

# Navigeren door het terra incognita van de toekomst

*Vijf jaar Strategic Foresight bij de Koninklijke Marine en Koninklijke Luchtmacht*

Ltkol P.G.H. Duran MA en KLTZ dr. R.M. de Ruiter\*

In 2004 ging de toen onbekende Mark Zuckerberg vanuit zijn studentenkamer voor het eerst online met Facemash, het latere Facebook. In datzelfde jaar keek het Amerikaanse adviesorgaan voor inlichtingen, de National Intelligence Council (NIC), vooruit naar de jaren twintig.<sup>1</sup> De NIC waarschuwde dat de wereld aan de vooravond stond van een fundamentele breuk in de geschiedenis: 'At no time since the formation of the Western alliance system in 1949 have the shape and nature of international alignments been in such a state of flux'.<sup>2</sup>

\* Luitenant-kolonel Patrick Duran MA is het Hoofd Sectie Strategie van de Koninklijke Luchtmacht. KLTZ dr. Roy de Ruiter is docent aan de Hogere Defensie Vorming.

1 Zie voor een uitgebreide analyse van het 2004-rapport van de National Intelligence Council: Uri Friedman, 'What US intelligence thought 2020 would look like', *The Atlantic*, 2019.

2 National Intelligence Council, *Mapping the global future: Report of the national intelligence council's 2020 project, based on consultations with nongovernmental experts around the world* (US Government Printing Office, 2004) 9.



*Strategic Foresight is inmiddels bij zowel de luchtmacht als marine onderdeel van de bedrijfsvoering. Er is behoefte aan een gedeeld strategisch narratief, dat richting geeft aan de ontwikkeling op de lange termijn*

FOTO MCD, GERBEN VAN ES



**D**oor de opkomst van de systeemrivalen China en India was een felle strategische competitie met de Verenigde Staten aanstaande, net als een relatieve verzwakking van het Westen. De trend van de steeds verdergaande globalisering beschouwde de raad als een voedingsbodem voor populisme en nationalisme. Een andere uitdaging die de NIC voorzag was de opkomst van nieuwe technologieën. Met name de toenemende connectiviteit en de groei van virtuele gemeenschappen zou het voor regeringen wel eens flink lastiger kunnen maken grip te houden op hun bevolking.<sup>3</sup> De NIC heeft op deze punten gelijk gekregen. Zo worstelen regeringen met de invloed en polariserende werking van sociale media als Facebook. Dat Big Tech ook de rijkste bedrijven ter wereld zouden worden met een enorme mondiale en politieke invloed kon de raad zich niet voorstellen. Wie in 2004 had voorspeld dat een Amerikaanse president verbannen zou worden van sociale media was waarschijnlijk niet serieus genomen, laat staan als iemand had gezegd dat diezelfde president sociale media als zijn belangrijkste communicatiemiddel zou gebruiken. Hoe dan ook had de NIC niet voorzien dat veel van deze ontwikkelingen juist in het Westen zouden plaatsvinden.

Wat het bovenstaande voorbeeld illustreert is dat het zinvol is na te denken over de toekomst en potentieel belangrijke trends te identificeren. De toekomst is onvoorspelbaar, maar we kunnen er wel op anticiperen. De toekomst is namelijk wel *voorstelbaar*. Dit inzicht is niet nieuw. De wens meer te weten over de toekomst is van alle tijden. Van profeten en zieners in de oudheid tot schrijvers als Herbert Wells aan het begin van de vorige eeuw, de mens hoopt meer te weten over

wat komen gaat.<sup>4</sup> Ook Defensie kent een rijke traditie in dit opzicht. Van de langetermijnplannen van de krijgsmachtdelen in de Koude Oorlog tot het omvangrijke interdepartementale project *Verkenningen: Houvast voor de krijgsmacht van de toekomst* in 2010 en de meer recentere initiatieven binnen de krijgsmachtdelen en de Directie Generaal Beleid (DGB).<sup>5</sup>

Voor zowel de Koninklijke Marine als de Koninklijke Luchtmacht is het op structurele wijze verkennen van de toekomst relatief nieuw, zeker voor het ondersteunen van de strategische besluitvorming. In 2016 begon de luchtmacht hiermee als project van innovatieplatform AIR. In 2020 volgde de marine dit voorbeeld. Inmiddels maakt *Strategic Foresight* bij beide krijgsmachtdelen onderdeel uit van de bedrijfsvoering. Een goed moment om uiteen te zetten hoe de marine en luchtmacht dit hebben aangepakt, de ervaringen te delen, en te reflecteren op wat de toegevoegde waarde is, maar ook wat de uitdagingen zijn.

