

## DE ZEKERHEID VAN EEN ONZEKERE TOEKOMST

### Met open blik de toekomst in

In de Kamerbijeenkomsten waar we spraken over het thema 'de zekerheid van een onzekere toekomst' viel me op dat we als samenleving soms wat geneigd zijn om het negatieve te laten spreken terwijl er, als je goed kijkt, heel veel positieve ontwikkelingen te benoemen zijn in ons land. We lijken alleen nog niet zo gewend te zijn om onzekerheid te accepteren als iets waar je gewoon mee te maken hebt, dag in dag uit. De hang naar zekerheid kan zelfs leiden tot een soort schijnzekerheid, zoals in een van de sessies naar voren kwam. Pas als we samen in staat zijn om voldoende wendbaar te zijn, kunnen we de toekomst met open blik tegemoet zien. Het belang van wendbaarheid komt ook terug in het achtergrondartikel van de hand van Menno Lanting, de auteur van de bestseller *Olietankers en speedboten*.

Verder las De Kamer een vernieuwend managementboek dat ervoor pleit je over te geven aan het onbekende, omdat je er in deze tijd met alleen kennis niet komt. Tot slot diepen we de onzekerheden die genoemd zijn in het boek 2025 verder voor u uit en belichten deze vanuit verschillende actuele ontwikkelingen. Hopelijk geeft het u genoeg stof tot nadenken en kunnen we zo bijdragen aan de dialoog die De Kamer graag wil bevorderen.



#### JOHN MAASSEN

Directievoorzitter Achmea Corporate Relations

## INHOUD

Onzekerheid: een kwestie van accepteren en omarmen → 3

Interview Robert Otto  
"Ik vind het leuk als dingen fundamenteel veranderen" → 5

Olietankers en speedboten → 6

Alles weten is niet langer de heilige graal → 6

De zekerheid van onzekere ontwikkelingen → 7

Interview Freddy Dijkman  
'Je moet altijd openstaan voor alle mogelijkheden die op je afkomen' → 8

---

# ONZEKERHEID: EEN KWESTIE VAN ACCEPTEREN EN OMARMEN



Bij het thema omgaan met onzekerheid blijkt de factor mens van doorslaggevend belang te zijn. We hebben geleerd, in onze opleidingen en in de praktijk, om op een rationele manier tot besluiten te komen. Immers, een onderbouwd zorgvuldig uitgestippeld beleid is waardevoller dan de sprong in het diepe. En vasthouden aan iets dat je wel weet in plaats van aan iets wat je niet weet, is de meest natuurlijke neiging van de meeste werknemers.

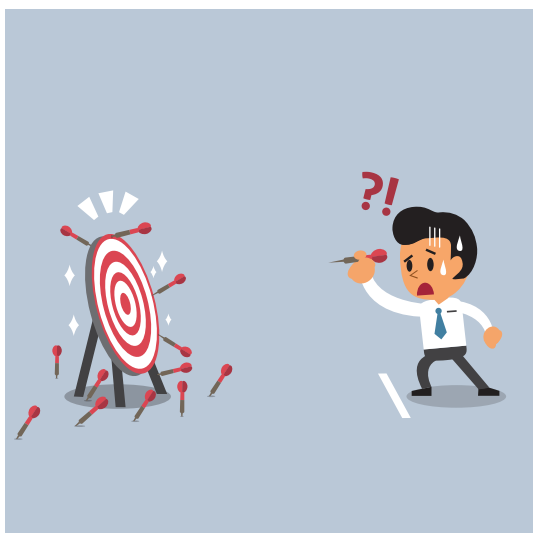
We zijn het echter steeds meer met elkaar eens dat de toekomst niet goed te voorspellen is, omdat er op allerhande vlakken ontwikkelingen gaande zijn die elkaar in steeds sneller tempo opvolgen, zoals de geopolitieke veranderingen, de snelheid van technologische ontwikkelingen, verschuivende economische machtsverhoudingen en verandering in de arbeidsmarkt en arbeidsrelaties.

'Verandering is van alle tijden. Het tempo van ontwikkelingen wordt alleen maar hoger.' Welke ontwikkelingen en onzekerheden zijn het meest van invloed? En hoe moeten we met die onzekerheden omgaan? Dit vraagstuk was het uitgangspunt voor de discussie die we voerden tijdens twee sessies.

**We hebben de drie belangrijkste inzichten voor u op een rijtje gezet.**

## 1. Benadruk positieve ontwikkelingen in plaats van de tegenslagen

Er zijn veel negatieve geluiden te horen om ons heen. En dat zit in allerlei verschillende aspecten. Er is sprake van een lastig politiek klimaat, mede door de kwesties die gaande zijn op landen overstijgend



niveau. De vluchtelingenproblematiek is daar natuurlijk een schoolvoorbeeld van. Een aantal deelnemers herkent ook een afnemend gevoel van solidariteit. Een cultuur van 'ieder voor zich' heeft een negatief effect op de verdraagzaamheid en zorg voor elkaar. We moeten ervoor waken om onze kinderen te besmetten met de negatieve insteek. Dat de toekomst van onze kinderen minder vaststaat, betekent nog niet dat zij geen prachtige toekomst tegemoet kunnen zien. Juist van het ervaren van tegenslag word je rijker als mens. En dit begint al bij de jeugd. We leren kinderen niet meer met tegenslag om te gaan. Alles moet leuk en volmaakt zijn. Veel bestuurders zijn dan ook bezig om hun reputatie

---

ongeschonden te houden. Terwijl het goed is dat het soms fout gaat. Dit heeft ook te maken met de lange termijn- versus kortetermijnvisie. We zijn teveel gefocust op het laatste.

Er wordt door meerdere deelnemers erkend dat we trots mogen zijn op ons land. Onze veiligheid en goede infrastructuur zijn dan zaken die genoemd worden. We zouden onze rol richting het buitenland met alle expertise die we op zak hebben nog groter kunnen maken, maar het zit niet in onze aard om het van de daken te schreeuwen. Journalisten zetten ook eerder een negatief dan een positief beeld neer. De manier waarop over verandering wordt gesproken, heeft dus veel invloed op de perceptie van het publiek over de onzekerheid die er is.

"In de USA is faillissement een teken voor ondernemerschap, in Nederland is het een brandmerk."

## 2. Wacht niet af, blijf in beweging

Het meebewegen in veranderingen door medewerkers is een zorg van velen. Er zijn veel medewerkers die bijvoorbeeld al lang in dienst zijn en zich onvoldoende ontwikkelen of meebewegen. In het algemeen geldt dat mensen zich graag vasthouden aan zekerheden en moeilijk tot gedragsverandering te verleiden zijn. En dat geldt ook voor de jonge, hoogopgeleide mensen. We kunnen mensen beter laten wennen aan verandering en ze al in een vroeg stadium meenemen. We gaan te veel uit van een rationeel mensbeeld,

terwijl de mens niet rationeel handelt en beslissingen neemt. Medewerkers opleidingen aanbieden en perspectief bieden, lijken daarbij succesvoller dan het geven van instructies. Om mee te doen, moet je immers je hele leven lang leren, alles blijft veranderen. Maar dan moet de spirit van mensen er ook naar zijn. Als je dat bijvoorbeeld vergelijkt met een aantal Aziatische landen zie je dat iedereen daar echt wil werken en zich wil blijven ontwikkelen om verder te komen. Hier ontbreekt het wat aan die 'spirit'.



Een aantal deelnemers zegt te worstelen met de verantwoordelijkheid richting hun medewerkers en de maatschappij. Werkgevers lossen niet alles op voor hun werknemers, maar willen juist ook dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen. Het is niet het meest makkelijk om mensen in hun kracht te zetten door ze de vrijheid te geven om te ondernemen en incentives te bieden om meer te doen dan ze nu doen. Daarvoor is wel vertrouwen nodig. En daar moet je met elkaar in investeren.

We moeten voorkomen dat we in een cultuur terechtkomen waarin we alles analyseren en ontwikkelingen om ons heen gewoon maar laten gebeuren. "We zien namelijk aan de ene kant een angst voor het nieuwe en aan de andere kant een idealisering van wat komen gaat." Toenemende onzekerheid

leidt ertoe dat men steeds meer neigt tot regulering en het creëren van schijnzekerheid, waarbij de indruk van een maakbare samenleving ontstaat. Maar deze tijd vraagt juist om lef en creativiteit. Van

iedereen. En creativiteit is nodig om te blijven groeien. We kunnen dus met z'n allen maar beter de onzekerheid accepteren die er is. Dit houdt niet in dat je je erbij neer moet leggen, maar dat je erop moet inspelen.

"We lijden het meest van het lijden dat men vreest"

Niet afwachten, maar zelf in beweging komen is iets waar eigenlijk alle deelnemers zich wel in herkennen. Vergroot de wendbaarheid is het devies. Voor het individu betekent dit het aanleren van nieuwe vaardigheden. Bedrijven moeten sneller inspelen op innovaties en sociale partners, en de overheid moet sneller acteren.

