

DE TOEKOMST IS TERUG

Leesexemplaar

FONS
VAN DYCK

**DE
TOEKOMST
IS TERUG**

**Een oproep om ons leven
in handen te nemen**

P E L C K M A N S

Eerste commentaren bij *De toekomst is terug*

‘Dit is een verplicht cadeau (of verplichte lectuur) voor jezelf of je naasten die de plek en de richting van onze wereld willen begrijpen. En vooral voor diegenen die een steentje aan onze toekomst willen en dus kunnen bijdragen.’

— **Duco Sickinghe, Executive Chairman Fortino Capital, voorheen Telenet en KPN**

‘Niet alleen analyseert Fons Van Dyck op een briljante manier de maatschappij waarin we leven, hij reikt vooral handvatten aan om die beter te begrijpen en concreet actie te ondernemen. Doorspekt met tientallen concrete anekdotes is dit boek een boeiend baken van hoop in een schijnbaar chaotische wereld.’

— **Peter Vandermeersch, CEO Mediahuis Ierland, oud-hoofdredacteur *De Standaard*, *NRC***

‘Iedereen voelt aan dat de tijdsgeest somber is, maar Fons Van Dyck beschrijft tot elke uithoek van de maatschappij hoe die somberte zich nestelt en uit. Maar wees gerust: hij laat ook licht schijnen in de duisternis.’

— **Isolde Van Den Eynde, politiek journalist *Het Laatste Nieuws***

Bent u nog mee? Dit hoopvolle topwerk brengt structuur in onze schijnbaar onbegrijpelijke en chaotische wereld. Wat een krachttoer alweer van Fons Van Dyck om ons de inzichten, de rust en het zelfvertrouwen te geven om ons leven en de toekomst zelf te bepalen. Nooit een boek gekend dat zo goed op tijd komt. Chapeau.

— **Marc Michils, voorzitter *Kom op tegen kanker***

‘Fons Van Dyck is geen trendwatcher maar een échte ‘ziener’ die in de diepte van onze wereld en samenleving kijkt. Pure en unieke ‘sense making’. En tegelijk biedt hij hoop en zuurstof in een tijd waarin angst en polarisering de grondtoon zetten.’

— **Wouter Torfs, voormalig CEO *Schoenen Torfs***

INHOUD

INLEIDING	9
DEEL 1: DE KRACHTEN IN ONS (4 V'S)	15
VOORAF: DE AAP MET VELE SMOELEN	17
HOOFDSTUK 1: KRACHT VAN VERKENNEN	29
1.1 Kracht verklaard	29
1.2 Mens: niets is onmogelijk	31
1.3 Maatschappij: Al	34
1.4 Organisatie: aanpassen of verdwijnen	38
1.5 Duistere kracht: complottheorieën	43
HOOFDSTUK 2: KRACHT VAN VERBINDEN	49
2.1 Kracht verklaard	49
2.2 Mens: samen sterker	52
2.3 Maatschappij: over generaties	56
2.4 Organisatie: inclusieve merken	61
2.5 Duistere kracht: groepsdruk	67
HOOFDSTUK 3: KRACHT VAN VEROVEREN	73
3.1 Kracht verklaard	73
3.2 Mens: winner takes it all	76
3.3 Maatschappij: aanzien, prestige en luxe	80

3.4	Organisatie: groot of rijk?	83
3.5	Duistere kracht: nooit genoeg	88
HOOFDSTUK 4: KRACHT VAN VERDEDIGEN		93
4.1	Kracht verklaard	93
4.2	Mens: bunkerwoningen en retroopia	96
4.3	Maatschappij: heimat en identiteit	102
4.4	Organisatie: DNA en purpose	106
4.5	Duistere kracht: haatspraak	110
4.6	Kanttekeningen bij vier krachten	114
DEEL 2: OP EEN KEERPUNT		119
VOORAF: IK WAS VEERTIEN IN 1973		121
HOOFDSTUK 5: HET EINDE VAN EEN TIJDPERK		125
5.1	Het jaar nul	126
5.2	Ten oorlog	131
5.3	Het dure leven	136
5.4	Van polycrisis naar permacrisis	138
5.5	Crisis? Welke crisis?	142
5.6	Kanttekeningen bij het einde van een tijdperk	146
HOOFDSTUK 6: 10 OLIFANTEN IN DE KAMER		149
6.1	Klimaat: point of no return	150
6.2	Forever young	153
6.3	De eenzame eeuw	157
6.4	Illusie van de meritocratie	161
6.5	Wereldwijde schuldenberg	164
6.6	Einde van de vijfde technologiegolf	166
6.7	De toekomst van werk	170
6.8	Open versus gesloten samenleving	173

