

De wereld is rond

Leesexemplaar

Pelckmans Pro

© 2019, Jo Caudron en Pelckmans Pro

Pelckmans Pro maakt deel uit van Pelckmans uitgevers nv

www.pelckmansuitgevers.be

Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Bij de samenstelling van *De wereld is rond* hebben wij teksten en illustraties ontleend waarvan wij de bron niet hebben kunnen achterhalen. Mogelijke rechthebbers kunnen zich tot de uitgever wenden.

Omslagontwerp: Tinxz

Zetwerk: Crius Group

Redactie: Annick Beyers

D/2019/13955/35

ISBN 978 94 6337 215 2

NUR 801

pelckmanspro.be

pelckmanspro.nl



[pelckmanspro](https://twitter.com/pelckmanspro)

DE WERELD IS ROND

JO CAUDRON

Een optimistisch masterplan
voor de transformatie van
business en maatschappij

Pelckmans Pro

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Dankwoord | 11 |
| Inleiding | 15 |
| 1. De Metastorm | 18 |
| De domeinen van de Metastorm: werk, wonen en mobiliteit..... | 21 |
| Weg met het silodenken..... | 22 |
| Wat voorafging aan de Metastorm..... | 25 |
| 2. Ontwaken | 28 |
| ... de wereld is rond..... | 29 |
| Mijn wake-upcall..... | 32 |
| We zijn ons verleden vergeten..... | 33 |
| Nostalgie is een leugen..... | 33 |
| Aandacht voor onze verworvenheden..... | 34 |
| 3. De wereld is boos | 36 |
| Het Westen is boos..... | 37 |
| Wat maakt ons onzeker?..... | 38 |
| Wie is onzeker en boos?..... | 39 |
| Hoezo, iedereen is boos?!..... | 43 |
| Het valt nog wel mee met die polarisatie..... | 44 |
| De onzekerheden van de mensen..... | 46 |
| <i>Onzeker over werk</i> | 47 |
| <i>Onzeker over inkomens en pensioenen</i> | 48 |
| <i>Onzeker over zorg en ouder worden</i> | 48 |
| <i>Onzeker over mobiliteit</i> | 49 |
| <i>Onzeker over bevolkingsgroei</i> | 49 |
| <i>Onzeker over wonen en samenwonen</i> | 50 |
| <i>Onzeker over nieuwe machtsstructuren</i> | 50 |
| <i>Onzeker over Artificiële Intelligentie</i> | 51 |
| <i>First the rest and then the West?</i> | 51 |
| <i>Onzeker over het klimaat</i> | 52 |

| | |
|---|------------|
| Pessimisme is ons eigen..... | 53 |
| Behoeftte aan een positief verhaal | 54 |
| 4. Vooruitgangspessimisme verklaard | 56 |
| We staan op een belangrijk kruispunt..... | 57 |
| De terreur van de verandering | 58 |
| De kracht van vooruitgang vergeten | 59 |
| Het verkeerde humanisme aan de macht | 62 |
| De wereld is beter dan we denken | 64 |
| Het verleden is slechter dan we denken..... | 66 |
| 'Het is allemaal de fout van de media!' | 67 |
| Polarisatie in de maatschappij..... | 71 |
| 5. Welvaart en geluk | 76 |
| Wat is geluk?..... | 77 |
| Het vooruitgangsplafond..... | 78 |
| Vooruitgang en geluk..... | 81 |
| Het pad van ontvoogding | 82 |
| <i>De klassieke benadering</i> | 83 |
| <i>De ontvoogdingsbenadering</i> | 84 |
| <i>De gemeenschapsbenadering</i> | 86 |
| 6. Een optimistisch perspectief | 90 |
| Over verandering, versnelling en de toekomst voorspellen..... | 91 |
| Op zoek naar een nieuw perspectief | 92 |
| Het belang van groei | 94 |
| De economische groeimotor: doorgaan of stoppen?..... | 97 |
| Globalisering en het Europese project | 101 |
| Vooruitgang, armoede en ongelijkheid..... | 104 |
| <i>Is armoede immoreel?</i> | 106 |
| <i>Is ongelijkheid immoreel?</i> | 107 |
| <i>Ongelijkheid in innovatie</i> | 109 |
| Op zoek naar een nieuw model voor duurzame groei..... | 111 |
| 7. De Peak Stuff Economy-revolutie | 114 |
| De Stuff Economy | 116 |
| <i>Peak Stuff</i> | 119 |
| <i>De Peak Stuff Economy</i> | 120 |

| | |
|---|-----|
| <i>De Solution Economy</i> | 123 |
| Op naar optimistische vooruitgang | 126 |