### 3. Een groot hoofd én een groot hart

In Nederland zijn we geneigd om in silo's, om in onze eigen problematiek te denken. Er is alleen meer wat ons bindt dan wat ons scheidt. Juist een complexe wereld als deze vraagt om andere vormen van samenwerking, van creativiteit en diversiteit. We moeten de verbinding zoeken tussen politiek, bedrijfsleven en de (semi-)publieke sector. Hiervoor is verbindend leiderschap nodig. En dat betekent goed nadenken waar de gemeenschappelijke belangen zitten, en daar is een hoge mate van creativiteit voor nodig. "Kijk alleen al naar Europa: er is geen draagvlak, maar we hebben wel een groot probleem dat we samen moeten aanpakken. Dit vraagt om beter luisteren naar elkaar en ophouden met zenden", zegt De Kamer. De vraag is of de huidige instituties dit kunnen.

In essentie willen we allemaal dat de samenleving beter wordt. We hebben veel gemeenschappelijk, de kunst is hoe we dat met elkaar verbinden. Dit begint al bij onze kinderen. We geven veel kennis mee, maar minder het 'leren leven'. We hebben baat bij mensen met niet alleen een groot hoofd, maar ook een groot hart.



"Bestaande instituten werken niet meer in dit nieuwe tijdperk."



## “Ik vind het leuk als dingen fundamenteel veranderen.”

**Robert Otto, Lid van de Raad van Bestuur Achmea en deelnemer aan De Kamer over 'De zekerheid van een onzekere toekomst'**

"De zekerheid van een toenemende onzekerheid brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Mijn belangrijkste inzicht: we moeten er vooral niet bang voor zijn.

In Nederland hebben we een hoog opleidingsniveau, er is veel creativiteit aanwezig, we passen ons makkelijk aan en er is veel technologische innovatie. Deze vier elementen opgeteld maakt dat we in Nederland enorm veel in huis hebben om te opereren binnen een snel veranderende wereld.

Voor Achmea zijn er ook allerlei onzekerheden. Laat ik ze kort per segment toelichten. Als je kijkt naar het Zorgbedrijf, dan zou een stelselwijziging de meest drastische variabele zijn. Daar is nu overigens geen sprake van. Voor Inkomen is het hybride stelsel met het UWV van grote invloed. Voor Leven & Pensioen is de rente de grootste onzekerheid. Kijk je naar Schade & Inkomen, dan zie je dat die markt erg concurrerend is. Daar zitten de risico's in de portefeuille zelf. Bijvoorbeeld weersverandering: storm en hagelschade neemt toe.

Ten slotte zijn er nieuwe toetreders op de markt. Nieuwe bedrijven die met een alternatief komen voor verzekeren. Mogelijk nieuwe concurrenten die gaan opereren in onze markt.

Ik ben optimistisch. Achmea is zeer goed gepositioneerd. En wij zijn wendbaar. Wij blijven niet hangen in oude modellen. Is de deeleconomie een bedreiging of juist een kans? Volgens mij is het juist een kans. Bezit moet je verzekeren, maar gebruik is ook relevant om te verzekeren. Met Centraal Beheer participeren wij in bijna alle grote initiatieven op het gebied van peer to peer. Wij hebben het opgezocht, wij zijn er vol ingestapt. Wij hebben de verandering omarmd.

De zelfrijdende auto, ook zo'n discussie. Leek jarenlang science fiction, komt nu echt steeds dichterbij. Sommigen zien dat als een bedreiging, want straks heb je geen verzekering meer nodig. Oh nee? Als die auto nu toch eens botst, wie is er dan aansprakelijk? De bouwer van de auto? De leverancier van de software? Of toch de bestuurder? De schuldvraag blijft altijd.

De toekomst laat zich lastig voorspellen. Het is goed om na te denken over trends. Over scenario's. Ik denk niet dat het zin heeft om financiële projecties te maken over tien jaar. Dat doe ik dus niet.

Ik vind het leuk als dingen fundamenteel veranderen. Omarm de verandering. Wees er positief over. We doen al heel veel dingen heel goed."

---

# Olietankers en speedboten

Hoe we in de 21<sup>e</sup> eeuw op snelheid moeten komen om niet links en rechts ingehaald te worden

Menno Lanting geeft in zijn artikel zijn visie op de ontwikkelingen in dit nieuwe digitale tijdperk. Het geeft ons ontelbaar veel mogelijkheden en ontwikkeling is opeens niet meer voorbehouden aan de grote organisaties. Verandering en wendbaarheid moeten steeds meer verweven zitten in je organisatie om bij te blijven en innovatie is een constant proces geworden. Waarbij er steeds meer vanuit gebruikers zelf ontwikkeld wordt in elkaar snel opvolgende experimenten.

Cultuur is een belangrijk aspect dat de opkomende bedrijven onderscheidt van de meer gevestigde bedrijven. Als je een cultuur hebt met mensen die zo'n beetje tussen apathisch en niet-enthousiast in hangen, word je geen innovatieve organisatie, is zijn stelling. Bovendien moet je leren luisteren en stoppen met zenden. Veel organisaties zijn echter nog niet bezig met het creëren van 'wow-ervaringen' maar dringen ons nog steeds ongevraagd zaken op via marketing.



Het traditionele management, als het najagen van inkomsten, optimaliseren van kosten en uitzetten van de strategie, zal wel blijven. Alleen zal de leider van de toekomst meer dan ooit een samenwerkingscultuur omarmen waarin we talloze verbindingen onderhouden die ons naar een nieuw niveau van kennisontwikkeling en samenwerking zullen brengen.

[lees op pagina 9 het uitgebreide artikel](#)

---



## Alles weten is niet langer de heilige graal

Over de kunst om onzekerheid over de toekomst in kansen om te zetten

Het hebben van veel kennis levert in onze maatschappij erkenning en status op. De gevleugelde uitspraak is immers: kennis is macht. We vertrouwen graag op experts, mensen die veel over een onderwerp weten. Al vanaf het begin van ons leven worden we groot gebracht met de waardering van de kennis die we opdoen. Sterker: hoe meer we geleerd hebben, hoe hoger we op de maatschappelijke ladder terechtkomen. De vraag is echter hoe we de kennis die we hebben moeten waarderen in tijden van onzekerheid. In tijden waarin het niet duidelijk is hoe snel en in welke richting de toekomst zal veranderen.

---

In het boek *Not knowing* pleiten de schrijvers ervoor om je over te geven aan het onbekende. En dat is niet hetzelfde als iets negeren. Het betekent dat je open bent en nieuwsgierig om buiten de grenzen van datgene wat je al weet een issue te verkennen. Kennis kan immers je perspectief verkleinen, kan je belemmeren om andere oplossingen te zien. Bovendien kan in een complexe en onzekere wereld niemand alle antwoorden hebben. Toch voelen we ons oncomfortabel als een situatie onzeker is, als we niet weten wat te doen. We hebben de natuurlijke neiging om altijd te zoeken naar structuur en rationaliteit, zelfs als die structuur of ratio niet aanwezig is. Het zou ons helpen als we vaker 'ik weet het niet' durven te zeggen. Dat opent de weg voor anderen om mee te denken, en niet zomaar op de leider te vertrouwen. De oplossing ligt immers niet vast, er zijn meerdere wegen die verkend moeten worden in een onzekere situatie.

De Kamer las het boek *Not Knowing, the art of turning uncertainty into opportunity* van Steven D'Souza en Diana Renner (CMI Management Book of the Year 2015). We verwachten dat de visie op 'not knowing' u de onzekerheid, waar u in uw branche ook ongetwijfeld mee te maken heeft, helpt te omarmen, zodat u zich over kunt geven aan het feit dat we niet alles hoeven te weten om voorwaarts te gaan. Sterker: dat het soms beter is om niet alles te weten en op die manier meer open te staan voor onverwachte wendingen.

Het boek heeft drie delen: deel 1 beschrijft het gevaar van het vertrouwen op kennis, deel 2 geeft het keerpunt aan, de signalen om het oude vertrouwde los te laten en in onontgonnen gebied te durven stappen, deel 3 beschrijft een aantal mechanismes die gaan werken als je kennis en het bekende durft los te laten.

[lees de uitgebreide samenvatting van het boek op pagina 13](#)

---

## De zekerheid van onzekere ontwikkelingen

Eind 2015 bracht De Kamer het boek 2025 uit. In dat boek worden vier toekomstscenario's geschetst voor de economie van Nederland. Wat in elk geval duidelijk wordt, is dat we in een tijdperk leven waarin veel onzeker is. Het boek 2025 eindigt op de laatste pagina met de quote van Ellen Langer, Harvard-professor psychologie: "Everything is the same until it is not." Waar het eerst jaren duurde voor er innovaties plaatsvonden, gaat dat nu per jaar, per maand of zelfs per week. De veranderingen en snelle ontwikkelingen in de wereld, in Nederland, maken de toekomst onzeker. En steeds sneller is het leven al niet meer hetzelfde als gisteren. In dit artikel gaan we wat dieper in op de onzekerheden en zekerheden die in het boek 2025 zijn uitgelicht. Welke thema's zijn de komende jaren het meest relevant en zorgen voor een zeer veranderlijke omgeving?

