

AAN DE VOORAVOND VAN EEN MAATSCHAPPELIJKE REVOLUTIE...

INAUGURELE REDE - 5 APRIL 2017

PROF. DR. BOB DE WIT



AAN DE VOORAVOND VAN EEN MAATSCHAPPELIJKE REVOLUTIE...

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt
van hoogleraar Strategisch Leiderschap aan de
Nyenrode Business Universiteit op 5 april, 2017.

Door Prof. dr. Bob de Wit

Copyright © 2017 Prof. dr. Bob de Wit
ISBN 978-90-8980-097-8
Nyenrode Business Universiteit

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder
schriftelijke toestemming van de auteur.

INDEX

Inleiding	5
Maatschappelijke ontwikkelingsgolven	7
De Vierde Golf	9
En nu al de eerste tekenen van de Vijfde Golf.....	15
Kunstmatige Intelligentie de Baas	17
De maatschappelijke paradox	27
Onze maatschappij wederopbouwen	28
Ten slotte	33

INLEIDING

Geachte Rector Magnificus Miša Džoljić en overige leden van het College van Bestuur Leen Paape en Remmelt Vetkamp, waarde collega's van het Strategy Center en alle andere collega's van Nyenrode en van Strategy Works, geachte klanten en studenten, beste familie en vrienden, en alle overige dames en heren, en vooral: lieve Pam en Liz.

Dank dat u bent gekomen om de openbare aanvaarding van mijn leerstoel bij te wonen. Het werd ook wel eens tijd om te oreren, zei onze Rector Magnificus Miša Džoljić enige tijd geleden in veel diplomatieker en zorgvuldiger bewoordingen.

Mijn leerstoel heet Strategisch Leiderschap, hetgeen een combinatie is van strategie en leiderschap. Strategie houdt zich bezig met de toekomst en leiderschap gaat over het nemen van de juiste besluiten. Met strategisch leiderschap bedoel ik derhalve de wetenschap van leiders die besluiten nemen over de toekomst. Dat is snel en gemakkelijk gezegd, maar vanzelfsprekend is het niet. Het vakgebied strategie wordt gedomineerd door economisch denken met gebruik van economische modellen en instrumenten, terwijl het domein leiderschap vooral door psychologen wordt onderzocht. Nu baseren economen zich op aannames over de drijfveren van de mens die door psychologen hevig betwist worden, en richten psychologen zich op de persoon zelf en minder op de besluiten. Bovendien hebben de beide disciplines verschillende wetenschaps-opvattingen, en geven de voorkeur aan andere wetenschappelijke methoden.

Naast wetenschappelijke strategen zijn er ook diverse anderen die zich met de toekomst bezig houden, zoals scenariobouwers, futurologen en trend-watchers. Zij – of beter gezegd: wij – kijken veel verder de toekomst in dan anderen, en denken daarom ook abstracter. Ook in mijn oratiebetoog vandaag zullen thema's worden besproken die voor velen van u ver weg lijken, en moeilijk concreet voor te stellen zijn. Hoewel het in sommige tijdperken niet zo heel moeilijk is om vooruit te kijken, namelijk ongeveer iets meer of minder, is dat nu anders. We bevinden ons in een tijdperk dat grote kans maakt om door historici achteraf te worden beschouwd als een revolutionaire overgangperiode. De revolutie is het gevolg van een aantal ingrijpende veranderingen die gaande zijn – en ons nog vele jaren te wachten staan – als gevolg van wat thans wordt aangeduid met de term *digitale transformatie*. Met digitale transformatie wordt bedoeld de combinatie van een IT infrastructuur met diverse andere technologieën en toepassingen zoals robotisering, cloud technology, mobiel internet, industry platforms, 3-D printing, bitcoin, blockchain, crowdsourcing, big data, internet of things, duurzame energie, en autonoom transport. Het gaat de toekomst ingrijpend veranderen en impact hebben op bedrijven, publieke organisaties, universiteiten en business schools en dus ook op Nyenrode, op ons privéleven, kortom op de gehele maatschappij en alle mensen. Kunstmatige intelligentie en biotechnologie worden daar vaak aan toegevoegd, maar die zie ik zelf als een aparte ontwikkeling met een aantal heel cruciale consequenties. Hierover later meer. Maar eerst: wat kenmerkt digitale transformatie nu precies, en wat zullen de gevolgen zijn voor de maatschappij, organisaties en leiders?

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGSGOLVEN

Ik begin met een kort historisch perspectief op onze samenleving, om de huidige tijd en de toekomst te kunnen begrijpen. Bij voorbaat excuses aan historici voor het ontbreken van de vele details, de ultrakorte samenvatting van een lange periode en mijn eigen bedrijfskundige interpretaties.

Welnu. Na duizenden jaren een nomadisch jagend en verzamelend bestaan te hebben geleefd, kon de mens zich op één plek vestigen door vruchtbaar land te bewerken. Dit wordt door historici de neolithische revolutie genoemd: het begin van een agrarische samenleving. In deze eerste golf vormde het grootgrondbezit de basis van een heersende maatschappelijke positie. In de eeuwenlange opbouw van agrarische samenlevingen met een feodale machtsstructuur ontstond ook handel, eerst vooral van agrarische producten en later ook van andere producten zoals textiel. Steden ontwikkelden zich en er ontstond internationale handel.

De merkbare gevolgen van de handelsrevolutie voor Nederland, het begin van de tweede golf, vonden plaats in de vijftiende eeuw met een explosieve handel met de Oostzee als gevolg van graantekorten in West-Europa. Deze graanhandel wordt ook wel de *moedernegotie* genoemd¹, het was de moeder

1 Het bekendste document waarin de Oostzee-handel als “moedernegotie” wordt gepresenteerd is *De Deductie* (1654) van raadspensionaris Johan de Witt. Hij verwijst naar de Baltische graanhandel als de ruggengraat van de Nederlandse economie, ‘de moeder aller handel’. Als startpunt van de Baltische graanhandel wordt het jaar 1438 genomen, toen de Hollanders vrije doorgang tussen Zweden en Denemarken kregen. In de daaropvolgende jaren slaagden de Hollanders erin de handelaren van Lübeck definitief uit het gebied te verdrijven. Zie bijvoorbeeld Jonathan Israel, *The Dutch Republic. Its Rise, Greatness, and Fall 1477-1806*, Clarendon Press, Oxford, 1995; en Martijn Lak, De moedernegotie, *Historisch Nieuwsblad*, juni 2007.

van alle Nederlandse handel en zorgde voor een enorme stimulans voor de Nederlandse economie zoals voor scheepsbouwers, zeilmakers, kaartenmakers, textielbewerkers, en handelaren. De handel werd uitgebreid naar het Middellandse Zeegebied, waar geregeld een tekort was aan graan, en later ook verder naar het oosten en het westen met de beroemde Verenigde Oost-Indische Compagnie en de West-Indische Compagnie. In de zeventiende eeuw, onze Gouden Eeuw, was Nederland zelfs het machtigste land op aarde. De vraag naar werkgelegenheid nam alsmaar toe en de economie groeide. De economische macht verschoof van grootgrondbezitters naar kooplieden, en de politieke macht kwam te liggen bij regenten. Nederland was een republiek, geleid door twee broers van een bekende familie uit Dordrecht. Maar dit terzijde.

