

De wereld is rond

Leesexemplaar

© 2021, Jo Caudron en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.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 rechthebbenden kunnen zich tot de uitgever wenden.

Omslagontwerp: Tinxz
Zetwerk: Crius Group
Redactie: Annick Beyers

D/2021/0055/151
ISBN 978 94 6401 334 4
NUR 801

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be

 twitter.com/Pelckmans_be

 instagram.com/pelckmans.be

DE WERELD IS ROND

JO CAUDRON

Een optimistisch masterplan
voor de transformatie van
business en maatschappij

**HERZIENE
UITGAVE**

PELCKMANS

Inhoud

Dankwoord	11
Inleiding	15
1. De Metastorm	18
De domeinen van de Metastorm: werk, wonen en mobiliteit.....	21
Weg met het silodenken.....	23
Wat voorafging aan de Metastorm.....	26
2. Ontwaken	30
... de wereld is rond.....	31
Mijn wake-upcall.....	33
We zijn ons verleden vergeten.....	34
Nostalgie is een leugen.....	35
Aandacht voor onze verworvenheden.....	37
3. De wereld is boos	38
Het Westen is boos.....	39
Wat maakt ons onzeker?.....	40
Wie is onzeker en boos?.....	41
Hoezo, iedereen is boos?!.....	44
Het valt nog wel mee met die polarisatie.....	46
De onzekerheden van de mensen.....	49
<i>Onzeker over werk</i>	49
<i>Onzeker over inkomens en pensioenen</i>	50
<i>Onzeker over zorg en ouder worden</i>	51
<i>Onzeker over mobiliteit</i>	52
<i>Onzeker over bevolkingsgroei</i>	52
<i>Onzeker over wonen en samenwonen</i>	53
<i>Onzeker over nieuwe machtsstructuren</i>	53
<i>Onzeker over Artificiële Intelligentie</i>	54
<i>First the rest and then the West?</i>	54
<i>Onzeker over het klimaat</i>	55

Pessimisme is ons eigen.....	56
Behoeftte aan een positief verhaal	57
4. Vooruitgangspessimisme verklaard	58
We staan op een belangrijk kruispunt	59
De terreur van de verandering	60
De kracht van vooruitgang vergeten	61
Het verkeerde humanisme aan de macht	64
De wereld is beter dan we denken	67
Het verleden is slechter dan we denken.....	68
'Het is allemaal de fout van de media!'	69
Polarisatie in de maatschappij.....	73
5. Welvaart en geluk	78
Wat is geluk?.....	79
Het vooruitgangsplafond.....	80
Vooruitgang en geluk.....	83
Het pad van ontvoogding	84
<i>De klassieke benadering</i>	85
<i>De ontvoogdingsbenadering</i>	87
<i>De gemeenschapsbenadering</i>	88
6. Een optimistisch perspectief	92
Over verandering, versnelling en de toekomst voorspellen.....	93
Op zoek naar een nieuw perspectief	94
Het belang van groei	96
De economische groeimotor: doorgaan of stoppen?.....	99
Globalisering en het Europese project	105
Vooruitgang, armoede en ongelijkheid	107
<i>Is armoede immoreel?</i>	108
<i>Is ongelijkheid immoreel?</i>	109
<i>Ongelijkheid in innovatie</i>	112
Op zoek naar een nieuw model voor duurzame groei	114
7. De Peak Stuff Economy-revolutie	116
De Stuff Economy	118
<i>Peak Stuff</i>	121
<i>De Peak Stuff Economy</i>	123

<i>De Solution Economy</i>	125
Op naar optimistische vooruitgang	129

8. De perfecte storm in werk **132**

De drijvende krachten achter de perfecte storm in werk	134
<i>Automatisering en robotisering</i>	134
<i>Artificiële intelligentie</i>	134
<i>Flexibiliteit</i>	135
<i>Leeftijd en werk</i>	136
<i>Inkomen</i>	136
<i>Nieuwe banen</i>	137
<i>Het onderwijs</i>	138
Het fragiele evenwicht tussen mens en machine	139
<i>Man Machine Collaboration</i>	139
<i>Digitale transformatie is de oorzaak van de versnelling van AI</i>	139
<i>De digitale transformatie-paradox</i>	140
<i>De impact op mens en werk</i>	141
<i>Man Machine Collaboration (MMC) uitgelegd</i>	143
<i>Necessary Trusted Service Level</i>	144
Niveaus van automatisering	145
<i>De synergie tussen mens en machine</i>	148
<i>Menselijke interventie als differentiator</i>	151
Het inkomensdebat	154
Mens naast machine: Utopia of Distopia?	154
Het onderwijs als voorbereiding op de toekomst van werk	159
<i>Het onderwijs vandaag</i>	160
<i>Het onderwijs morgen</i>	162