8. De perfecte storm in werk **128**

| | |
|---|-----|
| De drijvende krachten achter de perfecte storm in werk | 129 |
| <i>Automatisering en robotisering</i> | 130 |
| <i>Artificiële Intelligentie</i> | 130 |
| <i>Flexibiliteit</i> | 131 |
| <i>Leeftijd en werk</i> | 131 |
| <i>Inkomen</i> | 132 |
| <i>Nieuwe banen</i> | 133 |
| <i>Het onderwijs</i> | 135 |
| Het fragiele evenwicht tussen mens en machine | 136 |
| <i>Man Machine Collaboration</i> | 136 |
| <i>Digitale transformatie is de oorzaak van de versnelling van AI</i> | 136 |
| <i>De digitale transformatie-paradox</i> | 137 |
| <i>De impact op mens en werk</i> | 138 |
| <i>Man Machine Collaboration (MMC) uitgelegd</i> | 140 |
| <i>Necessary Trusted Service Level</i> | 141 |
| Niveaus van automatisering | 142 |
| <i>De synergie tussen mens en machine</i> | 144 |
| <i>Menselijke interventie als differentiator</i> | 147 |
| Het inkomensdebat | 149 |
| Mens naast machine: Utopia of Distopia? | 150 |
| Het onderwijs als voorbereiding op de toekomst van werk | 154 |
| <i>Het onderwijs vandaag</i> | 155 |
| <i>Het onderwijs morgen</i> | 157 |

9. De perfecte storm in wonen **162**

| | |
|---|-----|
| Lineair versus circulair wonen | 163 |
| De evolutie naar lineair wonen | 165 |
| <i>Verschillende vormen van lineair wonen</i> | 165 |
| <i>De betekenis van lineair wonen</i> | 166 |
| <i>De geschiedenis van lineair wonen</i> | 167 |
| De gevolgen van lineair wonen | 168 |
| <i>Lineair wonen is duurder dan het lijkt</i> | 170 |
| <i>Lineair wonen is slecht voor het klimaat en ongezond</i> | 171 |
| <i>Lineair wonen scheidt ons af van anderen</i> | 172 |

10. De perfecte storm in mobiliteit **174**

| | |
|--|-----|
| De auto als bron van vrijheid..... | 175 |
| Hoe de mens de auto onveilig heeft gemaakt..... | 177 |
| Impact op het klimaat en onze gezondheid..... | 177 |
| De auto is inefficiënt geworden..... | 178 |
| Een auto is duur..... | 178 |
| Technologie zal ons redden, of toch niet?..... | 179 |
| De wereld dematerialiseert, wat te doen met de auto?..... | 181 |
| Steden in (r)evolutie..... | 182 |
| Nieuwe generaties, nieuwe verwachtingen, nieuwe gedragingen..... | 184 |

11. De toekomst in 2030 **188**

| | |
|--|-----|
| Werk in 2030: mens en machine doen het samen..... | 191 |
| Nieuwe banen in hightech..... | 193 |
| De terugkeer van de maakindustrie..... | 195 |
| De terugkeer van de landbouw..... | 197 |
| Minder werk, meer werk, ander werk..... | 200 |
| Jobmobiliteit en de terugkeer van circulair leven..... | 202 |
| Saaie werkplekken worden hip..... | 203 |
| Het nieuwe studeren..... | 205 |
| Gezondheidszorg in de gemeenschap..... | 206 |
| De ontwikkeling van Urban Villages..... | 208 |
| Zorgen is ook werken..... | 212 |
| Urban Villages als versnellers van Solution & Peak Stuff Economy..... | 212 |
| Hoe wonen en werken mobiliteit echt veranderen..... | 213 |
| De nieuwe mobiliteitsmodellen..... | 215 |
| <i>Mobility-as-a-service</i> | 217 |
| Het leven in 2030..... | 218 |
| Ondertussen in de rest van de wereld..... | 221 |
| The future's so bright, I gotta wear shades..... | 223 |
| <i>Urban Villages herstellen het gemeenschapsgevoel</i> | 224 |
| <i>Urban Villages verbeteren gezondheid, natuur en klimaat</i> | 225 |
| <i>Urban Villages en de terugkeer van werk verkleinen het hinterland</i> | 226 |
| <i>De nieuwe economie is vanzelf circulair</i> | 227 |

| | |
|--|------------|
| 12. Wat is er nodig? | 230 |
| Behoeftte aan een <i>New Deal</i> | 231 |
| Behoeftte aan een gedeelde visie en draagvlak..... | 232 |
| Behoeftte aan depolarisatie..... | 235 |
| Behoeftte aan nieuwe samenwerking..... | 237 |
| Behoeftte aan politieke wil en mandaat..... | 239 |
| <i>Nationaal beleid</i> | 240 |
| <i>Lokaal beleid</i> | 241 |
| Behoeftte aan een andere kijk op energie..... | 244 |
| Behoeftte aan een ander economisch model..... | 245 |
| Behoeftte aan een realistisch tijds kader..... | 245 |
| | |
| 13. Het managen van de Metastorm met behulp van het SUPERchange-model | 248 |
| <i>De transformatiebox</i> | 251 |
| <i>Digitalisatie</i> | 252 |
| <i>Digitale transformatie</i> | 253 |
| <i>Van digitale naar maatschappelijke transformatie</i> | 255 |
| Het SUPERchange-model..... | 260 |
| Zie de veranderingen..... | 261 |
| Begrijp de impact..... | 264 |
| Voorspel de toekomst van de wereld..... | 265 |
| Plan voor de toekomst..... | 269 |
| <i>Onze eigen plek in die toekomst</i> | 269 |
| <i>Een strategie voor de Metastorm</i> | 271 |
| <i>Een roadmap voor de Metastorm</i> | 276 |
| Doen..... | 280 |
| <i>Een voorbeeld: de retailer in 2030</i> | 281 |
| <i>Een voorbeeld: de bank in 2030</i> | 283 |
| <i>Alle anderen</i> | 285 |
| | |
| 14. De wereld is rond | 286 |
| Circulair leven..... | 288 |