6.9	Opmars van populisten	176
6.10	Stille staatsgreep	179
6.11	Kanttekeningen bij de olifanten in de kamer	183

HOOFDSTUK 7: **VERTROUWENSCRISIS** 185

Vooraf: Een bordeel in Amsterdam-Zuid 185

7.1	Wij zijn woest	187
7.2	Wederzijds misprijzen	190
7.3	Statusverlies	192
7.4	Vooruitgangspessimisme	196
7.5	Roep om een sterke leider	199

HOOFDSTUK 8: **EEN VERSCHEURDE SAMENLEVING** 207

Vooraf: Polarisering 207

8.1.	Verdedigen versus verkennen	210
8.2	Veroveren versus verbinden	217
8.3	Veroveren versus verdedigen	232
8.4	Verkennen versus veroveren	236
8.5	Verbinden versus verdedigen	237
8.6	Verkennen versus verbinden	239

DEEL 3: ER KOMEN ANDERE TIJDEN 243

VOORAF: **WAT VERTEL IK MIJN KINDEREN?** 245

HOOFDSTUK 9: **VAN DE ZOMER NAAR DE WINTER** 249

Vooraf: Oranje rokjes 249

9.1	Angst als systemische drijfveer	252
9.2	Mentale winter voor de deur	256
9.3	Welke krachten drijven boven?	260
9.4	Mode als barometer	270

HOOFDSTUK 10: IN TEGENSTROOM	273
Vooraf: De winters van Avercamp	273
10.1 Willen is kunnen	274
10.2 Dubbel verleden	277
10.3 De goeie nieuwe tijd	288
HOOFDSTUK 11: EEN NIEUW BEGIN	299
11.1 Hoofd niet in het zand steken	300
11.2 Narratief van de hoop	303
11.3 Een bewegend evenwicht	312
11.4 Vier handvaten voor morgen	316
EPILOOG: MANIFEST VAN HOOP	331
DANKWOORD	343
BIBLIOGRAFIE	347
NOTEN	377

INLEIDING

Wie nieuw is in het zeilen, kijkt naar de zee als een vat vol chaos boordevol gevaren. Die onbekende donkere zee is ongrijpbaar en onvoorspelbaar. Wie voor het eerst met landvoeten op een gladde boot rondzwalkt, kan niet anders dan twijfelen aan het ontspannende verhaal van dat zeilen. En toch: de zeiler met inzicht, die de patronen van de zee en in de lucht herkent, die bespeelt de schijnbare chaos van het water. De zeiler die de zee en de wolken begrijpt, kan de golven en de wind lezen en heeft greep op de boot, en op de diepe zee.

Ik merk dat veel mensen de schijnbaar chaotische wereld waarin we tegenwoordig leven beter willen begrijpen. Veel mensen vragen zich af wat de toekomst brengt. Zal het in de jaren die in het korte verschiep liggen wel beter worden? We willen allemaal greep krijgen op onze toekomst.

De afgelopen kwarteeuw zijn we er in ons Westen met exponentiële schreden op vooruitgegaan. De technologie heeft de 24/7-wereld binnengebracht in ons huis en de globalisering heeft van onze wereld een schijnbaar dorp gemaakt. Tegelijkertijd ervaren we steeds meer de neveneffecten en tegenkanten van onze voorspoed en staan onze systemen en daarmee onze manier van leven onder druk. Er zit veel ruis op alle vormen van communicatie, waardoor het moeilijk is om waar van onwaar te onderschei-

den. Iedereen heeft trouwens een eigen kijk en een eigen waarheid.

Veel van de grote zekerheden waren al weggevallen, maar intussen lijkt het erop dat alles wat ooit zeker was voortaan onzeker en heel onvoorspelbaar is. We zijn met steeds meer en vragen dus steeds meer en meer. Alles lijkt met alles verbonden, en alles kan alles tegelijk zijn, en nog eens alles tussenin, maar niets of niets lijkt nog verworven en voor altijd...

Het lijkt er soms op dat de beleidsmakers de controle niet meer kunnen waarborgen. Vertrouwen? Een nieuw beleid? Een nieuwe oorlog? Een zoveelste nieuwe crisis? Een nieuwe oogst? Een nieuw virus? Een *new normal*? Of wordt het nooit meer 'normaal'? Wie zal het nog weten? Het mag ons dus niet verrassen dat zoveel mensen bezorgd zijn om de toekomst. We voelen het, tegelijk positief blijven, maar toch de onrust voelen. Hopen op het beste, maar zich toch willen voorbereiden op een tijd van minder.

Ik ben ervan overtuigd dat inzicht bevrijdend kan werken. Als we de patronen doorzien, zal de wereld minder chaotisch worden en zullen we bewust betere keuzes kunnen maken voor onze toekomst. Het is mijn overtuiging dat we wat nu op chaos lijkt, kunnen ontwarren. Wie begrijpt waarom iets gebeurt, krijgt immers inzicht en duidelijkheid. Begrijpen waarom iets gebeurt, neemt een boel onzekerheid en stress weg. Ik beweert niet dat zo'n inzicht blij maakt en alle zorgen oplost, maar het wordt wel mogelijk om naar dat inzicht te handelen en gericht actie te ondernemen.