9. De perfecte storm in wonen **166**

Lineair versus circulair wonen	167
De evolutie naar lineair wonen	169
<i>Verschillende vormen van lineair wonen</i>	169
<i>De betekenis van lineair wonen</i>	170
<i>De geschiedenis van lineair wonen</i>	171
De gevolgen van lineair wonen	172
<i>Lineair wonen is duurder dan het lijkt</i>	174
<i>Lineair wonen is slecht voor het klimaat en ongezond</i>	175
<i>Lineair wonen scheidt ons af van anderen</i>	176

10. De perfecte storm in mobiliteit **178**

De auto als bron van vrijheid	180
Hoe de mens de auto onveilig heeft gemaakt	181
De impact op het klimaat en onze gezondheid	182
De auto is inefficiënt geworden	182
Een auto is duur	183
Technologie zal ons redden, of toch niet?	185
De wereld dematerialiseert, wat te doen met de auto?	186
Steden in (r)evolutie	187
Nieuwe generaties, nieuwe verwachtingen, nieuwe gedragingen	188

11. De toekomst in 2030 **192**

Werk in 2030: mens en machine doen het samen	195
Nieuwe banen in hightech	198
De terugkeer van de maakindustrie	200
De terugkeer van de landbouw	202
Minder werk, meer werk, ander werk	206
Jobmobiliteit en de terugkeer van het circulaire leven	209
Saaie werkplekken worden hip	211
Het nieuwe studeren	213
Gezondheidszorg in de gemeenschap	214
De ontwikkeling van Urban Villages	216
Zorgen is ook werken	219
Urban Villages als versnellers van Solution & Peak Stuff Economy	220
Hoe wonen en werken mobiliteit echt veranderen	220
De nieuwe mobiliteitsmodellen	222
<i>Mobility-as-a-Service</i>	225
Het leven in 2030	226
<i>Fred is 50 in 2030</i>	226
<i>Linda is 39 in 2030</i>	227
<i>Michelle is 27 in 2030</i>	228
<i>Bob is 60 in 2030</i>	228
<i>Anna is 79 in 2030</i>	229
<i>Rania is 19 in 2030</i>	230
Ondertussen in de rest van de wereld	231
The future's so bright, I gotta wear shades	233
<i>Urban Villages herstellen het gemeenschapsgevoel</i>	233

<i>Urban Villages verbeteren gezondheid, natuur en klimaat</i>	235
<i>Urban Villages en de terugkeer van werk verkleinen het hinterland</i> ...	236
<i>De nieuwe economie is vanzelf circulair</i>	237

12. Wat is er nodig? 238

Behoefte aan een New Deal.....	239
Behoefte aan een gedeelde visie en draagvlak.....	241
Behoefte aan depolarisatie.....	245
Behoefte aan nieuwe samenwerking.....	247
Behoefte aan politieke wil en mandaat.....	249
<i>Nationaal beleid</i>	250
<i>Lokaal beleid</i>	251
Behoefte aan een andere kijk op energie.....	254
Behoefte aan een ander economisch model.....	255
Behoefte aan een realistisch tijds kader	255

13. De Metastorm managen met behulp van het SUPERchange-model 258

De transformatiebox	261
<i>Digitalisatie</i>	262
<i>Digitale transformatie</i>	263
<i>Van digitale naar maatschappelijke transformatie</i>	265
Het SUPERchange-model	270
Zie de veranderingen.....	271
Begrijp de impact.....	274
Voorspel de toekomst van de wereld	275
Plan voor de toekomst	279
<i>Onze eigen plek in die toekomst</i>	279
<i>Een strategie voor de Metastorm</i>	281
<i>Een roadmap voor de Metastorm</i>	286
Doen.....	291
<i>Een voorbeeld: de retailer in 2030</i>	292
<i>Een voorbeeld: de bank in 2030</i>	294
<i>Alle anderen</i>	295

14. De wereld is rond 298

Circulair leven	300
-----------------------	-----

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 gedraal: 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 Scopernia, 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 hun uitdagingen had ik de grote verbanden nooit 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 mijn verhaal scherp te krijgen.

Dank aan mijn uitgever, Pelckmans Uitgevers, om me de kans te geven om 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 ...