We hebben tien verschillende thema's benoemd. Elk thema is uitgewerkt in de vorm van voorbeelden van actuele ontwikkelingen

- 1 **Duurzaamheid als norm**
- 2 **De impact van demografische veranderingen**
- 3 **Geopolitieke veranderingen**
- 4 **Ongelijke grondstofvoorziening**
- 5 **Technologie verbindt alles**
- 6 **Een nieuwe financiële sector?**
- 7 **Kennisontwikkeling**
- 8 **Maatschappelijke waarden**
- 9 **Marktdynamiek**
- 10 **Wendbaarheid als voorwaarde**

[lees meer over de tien thema's op pagina 19](#)

---



## 'Je moet altijd openstaan voor alle mogelijkheden die op je afkomen.'

Freddy Dijkman, CFO van T-mobile, vindt dat je als CFO altijd nieuwsgierig moet blijven. Alleen dan kan je meebewegen in veranderingen. In de praktijk betekent dit dat je soms meer moet afremmen en soms meer gas moet geven. Het vinden van deze balans is niet altijd even makkelijk.

### Hoe heb je De Kamer-bijeenkomst ervaren?

"Mijn ervaring is dat een gesprek over een veranderende omgeving, en de onzekerheden die dat met zich meebrengt, vaak gaat over wat het voor de eigen organisatie betekent. In De Kamer hebben we het onderwerp vanuit een breder perspectief benaderd. Wat betekent een onzekere toekomst voor de maatschappij? Het was waardevol om vanuit een groep CFO's input te kunnen leveren op een breder maatschappelijk thema, en vanuit eigen verantwoordelijkheid te kijken wat je rol hierin is."

### Hoe ga je met onzekerheden om binnen je eigen organisatie?

"Binnen T-mobile zijn we volop bezig met het anticiperen op een onzekere toekomst en op een veranderende omgeving. Ons businessmodel verandert en we kijken continu hoe we zo wendbaar mogelijk kunnen blijven. Het lerend vermogen van de organisatie is hierbij cruciaal. We zijn overgestapt naar een scrum-methodiek, waarbij we sneller en met meer impact projecten kunnen oppakken. Ook loopt er een cultuurprogramma binnen de organisatie genaamd 'T-spirit' om mensen mee te nemen in de veranderingen."

## Over De Kamer

De Kamer, een initiatief van Achmea, is een platform waar bestuurders en directieleden met elkaar, in besloten kring, ervaringen en kennis delen. In De Kamer-sessies komen thema's aan de orde die de bestuurders zelf als urgent ervaren. Deskundige gastsprekers brengen nog meer verdieping. Door het delen van kennis en ervaringen hopen we het Nederlandse bedrijfsleven te inspireren in een tijd waarin ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk vlak elkaar in hoog tempo opvolgen.



---

# Olietankers en speedboten

Hoe we in de 21<sup>e</sup> eeuw op snelheid moeten komen om niet links en rechts ingehaald te worden

Menno Lanting, bekend van het boek Olietankers en Speedboten, schreef voor De Kamer een artikel over wat de huidige tijd waarin we leven van ons vraagt als organisaties. Hoe moeten we omgaan met de onzekerheid die de ontwikkeling van nieuwe technologieën met zich meebrengt? Hoe maken we de organisatie wendbaar, zodat we toegerust zijn om sneller op veranderingen in te spelen en, weg van het traditionele pad, onze weg vinden in de nieuwe netwerkeconomie?

## 1. Het digitale tijdperk

Het is tekenend is voor deze tijd: in korte tijd komen verschillende ontwikkelingen bij elkaar. Hal Varian, Chief Economist bij Google, noemt dit *combinatorial innovation*. Door de geschiedenis heen zijn er volgens Varian meer van dergelijke momenten geweest, elk met hun eigen kenmerken. In het industriële tijdperk werd het productieproces gemechaniseerd en werden onderdelen voor het eerst onderling uitwisselbaar en heel gemakkelijk te vervangen. In het IT-/internettijdperk namen computers het rekenwerk over en werden we allemaal via onze pc's met elkaar verbonden.

Inmiddels, we weten het onderhand genoegzaam, zijn we in het digitale tijdperk beland, waarin we dankzij mobiele technologie nieuwe producten en diensten kunnen ontwikkelen. De digitale grondstoffen, bits en bytes, kosten nauwelijks iets en er is een oneindige voorraad van, zodat er ontelbare product-marktcombinaties mogelijk zijn. Deze bits en bytes zijn voor vrijwel iedereen beschikbaar en bovendien in veel gevallen eenvoudig en snel te kopiëren en te distribueren.

Deze digitale revolutie heeft een grote invloed op organisaties. Het feit dat eigenlijk iedereen deze (digitale) bouwstenen tot zijn beschikking heeft, zorgt ervoor dat technologische innovatie in de 21<sup>e</sup> eeuw niet langer alleen is weggelegd voor grote organisaties. De innovatiemarkt ligt ook open voor middelgrote en kleine bedrijven, en zelfs voor individuen. De grote en vaak logge organisaties ervaren een sterke concurrentie van start-ups.

## 2. Verschuiving van macht

Voor het internettijdperk was innovatie een relatief voorspelbaar proces: het werd volgens vaste structuren uitgevoerd door de R&D-afdeling binnen de organisatie. Nu omarmen mensen – individueel of in netwerken – nieuwe technologie sneller dan organisaties kunnen volgen. Op deze manier ontstaan nieuwe, wendbare bedrijven die, als waren het speedboten, bestaande organisaties, die meer op olietankers lijken,



---

links en rechts inhalen. In een overzicht van de vijftig innovatiefste bedrijven zijn de multinationals nauwelijks terug te vinden. De bedrijven op de lijst zijn juist veelal klein, maar toch heeft hun innovatieve product een wereldwijde impact. Denk bijvoorbeeld aan Dropbox, dat met een heel klein team [cloud-services](#) aanbiedt, aan GitHub, dat programmeurs een platform biedt om samen aan projecten te werken, of aan Netflix, dat met videostreaming de gevestigde media te lijf gaat. En zo kun je nog wel even doorgaan.

Volgens de traditionele managementinzichten moest je je strategie uitvoeren langs een van de drie lijnen: operationele excellentie (lage kosten), constante innovatie of heel klantgericht werken.

Innovatie was een aparte afdeling, die doorgaans jaren bezig was voordat er iets uit kwam. Dat is totaal veranderd. Het tempo van veranderingen ligt vele malen hoger, er wordt op alle vlakken tegelijk geïnnoveerd en bij de nieuwe bedrijven, de speedboten, zitten verandering en innovatie verweven in de hele organisatie. Deze nieuwe toetreders richten hun pijlen op alle drie de genoemde strategische terreinen. Door hun onlineplatform en -distributie hebben ze een heel laag kostenniveau, ze zijn voortdurend bereid en bezig om te innoveren en ze staan heel dicht bij de klant, vaak juist doordat ze zo klein en compact georganiseerd zijn. De uitdaging ligt dus niet meer in het kiezen van één focuspunt, maar in het creatief met elkaar weten te combineren van alle drie.

### 3. In transitie

Hoewel marktverstorende innovaties van alle tijden zijn, is er wel iets wezenlijk anders: voorheen was er een duidelijk patroon te zien: nieuwe partijen traden tot de markt toe, vaak met een goedkoper alternatief, en bevochten dan stapje voor stapje een steeds groter marktaandeel. Een grote organisatie met veel beschikbare middelen had toen ook geen garantie op succes, maar doordat de concurrent stapsgewijs groeide, kon de olietanker op tijd zijn businessmodel aanpassen. Tegenwoordig zien we steeds meer 'Big Bang-innovaties', zoals Larry Downes en Paul F. Nunes ze in [Big Bang Disruption](#) noemen. Deze ontstaan als gevolg van een aantal snel opeenvolgende en goedkope experimenten. Vaak wordt het internet als distributiemiddel gebruikt, waardoor ze heel snel heel veel consumenten weten te bereiken en daardoor snel groeien.

Kunnen meebewegen met een veranderende markt is juist voor grote bedrijven zo lastig, omdat disruptieve innovaties zich vooral ontwikkelen in niches, vaak doordat gebruikers zelf met oplossingen komen voor acute problemen. Die gebruikers zijn vaak voorlopers, die niet verwachten dat zo'n nieuw product of dienst helemaal vlekkeloos werkt. Disruptieve innovaties komen daardoor voor gevestigde partijen uit onverwachte hoek. Navigatie-bedrijf TomTom bijvoorbeeld werd geheel verrast door allerlei gratis navigatieapps, die het businessmodel aanzienlijk ondermijnden.

### 4. Martec's Law

Nu deze ontwikkelingen zich steeds duidelijker aftekenen, stuiten we pas op de echt grote uitdagingen. Scott Brinker, blogger en ondernemer, noemt dit 'Martec's Law'. Deze houdt in dat de technologische mogelijkheden exponentieel groeien, terwijl organisaties zich maar geleidelijk aan ontwikkelen. Brinker baseert het eerste deel van deze wet op twee andere wetmatigheden: 1) Moore's Law, die laat zien hoe

---

computerrekenkracht grofweg elke twee jaar verdubbelt, terwijl de kosten ervan in ongeveer dezelfde tijd halveren, en 2) Metcalfe's Law, die beschrijft hoe de waarde van onderlinge verbindingen in een netwerk toeneemt als dit netwerk in omvang groeit. Het verandervermogen van een organisatie is daarentegen nog steeds beperkt. Vaste structuren, natuurlijke weerstand en gevestigde belangen verhinderen snelle aanpassingen, en verandermoedigheid en cynisme zorgen ervoor dat die veranderbereidheid zelfs steeds verder afneemt.