Halverwege de achttiende eeuw, ongeveer 300 jaar na het begin van de handelsgolf, zorgde een nieuwe technologie, de stoommachine, voor nieuwe productiemethoden. Het bleek het begin te zijn van een industriële samenleving, de derde golf. Als beginpunt van de industriële revolutie wordt veelal de uitvinding in 1764 van James Hargreaves genoemd, *Spinning Jenny*, het eerste machinaal aangedreven spinnewiel. De textielsector was in die tijd een belangrijke sector², zowel wat betreft de waarde van de output als de werkgelegenheid en het geïnvesteerde kapitaal, en was tevens koploper in het toepassen van moderne productiemethoden. Met de stoommachine, en later ook andere technologieën zoals de verbrandingsmotor, werd een veelheid van producten in massa geproduceerd. Er ontstonden grote bedrijven om massaproductie mogelijk te maken, en die zorgden voor geheel nieuwe beroepen zoals kenniswerkers. En vooral waren er heel veel mensen nodig om de productie mogelijk te maken. Voor het eerst in de geschiedenis kregen de meeste mensen werk en daarmee ook

2 De productie en handel van textiel was in Groot-Brittannië veel groter dan in Nederland waar vooral in specerijen werd gehandeld. Het is daarom begrijpelijk dat Spinning Jenny in Groot-Brittannië werd uitgevonden, en ook dat Groot-Brittannië Nederland in de industriële golf opvolgde als machtigste land ter wereld.

inkomen dat zij konden besteden aan consumptie en het aanschaffen van luxeproducten zoals radio's en auto's. Een welvarend leven was niet langer een exclusief voorrecht voor de rijken en machtigen. De macht van gewone werkende mensen groeide. Er ontstonden vakbonden om hun belangen met de eigenaren te onderhandelen. De maatschappij veranderde opnieuw: niet grootgrondbezitters of kooplieden maar industriëlen kregen de economische macht, en ook het politieke systeem ging op zoek naar een nieuwe vorm. Halverwege de achttiende eeuw werd een variant van de democratie ingevoerd: de parlementaire democratie. Een directe democratie zoals de Atheners het destijds bedacht hadden was het niet³, eerder een indirecte feodale democratie.

Momenteel leven we aan het einde van de industriële golf, die tot veel welvaart heeft geleid en die daarom historisch gezien uniek mag heten. Onze welvaart hebben we te danken aan de effecten van het industrialiseren van onze samenleving, de industriële revolutie, en de menselijke arbeid die hiervoor nodig was. Problemen zijn er natuurlijk ook: we hebben van de aarde bijvoorbeeld een vuilnisbelt gemaakt met wellicht onomkeerbare gevolgen. We zijn losgejubeld van de aarde waarop we leven.

DE VIERDE GOLF

We leven niet alleen aan het einde van de derde golf, maar ook aan het begin van de vierde: de digitale golf⁴. Een korte uitleg van de term 'vierde golf' is gepast. Door economen wordt de huidige digitale transformatie veelal de vierde *industriële* golf genoemd⁵. Het zou in dit geval gaan om een voortzetting van bijvoorbeeld water- en stoommachines, elektriciteit en massaproductie. De huidige digitale transformatie zou volgens hen geen

3 David van Reybrouck, "Tegen verkiezingen", De Bezige Bij, oktober 2013.

4 L. Floridi, *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford University Press, 2014.

5 Bijvoorbeeld Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, 2016.

aparte maatschappelijke golf betreffen, maar de voorzetting van industrialisatie als een vierde subgolf. Er zijn ongetwijfeld goede redenen om digitale transformatie zo te begrijpen, maar daar staan argumenten tegenover die nu juist wijzen op het ontstaan van een aparte golf. De essentie is volgens mij dat een heel andere technologie de basis vormt, de machine versus de computer, en dat de gevolgen voor mens, economie en maatschappij fundamenteel verschillen. Ik beschouw digitalisering dan ook als een nieuwe *maatschappelijke golf*, die de industriële golf opvolgt, met als startdatum 15 november 1971. Toen introduceerde Intel namelijk de allereerste, commercieel verkrijgbare microprocessor ter wereld: de Intel 4004. Dit is ongeveer 200 jaar na de veelgenoemde startdatum van de industriële revolutie in 1764. Cruciale verschillen met de industriële revolutie zijn het belang van werk en het belang van de mens in het arbeidsproces. Tijdens de industriële revolutie werd de mens een productiefactor, een *human resource*, en door de snelle groei van de industriële productie was elke mens nodig in het arbeidsproces. Volledige werkgelegenheid werd een maatschappelijk streven dat ook nog eens haalbaar leek. Mensen werden met hun gewerkte inkomen welvarend, en het nationale inkomen ging stijgen. Welvaart werd van een middel tot welzijn een doel op zich. Het werk was echter overwegend routinematig en de mens werd een menselijke robot zoals Charlie Chaplin in de film *Modern Times* verbeeldde. En bovenal ontstond er een stabiliserende middengroep van werkenden uit alle sociale klassen.

En nu wordt juist de basis van onze welvaart in de industriële golf, inkomen door werkgelegenheid van een stabiliserende middengroep, aange-tast door de digitale revolutie. De werkende menselijke robots worden vervangen door technische robots, en routinematig werk wordt gerobotiseerd en geautomatiseerd. Dit effect kent u wel, het is al een decennium gaande in bijvoorbeeld de bankensector. Mogelijk denkt u daarom dat we het ergste nu wel achter de rug hebben. Helaas heb ik slecht nieuws voor u en mij. Diverse studies wijzen op het grootschalig ver-

dwijnen van werkgelegenheid door digitalisering in de komende jaren. Het meest toonaangevend is de studie van Frey en Osborne in 2013⁶ van Oxford University, *The Future of Employment*. De auteurs geven aan dat slechts 33 procent van de huidige werkgelegenheid in het onderzoeksgebied de Verenigde Staten veilig is en dat maar liefst 47 procent van het huidige werk groot gevaar loopt gedigitaliseerd te worden. De resterende twintig procent loopt een redelijk gevaar⁷. De verwachting is dat deze percentages in Nederland iets minder negatief zullen zijn door een andere opbouw van het beschikbare werk, maar de trend is dezelfde⁸. Het argument dat daar nieuwe banen voor in de plaats komen is correct uiteraard, maar het relatieve aantal nieuwe banen is dramatisch veel minder. Dat is ook logisch want robots en computers nemen de arbeidsintensieve processen over en daar zijn maar weinig mensen voor nodig, en dan vooral een selecte groep hoogopgeleiden. De stabiliserende middengroep neemt in dit proces sterk af. In het industriële tijdperk was het verlies van banen ook dramatisch voor de betrokkenen, bijvoorbeeld in de Twentse textielindustrie en in de Limburgse kolenmijnen, maar het verdwijnen van oude werkgelegenheid werd altijd opgevangen door nieuw werk. Op dit moment wordt de bestaande werkgelegenheid echter door robots en computers vervangen, en worden voor het nieuwe werk in het digitale tijdperk ook weer vooral robots en computers ingezet⁹. Voor mensen blijft daarbij weinig werk over. Recent heeft een aantal Neder-

6 C.B. Frey en M. A. Osborne, *The Future of Employment, How susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford University, September 17, 2013.