Dit boek helpt om de patronen in de schijnbare chaos om ons heen te herkennen en te kunnen lezen. Ik zet in dit boek een manier neer om naar de wereld rondom te kijken en wat zich daar afspeelt te kunnen kaderen en te begrijpen.

In een eerste deel ga ik op zoek naar de vier fundamentele krachten die mensen drijven, op persoonlijk, professioneel en maatschappelijk vlak. Zij zijn universeel en van alle tijden. Zij bepalen in ruime mate hoe onze kleine en grote wereld rondom ons er vandaag uitziet, ook met hun duistere kanten. En zij leggen de basis voor onze wereld van morgen.

We bevinden ons op dit moment collectief op een belangrijk historisch kantelpunt dat zijn schaduw ver vooruit zal werpen in de tijd. Dat keerpunt is evenzo een kruispunt dat ik in het tweede deel van het boek betreed. Op een kruispunt kiest men richting. We kunnen met onze wereld verschillende richtingen uit. Er is niet één mogelijke toekomst, er zijn meerdere mogelijke toekomsten. Nu worden keuzes gemaakt die onze toekomst voor vele jaren definitief in een plooi zullen leggen.

De spreekwoordelijke bril die ik aanbied, is een bril waarmee we anders naar onszelf en de wereld rondom ons en naar onze toekomst kunnen kijken. Inzicht is nodig om de ogenschijnlijke chaos rondom ons beter en juist te begrijpen, een plaats te geven en om concreet en consequent te handelen. Het is een instrument om onszelf heruit te vinden, om in een nieuw persoonlijk evenwicht met de wereld te stappen. Over hoe die toekomst er de komende tien tot vijftien jaar zal uitzien, gaat het derde deel van het boek.

We leven op een zee die zich nu laat zien als een chaotisch golvenspel. We zeilen in het leven op de golven, elke dag opnieuw. De ene golf zien we aankomen, de andere niet. Er zijn golven waarop we meesurfen, golven die traag aanzwellen en ons opstuwen en golven die plots breken en ons onderduwen. Al die golven beïnvloeden elkaar. Het is belangrijk om die wereldzee en de patronen daarin te leren begrijpen. Het besef dat we zelf golven kunnen

opwekken, is hoopgevend. Maar het is evenzeer belangrijk om een mentaal kompas te hebben op deze wereldzee. Een kompas is wendbaar, en laat toe om te anticiperen op onvoorziene omstandigheden en hindernissen, maar het zorgt er ook voor dat we het spreekwoordelijke noorden niet uit het oog verliezen, dat we op koers blijven.

Onze wereld is een product van ons, de mens. We maken onze wereld zelf en 'hermaken' die zelf, elke dag opnieuw. Maar evenzeer maakt de wereld waarin we samenleven met anderen ons tot wie we zijn.

We hebben onze toekomst en die van de komende generaties meer dan ooit in eigen handen. Het verhaal dat we vandaag bereid zijn om te schrijven zet mee de vrijheidsgraden uit, de mogelijkheden en kansen, voor anderen straks. Als er negatieve krachten zijn die elkaar versterken en onze gewenste toekomst bedreigen, dan kunnen we in onszelf positieve krachten mobiliseren en die samenbrengen. We kunnen de lessen uit het verleden gebruiken om ons door te laten inspireren, en om het morgen beter te doen. We mogen bepalen wat het wordt. De toekomst is terug. Aan elk van ons om die toekomst zelf in te vullen, individueel en vooral samen met vele anderen.

Over het onderzoek

De onderzoeksresultaten die dit boek onderbouwen zijn gebaseerd op een kwantitatieve studie die liep tussen 23 mei en 5 juni 2023. In totaal zijn duizend Vlamingen tussen 18 en 65 jaar bevraagd via het online marktonderzoekspanel van onderzoeksbureau Buffl.

Het onderzoek is representatief naar leeftijd, gender en opleidingsniveau. De foutenmarge is 3 procent.

Voor Nederland heb ik bijkomend vooral geput uit de onderzoeken van het Sociaal en Cultureel Planbureau, te raadplegen via www.scp.nl.