Dankwoord

De weg om tot dit boek te komen was langer dan ik me herinner van mijn vier voorgaande werken. Ik heb het dankwoord van mijn vorige boek nog eens herlezen en daarin heb ik toen aan mijn vrienden en familie beloofd om niet meer zo lang onbeschikbaar te zijn voor hen. Helaas bleek dat een loze belofte. Dus zonder verder gedraai: bedankt Florence om me de ruimte te geven om dit boek te kunnen schrijven; bedankt Marilou en César om niet te veel lawaai te maken terwijl jullie respectievelijk op Instagram of Fortnite bezig waren ;-)

Een speciaal woord van dank aan Florence Pérès, aan Dado Van Peteghem en Nils van Dam om zich als eersten door heel ruwe versies van het manuscript te worstelen. Sorry voor de dt-fouten en de zinnen die wel goed begonnen, maar nergens eindigden.

Ik wil graag Annick Beyers danken voor alle hulp bij het schrijven en structureren van het boek. Ook dank aan Emily De Baets voor haar jeugdig geweld en rebels enthousiasme waarmee ze ongeveer elke stelling die ik aanvankelijk poneerde in twijfel trok. Het is uiteindelijk nog goed gekomen.

Dank aan het hele team van Duval Union Consulting, voor de jarenlange research die op de een of andere manier in het boek is geslopen. Speciale dank aan Emily De Baets, Aitor Somers en Francesco Cilurzo voor diepgaande research rond duurzaamheid, mobiliteit en wonen.

Dank aan al onze klanten zonder wiens uitdagingen ik de grote verbanden nooit had gezien. Dank in het bijzonder aan de CEO's en hun teams van een twintigtal bedrijven waar ik tijdens het schrijven naartoe ben gegaan met een proefverhaal. De levendige debatten en kritische commentaren hebben me geholpen het verhaal scherp te krijgen.

Dank aan mijn uitgever, Pelckmans Pro, om me de kans te geven dit boek te maken, in het bijzonder aan Elisabeth Torfs, die direct begreep welk verhaal ik wilde vertellen en me vanaf het begin heeft bijgestaan op zowel inhoudelijk als structureel vlak. Bedankt om een week *na de deadline* nog snel even de hele structuur door elkaar te gooien, het heeft het boek oprecht veel beter gemaakt (mijn nachtrust daarentegen ...)!

Als laatste wil ik Devin Townsend danken, de Canadese muzikant wiens muziek ik toevallig heb leren kennen tijdens het schrijven. Voor mij is dit de perfecte soundtrack van de *Metastorm*: verwarrend, luid, bedreigend, mooi, hard, geniaal, chaotisch, metal, klassiek, rauw, complex, gelaagd, eclectisch, opera, verward, emotioneel en vooral optimistisch. *Higher! Higher!* Voor de avontuurlijken onder jullie: <http://tiny.cc/b7mnaz>.

Thanks!

Jo Caudron

**HET HEDEN IS TE
VERSCHILLEND VAN
HET VERLEDEN OM
NOG UITSPRAKEN TE
KUNNEN DOEN OVER
DE TOEKOMST.**

Leesbaar

Inleiding

Een inleiding schrijf je nadat het hele boek klaar is, pas dan weet je waarover het gaat. Ook dit boek was weer een hele onderneming. Niet alleen omdat ik meer te vertellen had dan in mijn vorige boeken, maar vooral omdat ik me dit keer heel ver uit mijn comfortzone heb gewaagd. Mijn hele leven al ben ik een selfmade ondernemer die onontgonnen inhoudelijke gebieden opzoekt. Dat was 25 jaar geleden zo met mijn eerste internetbedrijf, dat is vandaag de dag nog steeds zo als ik nadenk over de transformatie van de maatschappij. Ik heb hier nooit voor gestudeerd, en zelfs als ik dat al had gewild, er bestaan gewoon geen studies voor dit beroep.

Dit is wat mij betreft zowel de sterkte als de zwakte van dit boek. Door de jaren heen heb ik geleerd om patronen te zien over verschillende domeinen heen, waardoor je merkt hoe alles op elkaar lijkt en alles ook aan elkaar hangt. Je ziet niet alleen hoe een probleem aan deze kant een probleem elders creëert, je ziet ook hoe een oplossing pas werkt, als daarbij verschillende domeinen met elkaar worden verbonden. Dit inzicht was al relevant bij het maken van een eenvoudige website, het was nog meer het geval bij digitale transformatie, en het blijkt nu van levensbelang bij maatschappelijke transformatie. Als je dit eenmaal kunt, zie je het patroon achter de dingen, een beetje zoals Keanu Reeves in de film *The Matrix*.

