. Daar waar mensen betekenis met elkaar uitwisselen en een gezamenlijk doel delen, leidt dat tot een exponentiële veranderkracht.**

### Assertieve consumenten

We hebben in de vijf jaar van de TrendRede al regelmatig geconstateerd dat de focus van de samenleving opschuift richting de kleinst mogelijke entiteit, die van het individu. Burgers trekken actief verantwoordelijkheden naar zich toe en de overheid decentraliseert zelfs daar waar wij die verantwoordelijkheid liever niet ontvangen. Wat we zien ontstaan is de emancipatie van het individu binnen de netwerken van besluitvorming, van productie en van handeling. We beoordelen onze eigen rol en speelruimte binnen de sociale weefsels op zijn merites en nemen geen genoegen meer met een passieve positie ergens in de productieketen van goederen en diensten. Alleen al door te consumeren dragen we een verantwoordelijkheid en daarmee een belang. We stellen ons daarom actiever en assertiever op ten opzichte van aandeelhouderswaarde en managementsystemen.

### Valse noten wegwerken

Al in de eerste TrendRede gaven we een voorbeeld van een complexe financiële beslissingscyclus: een werknemer stort zijn bijdrage in de gezamenlijke pensioenpot, die het pensioenbedrijf wegzet bij een hedgefonds, waarna het hedgefonds met dat geld het bedrijf van de werknemer opkoopt en uitkleedt, waardoor de

werknemer indirect zijn eigen ontslag of dat van een collega meefinanciert. De transparantie van dit soort - soms perverse - ketenprincipes neemt toe. Wij zien de opkomst van de ketenkraker. Hij weet de oude machtsverhoudingen open te breken, neemt het opnieuw orkestreren van alle onderdelen van de cyclus actief ter hand en werkt valse noten weg of dwingt ze een zuiverder toon aan te slaan. Zo berekende een slimme lezer van het NRC Handelsblad dat, wanneer alle leden het equivalent van een jaarcontributie op tafel leggen, ze gezamenlijk de krant kunnen kopen en zo vrijwaren van een investeringsfonds dat als ongewenste indringer de vrije nieuwsgaring in gevaar brengt. Te verwachten is dat meer consumenten en burgers hun macht binnen de beslissingscyclus ontdekken en zichzelf als ketenkraker gaan opstellen. Tussen individuele consumenten, werknemers en burgers ontstaan zogenaamde transmitters: technologische oplossingen die continu verbinding leggen en informatie uitwisselen tussen gelijkgestemde individuen. Op die manier vergaart men kritische massa en kan snel actie ondernomen worden. Of dat nu via een eenvoudige 'like' is, een coöperatief bod op de eigen fabriek of de oprichting van crowdsuig.nl. De vroege transmitters, zoals Avaaz of SumOfUs zijn al eens voorbij gekomen in de TrendRede. Over een paar jaar zijn ze overal om ons heen, de zwermen van verbonden individuen die als horzels de bestaande onrechtvaardige systemen bestoken, net zolang tot ze bezwijken of toegeven.

### **Het harmoniseren van drijfveren**

Het harmoniseren van de uiteenlopende drijfveren van de mensen met wie we werken en leven wordt een basisvoorwaarde om vooruit te komen. De erkenning van individuele verschillen in kracht noopt tot het continu kunnen afstemmen van de betekenis die je voor en met elkaar hebt. Rechtlignig denken leidt niet langer tot succes, net als topdown denken, strikte kaders en uitgestippelde strategieën. Vroeger moesten we iemand worden en een plek verwerven binnen het systeem. Het nieuwe uitgangspunt is dat we al iemand zijn en juist daarmee betekenis hebben. En dat het geheel beter uit is wanneer we het werk doen dat bij onze drijfveer past. Socialiteit, soepele organische processen en sociale rituelen zijn het idioom voor de komende jaren. Ontwikkelen we die nieuwe sociale rituelen niet, dan staat eenieder onbereikbaar in zijn eigen krachtenveld ineffectief naar de ander te schreeuwen en te wijzen. Het is de orkestratie van het ongemiddelde die onze toekomst vorm geeft.

### **Tussen de waarheid schuilt de toekomst**

Oplossingen voor complexe problemen liggen vaak in nieuwe (onverwacht relevante) verbindingen binnen of buiten het oorspronkelijke netwerk. Groei vinden we tussen oude waarheden in. En dus komt er aandacht voor wat buiten of tussen de huidige organisatieprincipes valt. We noemden in de vorige TrendRede de Manager Holistiek. Hij wordt aangenomen om boven de partijen uit het werkveld in oenschouw te nemen en vanuit die holistische visie verbanden te signaleren. Een voorbeeld: het bedrijf dat juist werknemers die ziek thuis zitten vraagt om ideeën te bedenken die het ziekteverzuim terug kunnen dringen. Iemand is dan niet langer de zwakke schakel, maar de drager van een belang. Dat is gebruik maken van het totale potentieel van mensen, door de oplossingen te genereren op het niveau waarop de problemen zich voordoen.