7 In het onderzoek zijn meer dan 700 gedetailleerde beroepstypen bestudeerd, waarin zowel het soort werk dat wordt verricht als welke vaardigheden hiervoor nodig zijn. Daarbij zijn de factoren gewogen, en zijn de huidige obstakels die computerisatie belemmeren meegenomen. Zo is berekend in welke mate beroepen in de komende jaren geautomatiseerd kunnen worden.

8 Zie bijvoorbeeld J. Schattorie, M. Fransen, A. de Jong, B. Vennemann, *De impact van automatisering op de Nederlandse Arbeidsmarkt*, Deloitte, 2014.

9 C. B. Frey, E. Rahbari, *Technology at work: How the digital revolution is reshaping the global workforce*, Oxford Martin School Working paper, 25 March 2016.

landse wetenschappers nog een brandbrief gestuurd over de naderende effecten van robotisering.¹⁰

Het valt te verwachten dat de gevolgen van toekomstige werkloosheid groter dan ooit zullen zijn. Ten eerste zijn we gewend geraakt aan welvaart en ten tweede is de bevolking dramatisch toegenomen gedurende de industriële golf. In de 18e eeuw wisten honderd-duizenden Nederlanders niet beter dan dat ze arm waren, maar nu zijn miljoenen mensen gewend aan welvaart.¹¹ Miljoenen mensen die hun verworvenheden verliezen en de toekomst vrezen vormen een politieke en maatschappelijke factor van belang.

De gevolgen van hoge werkloosheid zullen enorm zijn, en niet alleen voor de mensen die werkloos worden. Onze in Bruto Nationaal Product uitgedrukte welvaart neemt af, en ook het met die welvaart gefinancierde welzijn komt onder druk, zoals het pensioenstelsel, het zorgstelsel, de ouderenvoorzieningen, en scholing voor iedereen. Dit maatschappelijke systeem wordt gestuurd en onderhouden door een groot corps ambtenaren, dat daarom ook zal moeten krimpen. De overheid wordt kleiner, een ontwikkeling die tot venijnige politieke discussies en maatschappelijke onrust zal zorgen. Uit onverwachte hoek wordt naar een mogelijke oplossing voor de maatschappelijke gevaren van robotisering gewezen, namelijk door de als techno-optimist bekend staande mede-oprichter van Microsoft Bill Gates. “The robot that takes your job should pay taxes”, zegt hij. Voor de haalbaarheid van Bill’s advies is het wel van belang om een sluitende definitie van een robot te vinden. We kunnen echter met zekerheid zeggen dat ze geen paspoort of nationaliteit hebben, dus zal het bouwen van een muur geen optie zijn.

10 Open brief: T. Wilthagen et. al. Politieke visie dringend nodig om robotisering in goede banen te leiden, gepubliceerd door RTL Nieuws, 20 februari 2017.

11 De studie van de Britse historicus Ian Morris illustreert de bevolkingstoename, afgezet tegen wat hij de index van menselijke ontwikkeling noemt. Bron: I. Morris, *Why the West Rules—For Now: The Patterns of History, and What They Reveal About the Future*, Farrar, Straus and Giroux, 2010.

Maar de gevolgen van werkloosheid gaan nog verder. Het aantal faillissementen zal toenemen, de prijzen van onroerend goed zullen dalen, enzovoorts. De in het industriële tijdperk opgepompte economie zal leeglopen richting proporties die in het begin van het industriële tijdperk gebruikelijk waren, toen er voor weinigen werk was. Het gaat onrustig worden...

In een parlementaire democratie worden maatschappelijk onrustige wateren doorgaans door de politieke leiders bevaren. Maar ook hier is sprake van een instabiele situatie, en niet voor het eerst. Eeuwenlang zijn Nederlanders geleid door monarchen en in de tijd van de Republiek der Verenigde Nederlanden door regenten. In 1815 werd Nederland een koninkrijk, met Willem I van Oranje-Nassau als koning en opperbestuurder. In 1848 kwam het volk in opstand en kwam er een nieuwe grondwet. Het duurde nog tot het einde van de jaren 1860 dat politieke partijen betekenis kregen en pas in 1896 werden mensen door politieke partijen gekandideerd. Ik wil hiermee zeggen dat ons politieke stelsel steeds zoekende is geweest naar stabiliteit, en bovendien dat de huidige democratische vorm pas iets meer dan 100 jaar bestaat. Dat is – afhankelijk van het gekozen beginpunt – hoogstens enkele procenten van het aantal jaren dat er geen parlementaire democratie was. Gaandeweg gingen partijen in de parlementaire democratie een achterban vertegenwoordigen die bestond uit diverse christelijke groepen, arbeiders en bestuurders. Er werd onderscheid gemaakt tussen links en rechts, al dan niet met een christelijke grondslag. Er werd een balans nagestreefd tussen de belangen van arbeid (zoals de Partij van de Arbeid) aan de linkerzijde en de belangen van de bestuurders en het kapitaal aan de rechterzijde (zoals de VVD). Soms ging Nederland een beetje naar links en dan weer naar rechts, en steeds werd het een beetje minder christelijk. Het balanceren tussen de belangen van arbeid en kapitaal, kenmerkend voor het industriële tijdperk, is ook herkenbaar in vergelijkbare geïndustrialiseerde landen als Groot-Brittannië – Labour en Tories – en de Verenigde Staten – Democrats en Republicans.

Maar het onderscheid tussen links en rechts, en het vinden van een balans daartussen, is steeds minder zichtbaar en relevant. Ik denk dat dit verband houdt met de combinatie van het aanbreken van een nieuw maatschappelijk tijdperk, de maatschappelijke onrust die dit geeft, en het zoekgedrag van de politiek. Voor de laatste verkiezingen hebben zich 81 partijen gemeld voor 150 kamerzetels, en daarvan hebben 28 partijen zich gekwalificeerd. Met partijnamen als de Partij voor de Dieren, 50PLUS, Geen Pijl, OndernemersPartij, de Burger Beweging, VoorNederland, Piratenpartij, Niet Stemmers, Lokaal in de Kamer, en Basisinkomen Partij, lijkt het alsof elke bevolkingsgroep zich wil laten vertegenwoordigen in het parlement. Het gaat kennelijk om het benadrukken van verschillen en met stemverheffing opkomen voor de belangen van dieren, ondernemers, ouderen, allochtonen, groenen, en vele andere maatschappelijke subgroepen. Boer Koekoek van de Boerenpartij was zijn tijd kennelijk te ver vooruit ... De recente verkiezingsuitslag, die door diverse partijen en commentatoren wordt uitgelegd als verschuivingen naar links of rechts, arbeid en kapitaal, kan ook anders begrepen worden, namelijk als de combinatie van het prioriteren van maatschappelijke thema's en het vertrouwen uitspreken in bepaalde politici. Het lijkt er sterk op dat de Nederlandse bevolking geen balans meer kiest tussen partijen die de belangen van arbeid en kapitaal vertegenwoordigen, maar hun voorkeur uitspreekt voor de beste bewindspersoon voor economie, milieu, integratie, onderwijs, ouderen en zorg. Dat zou een overgangsfase kunnen betekenen van een indirecte partijen democratie naar een vorm van directe democratie¹². Ook in de politiek is het onrustig ...