Het gevolg van deze aanpak is dat je dit boek moet lezen als een persoonlijke visie. Als uitgangspunt gebruik ik weliswaar verifieerbare cijfers en feiten, maar waar deze me naartoe leiden is volledig speculatief. Dit boek is daardoor niet wetenschappelijk. Het is niet gebaseerd op diepgaand onderzoek, methodologisch correct uitgevoerde studies of eender welke andere academische of formele legitimatie. Het is mijn persoonlijke visie op veranderingen in de wereld zoals die zich nu aandienen. Het is ook een opgooi om op zoek te gaan naar mogelijke oplossingen.

Dit boek begint met de Metastorm, een nakend fenomeen dat ik bijna mythische proporties toedicht. Het is de metafoor voor de vele veranderingen als oorzaak van de transformatie waar onze maatschappij nu voor staat. Deze transformatie zal veerkracht en energie vergen van elk van ons. Daarom is het van belang te weten welke bereidheid we vandaag de dag hebben om daarin te investeren. In het eerste deel van het boek kijk ik naar de wereld om vast te stellen dat er een trend is van groeiend pessimisme. De systemen die zijn uitgebouwd worden in twijfel getrokken en er is sprake van toenemende polarisatie. Ik probeer dit niet alleen in kaart te brengen, maar ook te verklaren, waardoor het mogelijk is om deze evolutie het hoofd te bieden.

In het tweede deel ga ik op zoek naar een optimistisch perspectief. Ik sta stil bij heikele thema's zoals economische groei, ongelijkheid, welvaart en geluk, en biedt een alternatief economisch model aan, om groei te verzoenen met de grote uitdagingen van morgen.

Het derde deel duikt in detail in de perfecte stormen die op komst zijn in de verschillende domeinen van werk, wonen en mobiliteit. Ik ontleed wat de uitdagingen van vandaag zijn en hoe deze drie perfecte stormen op elkaar inhaken om samen de Metastorm te vormen. Met die inzichten ga ik op zoek naar een optimistisch, speculatief wereldbeeld dat ik situeer in het jaar 2030. Ik beschrijf de verschillende dimensies van onze samenleving vanuit de assumptie dat we de Metastorm als een positieve kracht kunnen gebruiken om er een betere wereld van te maken.

Het laatste deel beschrijft een aanpak om er morgen zelf mee aan de slag te gaan. Na eerst de belangrijkste kritische succesfactoren te hebben besproken, reik ik vervolgens met het SUPERchange-model een methode aan die de lezer in staat moet stellen om zelf een optimistisch transformatieplan te maken.

Ik beseft dat het een hele turf is. Ik heb ervan genoten om het te schrijven, ik hoop dat je er ook van geniet bij het lezen.

Jo

(Contacteer me via jocaudron.com)



01

De Metastorm

De Metastorm

Het zijn interessante maar beangstigende tijden. Toen ik 25 jaar geleden mijn digitale carrière begon, kon ik niet vermoeden dat ik vanaf de eerste rij getuige zou zijn van zoveel verandering. Ik werkte actief mee aan de opkomst van de digitale maatschappij. Elke maand was er wel een nieuwe mogelijkheid, een nieuw concept, een nieuwe hype. Ik trok mee de kar van de eerste websites, e-commerce, intranetten, online video, online reclame, mobiele sites, apps, sociale media, maar ook van de eerste fatale disrupties, met falingen tot gevolg...

Mijn moeder was verpleegster en maakte er een gewoonte van om op zondag, bij kip met sla en frieten, op nonchalante manier te praten over doorligwonden, stoma's, amputaties en andere boeiende medische weetjes. Tijdens een van die unieke momenten – ik moet een jaar of twaalf geweest zijn – ging het over het rouwmodel van Kübler-Ross, de vijf stadia waar terminale patiënten doorheen gaan: ontkenning, woede, onderhandelen, depressie en aanvaarding. Hoe vaak heb ik dit in de afgelopen 25 jaar niet zien gebeuren bij bedrijven en hun CEO's? Blockbuster, Kodak, Nokia en anderen zijn als eerste door deze stadia gegaan, en gestorven. Onder druk van de digitale mastodonten van vandaag zoals Uber, Amazon en Netflix staat dit nog een groot aantal bedrijven en sectoren te wachten.

Ik heb de algemene visie op de digitale wereld zien evolueren van een hype die wel snel zou overwaaien tot de kracht die ze tegenwoordig is: meedogenloos in snelheid en impact, niets of niemand ontziend, én superboeiend. De afgelopen tien jaar is het mijn roeping geweest om traditionele organisaties te helpen hiermee om te gaan: voorkomen dat ze terminaal ziek worden en maken dat ze na een fase van ontkenning, hun energie focussen op iets anders dan woede en weerstand. Ik wil ze genezen en fit maken voor de digitale wereld.

Een tweetal jaren terug sloeg bij mij de twijfel toe. Wat als mijn aanpak onvoldoende is? Wat als er veel meer bij komt kijken dan 'gewoon' een antwoord formuleren op de digitale uitdagers? Wat als het kennen en overleven van de digitale disrupties onvoldoende blijkt omdat er iets veel groters aan het gebeuren is: een maatschappelijke transformatie die alle gebieden raakt?