## 5. De juiste cultuur

Een organisatie als Spotify, Salesforce, Coolblue en Google proberen nagenoeg elke conventie te doorbreken en haar medewerkers, partners en leveranciers voortdurend te dwingen om op een andere manier tegen de werkelijkheid aan te kijken. Dat roept weliswaar de nodige weerstand op, maar ze komen wel met nieuwe perspectieven die hele branches verstoren. Dit alles gebeurt vanuit een cultuur waarin professionals het beste uit zichzelf kunnen halen en ideeën maximaal kunnen 'stromen'. Uiteindelijk bepaalt je cultuur hoe goed je het gaat doen ten opzichte van de concurrentie. Als je dan een cultuur hebt met mensen die zo'n beetje tussen apathisch en niet-enthousiast in hangen, word je dan een innovatieve organisatie? Dit is de wetenschap dat uit verschillend onderzoek blijkt dat een groot gedeelte van de werknemers passief of zelfs geheel afgehaakt is.

## 6. Niet zenden, maar luisteren

Naast de juiste cultuur wordt het voor bedrijven steeds belangrijker dat ze zich verdiepen in wat consumenten willen. Door zijn enorme informatiemacht is de consument in veel gevallen de proactieve en sturende partij geworden in de relatie met bedrijven en overheid, of het nu gaat om reizen, bank- en verzekeringszaken, uitgaan of winkelen. In [What's the Future of Business](#) trekt Brian Solis deze lijn door. Volgens hem gaat het in deze tijd om het creëren van ervaringen die de verwachtingen van de consumenten ver overstijgen en inhaken op hun behoefte om te communiceren en zich te ontwikkelen en te onderscheiden van anderen. Veel organisaties zijn echter (nog) niet bezig met het creëren van dit soort 'wow-ervaringen', maar vooral met ons ongevroegd zaken op te dringen via marketing.

## 7. Netwerkleiderschap

Het gebruik van technologie in de afstemming tussen professionals onderling en tussen professionals en hun leiders zal zorgen voor een geheel nieuwe dynamiek waarmee relaties gemaakt en verbroken worden. We gaan van een wereld met vaak een beperkt aantal relaties naar een wereld waarbij we talloze verbindingen tegelijk zullen onderhouden die ons naar een geheel nieuw niveau van kennisuitwisseling en samenwerking zullen brengen. Natuurlijk zal een leider nog steeds gefocust zijn op traditionele aspecten van management, zoals het aanjagen van inkomsten, het optimaliseren van de kosten, het stimuleren van innovatie, het uitzetten van de strategie en het omgaan met interne conflicten. Het verschil met een traditionele leider is dat hij, om deze doelen te bereiken, een samenwerkingscultuur zal omarmen die veel verder gaat dan de traditionele structuren en opvattingen over management ooit mogelijk hebben gemaakt.

---

## **MENNO LANTING**

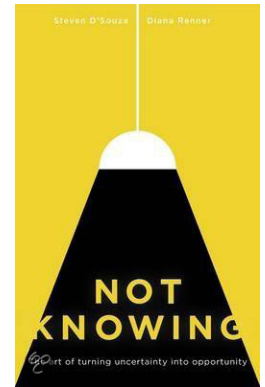
Geldt als dé expert op het gebied van de impact van digitale technologie op leiderschap, ondernemerschap en hoe wij werken. Hij is veelgevraagd spreker en adviseur. Meer dan 60.000 mensen lazen zijn bestsellers Connect! (Managementboek van het Jaar 2011), Iedereen CEO (Longlist Managementboek van het Jaar 2012), De slimme organisatie (2013), Lead with a Tweet (2013), Olie tankers en speedboten (Longlist Managementboek van het Jaar 2015) en Hoe word ik een Speedboot? (2015).

Voor dit laatste boek interviewde hij wereldwijd honderd inspirerende en innovatieve ondernemers en leiders over hun kijk op ondernemen, samenwerken en leidinggeven in het netwerktijdperk. Eerder was hij bijna tien jaar in diverse managementfuncties werkzaam voor het leiderschapsinstituut de Baak en succesvol internetondernemer.

---

# Alles weten is niet langer de heilige graal

## Over de kunst om onzekerheid over de toekomst in kansen om te zetten



Het hebben van veel kennis levert in onze maatschappij erkenning en status op. De gevleugelde uitspraak is immers: kennis is macht. We vertrouwen graag op experts, mensen die veel over een onderwerp weten. Al vanaf het begin van ons leven worden we grootgebracht met de waardering van de kennis die we opdoen. Sterker: hoe meer we geleerd hebben, hoe hoger we op de maatschappelijke ladder terechtkomen. De vraag is echter hoe we de kennis die we hebben moeten waarderen in tijden van onzekerheid. In tijden waarin het niet duidelijk is hoe snel en in welke richting de toekomst zal veranderen.

In het boek *Not knowing* pleiten de schrijvers ervoor om je over te geven aan het onbekende. En dat is niet hetzelfde als iets negeren. Het betekent dat je open bent en nieuwsgierig om buiten de grenzen van datgene wat je al weet, een issue te verkennen. Kennis kan immers je perspectief verkleinen, kan je belemmeren om andere oplossingen te zien. Bovendien kan in een complexe en onzekere wereld niemand alle antwoorden hebben. Toch voelen we ons oncomfortabel als een situatie onzeker is, als we niet weten wat te doen. We hebben de natuurlijke neiging om altijd te zoeken naar structuur en rationaliteit, zelfs als die structuur of ratio niet aanwezig is. Het zou ons helpen als we vaker 'ik weet het niet' durven te zeggen. Dat opent de weg voor anderen om mee te denken, en niet zomaar op de leider te vertrouwen. De oplossing ligt immers niet vast, er zijn meerdere wegen die verkend moeten worden in een onzekere situatie.

De Kamer las voor u het boek *Not Knowing, the art of turning uncertainty into opportunity* van Steven D'Souza en Diana Renner (CMI Management Book of the Year 2015). En haalde de belangrijkste inzichten eruit. Hopelijk helpt de visie op 'not knowing' u de onzekerheid, waar u in uw branche ook ongetwijfeld mee te maken heeft, te omarmen, zodat u zich over kunt geven aan het feit dat we niet alles hoeven te weten om voorwaarts te gaan. Sterker: dat het soms beter is om niet alles te weten en op die manier meer open te kunnen staan voor onverwachte wendingen.

Het boek heeft drie delen: 1 beschrijft het gevaar van het vertrouwen op kennis, 2 geeft het keerpunt aan, de signalen om het oude vertrouwde los te laten en in onontgonnen gebied te durven stappen, 3 beschrijft een aantal mechanismes die gaan werken als je kennis en het bekende durft los te laten.

## 1. Het gevaar van kennis

We zijn grootgebracht met een hoge waardering voor het hebben van veel kennis. Veel mensen zien kennis dan ook als iets dat van jou persoonlijk is, dat je moet beschermen. Neuropsychologen vonden uit dat we zekerheid nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Een kleine portie onzekerheid kan in onze hersenen al een 'error' veroorzaken. Onze hersenen zijn altijd op zoek naar een antwoord.

---

Het probleem met het hebben van kennis is dan ook dat het erg nuttig is en veel voordelen kent. Maar wat als je eraan vasthoudt in situaties waarin kennis ons juist beperkt, wanneer het het leren van nieuwe dingen en ontwikkeling in de weg staat? Kennis waar je blind op vertrouwt, belemmert je brede blik naar buiten toe.

We zijn in onze maatschappij gewend te vertrouwen op mensen die hun kennis en kunde ten toon spreiden, zijnde de waarheid. Het gevaar schuilt erin dat mensen die erg zeker overkomen veel vertrouwen weten te wekken en dat er al snel op vertrouwd wordt dat zij de waarheid in pacht hebben. Zo weten erg zelfverzekerde politici al snel meer stemmen te winnen dan degene die minder zeker overkomen. De schrijvers bepleiten dat zij die beloond worden voor hun specialisatie eigenlijk weinig incentives hebben om nog buiten hun eigen kennisgebied te kijken.

Als je kijkt naar voorspellingen van experts, dan blijken die achteraf vaak niet uitgekomen te zijn. Bijvoorbeeld bij economische ramingen is dat zo. Het is onmogelijk gebleken om alle factoren die van invloed zijn mee te nemen. Toch is er vaak sprake van een ongebreideld vertrouwen in enkele mensen die zich de expert noemen, want zij weten immers waar ze het over hebben. Kijk alleen al naar de kredietcrisis die ons vanaf 2008 parten speelt. Was er dan niemand die het zag aankomen? Misschien voelden sommigen wel aan dat het niet altijd zo door kon gaan, maar er werd concreet niets mee gedaan. Want de banken zouden toch wel weten wat ze aan het doen waren, zij waren immers de experts?

In ons systeem is eigenlijk geen ruimte voor twijfel. Er wordt verwacht dat je dingen weet en daar ook naar handelt. Sterker, de meeste leiders voelen de druk om besluiten te nemen met zekerheid. Omdat mensen ook behoefte hebben aan die zekerheid. Het zorgt ervoor dat twijfel al snel naar de achtergrond verdwijnt. Omdat het fijn is om houvast te hebben en er iemand is die een duidelijke koers uitzet. Sterker, we verwachten ook van onze managers en leiders dat zij dat doen. We willen graag geloven dat er iemand is die onze zorgen en problemen kan oplossen, vooral in onzekere tijden. En het paradoxale is dat juist in onzekere tijden die ene leider er beter aan zou doen om toe te geven dat hij of zij het even niet weet om zo samen tot andere inzichten te komen, dan alleen vasthouden aan het bekende, datgene wat je al weet op basis van het verleden.