DEEL 1

**DE KRACHTEN
IN ONS
(4 V'S)**

Leesexemplaar

VOORAF

DE AAP MET VELE SMOELN

‘Als ik aan tafel zit met mijn opgroeiende kinderen, of tijdens het jaarlijkse kerstdiner met de familie, verhitten de gesprekken vaak in een hoogoplopende twist met botsende meningen en opinies. Ja, zelfs onder gezworen kameraden. Waarom toch?’ vroeg een goede vriend mij tijdens een uitstapje. ‘Iedereen met ogen in zijn kop moet toch zien waar het met de wereld naartoe gaat?’ Ik knikte instemmend. ‘Waarom denkt niet iedereen zoals wij?’ voegde hij er nog wanhopig aan toe. Een vriendin die was komen aansluiten bij ons gesprek, en zich tot dan op de vlakte had gehouden, bekende dat zij zich vooral zorgen maakte over de toekomst, met name die van haar kinderen. ‘Zij zullen het morgen wellicht minder goed hebben dan wij vandaag.’ Het klonk mij herkenbaar in de oren. ‘Ik voel me soms zo machteloos’, fluisterde zij mij nog toe. ‘Het lijkt wel of alles zich boven onze hoofden afspeelt, en dat we geen vat hebben op wat er gebeurt. Het lijkt alsof alles in onze plaats wordt beslist. We zijn precies in een maalstroom van de geschiedenis terechtgekomen. Dat maakt me pas echt bang.’

De toekomst is altijd onzeker, maar toch lijkt die onzekerheid in deze tijd voor velen onder ons van een grotere zwaarte. Zo vertaal

ik die woorden van mijn beide vrienden. Ook ik ben al lange tijd op zoek naar een antwoord op hoe we er de komende jaren beter kunnen uitkomen, een antwoord waar ik rust in vind en tegelijk verder mee aan de slag kan. Want de toekomst, die begint toch nog altijd bij onszelf, toch?

‘Oproep om ons leven in handen te nemen’, staat er vooraan op dit boek. Het leven ‘in handen nemen’ betekent dat we gaan voor wat ons drijft en voor een toekomst kiezen zoals we die graag willen zien. Maar om het leven in handen te kunnen nemen is het nodig om een juist beeld te krijgen van wie we echt zijn en wat ons als mens vooruit drijft. Waarom doen we wat we doen? Waarom zeggen we wat we zeggen, hebben we ons eigen gelijk en verdedigen we onze opinies? Waarom vechten we voor onze overtuiging of slikken we ze in? En welke krachten spelen daarin mee? Als we een bewustere kijk hebben op wie we zijn en wat ons drijft om te doen wat we doen, zullen we het leven makkelijker in handen nemen en kunnen we onze toekomst wellicht een vorm geven die ons gelukkiger maakt.

Als mensen leven we in voortdurende interactie met elkaar en onze omgeving. We beïnvloeden onze omgeving en de omgeving heeft invloed op ons en bepaalt mee ons gedrag. Als we dus beter begrijpen hoe we als mens in elkaar zitten en wat ons drijft, kunnen we ook beter begrijpen wat er in onze omgeving, onze leefwereld aan de gang is en waarom dat zo gebeurt. In dit eerste deel van het boek staan de vragen ‘Wie zijn we? Wat drijft ons als mens? En waarom doen we wat we doen?’ centraal. Dat zijn helemaal geen nieuwe vragen. Ze gaan terug tot de levensvragen van de grote filosofen uit de oudheid: Plato, Aristoteles, Thomas van Aquino en anderen. Samen met de ontwikkeling van de menswetenschappen is de afgelopen eeuw het aantal visies over de drijfveren van de mens flink gegroeid.

Dierlijke driften

Klassiek geschoolde economen hebben ons lang doen geloven dat de mens een *homo economicus* is, een rationele en calculerende burger, die streeft naar de maximalisatie van het verwachte nut voor zichzelf. Maar die theorie wordt bij grote economische crisissen, van de Grote Depressie van de jaren dertig van de vorige eeuw tot de grote bankencrisis van 2008-2009, keer op keer op spectaculaire wijze door de feiten tegengesproken. Het gedrag van de mens, en bij uitbreiding dat van ondernemingen, markten en de samenleving, herleiden en verengen tot het resultaat van een louter rationeel denkproces blijkt te berusten op een grote mythe. Dat getuigen intussen ook moderne economen.

Zo bevestigen de Nobelprijswinnaars voor de Economie George Akerlof en Robert Shiller, beiden professor aan vooraanstaande Amerikaanse universiteiten, dat ons gedrag vooral wordt gestuurd door niet-economische motivaties, door wat zij plastisch omschrijven met de term *animal spirits*, of vrij vertaald: dierlijke driften. De grote econoom John Maynard Keynes hanteerde die term al om de somberheid en moedeloosheid te beschrijven die tot de Grote Depressie van de jaren dertig van de twintigste eeuw leidde. Het duidt op een rusteloos en inconsistent element in de economie en geeft aan hoe mensen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid. Soms raken we door onze dierlijke driften gepolariseerd, maar op andere momenten zorgen ze voor een doorstart en nieuwe energie om onze angsten en besluiteloosheid te overwinnen.¹