In deze vernieuwde editie wil ik ook de lezers van de eerste versie van het boek bedanken. De talloze positieve reacties die ik kreeg, maakten alle inspanningen meer dan de moeite waard. Ze toonden me dat ik mijn initiële objectief heb bereikt: mensen een optimistisch alternatief bieden voor het vele negatieve denken als het over de toekomst gaat. Bovendien waren het de lezers die me er eerst attent op maakten dat de coronacrisis mijn boek net meer actualiteitswaarde heeft gegeven. De kers op de taart was dan ook toen het boek – in volle eerste lockdown – in Nederland werd verkozen tot managementboek van het jaar. De jury verwees in haar rapport naar de voorspellende kracht van mijn toekomstscenario's en hoe we deze kunnen gebruiken voor een wereld voorbij corona. Een mooie en weerbare wereld.

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, eclecticisch, 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.**

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 wanneer 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 die 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 een toenemende polarisatie. Ik probeer dit niet alleen in kaart te brengen, maar ook te verklaren, zodat 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 ik bied 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 welke 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 een betere wereld 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.

De oorspronkelijke versie van dit boek is geschreven in de maanden voor het coronavirus ons in haar greep kreeg. Het was nog maar net beschikbaar toen de wereld in lockdown ging. Mijn initiële reactie was dat het boek zijn relevantie was verloren: wie zat er immers nog te wachten op een optimistisch verhaal dat zich pas binnen tien jaar afspeelt? Wilden mensen niet vooral praktische exit-scenario's om ons zo snel mogelijk terug te brengen naar het oude normaal? Een *bounce back* naar de wereld die we goed kennen?

De praktijk leerde ons echter iets anders. Hoe langer de coronacrisis duurde, hoe minder zekerheid er was over hoe de wereld er na de covidcrisis zou uitzien. Stilaan groeide het besef dat dit wel eens totaal anders kon zijn en dat een visie voor een *bounce forward* noodzakelijk wordt. Mensen grepen steeds vaker naar ideeën uit het boek als houvast. De scenario's die ik binnen tien jaar situeer, zouden zich wel eens veel sneller kunnen manifesteren, met de coronacrisis als de grote versneller.

Deze nieuwe versie van het boek is geschreven aan het einde van de tweede golf, met een derde golf in zicht. Op een moment dat de vaccinaties starten, maar dat virusmutaties alles opnieuw onzeker maken. Het doel van deze nieuwe editie is om de bevindingen van de coronacrisis mee in te schrijven waar dat relevant is. Om te duiden waar de wereld nu al is veranderd, zodat we er geen tien jaar meer op moeten wachten. Op die manier wil ik het boek nog relevanter maken voor diegenen die geloven in optimistische oplossingen voor een wereld in transformatie. Nu meer dan ooit.

Ik besef dat het een hele turf is geworden. Ik heb ervan genoten om het te schrijven, ik heb er mee geworsteld om het te herschrijven, maar ik hoop nog steeds van harte dat het je kan inspireren.

Jo

(Contacteer me via jocaudron.com)



01

De Metastorm

De Metastorm

Het zijn interessante maar beangstigende tijden. Toen ik vijftientig 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 de 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 de Zwitsers-Amerikaanse psychiater Elisabeth Kübler-Ross, de vijf stadia waar terminale patiënten doorheen gaan: ontkenning, woede, onderhandelen, depressie en aanvaarding. Hoe vaak heb ik dit in de afgelopen vijftientig 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.

Door de coronacrisis is er een interessant fenomeen opgedoken: de coronaversnelling. Digitalisatie gaat plots in een ongezien tempo. Terwijl organisaties er aanvankelijk jaren over deden om de digitalisering te omarmen, en daarbij bleven steken in planning en heel bescheiden uitvoering, forceerde de coronacrisis de digitale adoptie in enkele dagen of weken. Dat het zo traag vooruitging was vaak een bewuste keuze van die organisaties: digitalisering werd nog steeds gezien als iets wat ze eigenlijk liever niet wilden: afstandsonderwijs is lastig en niet zo kwalitatief, online verkoop levert lagere marges op, thuiswerken past niet bij de cultuur van het bedrijf enzovoort. Er zijn de afgelopen twee decennia

voldoende redenen geweest om niet echt in te zetten op online business. De coronacrisis heeft de rem die daarop zat, weggehaald en staat nu met de volle voet op het gaspedaal. Investerings die jarenlang geblokkeerd waren, worden vandaag plots superdringend.

Sectoren die tot voor de coronacrisis dachten dat ze makkelijk nog tien jaar of meer de boot konden afhouden (zoals de retail, het onderwijs, de auto-industrie of de reissector) zijn met de coronacrisis in het oog van de storm terechtgekomen: digitale transformatieplannen die waarschijnlijk al jaren in een kast van de CEO liggen, worden nu in sneltreintempo uitgevoerd. Ironisch genoeg wordt nu ook een aantal sectoren meegeleurd in de disruptie. Tot voor kort ontsnapten die aan de kracht van digitalisering: alle sectoren gericht op beleving, voelen, smaken ... bleven min of meer verstoken van de digitale disrupties. Cafés, restaurants, clubs, concertzalen, kappers, kinesisten en zoveel andere beroepen, bleven gespaard. Tot de uitbraak van het coronavirus.