### **Leven als ambacht**

De kaders versoepelen. We leren dat we net als bij de waterbeheersing van rivieren

E  
D  
E  
R  
D  
N  
E  
R  
T

# T R E N D R E E D E

(we zorgen voor bufferruimtes, die tijdelijk aan de rivier worden teruggegeven), we de organische gang van zaken ruimte moeten bieden waarin het zichzelf zonder regie kan vormen. Daarbij hebben we speelruimte nodig, om te dromen, uit te proberen, te falen. Het talent, de studie en de ervaring van mensen moet de kans krijgen om zich steeds opnieuw te ontplooien. Omdat we erachter komen dat we op die manier tot betere resultaten komen. Niet alleen werken, maar ook leven wordt zo een ambacht, waarin passie, bezieling en empathie leidraad zijn.

## **Maakbaarheid is loslaten.**

We hebben minder controle dan we zouden wensen. We voorzien dat we afscheid nemen van de controle-illusie en daarmee leren we loslaten. Vorig jaar stelden we: waar niet alles individueel maakbaar is, kunnen we er alleen gezamenlijk het beste van maken. Er is geen alomvattende waarheid waar we ons met zijn allen achter kunnen en willen scharen. En dus bewegen we richting een samenleving die zich organisch en flexibel verbindt en organiseert. De menselijke maatvoering en reikwijdte zijn uitgangspunt. Om iets te maken moeten we de maakbaarheid loslaten en het zichzelf intrinsiek laten ontwikkelen.

## **Nuchterheid is holisme**

Bij de inrichting van creatieprocessen realiseert men zich meer dan ooit dat alle economische sectoren onderling met elkaar verbonden zijn. Voedingsbodems voor het holistisch denken zijn onder andere de tekorten aan grondstoffen, gecombineerd met de bewustwording dat een duurzame herbruikbare samenleving noodzakelijk is voor het voortbestaan van de mensheid. Nuchtere nieuwe marktpartijen zoomen uit en vervolgens in en komen zo met praktische mogelijkheden om de omgang met grondstoffen te verbeteren. De mobiele fabriek van Gerard Steijn vormt uit bouwpuin een soort betonnen Legostenen, waarmee mensen in aardbevingsgebieden zelf nieuwe en steviger woningen in elkaar kunnen klikken. Stichting Urgenda, actie-organisatie voor innovatie, verbindt met talloze initiatieven overheid, bedrijfsleven en burgers aan elkaar. Er zullen ecosystemen ontstaan die niet primair financieel groeien maar waarbij de continuïteit, in de breedste zin des woords, toch gewaarborgd zal zijn. Steeds maken we dan de afweging tussen individueel en algemeen belang.

## **De dualiteit oplossen**

We benoemden ooit het virtividu, een individu dat zijn leven grotendeels virtueel leeft. Die term raakt alweer bijna ouderwets, al was het maar omdat ook het reële leven soms sterk virtuele elementen krijgt (met als pregnant voorbeeld jongeren die hun reële seksleven modelleren aan de hand van virtuele pornobeelden). De komende jaren zullen we steeds meer nadenken over het vervlechten van virtualiteit en realiteit en tot de conclusie komen dat geen enkel systeem, hoe complex ook, voldoet aan de eisen die menselijke communicatie en coöperatie stellen. We zetten in op het ruimte geven aan de menselijke complexiteit, ook binnen virtuele omgevingen en gaan software ontwikkelen gebaseerd op menselijke betekenis, in plaats van op systeemefficiëntie. We zien natuur en cultuur samenvloeien en betekenis uitwisselen. We zien realiteit en virtualiteit versmelten tot een hybride vorm. We zien gebruikers die eigenaar zijn, ontwerpers die produceren en buitenstaanders die teams leiden. De wederopbouw van betekenis laat ouderwetse dualiteiten zich opnieuw vormen tot een organische, fluïde ecosfeer, zonder scheidingswanden.

# 2015

De toekomst is aan ongemiddelde mensen die gezamenlijk hun toekomst orkestreren. We moeten nog vertrouwd raken met al die nieuwheid om ons heen, de schoonheid van het perspectief ontdekken en de grammatica van de nieuwe taal leren begrijpen. Pas wanneer we er woorden voor hebben, kunnen we werkelijk verbinding maken met nieuwe inhoud. Ontkoppeld van absolute waarheid zoeken we naar nieuwe verankering in menselijke waardigheid. We gaan het komende jaar inzoomen én uitzoomen, maken én loslaten, vallen én opstaan. We roepen 2015 uit tot het jaar waarin we onszelf bevragen op onze betekenis. De vragen die we durven te formuleren zetten de toon voor wat we nog gaan ontdekken. Wij denken de afgelopen vijf jaar het begin van een wondermooie toekomstmelodie gehoord te hebben.