Omdat ik dit gevoel tastbaar wilde maken, én omdat het lekker dramatisch werkt tijdens presentaties, gaf ik het ding een naam: de Metastorm. Het is een concept dat ik zelf heb verzonnen om de omvang aan te geven van de uitdagingen die ons te wachten staan. Om de Metastorm te verklaren, vertrek ik vanuit iets wat iedereen kent: de perfecte storm. Dit is een klimatologisch verschijnsel waarbij een zeldzame combinatie van omstandigheden de impact van de storm dermate vergroot dat de gevolgen veel erger zijn dan wat we typisch zouden verwachten. De meeste mensen kennen de term van de gelijknamige Hollywood blockbuster uit 2000 met George Clooney, maar helaas ook van de bittere realiteit van de orkaan Katrina, die in 2005 in de VS een van de grootste weerkundige rampen ooit veroorzaakte.

Met de komst van digitale transformatie zijn we de term ook in bedrijfscontext gaan gebruiken, om aan te duiden dat een hele industrie kan omvallen als een aantal factoren samen voorkomen. Naar analogie met wat in bijvoorbeeld de videotheekmarkt, de muziekwereld of de fotografie is gebeurd, houden veel bedrijfsleiders hun hart vast tot wanneer het moment komt dat zich in hun eigen industrie ook een perfecte storm zal voordoen.

Ik geloof dat in verschillende domeinen momenteel perfecte stormen in de maak zijn. Sectoren staan onder druk van technologische innovaties en economische veranderingen. De verwachte omwentelingen zullen niet beperkt blijven tot die industrieën zelf, ook in maatschappelijke kwesties lijken we stilaan een *tipping point* te bereiken, waarna zich grote veranderingen kunnen voordoen. We komen op een punt waarop verschillende perfecte stormen zich simultaan opbouwen, én grote invloed uitoefenen op elkaar: een perfecte storm van verschillende perfecte stormen, of een Metastorm, die een maatschappelijke omslag kan creëren die tot nog toe ondenkbaar was.

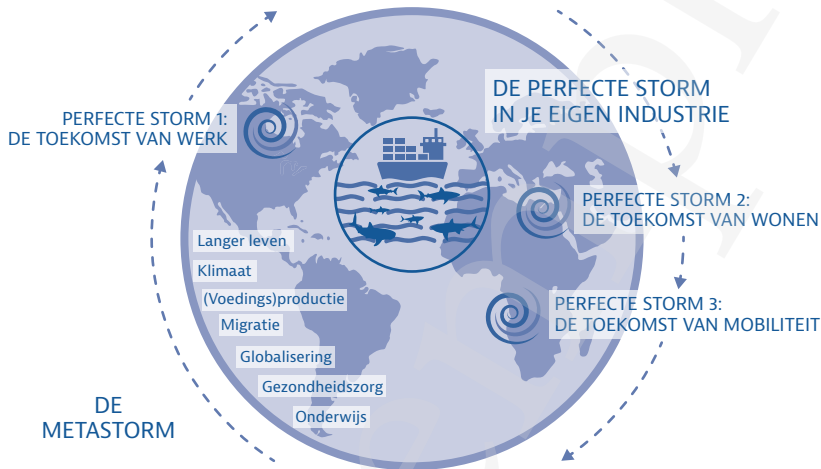
De domeinen van de Metastorm: werk, wonen en mobiliteit

In welke domeinen zullen deze perfecte stormen woeden? Op het vlak van digitale transformatie zien we dat er vandaag de dag geen sectoren zijn die zich nog kunnen onttrekken aan de effecten van digitale disruptie. Na de eerste golven van veranderingen in media, entertainment en fotografie, zitten we nu volop in de transformatie van retail en de bancaire wereld, en stevenen we af op nog grotere omwentelingen in gezondheidszorg, onderwijs, productie, voeding, enzovoort. Kort gesteld heeft elke sector het potentieel om door een perfecte storm te gaan, met telkens een onvoorspelbare uitkomst. Daarnaast zijn er de maatschappelijke thema's die dwars door alle industrieën en systemen heen lopen: klimaatverandering, globalisering, productieverandering, verouderende bevolking, migratie, enzovoort. Hierin zitten enkele van de grootste uitdagingen waar we voor staan.

In mijn verhaal heb ik gekozen voor drie grote perfecte stormen die sterk met elkaar samenhangen, en daardoor bijna zeker tot een Metastorm zullen leiden: de toekomst van werk, de toekomst van wonen en de toekomst van mobiliteit. Ik koos heel bewust voor deze drie domeinen omdat ik ervan overtuigd ben dat deze drie perfecte stormen samen een soort *fabric of society* vormen. Ze zijn de basis waarop veel van de andere domeinen van de industrie gebouwd zijn en daardoor een belangrijk stuk van het weefsel, van de onderbouw van de maatschappij waar we allemaal deel van uitmaken. Een andere reden om voor deze drie te kiezen is dat ze relatief makkelijk te veranderen zijn. Het is niet utopisch om na te denken over andere werkvormen, een andere inrichting van hoe we wonen of nieuwe mobiliteitsoplossingen. Integendeel: zodra we beginnen te graven zien we zelfs dat deze veranderingen nu al bezig zijn.