Ook Daniel Kahneman, een andere winnaar van de Nobelprijs voor de Economie, stelt vast dat we economisch gedrag vooral op basis van psychologische inzichten moeten verklaren. En dat geldt in het bijzonder voor beslissingen die we in onzekere omstandig-

heden nemen. De overgrote meerderheid van de duizenden keuzes die we dagelijks maken of van de beslissingen die we nemen en van onze gedragingen gebeuren onbewust, intuïtief of routinematig. Slechts een heel beperkt aantal gedragingen is weloverwogen. Ons brein helpt ons met die routines, want mochten we voor elke beslissing eerst met onszelf moeten vergaderen, dan raakten we letterlijk geen stap vooruit. Dat geldt ook voor de economische keuzes die we vaak herhalen. Bij het kopen van een brood heroverwegen we niet altijd opnieuw de keuze van een bakker bijvoorbeeld. Als het over de toekomst gaat, ontdekte Kahneman ook dat de meeste mensen eerder geneigd zijn om hun keuzes enkel op korte termijn in te schatten, zonder naar de lange termijn te kijken. We beoordelen slechts een zeer beperkt aantal van onze gedragingen vanuit een langetermijnperspectief. We zijn meer begaan met een mogelijk verlies op de korte termijn dan met de winsten over een langere termijn. Dat verklaart het kuddegedrag van mensen bij een financiële crisis en de spreekwoordelijke *run on the bank*, zoals tijdens de bankencrisis van 2008-2009 of het faillissement van Silicon Valley Bank in het voorjaar van 2023.²

De Belgische professor economie, Paul De Grauwe, die doceert aan de London School of Economics, geeft het intussen ootmoedig toe: de glazen bol van de economen is kapot. Voorspelling na voorspelling gaat de mist in. ‘Economen kunnen niet beter voorspellen dan gewone mensen’, zei De Grauwe in de nasleep van de pandemie van 2020 over de economische impact daarvan. Ook hij – als econoom – moet bekennen dat de meeste economen fout zitten door te denken dat bedrijven en consumenten altijd rationeel denken. De huidige wiskundige modellen houden volgens hem nog steeds veel te weinig rekening met de psychologie van de financiële markten. Dat was vroeger zo en dat is nu nog zo. Vele economische

modellen zijn te linear, te abstract en veel te beperkt om de complexe wereld te kunnen snappen.³

Economen, en hun econometrische modellen, stuiten steeds meer op hun grenzen en hun beperkingen in het voorspellen van onze toekomst, zowel op de korte als op de lange termijn. En dat geldt in het bijzonder in onzekere tijden, zoals we die tegenwoordig beleven. ‘De enige functie van economische voorspellingen is astrologie respectabel maken’, wist de econoom Ezra Solomon.⁴ Economische voorspellingen mogen dan misschien geen sterrenwichelarij zijn, ze blinken zelden uit in transparantie en doen denken aan een black box, waarbij de uitkomst wordt bepaald door wat ze er zelf aan indicatoren hebben ingestopt. Of om de econoom Paul Samuelson (ook wel toegeschreven aan Keynes) te citeren: *‘When the facts change, I change my mind. What do you do?’*⁵

Jekyll en Hyde

Maar het lijkt wel een paradox: ook in het irrationele zijn we rationeel voorspelbaar. Want ook al wordt ons gedrag hoofdzakelijk door emoties gestuurd (*animal spirits*) die schijnbaar ondoorgrondelijk of onvoorspelbaar lijken, dan nog is het mogelijk om in dat gedrag onderliggende patronen te herkennen. Misschien kunnen we het menselijk gedrag eenvoudiger verklaren dan we aannemen en maken we het voor onszelf alleen maar complex, omdat we onszelf graag een hoge plaats aanmeten in de natuurlijke rankings en daarom graag alles ingewikkeld maken.

Om de schijnbare complexiteit van menselijk gedrag op te helderen, kunnen we terugkeren naar ons begin, ver terug in de tijd. We sturen ons gedrag tegenwoordig aan op een manier die we hebben geëvolueerd in de loop der tijd, omdat het voor ons als mens

blijkbaar een succesvolle aanpak was. De oorsprong van de moderne mens loopt zo'n 4,6 tot 6,2 miljoen jaar terug, naar een vroege primaatachtige voorouder die we delen met de bonobo en de chimpansee. Ons DNA herinnert ons daar nog aan: we zijn voor zo'n 98 procent gelijk aan elkaar. Alhoewel beide onmiskenbaar apen zijn, toch zijn bonobo's en chimpansees in gedrag erg verschillend: bonobo's zijn over het algemeen vredelievend en dol op seks, terwijl chimpansees veel meer agressie vertonen. Anders geformuleerd: bonobo's zijn bijzonder sociale wezens, terwijl chimpansees zeer machtsbelust zijn. Op welke van deze apen lijken we nu het meest?