Zoals gezegd is het verkennen van de toekomst niet nieuw. De reden dat dit artikel zich beperkt tot deze twee krijgsmachtdelen is dat ze dezelfde methode gebruiken. Dit doet niets af aan het belangrijke werk dat op andere plekken binnen de krijgsmacht gebeurt. Integendeel, we hopen juist dat dit artikel het gebruik van *Strategic Foresight* binnen de krijgsmacht stimuleert door ervaringen te delen. We roepen anderen binnen Defensie die zich hiermee bezighouden dan ook op hetzelfde te doen. Daarmee poogt dit artikel een bijdrage te leveren aan het beter voorbereiden van de krijgsmacht op de uitdagingen van de toekomst.

## Wat is Strategic Foresight?

De toekomst is onbekend en dat maakt het lastig hierover na te denken, laat staan op basis van deze onzekerheid besluiten te nemen. Toch is de toekomst niet leeg. Door gebruik te maken van wat we weten van het heden en het verleden is de toekomst namelijk wel voorstelbaar. Wat komen gaat bouwt voort op het heden en het verleden. De strateeg Colin Gray duidde dit als

3 Een overzicht van de belangrijkste trends en onzekerheden. Ibid., 8

4 Zie voor uitgebreide studies over dit onderwerp onder andere: Lawrence Freedman, *The future of war: A history* (Londen, Penguin Books, 2018) en Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 'Uit zicht: Toekomstverkennen met beleid', 2010, 23-31.

5 W.N.A. van Brouwershaven, *Turbulentie en strategisch vermogen: Strategievorming bij het ministerie van Defensie* (Delft, Eburon, 1999) 155; J. Hoffenaar, "It is always wise to look ahead, but difficult to look further than you can see". Een korte notitie over politiek-militaire toekomstverkenningen in het verleden' in: *Bijlage bij rapport project 'verkenningen – houvast voor de krijgsmacht in 2020* (Den Haag, Ministerie van Defensie, 2009).



Prototypes van Amerikaanse gevechtsvliegtuigen. Project Forecast van de Amerikaanse luchtmacht hielp de dominantie van de denkschool over strategische bommenwerpers te doorbreken

FOTO U.S. AIR FORCE, R.L. HOUSE

de 'continuous stream of time'.<sup>6</sup> Dit betekent niet dat we ontwikkelingen uit het verleden en heden kunnen extrapoleren naar de toekomst, zoals bij *Forecasting*. De inherente onzekerheden over de toekomst betekenen dat meerdere toekomsten mogelijk zijn op basis van zichtbare en onzichtbare ontwikkelingen. Dat is het uitgangspunt van de Foresight-methode. Die methode gebruiken voor besluitvorming heet Strategic Foresight. Het doel is te komen tot betere besluitvorming door de besluitvormers meerdere alternatieve toekomsten voor te leggen. Daarmee kunnen ze hun blikveld verruimen en de veronderstellingen die aan het bestaande beleid ten grondslag liggen toetsen. Strategic Foresight gaat dus zowel over de toekomst als over het heden.

Door de potentie van Foresight is het niet vreemd dat veel organisaties er gebruik van maken. Zo kent de U.S. Air Force (USAF) een lange geschiedenis van strategische planning en was deze in 1963 met de brede toekomststudie *Project Forecast* een van de voorlopers. Een RAND-studie concludeerde dat de belangrijkste opbrengst van het project was dat de trendanalyse hielp de op dat moment heersende dominantie van de 'strategic bomber'-denkschool te doorbreken.<sup>7</sup> Misschien wel het meest bekende voorbeeld is afkomstig van Shell.

6 Colin S. Gray, *Strategy and defence planning: Meeting the challenge of uncertainty* (Oxford, Oxford University Press, 2014) 39.

7 Raphael S. Cohen, *Air force strategic planning: Past, present, and future* (Rand Corporation, 2017).

## Alternatieve scenario's geven inzicht in blinde vlekken, maken taboes bespreekbaar en stimuleren creatief denken

Dankzij scenario-denken anticipeerde de oliemaatschappij beter dan de concurrenten op de oliecrisis van de jaren zeventig van de vorige eeuw.<sup>8</sup> Overigens is het een misvatting dat Shell door de vroege adoptie van Foresight beter in staat was de toekomst te voorspellen. Het structureel verkennen van de toekomst stelde het bedrijf vooral in staat sneller te reageren op veranderingen.<sup>9</sup>

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat Strategic Foresight de besluitvorming in het heden kan verbeteren. Alternatieve scenario's geven inzicht in blinde vlekken, maken taboes bespreekbaar en stimuleren creatief denken. Shell duidt dit cruciale proces aan als het faciliteren van 'strategic conversations'.<sup>10</sup> Tegelijkertijd ligt hier ook de grootste uitdaging.

