HANS DIELS

HET ONZEKERHEIDS VOORDEEL

STRATEGIE TUSSEN FEITEN EN VERBEELDING

etion

Lannoo Campus

INHOUD

HOOFDSTUK 1

ONDERNEMEN IN ONZEKERHEID

In dit hoofdstuk:

- Hoe de mens als enige soort aan toekomstdenken doet.
- Waarom in een wereld vol onzekerheid denken over de toekomst ook voor mensen moeilijk is.
- In een wereld vol onzekerheid moeten we onze strategie ontwikkelen door gebruik te maken van feiten én verbeelding.
- Door onze strategie tussen feiten en verbeelding te ontwikkelen zullen we nieuwe opportuniteiten beter grijpen en weerbaarder zijn voor onverwachte gebeurtenissen. Dat levert ons een onzekerheidsvoordeel op.

WAAROM DE APEN ONZE BAAS NIET ZIJN

'Long-term planning ... is something utterly new on the planet, even alien. It exists in human brains. The future is a new invention in evolution.'
RICHARD DAWKINS

In 1991 vinden Helmut en Erika Simon, twee Duitse toeristen, op de Oostenrijks-Italiaanse Alpengrens een menselijke mummie. Ötzi of de ijsman, zoals hij later genoemd wordt, is vijfduizend jaar oud. Maar Helmut en Erika troffen niet alleen het lichaam van Ötzi aan. Bij hem lagen ook een tiental items, zoals een bijl, een dolk, een pijl en boog, paddenstoelen met medische eigenschappen, een mandje, een boor ... Ötzi was duidelijk op heel wat zaken voorbereid (behalve op de pijl in zijn linkerschouder, die hem waarschijnlijk het leven kostte). Ötzi was in staat om na te denken over de toekomst en zich verschillende scenario's voor te stellen, waarin hij allemaal ander gereedschap nodig zou hebben.

Het is dit nadenken over de toekomst dat ons onderscheidt van andere dieren. In zijn boek *The Gap: The Science of What Separates Us From Other Animals* stelt de Australische psycholoog Thomas Suddendorf dat de mens de enige diersoort is die in de toekomst kan kijken. Het is niet taal of moraal die ons onderscheidt van dieren, maar 'het vermogen om een reeks scenario's te beschouwen, echt en ingebeeld, in verleden en toekomst'.[1] We kunnen ons zaken inbeelden die anders zijn dan wat we direct waarnemen, 'we kunnen ons voorbije, toekomstige en fictieve werelden inbeelden en erover nadenken'.[2] We hebben verbeelding.

Door vooruit te denken konden we ons als mens verweren tegen veel sterkere dieren en de natuur naar onze hand zetten. Zo zijn we als mens de wereld gaan domineren. Naast de mogelijkheid om als mens toekomstgericht te denken, stelt Suddendorf nog een tweede verschil tussen ons en andere dieren vast: we zijn ook in staat om intellectueel met anderen samen te werken. Hoewel we als mens kunnen nadenken,

is onze capaciteit daartoe nog beperkt, zoals we later in dit boek zullen zien, en is het vooral de mogelijkheid om dit samen met anderen te doen die ons grote voordelen oplevert. Ieder individu heeft grote beperkingen om de toekomst in te schatten, maar als we met andere mensen samenwerken, wordt onze capaciteit om dat te doen veel groter.

Het is dus gezamenlijk toekomstdenken dat ons als soort heeft doen floreren in deze wereld. Door op lange termijn te denken zetten we heel de wereld naar onze hand, overwonnen we onze natuurlijke vijanden die vaak veel sterker zijn. En zo zullen ook bedrijven die beter worden in toekomstdenken op lange termijn hun 'soortgenoten' domineren.

Maar het is niet omdat we als mensen de enige soort zijn die over de toekomst kan denken dat we daar altijd heel goed in zijn. Onze capaciteit tot toekomstdenken wordt sterk uitgedaagd door de snelle verandering en complexiteit van onze omgeving en door de shortcuts die we gebruiken om met die complexiteit en verandering om te gaan.