De wereldberoemde Amerikaans-Nederlandse bioloog en hoogleraar psychologie Frans de Waal spreekt in dat verband over een 'dr. Jekyll en Mr. Hyde' in elke mens. Waarom zouden we niet accepteren dat we een beetje allebei zijn: bonobo én chimpansee? Onze menselijke natuur is wezenlijk multidimensionaal. Onze samenlevingen zijn nooit volledig vreedzaam, en nooit volledig competitief, worden nooit beheerst door louter zelfzucht en zijn nooit volkomen moreel. En wat onze samenleving kenmerkt, geldt ook voor de menselijke natuur. Daarin herken je zowel vriendelijkheid als wreedheid, verhevenheid en vulgariteit, en soms herken je die allemaal in dezelfde persoon, zegt de psycholoog in de Waal. We zijn ertoe in staat om elkaar en onze eigen leefomgeving te vernietigen, en tegelijk beschikken we over diepere bronnen van empathie en liefde dan ooit eerder zijn vertoond. Volgens de Waal mogen we van geluk spreken dat we niet één, maar twee apen in ons hebben.⁶

Heel vaak worden verklaringen voor het menselijk gedrag opgespannen tussen twee polen, als een keuze tussen wit en zwart. Het is makkelijk om dan vast te houden aan twee polen, waarbij de

mens tussen het ene en het andere gevangen zit. Het is aan of uit, warm of koud, open of gesloten, boven of onder, introvert of extravert, links of rechts... Extreem lineaire denkers houden van binaire keuzes. Dat geldt overigens ook voor heel wat maatschappelijke 'leiders'. Aangezien zowel in democratieën als in dictaturen de mensen die de macht hebben ook mensen zijn die de macht zoeken, is het aantal narcisten of mensen met narcistische neigingen in dominante posities disproportioneel groot. Zo wist de sociale filosoof Bertrand Russell al in 1938. Breder gesteld is het psychologische profiel van machtsmensen wellicht niet geneigd tot nuance en zachtheid, maar eerder tot lineariteit en binaire keuzes. Die worden vervolgens via hun leidinggevende positie omgezet in brede actie die een organisatie of zelfs een hele samenleving meesleept.⁷

Holistische kijk

Mijn stelling is dat onze mensenwereld vol nuances zit. Niets is zwart-wit. Tussen beide polen zit een heel continuüm van betekenissen. De mens is met veel identiteiten tegelijk uitgerust, een beetje schizofreen zelfs, en kiest volgens een combinatie van driften en intelligentie de ene keer zus en de andere keer zo. Het hangt er maar van af welk belang er op het spel staat, een kans maakt of domineert. Om die mens te kunnen begrijpen, zullen we even genuanceerd moeten denken.

Want naast chimpansees en bonobo's is er nog de zorgzame orang-oetang, de imposante gorilla, de grappige maki of de schalkse kapucijn (voor zover mijn kennis van de aap reikt). In dit boek ga ik op zoek naar de multipolaire aap in elk van ons en naar onze *animal spirits*, naar de aap met verschillende smoelen in elk van

ons. Welke zijn die schijnbaar duistere krachten die ons maken tot wie en wat we zijn en ons doen doen wat we doen? Die krachten verwijzen naar onze innerlijke, instinctieve drijfveren en motivaties, maar ook naar onze persoonlijke en maatschappelijke waarden die ons als ethiek aangeleerd zijn door de cultuur waarin we ons bevinden.

Om de mens en de wereld te begrijpen zijn er verschillende maar complementaire perspectieven en inzichten nodig uit verschillende disciplines voorbij de economie. Biologie, psychologie, sociale psychologie, sociologie, geschiedenis, politicologie en media- en communicatiewetenschappen vormen mijn gereedschapskist op deze holistische reis. Aan de basis liggen inzichten uit drie verwante, maar niet identieke, wetenschappelijke disciplines en hun auteurs. Inspiratie uit de biologie put ik vooral bij Charles Darwin, Desmond Morris en Frans de Waal. Voor de psychologie (van sociale psychologie tot consumentenpsychologie) ga ik graag te rade bij Daniel Kahneman, Carl Jung, Paul Lawrence, Nitin Nohria en Jan Callebaut. In de sociologie zijn mijn leermeesters Emile Durkheim, Max Weber, Talcott Parsons, Shalom Schwartz en Mark Elchardus.