Wat ontbreekt is dat we de perfecte stormen holistisch gaan bekijken, de verbanden beter zien en proberen het effect van het ene positief te laten inwerken op het andere. Het op de juiste manier opnieuw overdenken van deze drie perfecte stormen kan ertoe leiden dat de energie van de Metastorm een positieve kracht wordt: een kracht van verandering die ook op de andere grote maatschappelijke domeinen een positieve impact zal hebben, en een kracht van verandering die bedrijven en sectoren zal helpen om een nieuw en optimistisch plan voor hun toekomst te schrijven.

De drie perfecte stormen liggen dus aan de basis van ons Metastorm-model, maar afhankelijk van welk soort organisatie je bent, ga je uiteraard meer belang hechten aan de ene of de andere kracht. Zoals met alles in het leven is er geen *one-size-fits-all*-oplossing voor de complexe problemen. Door de problematiek te vereenvoudigen, hoop ik evenwel dat ik de logica kan overbrengen, waarna iedereen er vanuit zijn eigen realiteit op een eigen manier mee aan de slag kan.



Figuur 1. De Metastorm

Weg met het silodenken

Een constante in mijn carrière zijn silo's. Dat was al zo 25 jaar geleden, toen ik begon met de bouw van websites. Een site werd ofwel besteld door IT, door Marketing, door HR of door Sales. Per definitie waren dit allemaal slechte websites: ze werden opgebouwd vanuit de realiteit van één afdeling, één bedrijfssilo, die op geen enkele manier gelinkt was met de andere entiteiten. In die zeldzame gevallen dat meerdere afdelingen samen aan tafel zaten, was het hallucinant om te zien hoe iedereen schijnbaar wel dezelfde taal sprak, maar niemand elkaar leek te willen begrijpen. Voor IT waren marketeers systematisch dromers die schijnbaar tripten op te veel geestverruimende middelen en onmogelijke toepassingen vroegen. Voor Marketing waren IT'ers dan weer een bende autisten die maar één standaard antwoord hadden: 'Computer says no.' Vanuit hun eigen silo zag niemand het holistisch geheel buiten het bedrijf: de klant en de rest van de wereld. Gelukkig zijn deze tijden ondertussen voorbij en hebben we door dat samenwerken de enige manier is om digitale oplossingen te bouwen die de belangen van zowel bedrijf als klant echt dienen.

Ook bij digitale transformatie zagen we aanvankelijk een vergelijkbaar silodenken: CMO's (Chief Marketing Officer) en CIO's (Chief Information Officer) rolden over elkaar heen om de lead te kunnen nemen in deze nieuwe discipline. Gelukkig dat vele CEO's en raden van bestuur snel genoeg doorhadden dat transformatie dwars door een bedrijf heen gaat.

En toch is het silodenken juist de oorzaak dat we de Metastorm niet zien aankomen. In het beste geval zijn we op de hoogte van onze eigen perfecte storm, of zien we één maatschappelijke transformatie gebeuren, maar het grotere plaatje zien we niet. Nu we aan de vooravond staan van grote omwentelingen, ontbreekt het ons opnieuw aan een holistisch, transversaal kader dat in staat is om door de verschillende silo's heen te kijken en te plannen. Dit weerspiegelt zich mooi in hoe steden en gemeenten vandaag de dag zijn georganiseerd: met strikt afgebakende bevoegdheden bij schepenen van verschillende politieke families: mobiliteit, stadsontwikkeling, economie, middenstand, stedenbouw enzovoort, allemaal in andere portefeuilles, vaak van diensten die het vertikken om samen te werken.

Als we een beeld willen krijgen van wat de toekomst ons te bieden heeft, dan is het van belang dat we holistisch kijken naar al die individuele perfecte stormen die momenteel aan de gang zijn. De verschillende omwentelingen in de maatschappij komen bij elkaar. Als we ons daar geen totaalbeeld van kunnen vormen, is de kans groot dat we overweldigd worden door de schijnbaar chaotische veranderingen, waardoor we verlamd raken en fatalistisch de uitdagingen ondergaan. Om hieraan het hoofd te bieden, moeten we op zoek naar silo-overschrijdende patronen, zowel in de disrupties als in de oplossingen. Hierdoor kunnen we beginnen te denken aan een soort totaalplan. Het lijkt misschien utopisch om te geloven dat we een masterplan zouden kunnen maken voor onze diverse uitdagingen. Ik hoor mensen al denken: hoe komen we aan een masterplan als we tegenwoordig zelfs de deelaspecten nog niet eens in kaart kunnen brengen? En toch is het naar mijn mening de enige manier. Het Metastorm-denken kan ons helpen om de silo's te doorbreken en een groter plan te zien. Zolang we ons blindstaren op de vernietigende krachten van al die schijnbaar op zichzelf staande perfecte stormen, zullen we door de bomen het bos niet meer zien. Als we moeite doen om in de chaos van de perfecte stormen patronen te ontwaren, dan zien we de verbanden die nodig zijn om van daaruit verder te werken aan een optimistisch toekomstplan.