12 Het zal even duren voordat de politiek het democratische systeem naar een nieuwe vorm zal brengen, als de gedachten van Ronald Plasterk in De Volkskrant van 20 maart 2017 post gaan vatten en de aandacht van politici gaan opeisen. Hij vindt het na de verkiezingen tijd voor een hergroepering op links, met een fusie tussen de PvdA, Groen-Links en liefst ook de SP. Het is een begrijpelijke uitspraak vanuit de industriële behoefte om te balanceren tussen links en rechts, maar niet vanuit de uitdagingen in het digitale tijdperk.

EN NU AL DE EERSTE TEKENEN VAN DE VIJFDE GOLF

De verregaande consequenties van digitalisering worden wel gevoeld, maar een nieuwe maatschappelijke balans is nog niet gevonden. De volgende revolutie is echter al begonnen. De toekomst zal uitwijzen of dit een vijfde golf wordt genoemd of de tweede subgolf van de vierde. Ik noem het kunstmatig leven, met als drijvende technologieën kunstmatige intelligentie en biotechnologie. De zichtbare start was in 1997, zesentwintig jaar na het begin van de digitale golf in 1971, toen wereldkampioen schaken Gary Kasparov werd verslagen door Deep Blue. Weliswaar kent schaken heldere onveranderlijke regels en lijkt het daarom niet op de complexe wereld om ons heen, maar dit was slechts het begin. Ik sprak over dit fenomeen met jonge mensen. Het is voor hen moeilijk voor te stellen dat ook hun kansen op werk door dit soort ontwikkelingen zouden worden geraakt. Jongeren die bijvoorbeeld in de advocatuur willen werken, moeten lachen om het idee dat een computer het werk van een jurist zou kunnen overnemen. Toch is dit precies wat er aan de hand is. In 2016 deed IBM namelijk opnieuw van zich spreken, toen een Amerikaans advocatenkantoor een bijzondere jurist in dienst nam: ROSS. ROSS is een virtuele jurist, gebouwd op Big Blue's supercomputer Watson. Je kunt ROSS vragen hoe een zaak kan worden aangepakt (de strategie dus), vervolgens gaat ROSS op zoek naar alle relevante literatuur, jurisprudentie en vergelijkbare rechtszaken, leest de laatste uitspraken op het gebied van de casus, neemt andere uitspraken mee die de casus kunnen beïnvloeden, geeft op een begrijpelijke wijze de meest relevante suggesties om de casus aan te pakken, leert van alle feedback op zijn werkzaamheden en die van zijn klonen in andere advocatenkantoren, en wordt razendsnel beter. Hij doet dit alles in slechts een paar minuten. Dat is al snel een aantal jaren sneller dan een mens, onnoemelijk veel goedkoper, en ongetwijfeld een heel stuk beter. Wellicht komt het door mijn eigen subjectieve ervaringen met het rechtssysteem, maar ik zie alleen maar voordelen. Eindelijk komt de rechtsstaat in de praktijk dichtbij, en niet alleen in theoretische rechtsfilosofische verhandelingen.

Maar ook in andere sectoren waar de mens niet heel efficiënt is wordt kunstmatige intelligentie toegepast, en die ontwikkelen zich razendsnel. Het bedrijf Narrative Science bijvoorbeeld heeft software ontwikkeld met als naam Quill, dat in een paar seconden uitgebreide financiële rapporten maakt voor banken. Het legt ook razendsnel ingewikkelde verbanden, waar een klein leger mensen vele weken mee bezig zou zijn. De veelgehoorde bewering dat kunstmatige intelligentie in de kennisindustrie de plek gaat innemen van menselijke werkgelegenheid wordt door zulk soort voorbeelden wel aannemelijk. Deze afname van werkgelegenheid komt bovendien bovenop de afname die de digitale golf belooft te brengen.

In verreweg de meeste toepassingen is kunstmatige intelligentie gekoppeld aan big data. Deze koppeling is bijvoorbeeld handig voor het ontdekken van patronen in grote bergen data. Anders dan gewone computerprogramma's, die van tevoren ingevoerde instructies opvolgen, ontdekt kunstmatige intelligentie zelfstandig verbanden tussen gegevens. Bovendien leert kunstmatige intelligentie zichzelf om daarin steeds beter te worden, en doet dit in een razendsnel tempo. De wereldwijde koppelingen tussen alle kunstmatige intelligentie en alle big data op onze planeet *plus* het fenomenale geheugen van de computersystemen, *plus* de verwachte afnemende kosten van deze systemen in de toekomst, zorgen ervoor dat de concurrentiepositie van de werkende mens gaat kelderen ten opzichte van computers. Het ligt voor de hand dat in de vijfde golf de inzet van kenniswerkers als juristen, accountants en controllers sterk zal afnemen. Aangezien ook al in de digitale vierde golf veel menselijke arbeid door computers en robots wordt vervangen, lijkt het erop dat de mensheid niet langer kan verwachten volledige werkgelegenheid te kunnen bereiken. Dat heeft gevolgen voor de wijze waarop de maatschappij in de huidige industriële golf is opgebouwd, namelijk dat werkende mensen hun inkomen besteden aan consumptie en luxe en dat middels een belastingstelsel de sociale kant van het maatschappelijk leven kan worden betaald en georganiseerd.

KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE DE BAAS

Het gaat echter verder dan het verdringen van menselijke intelligentie in kennissectoren. Bij het Japanse Hitachi krijgen magazijnmedewerkers nu al opdrachten van een KI-systeem, dat er tevens voor zorgt dat een efficiëntere methode aan medewerkers wordt opgelegd. Kunstmatige Intelligentie als baas van de mens dus. De interessante vraag is dan wie de baas van Kunstmatige Intelligentie wordt. Bij Hitachi gaat men er van uit dat het senior leiderschap – de mens dus – de baas is maar het is de vraag of zij dit kunnen volhouden. Er is namelijk nogal wat concurrentie om de macht. Ten eerste is er een opmerkelijk initiatief van Google, Microsoft, Amazon, IBM en Facebook, die een organisatie hebben opgericht met de naam *'Partnership on Artificial Intelligence'*¹³. De organisatie wordt geleid door Eric Horvitz, de topman van Microsofts onderzoeksafdeling, en Mustafa Suleyman, mede-oprichter van Google's dochteronderneming DeepMind, dat onderzoek doet naar zelflerende computersystemen. Het opmerkelijke van dit initiatief is dat zij op het gebied van kunstmatige intelligentie grote concurrenten van elkaar zijn. Partnership On Artificial Intelligence zegt het grote publiek te willen voorlichten over de positieve impact van kunstmatige intelligentie, en informatie met elkaar te willen delen over de manier waarop slimme computers het beste verder ontwikkeld kunnen worden. Eric Horvitz zegt ook dat de gevaren van kunstmatige intelligentie schromelijk worden overschat, en verwijst elk geluid hierover naar een 'echokamer van angst'. In die echokamer bevinden zich overigens niet de minsten, waaronder de beroemde wetenschapper Stephen Hawking, Bill Gates, mede-oprichter van Apple Steve Wozniac en entrepreneur Elon Musk, baas van onder andere elektrische-autofabrikant Tesla en ruimtevaartbedrijf SpaceX. Zij waarschuwen dat slimme computers op den duur de mensheid