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 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 blijken 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 Verenigde Staten een van de grootste weerkundige rampen ooit veroorzaakt heeft.

Met de komst van de digitale transformatie zijn we de term ook in een bedrijfscontext gaan gebruiken, om aan te duiden dat een hele industrie kan omvallen als een aantal factoren samen voorkomt. Naar analogie met wat in bijvoorbeeld de videotheekmarkt, de muziekwereld of de fotografie is gebeurd, houden veel bedrijfsleiders hun hart vast tot op het moment 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 veranderingsgolven in media, entertainment en fotografie zaten we sinds een tijd volop in de transformatie van de retail en de bancaire wereld, en stevenen we af op nog grotere omwentelingen in gezondheidszorg, onderwijs, productie, voeding enzovoort. Zoals gezegd zorgt de coronasituatie hier voor een ongeziene versnelling.

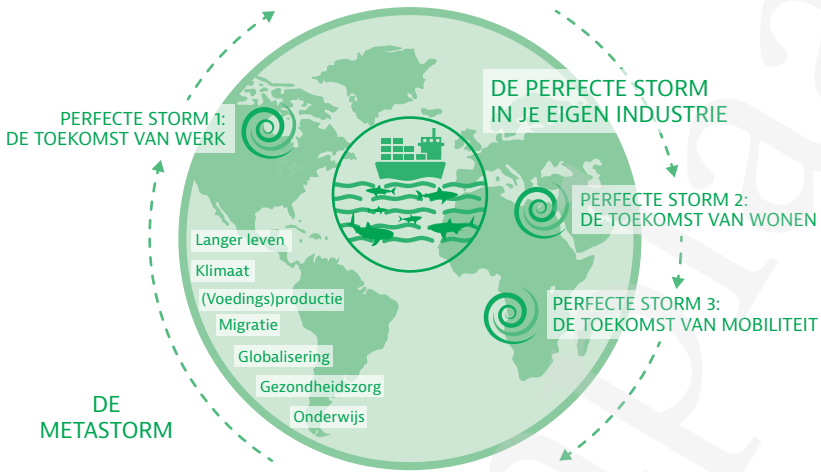
Kort gesteld heeft elke sector het potentieel om door een perfecte storm te gaan, met telkens een onvoorspelbare uitkomst. Daarnaast zijn er de maatschappelijke thema's die dwars door alle industrieën en systemen heen lopen: klimaatverandering, globalisering, productieverandering, verouderende bevolking, migratie ... Hierin zitten enkele van de grootste uitdagingen van het moment.

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. Tot voor kort was dit eerder een theoretische oefening, met hier en daar een beperkt innovatief project in een of andere hippe stad. De grote omwenteling zou pas later komen.

Door de covidcrisis zijn echter veel van de principes, modellen en scenario's die we in dit boek uitwerken, plots realiteit geworden. In eerste instantie vaak nog als een tijdelijk onderdeel van de coronamaatregelen, maar het wordt stilaan duidelijk dat veel van deze ontwikkelingen zich blijvend én op korte termijn in onze maatschappij zullen nestelen.

Wat nog steeds ontbreekt is dat we de perfecte stormen van werk, wonen en mobiliteit eerder holistisch 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.

Deze drie perfecte stormen liggen dus aan de basis van ons Metastorm-model, maar afhankelijk van jouw organisatie, 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 deze 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 vijftig jaar geleden, toen ik begon met de bouw van websites. Een site werd ofwel besteld door de IT-afdeling, 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 standaardantwoord hadden: *'Computer says no.'*

Vanuit hun eigen silo zag niemand het holistische geheel buiten het bedrijf: de klant en de rest van de wereld. Gelukkig zijn deze tijden ondertussen voorbij en hebben we door dat samenwerking 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 een tijdperk is aangebroken 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 de toekomst, is het van belang dat we holistisch omgaan met al die individuele perfecte stormen. 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. Zo 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 Metastormdenken 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 daarentegen de moeite doen om in de chaos van de perfecte stormen patronen te ontwaren, zien we de verbanden die nodig zijn om van daaruit verder te werken aan een optimistisch toekomstplan. Een plan dat we nu meer dan ooit nodig hebben, omdat het ook de basis kan zijn voor een optimistische benadering van de postcoronawereld.