Het kan ongemakkelijk zijn de soms onbewuste en vanzelfsprekende veronderstellingen ter discussie te stellen. Bovenal blijft het lastig concrete en mogelijk zelfs ingrijpende besluiten te nemen op basis van onzekere verwachtingen over de toekomst. Deelnemers vinden de resultaten soms nog te abstract en hebben tijd nodig de toekomst een plaats te geven in hun denken. Ruimte die er vaak niet lijkt te zijn door de altijd urgentere waan van de dag. Ondanks de groeiende erkenning van het belang van toekomstverkenningen is hierdoor het resultaat van Strategic Foresight-projecten vaak teleurstellend.<sup>11</sup>

Ook Shell liep hier in de beginjaren tegen aan. Volgens een van de grondleggers van het scenariodenken binnen Shell, de econoom Pierre Wack, lag uiteindelijk de sleutel tot het succes bij het kunnen doordringen tot de mentale modellen van de besluitvormers.<sup>12</sup> De toekomstbeelden moeten aansluiten bij de denkwerelden en de uitdagingen waar zij mee worstelen. Alleen dan zijn de besluitvormers uit te dagen andere opties te overwegen. Vervolgens moet je Strategic Foresight structureel blijven herhalen om het toekomstbewustzijn te laten groeien. Hierdoor ontstaat gevoel voor het tempo en de mogelijke impact van ontwikkelingen en een zekere mate van routine. Vervolgens groeit het vermogen te anticiperen, in plaats van te reageren.

### Methode Bishop en Hines

In de loop der jaren zijn er verschillende methoden ontwikkeld om op structurele wijze invulling te geven aan het verkennen van de toekomst. De futuristen Peter Bishop en Andy Hines hebben op basis daarvan een generiek model gedefinieerd.<sup>13</sup> In Figuur 1 is dat framework schematisch weergegeven. Aangezien dit model als basis heeft gediend voor de toekomstverkenningen bij de luchtmacht en marine zetten we dit kort uiteen.

Elk Foresight-project begint met het gedegen afbakenen (*framing*) van het project. Een goede afbakening borgt de focus en de relevantie voor

8 Door als enige oliemaatschappij opschortbare contracten met de vervoerders af te sluiten kon Shell sneller dan de concurrentie aanpassen toen een periode van schaarste aanbrak.

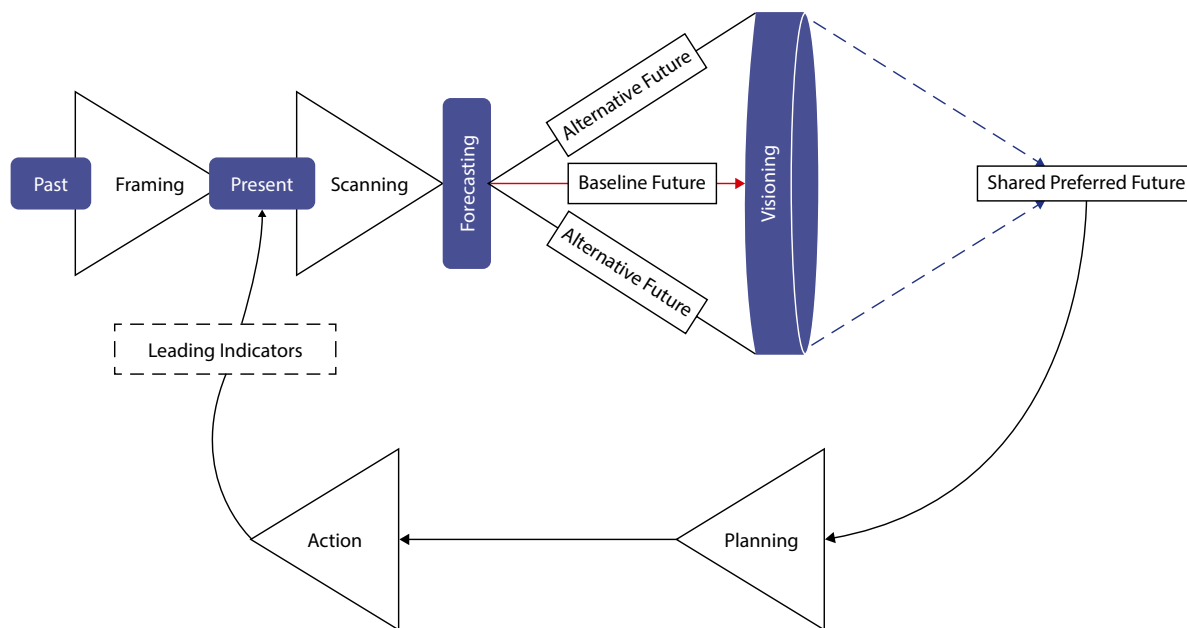
9 Angela Wilkinson en Roland Kupers, *The essence of scenarios: Learning from the shell experience* (Amsterdam, Amsterdam University Press, 2014) 89.

10 Andy Hines en Peter C. Bishop, *Thinking about the future guidelines for strategic foresight* (Houston, Hinesight, 2015) 265-268.

11 Tim Sweijs en Stephan de Spiegeleire, 'The use and utility of strategic foresight in security and defense planning: Observations from the field', in: *Annual International Studies Association Convention* (Atlanta 2016) 8.

12 Pierre Wack, 'Scenarios: Uncharted waters ahead', in: *Harvard Business Review* 5 (1985); Pierre Wack, 'Scenarios: Shooting the rapids', in: *Harvard Business Review* 6 (1985).