**ALS WE MOEITE
DOEN OM IN
DE CHAOS VAN
DE PERFECTE
STORMEN
PATRONEN TE
ONTWAREN,
DAN ZIEN WE DE
VERBANDEN DIE
NODIG ZIJN OM VAN
DAARUIT VERDER
TE WERKEN AAN
EEN OPTIMISTISCH
TOEKOMSTPLAN.**

Wat voorafging aan de Metastorm

Tot voor de digitale omwenteling waren de meeste bedrijven grote stabiele slagschepen. Ze waren amper wendbaar en voeren in rustige wateren. Ze kenden hun klanten, partners en concurrenten door en door. Het spel en de regels waren duidelijk en amper onderhevig aan veranderingen. Evolutie en innovatie verliepen gestaag, zonder grote schokgolven. Uiteraard gingen sommigen over de kop, maar dat duurde een hele tijd, en de oorzaak was vaker te zoeken in slecht beheer dan in het niet correct inschatten van abrupte veranderingen.

De eerste generatie digitale ontwikkelingen was gewoon een instrument dat ten dienste stond van de doelstellingen van die bedrijven. Digitalisatie was een *enabler* van verdere optimalisatie, met kostenreductie in het achterhoofd. Communicatie, marketing, transacties en de hele onderliggende procesflow van bedrijven werden gedigitaliseerd. Banken bijvoorbeeld maakten eerst hun marketing, communicatie, rekeningbeheer, betalingen en nadien aankoop van producten zoals kredieten mogelijk via online platformen. Gedurende 25 jaar hebben bedrijven laag voor laag hun hele bedrijfsvoering gedigitaliseerd, inclusief de mogelijke fouten die er historisch in waren geslopen. Bedrijfsprocessen verliepen sneller, werden klantvriendelijker en efficiënter. Digitale technologie had geen directe impact op de essentiële waardepropositie. Een bedrijf bleef in essentie hetzelfde en creëerde voornamelijk een digitale variant, met als voornaamste doel om kosten te besparen.

Sinds een tiental jaren krijgt digitalisatie een andere dimensie. Nieuwe spelers introduceren disruptieve krachten in de markt, die de mogelijkheden van digitalisatie gebruiken om de essentie van de klassieke businessmodellen en waardeproposities in twijfel te trekken. De muziekindustrie draait plots niet meer om het persen en verkopen van plaatjes. Nieuwe spelers zoals Spotify streamen muziek en bieden een nieuw businessmodel aan dat is gebaseerd op toegang tot muziek en niet meer op het bezit van een fysiek product. De status quo van het businessmodel van plaatjes verkopen is verstoord door nieuwe spelers. Digitale disruptie die leidt tot digitale transformatie is een fenomeen dat we ondertussen in alle sectoren zien: van media en entertainment tot retail, de bancaire wereld en zelfs in de mobiliteit. Nieuwe uitdagers begrijpen veel beter hoe ze met digitale technologie betere oplossingen kunnen vinden voor een oud probleem.

Het mag duidelijk zijn dat deze tweede digitale golf verstorend werkt. De meeste organisaties in diverse sectoren hebben nog altijd geen steekhoudend plan om deze digitale transformatie het hoofd te bieden en daarbij hun eigen businessmodel opnieuw uit te vinden. Nieuwe spelers krijgen kansen omdat klassieke bedrijven, die reeds jaren actief zijn in hun sector, niet bewegen, uit vrees dat ze hun bestaande model zouden hypothekeren.

Gelukkig zien we dat steeds meer traditionele bedrijven wel degelijk begrijpen dat ze de omslag moeten maken. Ze zien de perfecte storm in hun eigen industrie en maken een transformatieplan, dat vaak bestaat uit het vinden van een nieuw evenwicht tussen klassieke business (het moederschap) en radicale innovaties (de speedboten). Banken vinden antwoorden op marktverstorende innovaties van zowel kleine fintech-spelers als van de grote initiatieven van de big tech zoals Google, Apple, Amazon en Facebook. Retailers ontwikkelen plannen om zich te wapenen tegen Amazon of Alibaba. Uiteraard is er nog een fundamenteel verschil tussen het maken van een digitaal transformatieplan en de effectieve uitvoer ervan. Ik ben ervan overtuigd dat op het moment van schrijven van dit boek steeds meer organisaties wel degelijk een behoorlijk transformatieplan hebben, maar dat er amper sprake is van concrete uitvoering.

Maar wat als zelfs de succesvolle uitvoering van het digitaal transformatieplan niet voldoende blijkt te zijn? Wat als dit maar de eerste stap is? Wat als het beheersen van de eigen perfecte storm maar een deeltje is van de puzzel? Ben je als bedrijf klaar om ook het hoofd te bieden aan de maatschappelijke perfecte stormen die zich aandienen? Heb je een strategisch plan voor de Metastorm, waar je eigen sectoriële perfecte storm slechts één deel van is? We komen op een punt dat niet alleen de klassieke businessmodellen wankelen omwille van digitale disruptie, maar dat ook maatschappelijke transformaties een fundamentele impact zullen hebben op de bedrijfsstrategie. Hoe we in de toekomst zullen werken, wonen en bewegen, hoe we naar duurzaamheid streven en hoe we het hoofd bieden aan andere grote uitdagingen, zal minstens evenveel impact hebben op onze langetermijnstrategie als de druk die Amazon en co op onze bedrijven uitoefenen.