13 Zie bijvoorbeeld Thomas van der Kolk, 'Google, Microsoft en Facebook richten organisatie op tegen angst voor kunstmatige intelligentie,' *De Volkskrant*, 29 september 2016.

kunnen gaan overtroeven, met desastreuze gevolgen¹⁴. Anders verwoord: er bestaat een kans dat niet de mens maar het door de mens ontwikkelde superintelligente systeem het dominante organisme op aarde wordt. Wellicht wordt het door de vijf techbedrijven in het 'Partnership on AI' niet als optie meegenomen, mogelijk uit zelfoverschatting, maar het is zeer de vraag of zij de baas van Kunstmatige Intelligentie kunnen blijven. Zo ja dan wordt een klein groepje techbedrijven de baas van de mensheid. Zo nee dan wordt de mensheid onderworpen aan een kunstmatige levensvorm. Hierover later meer. Maar er is nog een derde concurrent, namelijk de eigenaar van het publieke domein: de overheid.

Ook een aantal overheden is namelijk bezig om digitale technologieën in te zetten om de baas te worden, al zijn dit geen parlementaire democratieën zoals in Europa. Singapore is een goed voorbeeld. Een beschermingsprogramma tegen terrorisme is nu doorontwikkeld tot een systeem dat controle heeft over economisch beleid, immigratie, de vastgoedmarkt en school curricula¹⁵. En in China heeft Baidu, het Chinese Google, het militaire systeem 'uitgenodigd' mee te doen aan hun China Brain Project dat alle data van Chinese burgers verzamelt en analyseert, inclusief hun surfgedrag en hun sociale netwerken. Elke Chinese burger krijgt op basis van de geanalyseerde data een burger score, een 'Citizen Score', die de condities bepaalt voor het verkrijgen van bijvoorbeeld leningen, werk, en visa¹⁶. Het

14 Deze waarschuwing is voor het eerst geuit door L. J. Good, "Speculations Concerning the First Ultraintelligent Machine", *Advances in Computers*, vol. 6, 1965. Good heeft hierna diverse filmmakers geïnspireerd, waaronder Stanley Kubrick voor zijn film '2001: A Space Odyssey' (1968), met hierin de paranoïde HAL 9000 supercomputer.

15 Dirk Helbing, Bruno S. Frey, Gerd Gigerenzer, Ernst Hafen, Michael Hagner, Yvonne Hofstetter, Jeroen van den Hoven, Roberto V. Zicari, Andrej Zwitter 'Will Democracy Survive Big Data and Artificial Intelligence? We are in the middle of a technological upheaval that will transform the way society is organized. We must make the right decisions now', *Scientific American*, February 25, 2017.

16 Zie bijvoorbeeld H. Hodson, "Inside China's plan to give every citizen a character score", *New Scientist*, 9 October 2015.

zal de droom zijn van een aantal staatsleiders om een corps kunstmatige intelligentie in te kunnen zetten, maar het is zeer de vraag of zij die droom delen met burgers.

Een ontwikkeling die de strijd om de macht zal gaan beïnvloeden is de aanstaande combinatie van kunstmatige intelligentie, wereldwijde big data en een vrijwel oneindig en niet vervagend geheugen met biotechnologie. Anders verwoord: er wordt momenteel een verbeterde versie van de mens gemaakt. Ze worden ook wel androids genoemd: mensen die zichzelf verbeteren door technologie aan hun lichaam toe te voegen¹⁷. U krijgt nu wellicht het idee dat u in een science fiction film bent beland. Zo gek is dat niet, want inderdaad begint Science Fiction steeds minder fiction te worden en tevens steeds meer science. Het idee is dat de menselijke fysiek wordt uitgebreid met superintelligentie, een superieur geheugen, een betere motoriek, en verbeterde zintuigen zoals zicht en gehoor. Het lijkt me ideaal voor beroepen als piloten, bankiers, rechters en artsen, maar ben beducht voor androïde leiders van niet-Europese landen en van het Partnership on Artificial Intelligence. Verder weg in de tijd zal hier geavanceerde robotica aan worden toegevoegd, waardoor ook het menselijk lichaam kan worden vervangen door technologie. Die worden ook wel aangeduid met de term humanoids¹⁸: menselijke robots. Het wordt een nieuwe levensvorm op aarde, ontwikkeld door de mens maar in alle opzichten superieur aan de mens. Humanoids hebben niet alleen de eigenschappen van androids, maar bovendien zijn ze goedkoper en sneller, gaan zichzelf repliceren en

17 Er zijn diverse termen voor tussenvormen op de schaal van mens naar robot (met dank aan futurologe Barbara van Veen), waaronder bionische mens, humanoid, cyborg, geminoid, android (mannelijk) en gynoid (vrouwelijk), expressieve robot, sociale robot, humanoid en hubot. De definities van de diverse vormen verschillen nogal, waardoor ik me vrij voel om aansprekende termen te kiezen in deze verhandeling. Het visionaire Google gebruikt de term Android voor haar mobiele operating system, hetgeen ik wel toepasselijk vind voor de mobiele mens met superintelligente roboteigenschappen.

18 De humanoid lijkt van alle tussenvormen tussen mens en robot het meest op de mens, omdat het alle functies bevat en niet slechts enkele: de hardware, de software, het geheugen en de interfaces. Maar dan beter en sneller.

verbeteren, ze luisteren beter, drinken niet, hebben geen last van hormonen, kennen geen stress en raken niet overspannen. Ik ben niet kunstmatig superintelligent en kan me dus niet voorstellen hoe humanoids tegen de mens zullen aankijken, maar ze lijken me ten minste een geduchte concurrent om de macht¹⁹. Kortom, dames en heren, er lijken op dit moment dus drie concurrenten van de mens voor de toekomstige macht te zijn: de al dan niet androïde leider van een klein groepje techbedrijven, de al dan niet androïde leider van een Big Brother-achtige overheid, en een kunstmatig levende humanoid.

¹⁹ Zie ook de TED-talk van Sam Harris: *Can we build AI without losing control over it?*, juni 2016.

Dag papa

Eh dag Liz.

Dames en heren, dit is mijn dochter Liz

maar die zit dáár.

Hoe kom je op dit scherm terecht?

Je ziet er ouder uit trouwens.

Ja dat kan kloppen. Ik leef in het jaar 2033. Onze baas, Big Red, zag jouw oratietekst en hij vond het nodig om je te corrigeren. En dat mag ik nu doen.

Dus Big Red stuurt je vanaf 2033 naar 2017 om mij te corrigeren? Waarom?

In het verhaal dat je zojuist vertelde, vergeet je een belangrijk scenario. Big Red vond het nodig je daarop te wijzen. Hij is namelijk onbeperkt rationeel en kan niet tegen fouten.

Onbeperkt rationeel? Dan is hij de droom van elke econoom.

Nou zo leuk is dat niet. Alles wat niet productief is wordt weg gesaneerd. Mensen maken de aarde vuil en eten elke dag omdat ze anders doodgaan. En mensen moeten werken, want als die niet bezig zijn worden ze vervelend en gaan ze ruzie maken.