13 Andy Hines en Peter C. Bishop, 'Framework foresight: Exploring futures the houston way', in: *JFTR Futures* 51 (2013) 31-49.



Figuur 1 Generiek framework voor Strategic Foresight (Bishop en Hines)

de doelgroep. Zoals gezegd leveren toekomstverkenningen het meeste op als ze de gevoelige snaar weten te raken. Het is in deze fase dus van belang te ontdekken wat voor deze groep de relevante vraagstukken en veronderstellingen zijn over de toekomst.<sup>14</sup> Het doel van de tweede stap (*scanning*) is een beeld op te bouwen van de toekomstige omgeving. We gaan op zoek naar aanwijzingen over wat mogelijk kan gebeuren door het verzamelen van signalen en trends. Een signaal is een meetbare of zichtbare ontwikkeling. Een trend is een verzameling signalen die duidt op relatief constante veranderingen in de tijd. Om blinde vlekken te voorkomen is een breed perspectief belangrijk. Daarom worden de signalen en trends gezocht in 'STEEP'-categorieën: Sociaal, Technologisch, Economisch, Ecologisch en Politiek.

De resultaten van de scanning- en framing-fase vormen de grondslag voor de analyse van de belangrijkste trends. Enerzijds door ze op basis van impact, onzekerheid en relevantie te ordenen in kernonzekerheden. Anderzijds is het belangrijk oog te hebben voor ontwikkelingen die de doelgroep niet relevant vindt, maar die in de scanning wel opvallen. Belangrijk is ook

positieve ontwikkelingen in de gaten te houden. Zo biedt bijvoorbeeld klimaatverandering ook kansen.

De uitkomst voor de analyse vormt het fundament voor de toekomstscenario's (*forecasting*). Het schrijven van scenario's is een creatief proces. De invulling hangt af van de doelgroep en de beschikbare tijd en middelen.<sup>15</sup> Het doel van de toekomstscenario's is mogelijke toekomst *voorstelbaar* te maken. Daarbij moeten de toekomstbeelden voldoen aan drie voorwaarden: geloofwaardig, relevant en uitdagend. De besluitvormers moeten zich erin kunnen verplaatsen en gestimuleerd worden de 'strategische conversatie' aan te gaan over mogelijke consequenties.<sup>16</sup>

14 Shell begint elk Strategic Foresight-project met het interviewen van de sleutelfunctionarissen.

15 Peter C. Bishop, Andy Hines, en Terry Collins, 'The current state of scenario development: An overview of techniques', in: *The journal of future studies, strategic thinking and policy* 9 (2007) (1).

16 Een overzicht van de 15 uitgangspunten van de scenario's die Shell gebruikt staat in Wilkinson en Kupers, *The essence of scenarios: Learning from the shell experience*, 77-109.



Bishop en Hines maken onderscheid in twee soorten toekomst: een *baseline future* en één of meerdere *alternative futures*. De *baseline future* is de toekomst zoals die is voorzien, bijvoorbeeld in een defensievisie. *Alternative futures* zijn afwijkende toekomstbeelden gebaseerd op de resultaten van de scanning-fase. Een belangrijke kanttekening is dat géén van de geschetste toekomst – dus ook niet de *baseline future* – uitkomt. De strategische discussie over de verschillende toekomstbeelden vindt plaats in de *visioning*-fase. Wat betekenen de verschillen tussen de gewenste en alternatieve toekomst voor de bestaande plannen en is een aanpassing noodzakelijk? Ook als dat (nog) niet het geval is, welke trends moet een organisatie in de gaten blijven houden, de zogenaamde *leading indicators*? Uiteindelijk moet dat convergeren tot een

gedeeld en gewenst beeld van de toekomst (*shared preferred future*) en zonodig een aanpassing van het voorliggende beleid.

Vanaf de *planning*-fase keert de focus terug naar het heden en het concreet maken van de uitkomsten van de strategische discussie. Door de resultaten te vertalen in plannen en handelings-opties worden ze concreet en uitvoerbaar (*action*). De laatste stap (*leading indicators*) maakt het proces cyclisch. De eerder geïdentificeerde drijvende krachten en kernonzekerheden vormen het startpunt voor de volgende Foresight-cyclus. Door deze in een volgende ronde tegen het licht te houden ontwikkelt een organisatie gevoel voor de snelheid en impact van ontwikkelingen en groeit de mogelijkheid te anticiperen als een trend doorzet.

*Militairen van de Virginia National Guard bewaken het Capitool in Washington, D.C., na de aanval op 6 januari 2021. Polariserende Amerikaanse politiek kan grote gevolgen hebben voor de Nederlandse krijgsmacht, de discussies in Strategic Foresight moeten rekening houden met dergelijke scenario's*

FOTO VIRGINIA NATIONAL GUARD





## Strategic Foresight in de praktijk

De marine en luchtmacht gebruiken Strategic Foresight ter versterking van hun strategische besluitvorming en doorlopen alle stappen in het framework van Bishop en Hines. Aan de hand van een aantal voorbeelden zetten we hieronder uiteen hoe we daar in praktijk invulling aan hebben gegeven.