### **De wereld verandert sneller dan we onze kennis kunnen updaten...**

De bekende psycholoog Daniel Kahneman deed ooit een mooie uitspraak in dit kader: "Many people now say they knew a financial crisis was coming, but they didn't really. After a crisis we tell ourselves we understand why it happened and maintain the illusion that the world is understandable. In fact, we should accept the world is incomprehensible much of the time."

Soms zullen we dus gewoon moeten accepteren dat er geen heldere weg voorwaarts te plannen is, simpelweg omdat we niet kunnen voorspellen wat er gaat gebeuren. We kunnen niet alles met ratio verklaren.

David Snowden, een vooraanstaand kennis-wetenschapper, maakte een framework over de aard van complexe systemen en onderscheidde vier niveaus van situaties waarin kennis, onzekerheid en het inschatten van risico's een rol spelen:

- 
1. Simpele situaties: bekende en zekere situaties waarvan je de oplossingen en antwoorden kent. Ze zijn te overzien. Bijv. je weet welke route je elke dag naar je werk neemt.
  2. Gecompliceerde situaties: bekende wetmatigheden waarvan je voor de oplossing kunt vertrouwen op experts. Bijv. de constructie van een auto, het toepassen van accounting regels. Het gaat m.a.w. over gecompliceerde taken die te ontrafelen zijn.
  3. Complexe situaties: situaties die gedomineerd worden door onvoorspelbaarheid, veel verschillende denkbeelden, verschuiving in de werkelijkheid. Bijv. het voorspellen van de wereldeconomie.
  4. Chaotische situaties: dingen die helemaal niet te voorzien zijn, waar geen patronen te ontdekken zijn. Bijv. de aanslag op 11 september 2001.

Snowden beredeneert dat 'the command and control approach' van de 20<sup>e</sup> eeuw, met het vertrouwen op logica en snelle besluitvorming, alleen zinvol is in het geval van simpele en gecompliceerde situaties. In een complexe context voldoet deze benadering niet meer. Complexe vraagstukken worden gekarakteriseerd door het onverwachte, inconsistente en onverklaarbare. Het is soms al moeilijk genoeg wat het probleem of de vraag is, laat staan het antwoord.

Maar wat gebeurt er als we niet langer kunnen vertrouwen op wat we weten? Als we gedwongen worden stil te staan bij wat we niet weten?

## 2. In onontgonnen gebieden durven te stappen

Als we aan het einde komen van alles wat we weten en nog niet in het onbekende zijn gestapt, zitten we op een keerpunt. Je kunt nog terug naar het bekende voordat je de sprong waagt in het diepe, het onbekende, het 'not knowing'. De schrijvers noemen dit punt 'the edge'.

Als we in een nieuwe wereld stappen, is dat vaak onzeker en complex. We stappen over de grens van de ons bekende competenties. Als de onevenwichtigheid echter toeneemt, vallen we vaak terug op wat we weten en proberen we structuur toe te voegen, omdat we uiteindelijk toch helderheid en veiligheid zoeken. We verwachten ook van onze leiders dat ze onzekere situaties weer helder maken en zeggen wat er moet gebeuren. Anders krijgen ze al snel het verwijt geen leiderschap te tonen. Maar wat zit er eigenlijk achter het vermijden van het onbekende?

Een ding is zeker: niemand wil incompetent gevonden worden. Niemand wil onder zijn verantwoordelijkheden uit. Iedereen wil in zijn rol goed presteren. Toegeven dat je het niet weet, wordt vaak gezien als het ondermijnen van je status als professional. Als je niet weet wat er gebeurt, kan je je volledig gedesoriënteerd voelen, alsof alle grond onder je voeten vandaan is getrokken. Als een situatie onvoorspelbaar wordt, kan dat ook veel stress opleveren. Het gevoel van controle en autonomie koppelen we daarentegen aan een gevoel van welbevinden.

Op het moment dat we een complex probleem ervaren, is een van onze reflexen om naar meer informatie en kennis op zoek te gaan. Iets over-analyseren is een manier om actie te kunnen vermijden en is een bekende manier om een probleem tegemoet te treden. Een andere manier om met onzekerheid om te gaan, is om in de actiestand te blijven staan: zolang er een plan is, hoef je niet verder na te denken

---

over de toekomst, je bent immers met een plan bezig en werkt aan het issue. Plannen kunnen elkaar snel opvolgen, waardoor er geen tijd genomen wordt om echt te denken.

Het gaat er uiteindelijk om om je bewust te worden van de 'default'-reacties die je hebt als dingen onzeker worden en de toekomst minder helder is. Om bewust te kiezen om niet in deze defaultstand mee te gaan, maar je open te stellen voor het perspectief, het pad dat voor je ligt, zonder dat je nog weet hoe dat pad eruitziet. Dit betekent dat je leert te luisteren naar je onbewuste stem dat er iets zal moeten veranderen en dat je een ander pad op moet gaan. Pas dan ben je klaar om het onbekende tegemoet te treden.

Als je dan eenmaal durft toe te geven aan je onbewuste is de belofte dat je een nieuw potentieel vindt aan kansen, dat je eerder niet voorzien had.

### 3. Wat doe je dan als je in een onbekende wereld stapt?

En dan ben je overtuigd dat het goed is om het onbekende te omarmen, om 'not knowing' toe te laten. Hoe gaan we daar dan mee om? De auteurs van Not knowing keken naar beroepen waar 'not knowing' juist een vereiste voor succes is. In tegenstelling tot de meer corporate omgeving waar juist van ons verwacht wordt dat we op basis van kennis handelen. De auteurs focusten op de eigenschappen die nodig zijn om te overleven en tot bloei te komen in een tot dan toe onbekend Umfeld. En dat zijn juist de eigenschappen die in het huidige bedrijfsleven nog vaak genegeerd worden. Het derde deel van het boek gaat dan ook om ontdekken van het potentieel achter 'not knowing'.

Er zijn vier eigenschappen te benoemen als handreiking bij het omgaan met een toekomst waarvan je niet weet wat die zal brengen vooraf. Ieder zal die eigenschappen op zijn eigen manier toe moeten passen en erachter komen wat werkt en wat niet.

#### 1. Empty your cup

De schrijvers hebben het over 'the beginner's mind'. Als je net ergens aan begonnen bent, ben je vaak nog fris en onbevooroordeeld. Als we al vol zijn van onze eigen gedachten is er minder ruimte voor nieuwe ideeën. Hoe succesvoller we zijn, hoe verleidelijker het is om te geloven dat we al weten wat we moeten doen. Een 'don't know mindset' betekent dat we waarde vrij een situatie ingaan, zonder vooronderstellingen. In de parallel met een wedstrijd, schatten we onze tegenstander niet van tevoren in, om meer open de wedstrijd in te gaan. 'Anything can happen' is de state of mind die hierbij hoort.

Je medewerkers vertrouwen geven i.p.v. alles te willen controleren, past bij deze eigenschap. Als je eenmaal open bent over alles kun je verwachten dat mensen serieus gaan meedenken en niet met slechte plannen op de proppen komen. Het vertrouwen dat je geeft, willen ze namelijk niet beschamen.

Binnen een mindset waarin nieuwe ontwikkelingen omarmd worden, is het echter wel nodig om een duidelijk gezamenlijk kompas te hebben: welke *why* streeft de organisatie na? Als er geen gedragen beeld is, doet ieder zijn deel zonder zicht te houden op het geheel. Mensen zullen dan minder betrokken zijn om het goed te doen.



---

Uiteindelijk gaat het er ook om dat we aan onszelf toe durven te geven dat we het niet weten. Dat betekent niet dat we meteen alles moeten vergeten wat we weten, maar dat we ons hardop moeten durven af te vragen wat er nog meer mogelijk is. Door toe te geven dat je het niet weet, geef je in ieder geval een signaal af aan de omgeving dat de bestaande kennis niet meer de enige richting is om te denken. Het geeft je de toestemming om weer even 'de beginner' te zijn.

## 2. Close your eyes to see

Als je letterlijk je ogen dichtdoet, ervaar je dat je moet vertrouwen op signalen en zintuigen die je eerder niet zo bewust was. Het opent nieuwe wegen. De schrijvers pleiten ervoor om af en toe gewoon waardenvrij te kunnen observeren wat er gaande is. Het zorgt ervoor dat we niet meteen in de actie-modus stappen en even stilstaan om te zien wat er is. Simpele dingen als je stoel even terug schuiven, met beide voeten op de grond gaan staan, maakt dat we bijvoorbeeld in een meeting al een meer observerende houding kunnen aannemen en even loskomen van de materie die voor ligt.

In businesssettings is er niet vaak stilte te vinden. Een leegte wordt al snel met woorden gevuld, omdat we gewend zijn om door te praten en zo waardering te oogsten. Soms is ruimte voor reflectie zinvol. Stilte kan de ruimte voor een nieuwe gedachte openen.

Luisteren is ook een kunst. Vaak luisteren we alleen maar om bevestiging te krijgen van wat we al weten of om ontbrekende kennis op te nemen. Om met onzekere situaties om te gaan en het onbekende te kunnen omarmen, moeten we juist ook luisteren, als in echt aandacht hebben voor de dingen om ons heen. Dan zien en horen we veel meer dan alleen de woorden.