TIJDPERK VAN VERANDERING

We leven nog niet zo lang in een tijdperk van verandering. Van de 300.000 jaar die we als homo sapiens op de wereld rondlopen, zag de wereld er 99,999% van de tijd nagenoeg hetzelfde uit. Tot de industriële revolutie in de tweede helft van de 18de eeuw veranderde de wereld maar weinig. Sindsdien gaat de verandering steeds sneller.

De oermens wist redelijk goed wat hij allemaal op zijn pad kon verwachten, maar de ondernemer van vandaag wordt geconfronteerd met een wereld waarin verrassingen de norm worden. Van de financiële crisis, economische sancties, de brexit en het protectionisme van Trump over de corona-epidemie tot technologische disruptie en – heel recent – de enorme problemen in de toeleveringsketen: verandering is alomtegenwoordig. Plotse verandering trof grote multinationals, maar evengoed de Kempense appelboer die geen fruit meer kon exporteren naar Rusland, de bakker die zijn koffiekoeken duurder moest maken, omdat de

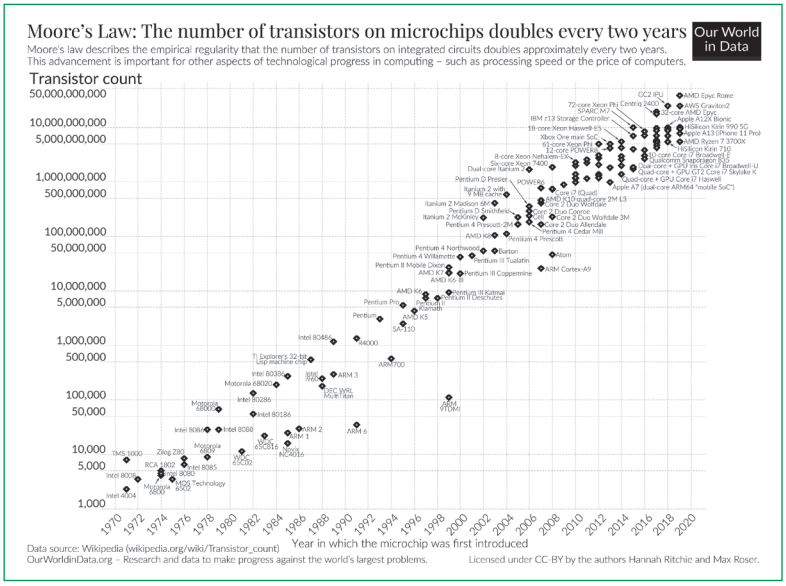
vanille vanuit Madagaskar niet meer werd aangeleverd, de taxichauffeur die plots in concurrentie stond met eenieder die een auto bezat of de kleine fietsenmaker die zijn klant vandaag moet uitleggen dat die tot twee jaar op zijn fiets moet wachten, omdat een klein onderdeeltje niet meer beschikbaar is.

De verandering die we observeren in de wereld versnelt en zal de komende jaren enkel verder versnellen door de toename van computerkracht, de exponentiële groei van verschillende technologieën en het effect van de convergentie van die verschillende technologieën. Daarbovenop komt dat we veranderingen over heel de wereld veel sneller voelen bij ons doordat we enorm verbonden zijn met mensen, bedrijven en landen van over heel de wereld.