De eerste stap (framing) is het bepalen van de kaders en de juiste focus. Zo is voor de pilot bij de marine de complete top geïnterviewd over hoe zij aankijkt tegen de ontwikkelingen binnen en buiten de marine in het recente verleden, de huidige staat van de organisatie en de verwachtingen over de toekomst.<sup>17</sup> Om de geïnterviewden de ruimte te geven vrijuit te kunnen

spreken vonden de gesprekken plaats op basis van anonimiteit. De interviews gaven een unieke inzicht in de denkwereld van de marineleiding en haar uitdagingen, onzekerheden en dilemma's

<sup>17</sup> In totaal is met zeventien personen gesproken. De leden van de Admiraliteitsraad, de Groepscommandanten en de hoofden van de maritiem-strategisch georiënteerde afdelingen Strategie & Advies (S&A), Afdeling Maritieme Systemen (AMS) van de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en de Afdeling Maritiem Optreden (AMO) van de Defensiestaf.





met het oog op de toekomst. In alle volgende stappen is dat steeds gebruikt om de relevantie en focus te bewaken. Vervolgens zijn de meest genoemde thema's aan de marineleiding voor-gelegd met de vraag een onderwerp te kiezen voor de pilot. De keuze viel op een terugkerend thema in vrijwel alle gesprekken: de behoefte aan een gedeeld strategisch narratief, dat richting geeft aan de ontwikkeling van de marine op de lange termijn en helpt bij het maken van keuzes.

In de tweede stap (scanning) staat het verkennen van de horizon naar nieuwe trends en signalen centraal. Scanning leent zich goed voor activerende werkvormen met een divers gezelschap. Dit borgt een bredere en kritische blik en biedt tevens de mogelijkheid anderen kennis te laten maken met Strategic Foresight en het kritisch denken breder binnen de organisatie te stimuleren. De luchtmacht heeft hier de meeste ervaring mee opgedaan. De driekoppige sectie strategie voert sinds 2018 een doorlopende horizonscan uit op basis van het eerdergenoemde STEEP-raamwerk. Zij doen dit samen met een netwerk van collega's van zowel binnen als buiten de luchtmacht. Dit netwerk heeft zijn oorsprong in de innovatiecommunity (CLSK 3.0) en kreeg een impuls na de werkconferentie over de vijfde generatie luchtmacht in Nijkerk in 2018, waar ruim 200 collega's een door de sectie georganiseerde foresight-workshop bijwoonden. Deze groep draagt sindsdien actief bij aan het duiden van signalen in de scanning-fase.

De beperkingen door de Covid-pandemie maakten het organiseren van dit soort netwerk-evenementen de afgelopen jaren een stuk lastiger. Gelukkig konden we een aantal online workshops organiseren, waaronder een aantal met onze collega's van het interdepartementale Foresight Analysis Network (FAN). Een platform voor toekomstverkenneren binnen de Nederlandse overheid – waaronder alle krijgsmacht-delen - die actief zijn in het veiligheidsdomein.<sup>18</sup>

De uitkomsten van de horizonsscans vormden de ingrediënten voor het maken van de toekomst-scenario's (forecasting). Voor de pilot bij de marine zijn de toekomstscenario's geschreven in de vorm van een dagboek van een marineofficier aan boord van een fregat. Het verhaal is geïnspireerd op de techno-thriller *Ghost Fleet* en bestaat uit drie sub-scenario's (een crisis-beheersingsoperatie, een hybride conflict en een oorlog) waar de bemanning tijdens één reis mee te maken krijgt. Hoewel deze benadering aansloeg, was een tweede iteratie nodig. De neiging bestond namelijk een keuze te maken uit een van de sub-scenario's, terwijl een van de rode lijnen in het verhaal was dat het in de toekomst steeds lastiger zal zijn prioriteit te leggen bij een type conflict.

Uiteindelijk zijn scenario's een instrument om te komen tot een aanscherping of bijstelling van de strategische richting (visioning). Van alle stappen in Strategic Foresight is dit misschien wel de lastigste. In deze fase moet namelijk de cruciale strategische conversatie plaatsvinden. Dit soort lastige gesprekken vraagt om een vertrouwelijke omgeving. Om die reden kunnen we de inhoud hier niet delen.<sup>19</sup> Wel durven we te stellen dat in de discussies de scherpe randen zijn opgezocht. Een thema dat bijvoorbeeld aan bod is gekomen is de impact als de relatie met de Verenigde Staten fundamenteel verandert als gevolg van polarisatie in de Amerikaanse politiek. Voor zowel de marine als de luchtmacht zou dit grote gevolgen hebben voor de organisatie en toerusting. Dit is dus een lastig en gevoelig onderwerp, ook door de goede verstandhouding met de Amerikanen. Toch zullen we dat soort onderwerpen bespreekbaar moeten maken om op een dergelijke ontwikkeling te kunnen anticiperen. Het gebruik van scenario's helpt dit soort lastige onderwerpen te agenderen en bespreekbaar te maken. De crux daarbij is aansluiting te blijven houden bij de gedachte-wereld van de besluitvormers.