Het goede nieuws is dat we al die uitdagingen in één en hetzelfde Metastormplan kunnen bekijken en aanpakken. Elk bedrijf moet zichzelf de vraag stellen in welk stadium van digitalisering en transformatie het zit. Gaat het vooral over de klassieke digitalisatie van processen en klantrelaties? Of is er al een plan

van aanpak in geval de businessmodellen dreigen te veranderen? Of wordt er effectief al verder gekeken naar hoe de wereld evolueert op het vlak van duurzaamheid, klimaat, werken, wonen en mobiliteit? Ik heb in de aanloop naar en voorbereiding van dit boek met honderden mensen van tientallen organisaties gesproken, zowel bedrijven als overheden. Hoewel dit geen wetenschappelijk verantwoorde steekproef is, is de trend wel duidelijk. De meesten moeten toegeven dat ze voornamelijk nog vastzitten in de pure digitalisatie: het procesmatig vertalen van diensten en relaties. Slechts een handvol bedrijven vindt van zichzelf dat ze een plan hebben voor digitale transformatie en veranderende businessmodellen, hoewel de uitvoering nog maar in de kinderschoenen staat. Ik ben in al die maanden niemand tegengekomen die in vol vertrouwen denkt een plan te hebben voor de Metastorm.

Ik kom wel veel mensen tegen die heel bezorgd zijn over de toekomst en die voelen waar de uitdagingen zitten, maar een echt masterplan hebben ze niet. Dat heeft me verder gesterkt in het schrijven van dit boek, waarin ik wil uitleggen welke krachten er spelen en hoe ze met elkaar samenhangen. Ik wil tonen dat het mogelijk is om een antwoord te formuleren op de vraag hoe je ze kunt begrijpen en mee kunt nemen in een planning voor de toekomst. Ik wil bewijzen dat we die krachten van de Metastorm niet noodzakelijk als negatief hoeven te zien, omdat ze ons kunnen helpen bij het creëren van een optimistische toekomstvisie voor de komende 75 jaar. Maar ik wil ook wijzen op de risico's van het maatschappelijk klimaat waarin we tegenwoordig zitten, hoe we stap voor stap een wereld creëren waarin een pessimisme groeit dat ons de kracht ontnemt om op een constructieve manier om te gaan met de grote uitdagingen.

Verderop in het boek ga ik dieper in op de drie grote perfecte stormen als basis van de Metastorm, maar voor we daaraan toekomen, zoom ik eerst graag in op de staat van onze wereld vandaag de dag, het schouwtoneel waarin alle transformaties zich voltrekken.



02

Ontwaken

Ontwaken

Voor ik dieper inga op de krachten van de Metastorm, blijf ik stilstaan bij de maatschappelijke veranderingen die ik overal zie. Willen we op een constructieve manier de uitdagingen ombuigen in opportuniteiten, dan moeten we daar collectief de kracht voor vinden. Het is echter mijn gevoel dat de wereld zich op lijkt te maken voor conflict. De sfeer verhardt en het discours richt zich steeds vaker op polarisatie. Wat zijn hiervan de oorzaken? Wat drijft de onvrede waardoor er een voedingsbodem komt voor negativisme? In de volgende hoofdstukken zoom ik uit en probeer daarmee de situatie van vandaag de dag te begrijpen en te verklaren.

Beginnen doe ik met een ogenschijnlijk heel evidente vaststelling, namelijk...

... de wereld is rond

'De wereld is rond.' Geen groot nieuws, zou je denken. Pythagoras en Aristoteles waren daar al veel eerder achter gekomen. En toch koos ik ervoor mijn boek zo te noemen. Het idee voor deze titel is ontstaan tijdens een rondreis door het oosten van Canada. Gedurende de ellenlange ritten op verlaten wegen, waar je maar om de zoveel kilometer een huis ziet staan, maakte ik notities op mijn tablet. Ik zag hier lintbebouwing in de meest doorgedreven vorm. Af en toe kwam ik in historische dorpjes en steden terecht, waar mensen ooit besloten hebben om dicht bij elkaar te gaan wonen. Ze wonen als het ware cirkelvormig bij elkaar. Dat is niet toevallig, want een cirkelvorm is praktisch en noodzakelijk. De essentie en de oorsprong van samenwonen is nu eenmaal 'rond', en niet lineair. De titel zat vanaf dat moment in mijn hoofd. Nu moest ik alleen nog het boek schrijven. Wanneer je dit boek leest, zul je gaandeweg meer en meer begrijpen waarom ik uiteindelijk aan de titel heb vastgehouden, ondanks alle thema's en onderwerpen die aan bod komen. Dat de wereld een bol en dus cirkelvormig