Leven onder de wet van Moore – Exponentiële tijden

Intel-oprichter Gordon Moore merkte in 1965 dat het aantal transistors dat op een geïntegreerd circuit (de basis van computerchips) werd geplaatst, elke achttien maanden verdubbelde. Dat betekent dat de computerkracht telkens verdubbelde of de prijs halveerde. Moore paste zijn wet later aan een verdubbeling om de twee jaar aan, maar vijftig jaar later is die nog altijd van kracht (zie fuguur 1). En terwijl de wet van Moore wordt uitgedaagd door de grenzen van wat fysiek mogelijk is, zullen nieuwe technologische ontwikkelingen waarschijnlijk de levensduur ervan verlengen. Volgens Ray Kurzweil was de wet van Moore al het vijfde computerparadigma en zagen we ook voor de microchip reeds exponentiële groei in de rekenkracht, bij computers die gebruikmaakten van andere systemen zoals vacuümbuizen.[3]

Dat impliceert dat de kracht van technologieën exponentieel versnelt naarmate ze meeliften op de wet van Moore. Wanneer steeds meer sectoren digitaal transformeren, versnelt de toename van de rekenkracht de verandering in deze sectoren.



FIGUUR 1 Wet van Moore: aantal transistors op een microchip

BRON: Our World in Data

Om te illustreren wat die exponentiële groei in de praktijk betekent: de Apollo Guidance Computer, die Neil Armstrong en Buzz Aldrin naar de maan begeleidde, had minder verwerkingscapaciteit als twee Nintendo Entertainment System-consoles uit 1985. De Cray-2, een supercomputer uit 1985, had evenveel verwerkingskracht als een iPhone 4 in 2010. De voorbeelden tonen aan hoe computerkracht enorm is toegenomen. Het toont aan dat we in een tijdperk aankomen van overvloedige rekenkracht die exponentieel blijft groeien.

Maar in feite is de wet van Moore voor computerkracht niet zo bijzonder. Er zijn veel gebieden waarop exponentiële groei te zien is. De kostprijs om iemands DNA in kaart te brengen, neemt ook exponentieel af, zelfs sneller dan de wet van Moore. Het Human Genome Project, dat er in 2000 voor het eerst in slaagde het menselijk genoom in kaart te brengen, kostte drie miljard dollar. In maart 2020 kondigde BGI, een bedrijf

uit het Chinese Shenzhen, aan dat het een volledig genoom in kaart kan brengen voor 100 dollar.[4] Dat zal leiden tot een onvoorstelbare verandering in de menselijke gezondheidszorg en zal nieuwe kansen (en uitdagingen) creëren voor genetisch gemodificeerde mensen.

Wanneer we bepaalde drempels in computerkracht bereiken, ontstaan nieuwe mogelijkheden in verschillende technologiedomeinen. Hoge niveaus van rekenkracht zijn bijvoorbeeld een van de twee basisingrediënten voor vooruitgang in artificiële intelligentie (AI) (naast grote datasets), maar ook voor nieuwe ontdekkingen in de materiaalwetenschappen en medisch onderzoek. Nieuwe niveaus van rekenkracht maken dingen mogelijk die we eerder hadden kunnen bedenken, maar die wetenschappers niet konden berekenen. Het versnelt ook het onderzoek door digitale simulaties mogelijk te maken. En binnen tien jaar zal computerkracht honderd keer zo goedkoop zijn.[5] Dat heeft als implicatie dat heel wat toepassingen die we nu niet doen, omdat ze qua computerkracht nog te duur zijn, binnen tien jaar gemakkelijk betaalbaar zullen zijn. Dat betekent dat de toekomst sneller zal blijven komen dan we denken.

Robots en genomen – Versnelling door convergentie

Niet alleen de beschikbare rekenkracht neemt toe, ook het aantal sectoren dat daar de impact van ondervindt wordt steeds groter. Door de digitalisering surfen steeds meer sectoren mee op de toename van de kracht van computers. We zien een hele reeks technologieën die exponentieel groeien. Als die verschillende technologieën tegelijkertijd exponentieel groeien, kan dit nog meer verandering veroorzaken.