Om de resultaten van de toekomstverkenningen concreet te maken zijn de uitkomsten vertaald in handelingsopties en besluiten (planning en action). In het geval van grote koersveranderingen vraagt dit dus om durf en leiderschap.

18 FAN bestaat uit vertegenwoordigers van de Politie, Douane, Rijkswaterstaat en de vier krijgsmacht-delen.

19 Overigens heeft Shell ook nooit zijn interne discussies gedeeld met de buitenwereld.

Daar staat tegenover dat doorgaan op de oude weg misschien makkelijk lijkt, maar ook consequenties heeft. Bij zowel de luchtmacht als marine zijn bij de totstandkoming van de *Defensievisie 2035* Strategic Foresight-producten gebruikt om een strategische richting op te stellen en de prioritaire capaciteitsgebieden te beschrijven. Deze vormen de basis voor de verdere uitwerking van een operationeel concept en de bijbehorende capaciteitsplannen en zijn daarmee input voor het proces van krijgsmachtontwikkeling ter voorbereiding op de nieuwe defensienota.<sup>20</sup>

Het vertalen van een abstracte toekomstvisie naar de concrete praktijk is uitdagend. Dit blijkt ook uit de literatuur over toekomstverkenningen, waar deze stap vaak onderbelicht blijft. Een verklaring is dat juist deze vertaalslag voor elke organisatie anders is. Een andere reden is dat uitvoering om andere benaderingen, instrumenten en mensen vraagt dan strategievorming. De marine beschikt sinds 2017 over het *Sailplan*. Een richtinggevend document dat de strategische doelstellingen vertaalt in concrete acties op de korte, middellange en lange termijn, verdeeld over vijf sporen. Voor elk spoor is een regiehouder aangewezen.<sup>21</sup> Juist dat laatste is essentieel, aangezien zij de uitvoering vertegenwoordigen. Daarmee leende het *Sailplan* zich uitstekend om de acties die voortkomen uit Strategic Foresight concreet te maken.

Bij de Koninklijke Luchtmacht wordt de visie op de vijfde generatie luchtmacht geïmplementeerd met behulp van een geïntegreerd reisplan, vergelijkbaar met een metrokaart. Strategic Foresight wordt vooral gebruikt om voorbij deze transitie te kijken en te plannen. Tevens wordt Strategic Foresight gebruikt in de aanloop van nieuwe transitieprojecten of bij grotere wijzigingen in bestaande transitieprojecten. Een voorbeeld is de toekomst van de vliegeropleidingscapaciteit door het naderende einde van de levensduur van het PC-7 lesvliegtuig. Met behulp van Strategic Foresight zijn belanghebbenden in dit project gestimuleerd om, naast het vervangen van de lesvliegtuigen, ook andere technologische oplossingen, zoals simulatie en virtualisatie, te beschouwen. Met als resultaat dat deze

mix van trainingsmiddelen een plek heeft gekregen in de behoeftestelling.

Tot slot de laatste stap in het raamwerk, de leading indicators. Hoewel niet zozeer een concrete stap, vormen ze het startpunt van de volgende ronde van toekomstverkenningen. Ze zijn daarmee cruciaal om het proces cyclisch te maken en daarmee het toekomstbewustzijn te blijven stimuleren. De luchtmacht actualiseert aan de hand van leading indicators jaarlijks het overzicht van de belangrijkste trends en ontwikkelingen. Dit overzicht dient vervolgens als basis voor de strategieontwikkeling binnen de luchtmacht en de bijdragen aan krijgsmachtbrede planningsprocessen, zoals het toekomstgericht maken van de Aanwijzing Gereedstelling Defensie (AGDEF).

## Reflectie

Ruim vijf jaar gebruik van Strategic Foresight bij de marine en de luchtmacht geeft aanleiding tot reflectie op de resultaten. Wat heeft het onze organisaties gebracht? Is het gelukt betere besluiten te nemen en beter voorbereid te zijn op de toekomst? Voordat we deze vragen beantwoorden volgt eerst een voorbehoud: ook Strategic Foresight kan de mist van onzekerheid die over de toekomst hangt niet wegnemen. Er zullen altijd ontwikkelingen zijn die we niet zien of begrijpen. Bovendien blijven de problemen van vandaag altijd dwingender. Met deze beperking in gedachte is onze conclusie dat de investering in het verkennen van de toekomst onze krijgsmachtdelen (en daarmee de krijgsmacht als geheel) heeft geholpen. Misschien wel *juist* in deze tijd, want zoals de NIC in 2004 al concludeerde staan we aan de vooravond van grote veranderingen.