**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 vooral een 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 de aankoop van producten zoals kredieten mogelijk via online platformen. Gedurende vijftientig 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 de kern 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. 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 de 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.

Een van de directe effecten van de coronacrisis is dat steeds meer traditionele bedrijven beseffen dat ze de digitale omslag dringend moeten maken. Terwijl ze vaak al langer beseften dat dit moest gebeuren, en sommigen zelfs al concrete transformatieplannen op het schap liggen hadden, werden die niet uitgevoerd omdat de klassieke economische belangen in de weg zaten: digitale initiatieven brachten immers vaak minder geld op dan de klassieke werkwijze.

Tijdens de verschillende fases van de coronacrisis is duidelijk geworden dat organisaties met een digitale insteek zich sneller en beter konden aanpassen aan de nieuwe realiteit. Dit heeft er ondertussen toe geleid dat haast alle traditionele bedrijven wel degelijk begrijpen dat ze de omslag nu moeten maken. Ze zien de perfecte storm in hun eigen industrie versneld gebeuren door de recente ontwikkelingen, en maken transformatieplannen, die erop zijn gericht om zo snel mogelijk een evenwicht te vinden tussen klassieke business (het moederschap) en radicale innovaties (de speedboten) enerzijds, en tussen fysieke en virtuele aanwezigheid anderzijds. Alles wordt hybride om in tijden van crisis de veerkracht te vergroten.

Banken versnelden hun digitale activiteiten als antwoord op marktverstorende innovaties van zowel kleine fintech-spelers als van de grote initiatieven van de big tech zoals Google, Apple, Amazon en Facebook. Dat kantoren en zelfs de hoofdzetels grotendeels gesloten bleven tijdens de respectievelijke lockdowns, droeg sterk bij tot een versnelde transformatie van het kanaal.

Retailers moesten hun deuren verplicht sluiten en zagen met lede ogen hoe in de coronamarkt vooral de digitale spelers het laken naar zich toe trokken. Als antwoord rolden ze massaal hun plannen uit, die aanvankelijk ontwikkeld waren om zich ooit te wapenen tegen Amazon of Alibaba, dit keer echter om zich te wapenen tegen de coronacrisis.

Hoewel in de periode 2020-2021 massaal ingezet is op de digitale versnelling, gaapt er voor de meeste organisaties nog steeds een groot gat tussen het maken van digitale transformatieplannen en de effectieve uitvoer ervan. De grote uitdaging is om verder te gaan dan het digitaliseren van de bestaande kanalen en oplossingen. De echte digitale transformatie ligt immers in het herdenken van de propositie, van het product of de oplossing, van het businessmodel en de manier van handelen. En daar staan we voor de meeste sectoren nog ver van af.

Eén positief effect van de coronacrisis is alvast dat ze duidelijk heeft gemaakt dat zelfs de succesvolle uitvoering van een digitaal transformatieplan niet voldoende zal zijn. We beseffen dat digitaliseren in de eigen perfecte storm maar een deeltje van de puzzel is. Als bedrijf moet je ook klaar zijn om het hoofd te bieden aan de maatschappelijke perfecte stormen die zich aandienen. We hebben een strategisch plan nodig voor de postcorona-Metastorm, waar je eigen sectoriële perfecte storm slechts één deel van is.

We komen op een punt dat niet alleen de klassieke businessmodellen wankelen door 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. De coronacrisis heeft dat punt snel dichterbij gebracht. Terwijl mijn oorspronkelijke inschattingen makkelijk uitgingen van een decennium vóór we grote veranderingen zouden zien, merken we dat vele scenario's zich nu al ontrollen. Hoog tijd dus om aan de slag te gaan met zowel digitale als maatschappelijke transformatie.

Het goede nieuws is dat we al die uitdagingen in een 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, nu de businessmodellen en kanalen versneld dreigen te digitaliseren? Of wordt er effectief al verder gekeken naar hoe de wereld evolueert op het vlak van duurzaamheid, klimaat, werken, wonen en mobiliteit?

Ik heb bij de 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 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 het volste 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. Nu de coronacrisis duidelijk heeft gemaakt wat het belang is van een goed uitgewerkte digitale aanpak, maar ook toont hoe onze wereld aan het veranderen is op het vlak van bijvoorbeeld werken, wonen en mobiliteit, wordt de urgentie om te handelen alleen maar groter.

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 vijfenzeventig jaar én ons op kortere termijn een perspectief kunnen bieden voor de wereld na de coronacrisis. Anderzijds wil ik 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 – het schouwtoneel waarin alle transformaties zich voltrekken.



02

Ontwaken