Want er is niet één zaligmakende verklaring, theorie of gedachte. Er zijn vele complementaire, soms ook tegenstrijdige, thesissen. Maar praten over vele dimensies tegelijk zorgt toch al snel voor een complex verhaal. En ik wil dit boek graag zo vlot en leesbaar mogelijk houden. Daarom hou ik mijn model zo eenvoudig als kan, maar niet te eenvoudig. Eenvoudig genoeg om in het bos de weg niet te verliezen, maar ook niet zo eenvoudig dat ik de werkelijkheid in al haar schijnbare complexiteit geweld aandoe.

In de verschillende disciplines van de menswetenschappen worden meerdere bouwstenen, drijfveren of waarden benoemd die

ons gedrag sturen. Er zijn inderdaad meerdere 'krachten' – zoals ik ze noem – die ons gedrag als mens richting geven. Die uiteenlopende krachten worden vaak in groepen opgedeeld die bij elkaar passen en zich op een aantal dimensies duidelijk onderscheiden van de andere. Ik heb die groepen voor de verschillende wetenschappelijke disciplines vergeleken en onderzocht welke krachten terugkeren en welke ze delen.

Zo kom ik tot vier bijzondere universele krachten die ons gedrag sturen, de 4 V's:

- Verkennen (om grenzen te verleggen);
- Verbinden (in harmonie met onze omgeving);
- Veroveren (van macht, status en rijkdom);
- Verdedigen (wanneer we ons bedreigd voelen).

Deze krachten, Verkennen, Verbinden, Veroveren en Verdedigen, zijn van alle tijden. Ze zitten in elk van ons. Alle vier zijn tegelijk aanwezig, maar er is altijd een kracht die op een bepaald moment zal domineren. De context waarin we ons bevinden maakt het verschil. Deze krachten doen ons op een doel afgaan en sturen ons zo een bepaalde richting in. Ze zijn normatief van aard en vertellen ons hoe alles 'moet' worden. Ze zetten ons in beweging, zoals krachten doen, naar een *to be*. Daarmee zijn het ook maatschappelijke krachten die onze collectieve toekomst vorm en richting geven en zo de stroom van de geschiedenis bepalen. Het zijn krachten die ons boven onszelf kunnen laten uitstijgen, maar die ons ook kunnen vernietigen.

Micro-Macro

Het unieke aan deze benadering met vier krachten is dat het een multidisciplinaire en zelfs interdisciplinaire benadering is, vanuit verschillende complementaire, soms ook tegenstrijdige, disciplines. In mijn verhaal zit bovendien een stuk mens, een stuk maatschappij, maar ook een stuk politiek en economie. Een bijkomende dimensie is de combinatie van het microperspectief vanuit de psychologie, dat de mens bestudeert als individu, met het macroperspectief van de sociologie, dat de mens bestudeert op macroschaal als sociale groep. Dankzij die interdisciplinaire micro-macrobenedering kunnen we gelijktijdig het gedrag van de mens als kleine cel en het gedrag van de mens in familieverband, als stam of groep, als onderneming of sociaal netwerk, of op schaal van een land of cultuur leren begrijpen. We zullen zowel het gedrag van de mens als individu als groepsgedrag kunnen verklaren. Bij elke kracht plaats ik ook een kritische kanttekening, want in allemaal huist ook een duistere kant.

In mijn zoektocht naar verklaringen voor de *condition humaine* zal ik zowel oog hebben voor de overtuigingen van mensen als voor het gedrag van mensen. Overtuigingen (in het Engels *beliefs*) worden geregistreerd via onderzoeken die peilen naar de gemoedstoestand of verwachtingen van mensen. Daar speelt ook een sociale wenselijkheid een rol: wat verwacht mijn *peer group* van mij? In de huidige crisis blijken de resultaten van onderzoeken regelmatig haaks te staan op of in elk geval in tegenspraak te zijn met dezelfde mensen op hetzelfde moment. Heel wat consumenten, van de Verenigde Staten tot België, vertellen onderzoekers dat ze de toekomst donker inzien en een recessie verwachten. Statistieken over reëel gedrag tonen echter aan dat in België in het voorjaar van 2023 de

inflatie minder snel steeg dan de twee jaar daarvoor en dat er in de zomer van dat jaar in heel Europa een recordaantal vakanties is geboekt. In de Verenigde Staten is dan weer vastgesteld dat Republikeinse kiezers meestal pessimistisch van aard zijn, in tegenstelling tot de optimistische democraten.⁸ Het is soms ook een verhaal van de kip en het ei. Vandaar dat ik in dit boek zowel resultaten van bevragingen van de bevolking opneem als empirisch verifieerbare feiten en concrete vormen van menselijk gedrag. Het beste van twee werelden.