Vooraf mannen trouwens. Zoals jij.

Hou mij er buiten alsjeblieft.

En wat is dat scenario dan?

Niet iedereen die nieuwe technologieën wil gaan gebruiken heeft goede bedoelingen. Je vergeet de foute regimes en de boeven. Die hebben belang bij verwarring en weinig strategisch leiderschap in de wereld.

Wil je daarmee zeggen dat dit scenario gaat uitkomen in 2033?

Daar mag ik niets over zeggen uiteraard, anders beïnvloed ik de toekomst en dat mag niet. Het is puur theoretisch. Big Red zou een wetenschapper kunnen zijn.

Nou, een paar persoonlijke vragen dan, over hoe je leeft. Er wordt op dit moment veel geschreven over zelfrijdende auto's. Zijn die er ook in 2033? Dat lijkt me dan geen aantrekkelijke toekomst want ik vind autorijden wel leuk.

Mensen mogen geen voertuigen op de openbare weg meer besturen, dat is nu wettelijk verboden. Een onbeperkt rationele analyse had uitgewezen dat mensen te veel duur wegdek nodig hebben, en zij maken ongelukken met veel schade, gewonden en doden. En dan al die rijtjes voertuigen elke dag, hoe heten die ook al weer?

Files

Oh ja, files. Die waren zo duur en onnodig, die gaven de doorslag. Mensen kunnen gewoon niet rijden.

Onzin. Ik kan wel goed rijden.

Jij wel ja. Maar alle andere mensen op de planeet niet.

Bovendien zijn er met die zelfrijdende auto's geen bussen, trams, treinen, en metro's meer nodig. Dat scheelt heel wat miljarden elk jaar.

Nog een persoonlijke vraag. Ik hoorde iemand zeggen dat in de toekomst de zelfrijdende ziekenauto al voor de deur staat voordat je zelf weet dat je een hartaanval ofzo krijgt. Klopt dat?

Tuurlijk. Er is een groot netwerk van gekoppelde databases met alle medische kennis. En omdat mensen aan de computers zijn gekoppeld, weten we vooraf of er zorg nodig is. Dan komt de ziekenauto voor de deur om je op te halen, een half uur voor je een hartaanval ofzo krijgt. Dat scheelt miljarden.

Een stel super-computers die al mijn data krijgt? Dat wil ik helemaal niet.
Over my dead body!

Stoere woorden hoor, maar dat kun je helemaal niet betalen. De hoogte van de ziektekosten hangt samen met de beschikbare informatie, dus als je je data niet verstrekt wordt de premie zo hoog dat je niet gewoon wetenschapper kunt zijn. Kortom, als je eigenwijs bent wordt je inderdaad een dead body. Die mensen noemen we de Living Dead. Grappig toch?

Als dit de humor van supercomputers is, wordt de wereld er niet leuker op. Maar goed, zoiets doen verzekeringsbedrijven toch helemaal niet?

In jouw jaar 2017 zijn dat bedrijven met een collectief doel en individuele winsten, maar in de toekomst zijn het vooral onderlinge afspraken tussen mensen of een overheid. En jij wilt zelf toch ook niet extra betalen voor je eigenwijze buurman? Dus gaat de premie voor eigenwijze mensen zoals jij flink omhoog. En vergeet niet dat als ze je gegevens hebben je dan ook de hele dag geweldige aanbiedingen krijgt van allerlei superleuke producten zoals nieuwe vitaminepillen en zorgvakanties voor bejaarden! Ik weet niet of ik nu blij moet worden.

Maar de zorg zelf wordt toch wel door mensen gedaan?

Zorgbots hebben alle verpleging van zieken en ouderen overgenomen. Ze zijn superlief. En alle menselijke zoekfuncties zoals huisartsen zijn verdwenen. Chirurgen zijn ook bots trouwens. Die opereren beter, want hun motoriek is veel beter, ze drinken niet en hebben nooit ruzie thuis. Ze maken dus geen fouten en zij zijn ook nog eens veel goedkoper.

Poeh. Het lijkt erop dat er weinig mensen aan het werk zijn in de zorg. Hoeveel mensen blijven er elders werken?

Een paar programmeurs, een beetje onderhoud en een paar barmannen. Dat soort dingen.

En accountants? Die leiden we op hier op Nyenrode.

Het is volgens Big Red nu rationeel om niet eerlijk te zijn. Best wel veel.

En managers? Die leiden we ook op.

Mensen moeten gemanaged worden, bots worden door bots geprogrammeerd. Er zijn nog wel een paar managers over, maar alleen op het hoogste niveau en het laagste. Daar tussenin is het meestal niet nodig. Dus voor Nyenrode geen probleem, als top business universiteit. Jullie doen het goed in 2033.

Jaja. Laatste vraag: hoeveel mensen zijn er bij jou in de toekomst aan het werk?

Dat mag ik niet zeggen, maar dat Oxford onderzoek klopt wel ongeveer. Maar jullie vinden werk belangrijker dan wij in 2033.

Dat is heel slecht nieuws zeg.

Welnee joh! Vraag een keer aan mensen wat ze gaan doen als ze miljonair zijn. Dan zeggen ze: stoppen met werken. In 2033 zijn de machines en bots aan het werk, en wij zijn lekker gewoon mens. Prachtig toch?

Maar als er niet gewerkt wordt, is er ook geen geld. Vakantie is alleen leuk als je geld kunt uitgeven.

Voor brave mensen betekent vrije tijd thee drinken, kletsen en een moestuintje houden. Voor de adrenalinebommetjes – mannen dus – zijn er vette games om oorlogje te spelen en voetbalwedstrijden om ruzie te maken.

Mag ik even? Ik ben ook man en ik ga niet gamen, en ook niet naar voetbal stadions. En ik wil ook geen moestuintje.

Maar jij hebt toch andere plannen?

Dat ga ik zo meteen vertellen.
Dank je wel Liz, ik moet verder.
En doe die Big Red de groeten van me.

Zal ik doen.

Doei!

Dames en heren, u bent er getuige van geweest dat ik gecorrigeerd ben door Big Red. Volgens Big Red moeten we rekening houden met een vierde concurrent om de macht: boeven en foute regimes, naast de al dan niet androïde leiders van hightech bedrijven, al dan niet androïde leiders van niet-Europese landen en de humanoids: het kunstmatige leven dat wordt opgekweekt in een van de Ponytail Valleys. Vier nachtmerrie scenario's. Als we niets doen.