Diamandis en Kotler stellen dat ‘voorheen onafhankelijke golven van exponentieel versnellende technologie beginnen te convergeren met andere onafhankelijke golven van exponentieel versnellende technologie’. Ze gebruiken het voorbeeld van hoe medicijnen versneld ontwikkeld worden omdat andere technologieën, die daarbij ingezet worden, zoals artificiële intelligentie, zelf exponentiële groei doormaken. Toename van artificiële intelligentie zou kunnen leiden tot algoritmen die

zelf nieuwe algoritmen ontwerpen, waardoor de mogelijkheden van artificiële intelligentie verder vergroten.[6]

De convergentie en toenemende synergieën tussen verschillende technologieën zoals synthetische biologie, nanotechnologie, 3D-printen, robotica, AI en *quantum computing* zullen de technologische evolutie verder versnellen.

Genetisch onderzoek dat versnelt omdat de prijs van genoomsequencing daalt, zal nog in snelheid toenemen wanneer artificiële intelligentie versnelt. AI zal verder versnellen wanneer quantum computing zich ontwikkelt en nog meer computerkracht creëert. Een ander voorbeeld: een grotere rekenkracht maakt het mogelijk om nieuwe materialen te ontwikkelen, die op hun beurt weer nieuwe mogelijkheden kunnen creëren voor het ontwerpen van microchips, waardoor de rekenkracht verder toeneemt. Op die manier leiden convergerende technologieën tot almaar snellere veranderingen.

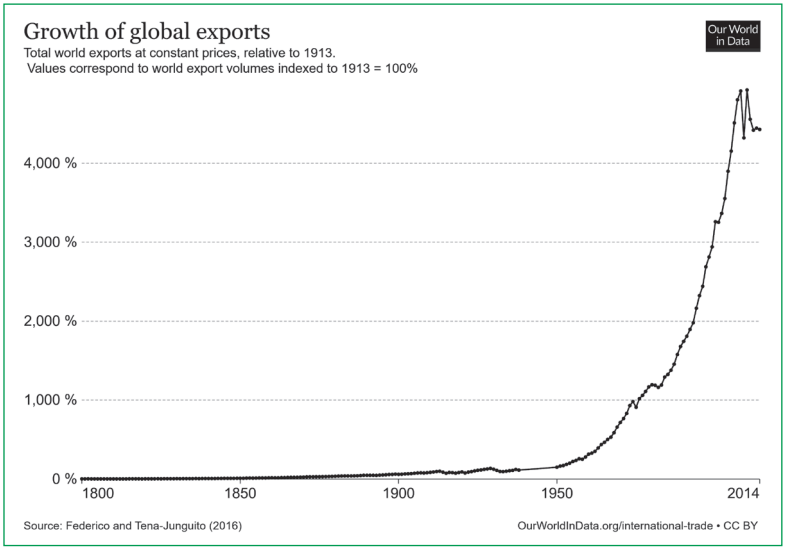
Die versnelling van de verandering impliceert dat technologieën die nu nog vergezocht lijken, er veel sneller kunnen zijn dan we denken. Een mooi voorbeeld is de *'Pharmacy on a chip'*,[7] een minuscuul apparaatje geladen met een aantal geneesmiddelen dat het op een gecontroleerde manier loslaat in je lichaam. Het kwam er maar door de combinatie van nieuwe ontwikkelingen op het vlak van remote control, radiofrequenties, sensoren, microprocessoren, miniatuurchips (met hun eigen stroomvoorziening). Het product was al meer dan twintig jaar in ontwikkeling, maar pas nu zijn de technologieën samen voldoende ontwikkeld om het in de praktijk te brengen.