Een manier om meer te zien, is om vragen te stellen en niet tevreden te zijn met het eerste antwoord dat opkomt. Door steeds nieuwe vragen te stellen, wordt het vaak een beetje oncomfortabel, maar juist daar vinden we nieuwe paden, nieuwe wegen om met onzekerheid om te gaan. Pas dan durven we onze veronderstellingen echt aan de kaak te stellen en veronderstellingen los te laten.

## 3. Leap in the dark

In een onbekende situatie waarin improvisatie nodig is, zijn we genoodzaakt om volledig alert en aanwezig te zijn. Het betekent open te staan voor de mogelijkheden die zich elk moment kunnen voordoen en dat je voorbereid bent om je plan te laten varen. Improviseren vereist te gaan vertrouwen op de intuïtie die je hebt. Soms is het goed om dat onbekende bewust op te zoeken en te ervaren wat er gebeurt als je geen controle op het vervolg hebt.

Een manier om met onbekende situaties om te gaan, is om te werken met meerdere hypothesen en opties van tevoren niet al uit te sluiten. Zelfs als ze vooraf onwaarschijnlijk lijken. In de meeste organisaties zijn mensen gewend om hun visie of richting te formuleren en die te verdedigen. Dat maakt dat je dan niet meer kijkt naar andere opties en al vooraf een waarde hangt aan de geformuleerde visie. De kracht van goede hypothesen is dat niemand vooraf al een belang in een van de hypothesen hoeft te hebben, zodat er echt zonder oordeel naar gekeken kan worden. Het is vaak de houding van wetenschappers die bewust hypothesen formuleren in verschillende richtingen.

---

Een andere manier om een vraag op meerdere manieren te bekijken, is het bij elkaar brengen van verschillende disciplines of vakgebieden. Psychologen kijken anders dan economen en technici kijken anders dan HR-professionals. We kunnen medewerkers stimuleren om met anderen het gesprek aan te gaan, dat kan in het proces ingericht worden.

De oproep die de schrijvers dan ook doen, is om te gaan experimenteren en exploreren. Neem eens een risico en wees helder over een experimentele actie. Je kan op die manier altijd weer terug naar waar je gestart was en een ander pad verkennen. Een bedrijf dat een heel ander potentieel wilde aanboren, gooide het organigram, de hiërarchie, van het ene op het andere moment in de prullenbak en gaf iedereen een vrije rol, de functienamen werden ook overboord gegooid. Mensen gingen in de weerstand en er ontstond een levendige discussie. Waarop de leider van het bedrijf zei: 'Laten we het anders eens drie maanden proberen.' Een dergelijk experiment bleek de beste manier om een gevestigd paradigma te veranderen.

Bij experimenteren hoort ook het omarmen van fouten. Fouten maken moet zelfs om tot inzicht te komen. Door fouten tonen zich opties en mogelijkheden die je voorheen niet kon zien. Bij Toyota houden ze bijvoorbeeld meetings waarin medewerkers hun fouten op tafel leggen om er samen iets van te leren.

#### 4. Delight in the unknown

Als laatste wijzen de schrijvers erop dat je soms wat gekke dingen moet doen. 'The fool' staat voor een vrije geest, iemand die niet een gepland pad volgt, maar op basis van instinct iets doet. Steve Jobs moedigde in 2005 een groep studenten aan die afstudeerden: "Stay hungry. Stay foolish."

Een gezonde portie nieuwsgierigheid helpt je ook om andere dingen te zien dan die aan de oppervlakte zichtbaar zijn. Nieuwsgierigheid helpt je om verbindingen te maken en een open, frisse geest te creëren, het opent de wereld om je heen.

Je weg gaan in een onbekende, onzekere wereld vraagt daarnaast ook om moed. Je moet als leider 'bold moves' durven te nemen. Als leiders moeten we beseffen dat niets doen of teruggaan naar de 'business as usual' in de meeste gevallen niet meer voldoet. Moed betekent ook je kwetsbaarheid durven te tonen. En te laten zien dat je ook niet alles weet.

Je twijfels delen is een van de dingen die de onzekerheid van wat de toekomst je brengt ook draaglijker maakt. Als je samen een issue tackelt, is dat veel prettiger dan wanneer je alleen denkt dat je met die ene oplossing moet komen. Verbind je met anderen die voor gelijksoortige uitdagingen staan, is dan ook een van de tips die de schrijvers geven.

#### TOT SLOT

Het vereist een hele shift in ons denken om je niet meer te druk te hoeven maken om de onzekerheden die voor liggen. Om te kunnen berusten in het feit dat de toekomst onzekerheden kent. Dat brengt een zekere onbevangenheid om met toekomstige situaties om te kunnen gaan. En brengt je op nieuwe dingen die op je pad komen. Namens de schrijvers veel plezier met de sprong in het diepe.

---

# De zekerheid van onzekere ontwikkelingen

Eind 2015 bracht De Kamer het boek 2025 uit. In dat boek worden vier toekomstscenario's geschetst over de economie van Nederland. Wat in elk geval duidelijk wordt, is dat we in een tijdperk leven waarin veel onzeker is. Het boek 2025 eindigt op de laatste pagina met de quote van Ellen Langer, Harvard professor psychologie: 'Everything is the same until it is not'. Waar het eerst jaren duurde voor er innovaties plaatsvonden, gaat dat nu per jaar, per maand of zelfs per week. De veranderingen en snelle ontwikkelingen in de wereld, in Nederland, maken de toekomst onzeker. En steeds sneller is het leven al niet meer hetzelfde als gisteren.

In dit artikel gaan we wat dieper in op de onzekerheden en zekerheden die in het boek 2025 zijn uitgelicht. Welke thema's zijn de komende jaren het relevantst en zorgen voor een zeer veranderlijke omgeving? We belichten tien verschillende thema's en bekijken elk thema vanuit verschillende actuele ontwikkelingen.

## Een wereld in beweging

Afgelopen januari vond het World Economic Forum plaats in Davos, waar PWC de resultaten van z'n jaarlijkse wereldwijde onderzoek onder CEO's presenteerde. In dit onderzoek komen uitspraken en cijfers naar voren die laten zien hoe CEO's wereldwijd in een onzekere en complexe wereld leiding geven en proberen de juiste koers te varen. Het onderzoek laat zien welke verwachtingen en onzekerheden CEO's wereldwijd nu en in de toekomst ervaren. De titel van het onderzoek Redefining business success in a changing world onderstreept nog eens in wat voor tijdperk we zitten.

'Are we in an environment where change will take place at tremendous speed, whether it's economic leadership, challenges of emerging countries or developed countries, political unrest, challenges with extremist views around the world, new technology, or new business models? That is the new normal. Companies and countries that will lead this new normal have to deal with an environment where there's constant change, and be able to adjust to those at a faster and faster pace.'

### JOHN CHAMBERS

Executive Chairman of the Board, Cisco Systems, Inc.,  
US 19<sup>th</sup> Annual Global CEO survey, PWC

## 1. Duurzaamheid als norm

Duurzaamheid is geen tijdelijke trend, zoveel is wel duidelijk. Het is inmiddels een vereiste geworden en tijdens het topklimaatoverleg in Parijs in december werd dit des te meer duidelijk. Overheden, CEO's en andere partijen zijn allemaal op zoek naar manieren om verantwoord en duurzamer te leven en werken. In het Global CEO survey van PWC wordt het voorbeeld van Unilever gegeven. De 'sustainable living'-merken van Unilever zijn in het jaar 2014 twee keer zo snel gegroeid als de andere merken.

---

Millennials kopen twee keer zo snel van merken die impact maken op het gebied van milieu en 'social issues'. En controleren op de verpakking van producten de performance op duurzaamheid.

**MORGEN STANLEY**

(2015)

Andrew Winston, coauteur van de bestseller *Green to Gold*, schreef voor *Harvard Business Review* een opsomming van de belangrijkste bedrijfsverhalen die 2015 hebben gevormd. En die verhalen laten vooral zien hoe duurzaamheid als kernelement in de businessstrategie opgenomen kan worden en tegelijkertijd kan zorgen voor een gezonde winst. De klimaattop in Parijs wordt succesvol als bedrijven de geformuleerde doelen steunen en daadwerkelijk actie ondernemen. Toen de Millenniumdoelen afliepen, maakten De Verenigde Naties in september 2015 nieuwe duurzame ontwikkelingsdoelen bekend, de Sustainable Development Goals. Ook veel bedrijven zijn afgelopen jaar steeds meer visionaire doelen gaan opstellen, doelen die de wereld helpen verbeteren. De VN heeft een initiatief in het leven geroepen met de naam 'UN Global Compact' dat bedrijven ondersteunt om op een verantwoorde manier zaken te doen, door de strategie af te stemmen op een tiental fundamentele principes.

Tesla Motors is een bedrijf dat een duidelijk visionair doel nastreeft. Ze zijn vooruitstrevend bezig als het gaat om duurzaam gebruik van energie. In 2015 kwamen zij op de markt met de batterij waarmee energie opgeslagen kan worden, zodat er geen energie meer verloren gaat, de Powerwall. De batterij is bedoeld voor in huis, maar ook voor bedrijven komt er een variant. In korte tijd had Tesla al meer dan 100.000 reserveringen en zijn ze tot eind dit jaar uitverkocht. Elon Musk lijkt het voorbeeld van een man met een duidelijke missie om de wereld beter te maken en die tegelijkertijd business success weet te behalen.