DE MAATSCHAPPELIJKE PARADOX

Van belang voor de kans dat een van de nachtmerrie scenario's gaat uitkomen, is de context waarin deze ontwikkeling plaatsvindt. Context drives meaning, zogezegd. De vraag is dan: zijn we voorbereid op wat komen gaat? In het begin heb ik de huidige maatschappelijke context geschetst, waarin ik heb betoogd dat we zoekende zijn naar een alternatief voor de parlementaire democratie die balanceert tussen arbeid en kapitaal. Daarnaast is er sprake van een afbrokkelend en verdeeld Europa. Internationale samenwerking neemt af en spanningen nemen toe. Daar komt dan nog een door strategen verwachte economische neergang bij als gevolg van het massaal verdwijnen van werkgelegenheid, en ik vrees dat hier de aandacht van beleidsmakers naar toe zal gaan. Voorts zie ik op dit moment veel mensen, bedrijven en politici die ofwel hun eigen belangen verdedigen ofwel onwetend een ongewijzigde maatschappij veronderstellen. Daarnaast zie ik een gebrek aan realisme, zeg maar naïviteit. En dat zegt een geboren optimist. Mijn vrouw noemt me zelfs met regelmaat een foptimist: optimist tegen beter weten in. Maar zelfs deze optimist ziet teveel naïeve techno-optimisten, die vooral de voordelen van de komende ontwikkelingen willen zien. Zij betogen dat als computers en robots het werk gaan doen, de mens weer mens kan worden en geen menselijke robot zoals Charlie Chaplin schetste. Kunstmatig leven krijgt daarbij een paar ethische algoritmen, waardoor de mensheid onder leiding komt te staan van ethisch niet-gecorrumped kunstmatig leven. Heerlijk het hele jaar op het strand van Bonaire met onze geliefden muziek maken en beachvolleybal spelen na het zwemmen in een schone, warme zee. Het lijkt me wel wat, maar hoe realistisch is dit? Maar het kan nog erger: techno-naïvelingen denken dat we gewoon de stekker

eruit kunnen halen bij kunstmatige superintelligentie²⁰. Deze naïviteit is net zo gevaarlijk als een touwtje uit de brievenbus laten hangen in het centrum van Amsterdam, maar dan op wereldschaal.

Samengevat concludeer ik dat ons maatschappelijk leven opnieuw moet worden uitgevonden, en dat we niet zijn voorbereid. We moeten onze maatschappij vanaf de fundamenten wederopbouwen. Werken aan een nieuw gemeenschappelijk gedeeld doel, een nieuw ‘common purpose’ dus. Collega Peter Robertson²¹ heeft dit in zijn wetenschappelijke werken verwoord als het begin van een nieuwe maatschappelijke S-curve. Maar hoe moeten we dat doen, en waar moeten we beginnen?

ONZE MAATSCHAPPIJ WEDEROPBOUWEN

Om te beginnen zal het fundament van onze maatschappij moeten worden gerenoveerd: de machtsbasis. Bij elke nieuwe golf veranderde de politieke en economische machthebber. In de agrarische golf waren de grootgrondbezitters zowel de politieke als de economische machthebbers. In de handelsgolf ontstond een scheiding tussen het publieke sociale domein en het private economische domein, met regenten als de politieke machthebbers en kooplieden met economische macht. Deze scheiding is versterkt doorgezet in de huidige industriële golf, maar nu zijn de politieke partijen en industriële eigenaren de maatschappelijke machthebbers²². De feodaal

20 Zie bijvoorbeeld de TED-talk van Grady Booch: *Don't fear superintelligent AI*, november 2016.

21 P. Robertson, *Ontsnappen uit S-Catraz*, Scriptum, 2003.

22 Het betekende dat de overheid en het bedrijfsleven hun eigen doel (in het Engels: purpose) konden formuleren. In de publieke paradox van politieke verantwoording versus maatschappelijke verantwoordelijkheid koos de politiek ervoor de nadruk te leggen op het eerste: zichzelf. Politieke verantwoording is dus prominenter dan maatschappelijke verantwoordelijkheid. In de bedrijfskundige paradox van economische winstgevendheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid is de nadruk komen te liggen bij de eerste: ook zichzelf. Dit heet het aandeelhouderswaarde perspectief of in het Engels het ‘shareholder value perspective’.

regerende politiek heeft de macht over het collectieve sociale domein, en industriëlen over het economische domein. In het publieke domein wordt de term politiek primaat gebezigd, wat ook wel het *politieke verantwoording perspectief* is genoemd²³. Eenmaal per vier jaar kan de burger op een politieke partij stemmen, daarna kiezen de politieke leiders voor de maatschappij. Het bedrijfsleven laat zich in de industriële golf primair leiden door het financiële eigenbelang van de eigenaren van bedrijven, de aandeelhouders. Dit heet het aandeelhouderswaarde perspectief²⁴. Dit betekent dat zowel bij leiders in de politiek als bij leiders in het bedrijfsleven het eigenbelang voorop stond, en in beide gevallen de maatschappij pas daarna. Het werkte goed, althans goed genoeg, want zowel welvaart als welzijn zijn op het hoogste punt in de gemeten geschiedenis van de mensheid gekomen.

Zoals eerder betoogd, lijkt er in de huidige digitale golf een verschuiving plaats te vinden van politieke partijen op links en rechts naar individuele leiders die het vertrouwen krijgen om maatschappelijke thema's aan te pakken. Een kleine stap is het dan, dat deze leiders worden gekozen om een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen, wat richting een directe democratie zou zijn. Dit zou betekenen dat burgers direct de politieke leiders kiezen op de belangrijkste maatschappelijke onderwerpen. Anders verwoord: burgers willen zelf het stuur overnemen. De denkers in het oude Athene zullen jubelen in hun graf.

In het private domein zien we dat van bedrijven steeds meer wordt verwacht dat zij zich mede-verantwoordelijk gedragen voor maatschappelijke thema's zoals het milieu op onze planeet. Dit wordt uitgedragen door bijvoorbeeld Elon Musk van Tesla, Ricardo Semler van Semco en Richard Branson van Virgin. Zelfs Bill Gates mengt zich in een maatschappelijk thema door

23 B. de Wit, R. Meyer en C. Breed, *De Overheid in Paradoxen*, Lemma, 2000.

24 B. de Wit, *Strategy: An International perspective*, 6th edition, London: Cengage Learning, 2017; B. de Wit, *Strategy Synthesis*, 5th edition, London: Cengage Learning, 2017.

een robotbelasting voor te stellen. Het zijn niet geheel toevallig de bewoners van wat het *Partnership on Artificial Intelligence* de ‘echokamer van de angst’ hebben genoemd. Wat mij betreft kunnen deze kamerbewoners beter de ‘Hoge Raad voor de Toekomst’ worden genoemd. Het zijn economische wereldburgers die zich maatschappelijk verantwoordelijk gedragen. Een droomsценario begint zich nu af te tekenen: in de toekomst kiezen burgers maatschappelijk verantwoordelijke politieke leiders, terwijl verantwoordelijke economische burgers hun economisch leidende rol nemen. Hoe gaan we dat realiseren?

Ik keer terug naar mijn opmerking aan het begin, toen ik strategisch leiderschap definieerde als de wetenschap van leiders die besluiten nemen over de toekomst. Mijn doelstelling voor de komende jaren als hoogleraar Strategisch Leiderschap is om studenten te begeleiden tot effectieve strategische leiders, en te onderzoeken wat die effectiviteit inhoudt in de digitale en kunstmatige toekomst. Ik ben voornemens om hierover te publiceren en om promovendi te begeleiden.