Een Chinese vleermuis en lege schappen wc-papier – Toenemende verbondenheid en complexiteit

Door technologische innovatie op het gebied van transport en telecommunicatie werd de wereld veel kleiner. Sinds het midden van de vorige eeuw namen de stromen van goederen en geld enorm toe (zie figuur 2). Steeds complexere en globalere toeleveringsketens dreven de groei

van de export. Producten worden zelden nog op één plaats gemaakt. Een iPhone wordt ontwikkeld in California, geassembleerd in China of Taiwan en Apple werkt met 43 landen samen om de onderdelen te maken.[8]

Hoe complexer de toeleveringsketens en hoe meer producten, mensen, geld en informatie over de wereld stromen, hoe groter de kans dat een gebeurtenis aan de andere kant van de wereld een impact heeft bij ons. Het is de metaforische vlinder die met zijn vleugels flapt en zo aan de andere kant van de wereld een orkaan veroorzaakt. In de coronacrisis was die vlinder waarschijnlijk een Chinese vleermuis, die een enorme maatschappelijke, economische en gezondheidsimpact en zelfs lege schappen wc-papier veroorzaakte, ver van waar het diertje een laatste keer met zijn vleugels flapte. De hypotheekcrisis in de Verenigde Staten zorgde dan weer voor een trans-Atlantische financiële crisis en een globale economische crisis.



FIGUUR 2 Waarde van de wereldwijde export

BRON: Our World in Data (Y-as: verhouding globale export tot referentiejaar 1913 (= 100))

Ook ideeën stromen over heel de wereld, ongeacht of het nu revolutionaire ideeën zijn die zich via sociale media tussen landen verspreiden, #metoo die viraal ging na aanklachten tegen Hollywoodproducer Harvey Weinstein in 2017, of de Black Lives Matter-beweging die zorgde voor betogingen tegen racisme en politiegeweld na de dood van George Floyd in 2020. Dergelijke virale ideeën kunnen snel impact hebben op wat aanvaardbaar is of getolereerd wordt in een samenleving en op wat in vraag gesteld wordt.

WAAROM TOEKOMSTDENKEN MOEILIJK IS

Een wereld die complexer is en sneller verandert, zorgt ervoor dat de toekomst onzekerder wordt. Door de complexiteit van onze omgeving is het niet altijd duidelijk hoe gebeurtenissen veraf hier bij ons een impact kunnen hebben. Denk maar aan hoe moeilijk het is voor bedrijven om hun volledige toeleveringsketen in kaart te brengen. Daarnaast zorgt de exponentiële technologische groei ervoor dat verandering steeds sneller plaatsvindt. Producten die nu nog onmogelijk zijn, wegens de rekenkracht die ze vragen, kunnen dat binnen vijf of tien jaar plots wel zijn.

Wanneer we onzeker zijn over de toekomst, zouden we met een brede open blik naar die toekomst moeten kijken, maar dat gaat in tegen hoe we denken. Als mens vermijden we onzekerheid en hebben we de neiging om naar de toekomst te kijken vanuit het verleden.

Onze interne Kim-Jong-Un – Onzekerheid mijden

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat mensen zekerheid verkiezen boven onzekerheid. Uit een experiment bleek dat de deelnemers liever *zeker* nu een elektrische schok krijgen dan dat ze *misschien* later een schok krijgen. Hoe wetenschappers de stress ook maten tijdens het experiment (zweten van de huid, verwijde pupillen, zelf gerapporteerde stress), altijd zagen de onderzoekers een verhoging wanneer de onzekerheid het hoogst was. Wanneer mensen absoluut geen idee hebben wat er

zal gebeuren, zijn ze het meest gestresseerd. Onzekerheid veroorzaakt zelfs meer stress dan voorspelbare negatieve gevolgen.[9]

Hoe sterk we onzekerheid willen vermijden, hangt af van het betrokken onderwerp en verschilt van mens tot mens. Ayelet Fishbach, een professor in gedragswetenschappen en marketing aan de Universiteit van Chicago, stelt dat onzekerheid ook positieve effecten kan hebben, maar enkel wanneer de inzet niet te hoog is. Ook zijn er belangrijke verschillen tussen hoe goed mensen kunnen omgaan met onzekerheid. Volgens Michel Dugas, een psychologieprofessor aan de Universiteit van Quebec, zijn mensen met een hoge intolerantie voor onzekerheid veel vatbaarder voor verschillende angststoornissen.[10]