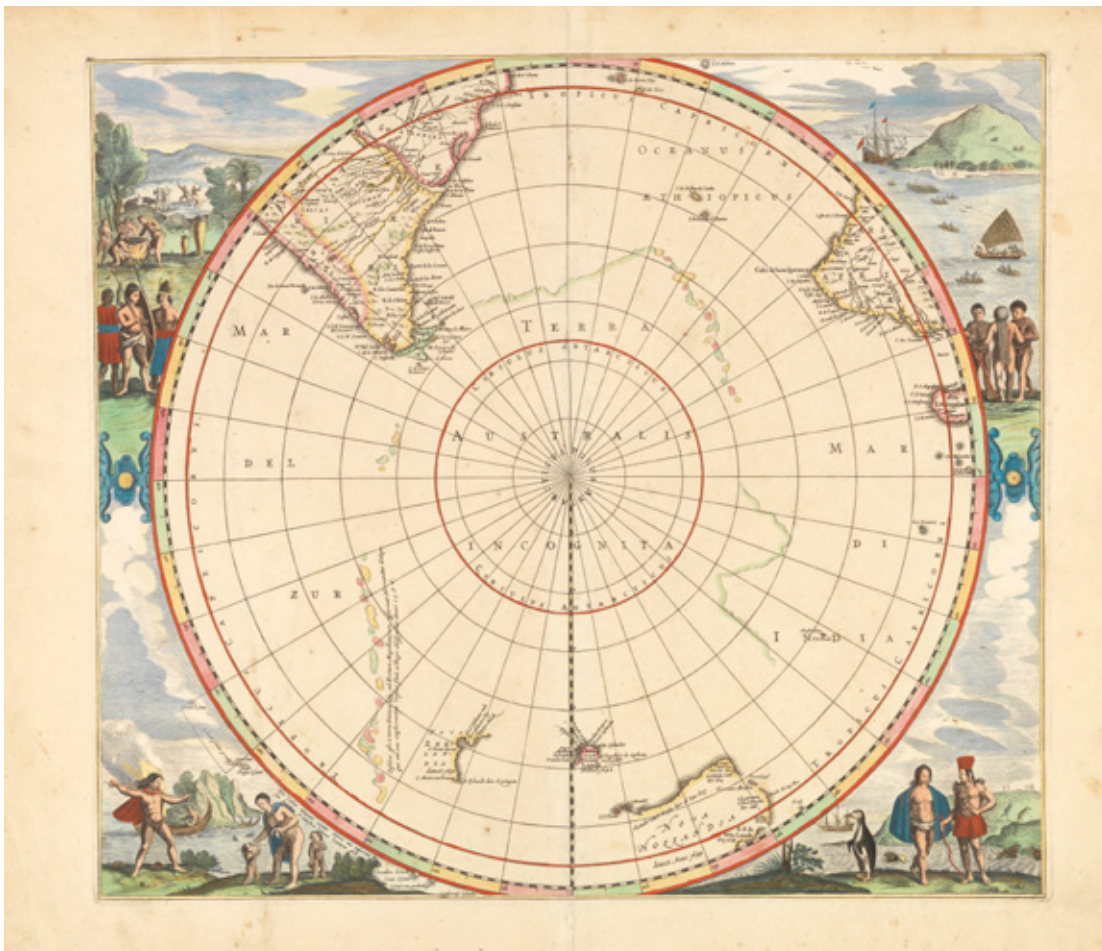
We beginnen bij het effect op de besluitvorming binnen de krijgsmachtdelen zelf. Een van de belangrijkste resultaten van Strategic Foresight

20 Krijgsmachtontwikkeling (KMO) is het centrale planningsproces binnen Defensie.

21 Het *Sailplan* richt zich op vijf sporen, te weten Continuïteit, Bedrijfsvoering, Operatiën, Personeel en Materieel. Rob Kramer, 'Sailplan 2030: De marine meer in eigen hand', in: *Marineblad* 128 (2018) (2).



FOTO TASMANIAN ARCHIVE AND HERITAGE OFFICE



*Strategic Foresight helpt veilig te navigeren in het terra incognita van de toekomst*

is dat het de Admiraliteitsraad (AR) en Luchtmachtraad (LUMARA) heeft geholpen zich – periodiek – los te weken van de waan van de dag en strategische gesprekken te voeren over minder urgente, maar daardoor niet minder belangrijke, onderwerpen van overmorgen. Ook was er ruimte blinde vlekken en conceptuelere strategische vraagstukken bespreekbaar te maken. Soms zijn dit lastige of gevoelige onderwerpen, omdat ze bestaande zekerheden onder druk zetten. Het blijkt echter makkelijker daarover te praten als het de bestaande belangen niet direct bedreigt. De toekomst is immers nog ver weg. Een concreet voorbeeld is dat het onderzoeken van de combinatie van bemande en onbemande (jacht)vliegtuigen onderdeel is van de strategische richting van de luchtmacht.