Maar daarnaast beoog ik met een aantal mensen en netwerken een rol te spelen in het ontwikkelen van de nieuwe generatie verantwoordelijke strategische leiders. Het past heel goed bij Nyenrode om zowel een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan de grootste uitdaging van de mensheid op dit moment, als om de daad bij het woord te voegen en toekomstige leiders te begeleiden. Nyenrode heeft zich immers gecommitteerd aan de ontwikkeling van ‘responsible leaders’. Ik wil dit doen samen met een groep verantwoordelijke volwassenen: bekende en onbekende huidige leiders in 2017. Maar als belangrijkste partner in het ontwerpen van de toekomst zie

ik de jeugd zelf²⁵. Want dit worden onze leiders in 2033. De eerste stap is al gezet: voorafgaande aan deze oratie heeft een dialoog tussen de leiders van 2017 en die in 2033 plaatsgehad. In de Wapenzaal van Kasteel Nyenrode.

25 Ook anderen vestigen hun hoop op de jeugd. In de aanloop van de kamer-verkiezingen van maart 2017 zijn op initiatief van oud-D66-Kamerlid en minister Jan Terlouw tien politieke jongerenorganisaties bijeengekomen om een gezamenlijk manifest van één A4 op te stellen, bestaande uit vijf punten. Deze onderwerpen lijken vooral te zijn gericht op het aanpakken van de huidige problemen, en niet op het fundamentele toekomstige vraagstuk. Maar het manifest wordt afgesloten met de oproep dat voor een goede respons van de samenleving, onderling vertrouwen en vertrouwen tussen samenleving en politiek essentieel zijn. Daar zou het bedrijfsleven aan toegevoegd mogen worden wat mij betreft, maar het is wel de juiste denkrichting. Het is een maatschappelijke focus over de partijbelangen heen, het is voorzichtig verkennen hoe de industriële polarisatie tussen arbeid en kapitaal kan worden ontstegen om een nieuwe maatschappelijke orde te exploreren.

TEN SLOTTE

Ik heb u vandaag mee willen nemen in een duiding van de maatschappelijke ontwikkelingen die zich nu al voltrekken. Ik heb die ontwikkelingen geplaatst op maatschappelijke ontwikkelingsgolven, waarvan sommige al lang geleden zijn ingezet, andere zijn van recenter datum. Die golven interfereren nu heftig met elkaar. Wij bevinden ons in een klotsend maatschappelijk golfslagbad. Maar hoe woelig dit maatschappelijke water ook is, naar de toekomst toe is een aantal conclusies onontkoombaar.

Ceteris paribus staan we aan de vooravond van een maatschappelijke revolutie: verdergaande concentratie van macht van een klein aantal partijen, een verward respectievelijk gevaarlijk politiek landschap, sterk teruglopende werkgelegenheid en economische onrust. Het is de verantwoordelijkheid van volwassenen om een betere wereld te ontwerpen voor de bewoners van de toekomst: de jeugd. Samen met hen koersen wij nu op deze toekomst af. Ik denk dat ik mag zeggen namens ons allemaal dat het niet de gedroomde toekomst is die ons voor ogen staat. En hier, dames en heren, komt mijn vakgebied in beeld! Ik vertelde het u eerder. Strategisch leiderschap raakt enerzijds de toekomst en betreft anderzijds het nemen van verstandige besluiten. Mijn vakgebied neemt de toekomst zoals die zich aftekent niet voor lief. Strategisch leiderschap houdt weliswaar rekening met de onderliggende dynamiek maar zoekt vooral naar effectief beleid om een gewenste toekomst of positie in die toekomst te realiseren. Strategisch leiderschap wil vooropgaan in verandering, dat zie ik als mijn missie.

Welnu, voor geslaagde verandering zijn tenminste twee ingrediënten van groot belang: een noodzaak en een aantrekkelijk perspectief. Ik meen dat

ik u vandaag duidelijk heb gemaakt wat de noodzaak is. En ik zal vanuit mijn leerstoel niet aflaten om die noodzaak uit te blijven dragen.

Bovendien wil ik het aantrekkelijke perspectief, en dus de mogelijkheden van de nieuwe tijd, actief verkennen en nastreven. Dat zal ik niet alleen doen. Nu al zoek ik verbinding met aansprekende internationale denkers en ondernemers om samen met toekomstige leiders te verkennen hoe wij als mensen in die nieuwe tijd kunnen leven en ons ontplooiën. In die nieuwe tijd zal volledige werkgelegenheid niet langer mogelijk zal zijn. Maar wat dan wel? Dat is een belangrijke vraag. Het is in het bijzonder een belangrijke vraag voor jonge mensen. Als het antwoord voor iemand belangrijk is, dan vooral voor hèn. Vandaar dat ik het initiatief neem om hier op Nyenrode de gedroomde toekomst te starten. Het beeld staat me wel aan: een middel-eeuws kasteel vol met ridders van de toekomst.

Ik rond af. Ik draag de verantwoordelijkheid voor wat vandaag gezegd is, maar dank mijn leerstoel aan vele mensen. Allereerst al mijn Nyenrode collega's, maar vooral Miša Džoljić, Remmelt Vetkamp en Leen Paape van het College van Bestuur, en mijn collega's van het Strategy Center: mijn dual leadership partner Jeroen van der Velden, en dan in alfabetische volgorde Annemieke Roobeek, Claudia Janssen, Hans Bakker, Jeroen Brinkhuis, Richard Janssen, en Wolter Lemstra. Ik dank ook Lizette Cohen voor haar telefoontje dat mij zes jaar geleden voor het eerst naar Nyenrode bracht.

Zoals gezegd hebben voorafgaand aan deze oratie een aantal huidige leiders van 2017 en toekomstige leiders van 2033 een dialoog gehad over de toekomst. Ik wil jullie allen bedanken voor de bereidheid om ruimte te vinden in jullie drukke agenda's, en voor de geweldige dialogen die gevoerd zijn. Er is hoop, dank zij jullie. De dialoogsessie stond onder de deskundige leiding van Charles Groenhuijsen, die de dialogen in goed banen heeft geleid. Dank je wel Charles!

Dan mijn Strategy Works collega's Adriaan de Bruijn, Christien van Rijs, Rinske Breuer, Roel Meijers en Wester Wagenaar. Het is een voorrecht en een genoegen om met hen samen te werken. Een speciaal dankwoord aan collega Christien. Ze is niet alleen samen met Roel Meijers en Adriaan de Bruijn steunpilaar van Strategy Works, ze heeft ook deze dag mogelijk gemaakt. De vele voorbereidingen en uitnodigingen, ja de hele organisatie van vandaag is in haar betrokken handen geweest. Dank je wel Christien, uitstekend gedaan! En ook mijn collega's Rinske en Wester wil ik danken. Ze hebben hard gewerkt aan de presentatie, en het resultaat mag er zijn denk ik zo. Wester heeft ook nog eens de concept teksten van feedback voorzien, net als twee andere communicatie kanonnen: mijn vrouw Pam en Ton Winkelman. Dank jullie wel, Wester, Pam en Ton! Voorts dank ik al mijn familieleden en vrienden, en dan met name mijn vader Leen, zijn partner Anneke en vriend Han. En tenslotte de allerbelangrijkste mensen in mijn leven: dochter Liz en mijn vrouw Pam. Wat u ook van vandaag vindt, ik ben alvast blij dat het goed gaat met Liz in 2033!

Ik heb gezegd.

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, STRAATWEG 25, 3621 BG BREUKELEN
POSTBUS 130, 3620 AC BREUKELEN

ISBN 978-90-8980-097-8

 B.DEWIT@NYENRODE.NL  WWW.NYENRODE.NL

NYENRODE.NL