Ongeacht de verschillende intensiteit waarmee onzekerheid mensen stress bezorgt, gaan we bij veel onzekerheid (over belangrijke keuzes) sowieso naar zekerheid op zoek. In 1972 schreef de psycholoog Jerome Kagan al dat het 'oplossen van onzekerheid' een heel grote invloed op ons gedrag heeft. We zoeken zekerheid, zelfs daar waar er geen te vinden is. De sociaal psycholoog Arie Kruglanski beschrijft de zoektocht naar *'cognitive closure'* als 'het verlangen van individuen naar een duidelijk antwoord op een vraag en een afkeer van ambiguïteit'. Het proces verloopt volgens hem in twee fases. In de eerste stap, *'seizing'*, worden we gedreven snel een antwoord te vinden op onze vraag. Daarbij gebruiken we alle informatie die we tegenkomen, zonder die per se te verifiëren. In de tweede fase, *'freezing'*, zijn we gedreven om de *closure* die we in de eerste fase bereikt hebben zo lang mogelijk te behouden. We bevriezen als het ware onze kennis en negeren informatie die daartegen ingaat. En ons vertrouwen in de juistheid van ons antwoord neemt toe. We vrezen onzekerheid, omdat we dan geen controle meer hebben. Zolang we zeker weten wat er gebeurt, kunnen we daarop anticiperen. Maar die zekerheid is al te vaak een illusie.[11]

Wanneer we informatie tegenkomen die onze centrale overtuigingen uitdaagt, hebben we de neiging om ons af te sluiten in plaats van ons open te stellen, stelt Adam Grant. Hij beschrijft het als een soort minidictator die in ons hoofd woont en die de stroom van feiten naar onze hersenen controleert. Dit wordt in de psychologie het 'totalitaire ego'

genoemd.[12] Neurowetenschappers vonden hiervoor een verklaring in de amygdala, het deel van onze hersenen dat verantwoordelijk is voor vechten, vluchten, eten, angst, bevriezing en voortplanting.[13] Wanneer onze kernovertuigingen worden uitgedaagd, kan dat de amygdala triggeren en zo een *fight-or-flight*-antwoord genereren. Het zorgt ervoor dat we de angst en woede daadwerkelijk in ons lichaam voelen.[14]

Onze interne Kim Jong-un gaat als volgt te werk. Hij creëert een overdosis zelfvertrouwen, doordat we informatie die niet strookt met onze overtuiging negeren en daarnaast in een echokamer terechtkomen, waarin we alleen mensen horen die deze mening versterken en goedkeuren.[15] Sociale media vormen een onderdeel van dergelijke echokamers. Ook daar interageren we voornamelijk met mensen met gelijkaardige ideeën. De algoritmes van de socialemediabedrijven schotelen ons ook vooral informatie voor die bevestigt wat we al denken.

Wanneer we informatie binnenkrijgen die niet past bij wat we geloven, ontstaat er cognitieve dissonantie.[16] Dat gevoel van ongemak zet ons ertoe aan gedrag te stellen dat dit ongemak vermindert. Bijvoorbeeld door de nieuwe informatie te negeren of door die te rationaliseren, door een verklaring te zoeken voor de nieuwe informatie die past bij datgene waarin we geloven. We zoeken een manier om zaken die niet in ons wereldbeeld passen toch te verklaren, op een manier waardoor we ons wereldbeeld niet moeten bijstellen.