## 2. De impact van demografische veranderingen

Dat er sprake is van veel demografische veranderingen is een zekerheid die veel onzekerheid met zich meebrengt. Het gaat om enerzijds de totale groei van de wereldbevolking en anderzijds vergrijzing (met name in Europa). De groei van de wereldbevolking vindt plaats in bepaalde continenten en landen. Terwijl bijvoorbeeld in veel Oost-Europese landen juist een daling te verwachten is. Bovendien zorgen de wereldwijde urbanisering, stijgende levensverwachting en grote migratiestromen voor enorme verandering in de sociaaleconomische samenstelling van de bevolking (*The Global Monitoring Report*). Denk aan de invloed hiervan op de arbeidsmarkt, het beroep op natuurlijke hulpbronnen en de ontwikkeling in internationale relaties. Ter illustratie: in Zweden en de Verenigde Staten verdubbelde in 80 jaar tijd het aandeel 65-plussers in de totale bevolking, terwijl dat nu in bijvoorbeeld China in slechts 26 jaar tijd gaat gebeuren.

We worden in Nederland gemiddeld gezien steeds ouder, maar wat als we onsterfelijk zouden kunnen worden? Al jaren wordt erover gepraat, maar zou het in de 21e eeuw daadwerkelijk gerealiseerd worden? De Amerikaanse arts Terry Grossman en Ray Kurzweil schrijven in hun boek *Onsterfelijk* dat

---

de jonge generatie straks de kans heeft honderden jaren oud te worden. Welke veranderingen zou dat teweegbrengen? En moeten we dat eigenlijk wel willen?

De Wereldbank en het Internationaal Monetair Fonds brachten in oktober 2015 het Global Monitoring Report uit om grote veranderingen in de wereldbevolking te laten zien en daarmee samenhangend ook in de wereldeconomie. Dit rapport laat zien hoe de verschillen tussen lage-inkomenslanden en hoge-inkomenslanden voor grootschalige internationale migratie gaan zorgen. De verschillen in de verdeling van welvaart worden groter. In lage-inkomenslanden is de bevolking jong en blijft de populatie groeien, terwijl in hoge-inkomenslanden de economische groei plaatsvindt, maar minder kinderen worden geboren. Zowel vluchtelingen als mensen uit arme landen zoeken de rijkere landen op om een betere toekomst tegemoet te gaan.

### 3. Geopolitieke veranderingen

De geopolitieke veranderingen hebben veel te maken met de demografische verandering die de migratiegolf met zich meebrengt en de impact van terrorisme. De ontwikkeling van de vluchtelingenproblematiek kan hierin grote spanningen opleveren.

De tweede grootste zorg van CEO's in het Annual Global CEO survey van PWC zijn de geopolitieke ontwikkelingen. 74% van de CEO's ziet de regionale conflicten – met name nu in het Midden-Oosten – en terroristenaanvallen als een risico voor de groei van hun bedrijf. Met name de CEO's van bedrijven in de energiesector (89%) zien dat als risico.

De Kamer, boek 2025: De grillige situatie in verschillende delen van de wereld – zoals in het Midden-Oosten en Rusland, maar ook in andere delen van de wereld, inclusief Europa – maken geopolitieke spanningen tot een van de belangrijkste onzekerheden voor de komende jaren. Belangrijke vragen hierbij zijn of en zo ja hoe deze (potentiële) conflictharden de mondiale agenda zullen gaan domineren, of de internationale instituties in staat zijn de tegenstellingen te beteugelen, hoe de vluchtelingenproblematiek zich ontwikkelt en welke terroristische en andersoortige dreigingen er kunnen ontstaan.

Momenteel lijkt de internationale handelsbetrekkingen aan veel veranderingen onderhevig, zowel op mondiaal niveau als in Europa. AON Global Risk Consulting brengt met Risk Impact actuele risico's in kaart die impact hebben op het Nederlandse bedrijfsleven. Zij geven aan hoe belangrijk het is om tijdig risico's te signaleren, zoals non-betaling, boycot of economische stagnatie. De Russische boycot in 2014 had bijvoorbeeld verregaande gevolgen voor de landbouwsector en zorgde ervoor dat bedrijven nieuwe afzetmarkten moesten zoeken. Dat was de enige manier om de continuïteit van de organisatie te behouden en de productie en omzet op peil te houden. Wanneer de afhankelijkheid groot is van een instabiel land of regio, kan men dit als bedrijf misschien niet opvangen en is het gevoelig voor geopolitieke veranderingen. Dit vereist dus een goed oog voor internationale betrekkingen en de effecten hiervan op een bedrijf.

---

## 4. Ongelijke grondstofvoorziening

Zoals gezegd, is de voorspelling dat de totale wereldpopulatie de komende eeuw nog groeit. Dit zal meerdere wereldwijde gevolgen hebben en een daarvan is de toenemende grondstoffenbehoefte. Kunnen de natuurlijke hulpbronnen in deze behoefte blijven voorzien? Gaat de verduurzaming van energie snel genoeg? Er is door Amerikaanse architecten een 3D-geprinte woning ontwikkeld die qua energie volledig zelfvoorzienend is. De aanleiding hiervoor was vooral een groeiend tekort aan woningen door verstedelijking, maar als deze technologie een opmars kan gaan maken, heeft dat ook een effect op de verduurzaming van energie.

De droogte in delen van de wereld brengt toenemende spanning met zich mee. In verschillende onderzoeken van de VN blijkt dat de extreme droogte steeds meer gevolgen gaat hebben. Vooral in de Hoorn van Afrika en in het Midden-Oosten is dit van grote invloed. Die zware droogteperiodes zorgen voor instabiliteit voor met name boeren en kan voor veel conflicten zorgen. Syrië is hiervan een voorbeeld en het terrorisme kan vaak gelinkt worden aan schaarste van bijvoorbeeld water.

## 5. Technologie verbindt alles

De ontwikkelingen op het gebied van technologie gaan voor grote veranderingen en aanpassingen zorgen. Technologie ontwikkelt zich met een enorme snelheid en dat heeft zowel effect op ons persoonlijk leven als invloed op de economie. De onzekerheid en spanning die dit met zich meebrengt, zit vooral in de snelheid waarmee innovaties elkaar opvolgen. Kunnen we de technologische verandering bijhouden en zijn bedrijven wendbaar genoeg om erin mee te gaan?

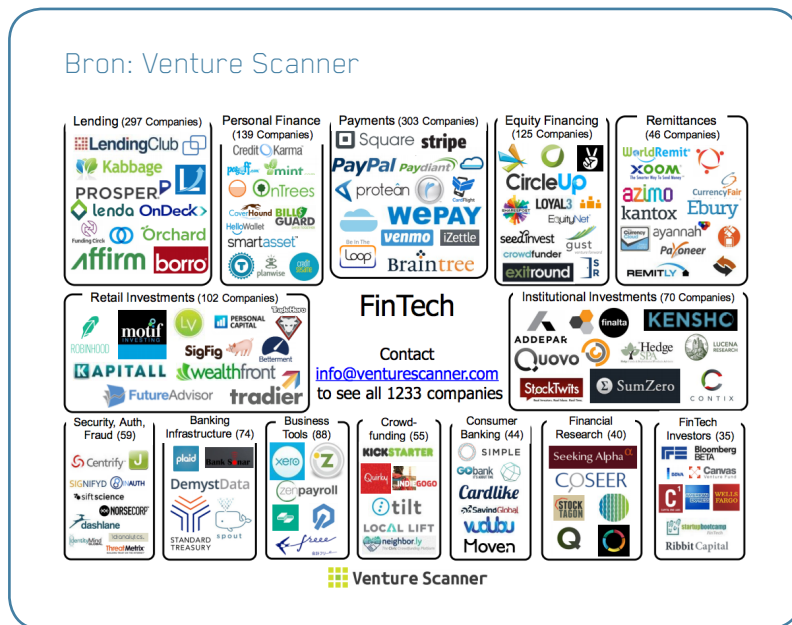
Big data, robotisering, biotech, wearable technologies, drones, world-connected, internet of things, 3D-printen. Enkele termen die we afgelopen jaren al hoorden en komende jaren alleen nog maar meer zullen horen. Zeker als het aan de nieuwe generaties ligt. Generatie Y en Z zijn world-connected en ondernemen en innoveren is voor hen heel belangrijk en vanzelfsprekend. Vaststaat dat we als gevolg van technologie anders gaan kijken naar de waarde van praktische en meer abstracte zaken. Als het straks nog maar 30 duizend euro kost om via 3D-printing een nieuw huis te bouwen, wat betekent dat dan voor de waarde van bestaande, traditioneel gebouwde woningen? En als onze levensverwachting binnenkort oploopt tot 150 jaar, of nog verder, welke waarde hechten we dan nog aan de factor tijd?

De snelheid waarmee technologie zich gaat ontwikkelen, is onzeker, maar ook hoe het onze levens precies gaat beïnvloeden en vooral tot hoever we het accepteren. Want privacy heeft door de technologie een heel nieuwe betekenis gekregen. Bijvoorbeeld wanneer Apple moet beslissen of ze de FBI wel of niet toegang geeft tot de gegevens van een terrorist, en daarmee mogelijk de veiligheid van andere klanten op het spel zet. Of als we straks allemaal met een chip rondlopen, wat gaat er dan met die gegevens gebeuren?