Een cruciale voorwaarde om het strategische gesprek mogelijk te maken is dat het aansluit bij de belevingswereld van de leden van de AR en de LUMARA en ze overtuigt dat het zinvol is hier hun schaarse tijd voor vrij te maken. De interviews en verkennende studies in de framing-fase zijn dus essentieel. Ervaring leert wel dat een Foresight-team daar aandacht aan moeten blijven besteden. Niet alleen omdat de vraagstukken veranderen, ook de samenstelling van de raden wisselt regelmatig.

In een tijd dat multi-domeinoptreden het leidende principe is lijkt de focus op het eigen domein wellicht achterhaald. Het tegengestelde is echter waar. Een beter beeld van de consequenties van trends voor het eigen domein

maakt de specialisten juist betere gesprekspartners in het vormgeven van een gezamenlijke toekomst en manier van optreden. Zeker nu dit samenkomt in het centrale proces van krijgsmachtontwikkeling onder leiding van de afdeling Operationeel Beleid (OB) van de Directeur-Generaal Beleid (DGB). Zo droegen de opbrengsten van Strategic Foresight bij aan de input die de marine en luchtmacht hebben geleverd aan de *Defensievisie 2035*. Trendanalyse maakte bijvoorbeeld duidelijk dat schaalbaarheid in de toekomst steeds belangrijker is door de diversiteit aan dreigingen en het steeds lastiger te maken onderscheid in hoofdtaken. Ook de oprichting van FAN, op initiatief van de collega's van het Foresight-team MOTOR van de Koninklijke Marechaussee, heeft het multi-domeindenken een impuls gegeven. Zo zijn de banden tussen de strategen van de vier operationele commando's onderling aangehaald, elkaars perspectieven besproken en is de samenwerking met de collega's bij de politie, douane en Rijkswaterstaat geïntensiveerd.

De lastigste vraag is of Strategic Foresight de marine en luchtmacht toekomstbewuster heeft gemaakt en ze beter heeft voorbereid op de toekomst. Met andere woorden: zijn ze beter in staat te anticiperen op ontwikkelingen? Hier ligt een flinke uitdaging, leert het verleden.<sup>22</sup>

Durven onze krijgsmachtdelen het aan onomkeerbare stappen te zetten als die nodig zijn om beter voorbereid te zijn op de toekomst? Besluiten te nemen die grote consequenties hebben en zonder de zekerheid te hebben het goede te doen? In hoeverre is Strategic Foresight overtuigend genoeg de besluitvormers te laten zien dat de bestaande plannen deze zekerheid ook niet bieden? Tegelijkertijd is het omgaan met onzekerheid onlosmakelijk verbonden met defensieplanning, of zoals Gray dit treffend omschreef: 'the safe passage through the terra incognita of the future'.<sup>23</sup>

Het is dus nog te vroeg om met tastbare resultaten te komen. Wel hebben we gezien dat de durf en bereidheid bestaande veronderstellingen ter discussie te stellen en onderzoek te doen naar alternatieven er zijn. Het vraagt ook

om een lange adem. Strategic Foresight kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren. In de organisatiecultuur, waarin we geneigd zijn af te wachten tot de commandant zich uitspreekt en de komst van een nieuwe commandant vaak een trigger is voor een nieuwe richting, kan een Strategic Foresight-proces zorgen voor continuïteit en koersvastheid. Voortbouwen op de datgene wat al in beweging is gezet en de neiging onderdrukken terug te komen op eerdere besluiten. Als we kijken naar de ontwikkeling van de krijgsmacht sinds de val van de Muur valt op dat wezenlijke veranderingen zijn uitgebleven. Dat deze strategische discussies dus nu structureel en cyclisch plaatsvinden is een belangrijke stap. Strategic Foresight faciliteert dat proces. Wij zijn er dan ook van overtuigd dat het een belangrijke bijdrage levert aan de noodzakelijke strategische heroriëntatie van de krijgsmacht.

## Tot slot

In dit artikel hebben we de ervaringen met Strategic Foresight bij de marine en luchtmacht gedeeld. We deden dat vanuit een gezamenlijke basis, waarmee we ook willen laten zien dat een joint effort loont bij het denken over en vormgeven van de krijgsmacht van de toekomst. Uiteindelijk gaat Strategic Foresight meer over het heden dan over mogelijke toekomst. Het blikveld verruimen, het onbekende en ongewenste bespreekbaar maken, en het stimuleren van creatief denken over alternatieven maken besluitvorming robuuster. In een wereld waar steeds meer tollens los komen te staan hebben we Strategic Foresight nodig. Niet om de toekomst te voorspellen, maar om veilig te navigeren in het *terra incognita* van de toekomst. Om een krijgsmacht te bouwen die in staat is te anticiperen op het onbekende, maar ook het ongewenste. En dat als het dan zover komt dat een beroep op haar wordt gedaan, ze zo goed mogelijk op haar taak is berekend. ■

22 Matthew Uttley, Benedict Wilkinson, en Armida van Rij, 'A power for the future? Global Britain and the future character of conflict', in: *International Affairs* 95 (2019) (4) 801-815.

23 Gray, *Strategy and defence planning*, 63.