Ook de sociale dynamiek in de groep mensen waarmee we omgaan of werken speelt een rol. Groepsdenken is het proces waarbij 'slechte beslissingen worden genomen door een groep, omdat de leden geen mening willen uiten, geen nieuwe ideeën willen voorstellen enz., waarmee anderen het misschien niet eens zijn'.[17] Groepsdenken kan bevestigingsbias nog versterken, doordat niemand rondom jou je vooroordelen in vraag stelt. De economist Robert Shiller, van de universiteit van Yale, zag het falen van de Federal Reserve in het erkennen van signalen dat er een bubbel in de hypotheekmarkt zat aan te komen als een voorbeeld van groepsdenken.[18]

Vaak hebben we de neiging om, als een bepaalde aanpak niet werkt, het plan niet te herdenken, maar er juist dubbel zo hard op in te zetten en er nog meer middelen aan toe te wijzen. Dat noemen we dan weer 'inzet-escalatie'. Grant beschrijft het als de dunne lijn tussen heroïsch doorzetten en domme koppigheid.[19]

Doordat ons vertrouwen in de juistheid van onze ideeën toeneemt en we informatie negeren die zou aantonen dat ze niet (meer) kloppen, raken we verstrikt in status-quodenken. We raken vast in de situatie zoals ze ons gegeven is. Experimenten in de psychologie tonen aan dat de status quo mensen aantrekt, wat die ook moge zijn. In een experiment kregen de deelnemers willekeurig een van twee geschenken – een koffietas of een reep chocolade. Dan werd hen verteld dat ze het ene cadeau voor het andere mochten inruilen. Normaal zouden we verwachten dat de helft van hen zijn cadeau graag voor het alternatief zou inruilen. Maar slechts 10% van de deelnemers koos daarvoor. De status quo was dus zelfs aantrekkelijk wanneer de onderzoekers hem puur arbitrair enkele minuten eerder hadden opgelegd. Andere experimenten tonen aan dat hoe meer alternatieven deelnemers krijgen, hoe aantrekkelijker de status quo als optie wordt.[20]

Van de Ardennen tot Davos – De toekomst is niet zoals gisteren

In 1940 dacht de Franse inlichtingendienst dat het Duitse leger Frankrijk langs de vlakke delen van België zou binnenvallen. Hij maakte die analyse na eerdere Duitse blitzkrieg-aanvallen in de Spaanse burgeroorlog en de Duitse invasie van Polen en Noorwegen te hebben bestudeerd. Nochtans waren er veel indicaties (zoals Duitse verkenningsvluchten en foto's van de constructie van pontonbruggen) dat de Duitsers een invasie door de Ardennen planden. De inlichtingendienst negeerde die nieuwe informatie echter, omdat die niet in het beeld paste dat hij van een Duitse blitzkrieg had.[21] Ze konden zich niet inbeelden dat het anders zou zijn.

Elk jaar publiceert het World Economic Forum (WEF) voor zijn topontmoeting in Davos in januari zijn *Global Risks Report*. Daarvoor bevraagt de organisatie CEO's en risicobeheerders in zijn netwerk, over wat zij als

de belangrijkste risico's voor het volgende jaar zien. In het rapport van januari 2021 is de grootste nieuwkomer in de top vijf 'infectieziekten'. Dus meer dan een jaar na het ontstaan van het coronavirus in het Chinese Wuhan voorspelt het WEF dat zo'n ziekten een risico vormen. In januari 2020 was er geen sprake van in het rapport.

Laat ons even kijken naar welke risico's het WEF-rapport nog 'voorspeld' heeft. In 2013-2014 zagen we de invasie van Oekraïne door Rusland en de annexatie van de Krim. De WEF-rapporten van 2013 en 2014 maakten evenwel geen gewag van interstatelijk geweld in de top tien van de meest waarschijnlijke risico's. Vanaf 2015 dook dat wel op in de rapporten, als een van de toprisico's.

In 2014-2015 is er de Europese migratiecrisis. De twee jaren daarna zien we onvrijwillige migratie opduiken bij de toprisico's. Maar de rapporten van de jaren voordien repten met geen woord over een risico op onvrijwillige migratie. En in 2015-2016 vinden er de terroristische aanslagen plaats in Europa. Twee keer raden welk thema in de toprisico's van 2017 opduikt, terwijl er geen sprake van was in de WEF-rapporten van de jaren daarvoor? Zo zien we dat het vaak heel moeilijk is om af te stappen van het idee dat de toekomst zoals gisteren is.