## 6. Een nieuwe financiële sector?

In het boek *2025* stelt De Kamer vragen als: 'Kan de financiële sector zijn traditionele rol als smeermiddel van de economie (weer) vervullen?' en 'Welke impact hebben nieuwe spelers als Apple Pay en Paypal,

het nieuwe betalingsmiddel bitcoin, en nieuwe financieringsvormen zoals crowdfunding?' Onderstaande afbeelding van fintech-bedrijven is een weergave van de hoeveelheid veranderingen die op dit moment spelen in de hele financiële sector. Het toont de hoeveelheid nieuwe bedrijven die zich op de functie van de bank richten zoals we die nu kennen. Eenzelfde plaatje is al te schetsen voor bedrijven die zich richten op de traditionele verzekeraars, insurtech-bedrijven.



Genoeg ontwikkelingen dus die komende jaren van grote invloed zijn op de sector en voor nieuwe verdienmodellen en geldstromen gaan zorgen.

Voorzitter van Holland Fintech, Don Ginsel, is erg enthousiast over de ontwikkelingen in Nederland in de financiële sector. Hij vertelt in het Algemeen Dagblad hoezeer Nederland een fantastische financiële infrastructuur heeft en dat nergens het betalingsverkeer zo gedigitaliseerd is als hier. Dat Nederland hierin vooruitstrevend wil worden, blijkt ook uit het feit dat Willem Vermeend begin februari door het ministerie van Financiën is benoemd als ambassadeur voor fintech. Hij wil de samenwerking tussen innovatieve start-ups en banken beter stroomlijnen.

## 7. Kennisontwikkeling

Kan Nederland in kennisontwikkeling internationaal blijven meegroeien en meedoen? Blijven talenten behouden voor Nederland of zoeken ze hun heil buiten ons land en mogelijk buiten Europa? Sluit de ontwikkelde kennis voldoende aan bij de vraag van de markt? Er zijn genoeg relevante vragen te stellen bij het thema kennisontwikkeling. Zowel kennisontwikkeling binnen bedrijven als de zoektocht naar de juiste invulling van het onderwijs.

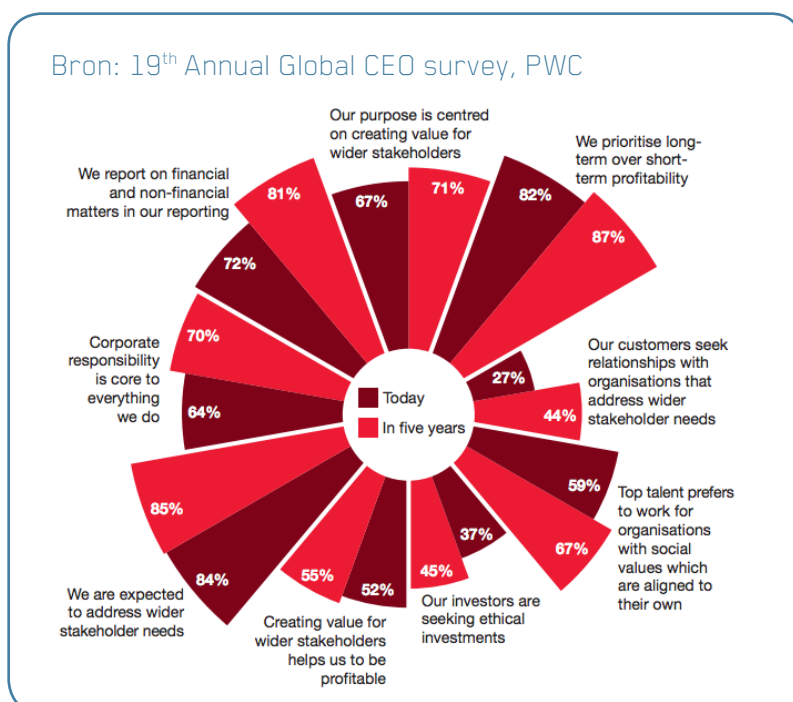
Bedrijven en overheid richten zich veelal op de R&D-budgetten om ons land als centrum voor kennis en ontwikkeling aantrekkelijk te houden. In Nederland staat de beleidsdoelstelling om de totale uitgaven aan R&D (dus publiek en privaat gezamenlijk) te intensiveren tot 2,5% van het bruto binnenlands product in 2020 echter onder druk. Volgens het rapport [R&D goes global](#) van het Rathenau Instituut uit 2015 is nu

ook bij investeringen in R&D steeds meer sprake van mondialisering, net zoals dat eerder gebeurde bij productieactiviteiten. Voor ontwikkeling en innovatie zoeken bedrijven steeds meer het buitenland op. Vergeleken met vijftien jaar geleden geven Nederlandse bedrijven vier keer zoveel uit aan R&D in het buitenland. Dit kan Nederland een steeds minder interessante vestigingsplek maken voor grote R&D-centra van multinationale ondernemingen.

Eind februari verscheen in het Financieele Dagblad een interview met staatssecretaris van Onderwijs Sander Dekker. Daarin vertelt hij hoe goed onderwijs de grootste aanjager moet zijn naar de toekomst van Nederland. Hiertoe is het Platform Onderwijs2032 opgericht, dat onderzoekt welke vaardigheden en kennis kinderen nu moeten leren, zodat ze later kunnen voldoen aan de eisen die de arbeidsmarkt stelt. Gezien de vele ontwikkelingen in Nederland en wereldwijd, en al helemaal op technologisch vlak, is het steeds lastiger om zo ver vooruit te plannen. De staatssecretaris geeft het voorbeeld van Noorwegen en Finland, waar het onderwijs elke vijf tot tien jaar inhoudelijk bekeken wordt. Het onderwijs zal dus, om mee te kunnen gaan in ontwikkelingen, een stuk wendbaarder moeten worden.

## 8. Maatschappelijke waarden

In het *Annual Global CEO survey* van PWC kregen CEO's de vraag wat, als zij denken aan de verwachtingen van stakeholders, de statements zijn die hun organisatie het best beschrijven. Niet verwonderlijk is dat 70% van de CEO's aangaf dat hun klanten het meest geïnteresseerd zijn in kosten, functionaliteit en gemak. Opvallend is het echter dat meer dan een kwart (27%) van de CEO's gelooft dat klanten op zoek zijn naar relaties met organisaties die gehoorgeven aan bredere behoeftes van hun stakeholders. Over 5 jaar is dit zelfs al 44%. CEO's zien dat in de toekomst organisaties meer afgerekend zullen worden op de manier waarop ze zich gedragen in de 'global society'. Die houding verandert dus snel in een korte tijd en dat geldt niet alleen voor klanten. 59% van de CEO's ziet ook hoe toptalenten kiezen op basis van de social values van het bedrijf en of die in lijn zijn met die van henzelf. Voor de toekomst ziet zelfs 67% van de CEO's dit gebeuren.





---

## 9. Marktdynamiek

Onder de ontwikkelingen die plaatsvinden in de marktdynamiek valt een heel lijstje met issues. Denk aan veranderingen als shared economy, emerging markets, 24 uurseconomie, ketenverandering, consumentengedrag, verdienmodellen, online versus fysieke winkels en ga zo maar door. De veranderingen en ontwikkelingen, de onzekerheden die daarbij horen, vragen een wendbare houding waar het eerder ook al over ging. Coolblue verwacht bestellingen binnenkort in één uur te leveren, grote winkelketens worden failliet verklaard, Airbnb en andere grote initiatieven focussen op de behoefte aan een meer 'shared economy' en verdienmodellen door crowdfunding blijven succesvol. Wat betekenen deze ontwikkelingen dan voor Nederland en onze economie? Hoe reageren consumenten hierop en wat gaat er veranderen in de verwachtingen van consumenten? In het [Annual Global CEO Survey](#) van PWC geeft 90% van de CEO's aan dat klanten de grootste impact hebben op de strategie van het bedrijf. Als de verwachtingen van consumenten anders worden, gaat dat dus grote invloed hebben op bedrijven.

## 10. Wendbaarheid als voorwaarde

Van alle genoemde ontwikkelingen is wendbaarheid als thema niet zozeer een ontwikkeling of onzekerheid als wel de houding die nodig is om mee te gaan met alle veranderingen. Technologische ontwikkelingen vragen een wendbare houding; een nieuwe generatie die het anders wil, vraagt een wendbare houding en de opkomst van nieuwe verdienmodellen ook. De grootste zorg van CEO's uit het [Annual Global CEO Survey](#) van PWC is, met 79%, overregulering. Overregulering vormt een dreiging voor bedrijven om te groeien, omdat het een barrière vormt om te reageren op de veranderende verwachtingen van klanten.

### TOT SLOT

Om in de toekomst op het ideale scenario voor economisch Nederland uit te komen, hebben we om te gaan met veel ontwikkelingen die van buitenaf komen. Ontwikkelingen die ontstaan of die we zelf creëren. Hoe zorg je voor een bedrijf dat wendbaar genoeg is om hierin mee te gaan? Of misschien wel voorop te lopen? En ondanks de onzekerheden, of misschien wel dankzij de onzekerheden, hoe zorg je voor een bedrijf dat genoeg zekerheid heeft om te blijven groeien en een significante plek in kan nemen in het veranderende speelveld?