Zelfs top-CEO's van de grootste bedrijven ter wereld, die miljoenen verdienen net om vooruitziend te zijn, en risicomanagers wiens job het is om dergelijke zaken te voorspellen, hebben het moeilijk om verder te kijken dan naar wat er het meest recent gebeurd is. De rapporten van het WEF zijn dus vooral nuttig als inventaris van wat er in de jaren voorheen gebeurde. Hun voorspellende waarde is daarentegen beperkt.

De psychologen Tversky en Kahneman noemen dit de beschikbaarheidsheuristiek. Als mensen gevraagd worden hoe groot de kans is dat zich iets zal voordoen, zijn ze sterk geneigd te kijken hoe goed ze zich voorbije voorvallen van die gebeurtenis herinneren. Als er recent dus heel wat overstromingen plaatsvonden of als die veel aandacht kregen in de media, wordt de kans erop hoger ingeschat. Een klassiek voorbeeld is dat de meeste mensen het risico op een vliegtuigcrash veel hoger inschatten dan op een auto-ongeval, omdat vliegtuigcrashes disproportioneel

veel media-aandacht krijgen in vergelijking met de nochtans veel meer voorkomende auto-ongevallen. Zo herinneren mensen zich die vliegtuigcrashes makkelijker.

Het deed me denken aan een gesprek dat ik tijdens de eerste corona-lockdown in de lente van 2020 had met de CEO van een groot Belgisch IT-bedrijf. Na een presentatie van mij over de nood aan meer weerbaarheid in de toeleveringsketens vertelde hij me dat zij niet meer verrast zouden worden, dat hun *business-continuity*-plan nu aangepast was om een volgende pandemie te doorstaan. Het was tekenend voor hoe vaak bedrijfsleiders zich nog steeds op het verleden blijven richten om zicht te krijgen op wat hen in de toekomst kan treffen (of wat hen nieuwe kansen kan geven). Nochtans was de corona-epidemie de ideale les om te beseffen dat we juist het hardst getroffen worden door die zaken waarvan we het bestaan op voorhand niet kennen.

Voor sommige zaken in de WEF-rapporten kloppen de voorspellingen uiteraard wel. Vorig jaar bijvoorbeeld stonden extreem weer en natuurrampen bij de toprisico's. De bosbranden van het voorbije jaar hebben dit bevestigd. Maar ook dat waren zaken die de voorbije jaren al plaatsvonden en dus nog op het netvlies van de bevraagde CEO's en risicomanagers gebrand stonden. Uiteraard is de toekomst soms wel als gisteren. Pierre Wack, een van de godfathers van het toekomstdenken, schreef: 'Voorspellingen zijn niet altijd verkeerd: ze zijn zelfs meestal redelijk juist. En dat is wat hen zo gevaarlijk maakt. Ze zijn gebouwd op de assumptie dat de wereld van morgen grotendeels zoals vandaag zal zijn. Ze werken vaak omdat de wereld niet altijd verandert. Maar vroeg of laat zullen de voorspellingen falen, juist wanneer we ze het meeste nodig hebben: bij het anticiperen van grote verschuivingen in onze bedrijfsomgeving die volledige strategieën verouderd maken.'[22] Het is dus niet nutteloos om je zoals de CEO van het IT-bedrijf voor te bereiden op zaken die je pas hebt gezien, het volstaat alleen niet.

En het kan anders, andere mensen hadden wel voldoende verbeelding om een grote pandemie te zien aankomen. Na de uitbraak van het coronavirus ging de TED-talk viraal waarin Microsoftstichter Bill Gates voor een globale pandemie waarschuwde. Dat filmpje was van 2014.