Ik wil nu de vier krachten aan u voorstellen, zodat we de impact ervan op ons eigen gedrag leren kennen en erkennen. Het zal ons ook helpen om beter te begrijpen en aanvaarden waarom onze huisgenoten, onze buur, de politicus en de ondernemer doen wat ze doen en de dingen beweren die ze zeggen. We verplaatsen ons in het hoofd en in de ziel van mensen in onze directe omgeving, of verder weg van ons. De inzichten kunnen bevestigend zijn, maar ook confronterend. Het is geen moraliserend verhaal. Mijn boodschap aan mijn vrienden die zich vandaag vaak onbehaaglijk voelen bij de manier waarop de wereld draait: om die wereld te veranderen, moet je de wereld, en de mensen in die wereld, eerst begrijpen.

VIER KRACHTEN IN ONS

VERKENNEN

VEROVEREN

VERBINDEN

VERDEDIGEN

HOOFDSTUK 1

KRACHT VAN VERKENNEN

1.1 Kracht verklaard

Onze innerlijke kracht om de wereld rondom ons te willen verkennen, helpt ons beter te worden. Dankzij dat verkennen leren we bij en fascineert het nieuwe ons. Het is die kracht van verkennen die aan de basis ligt van al onze kennis, van de oplossingen die we vinden voor onze problemen, van onze creativiteit, onze technologie en zo onze vooruitgang. De kracht van het verkennen helpt ons om grenzen te verleggen, opnieuw en opnieuw.

Als mens willen we onszelf zijn en blijven, maar we willen onszelf daarin toch ook vooral verbeteren en de beste versie worden van onszelf. We hebben allemaal talent en potentieel dat we verder willen ontplooiën en verbeteren. We zoeken daarin elk onze eigen weg, en dat doen we door te verkennen, stap voor stap. Of, voor de durvers onder ons, met grotere sprongen. We hebben een droom en jagen die droom na. Het onbekende fascineert ons en daagt ons uit. Want wie niet waagt, niet wint.

We verkennen dus omdat we nieuwsgierig zijn en aan een betere wereld willen bouwen waarin we zelf ook willen winnen. We willen onze grenzen verleggen. We willen nieuwe paden bewandelen

en het onbekende mee van ons maken. Daarom houden we van verandering, van experimenteren, van nieuwe belevenissen. Alles om ons heen wat we leven noemen is verzonnen door mensen die niet slimmer waren dan wij. En we kunnen het veranderen. We kunnen het beïnvloeden.⁹

Door het onbekende te verkennen, verrijken we ook ons arsenaal aan ervaringen. Ervaringen zijn nuttig. We kunnen erop terugvallen als het nodig is om ons gedrag aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Onze kracht om te verkennen helpt ons in onze evolutie. In dat verkennen durven we redelijk eigenzinnig te zijn. We houden als mens van onze vrijheid en onafhankelijkheid. We blaken ook vaak van zelfvertrouwen. We testen onszelf graag en willen onze grenzen verleggen, van een marathon naar een duuroop. Sommigen verkennen op extreme wijze, als poolreiziger of astronaut. Of ze dalen voor 230.000 dollar af naar de romp van de Titanic, om daarna nooit meer terug te keren. Unieke ervaringen worden zeldzamer en dus van de weeromstuit extremer en gevaarlijker. 'Wie de auto neemt, loopt toch ook het risico op een dodelijk ongeval', klinkt het provocerend. Ja, toch?

Verkennen betekent ook dat we soms tegen de stroom ingaan, zoals een zalm doet. Dat kan hoge winsten opleveren. Je herkent dat tegen de stroom ingaan bij ondernemers die innoveren: wie nooit faalt, heeft niet hard genoeg geprobeerd. Wie tegen de stroom inzwemt en daarvan het risico kent en onder controle houdt kan een uniek voordeel opbouwen.

De kracht van het verkennen toont zich eveneens in het plezier dat we ondervinden als we ons laten verrassen, bijvoorbeeld door een cadeau of op restaurant. Het is de kracht die ons aanzet om te reizen. We gaan op reis om te leren, om onze geest en ons lichaam te verfrissen, om nieuwe ervaringen op te doen en om wat we ge-

leerd hebben op te slaan of toe te passen. Je herkent die kracht in de passionele verhalen die we elkaar over onze reizen vertellen. Dat verkennen zit ook in het boek dat we lezen of de studie waar we voor gaan.

Onze drang om te leren vormt een belangrijke dimensie van het verkennen. De mens heeft een aangeboren drang om zijn nieuwsgierigheid te bevredigen, te weten, te begrijpen, te geloven, te waarderen, en een begrip of voorstellingen van zijn omgeving en van zichzelf te ontwikkelen via een reflectief proces.¹⁰ De drang om te leren manifesteert zich ook als nieuwsgierigheid en verwondering.¹¹ Daarom zijn we ook zo aangetrokken tot durvers, door mensen die gepassioneerd over hun avonturen vertellen en voor wie niets onmogelijk lijkt.

87 procent van de Vlamingen is ervan overtuigd dat de doorbraken in wetenschap en technologie ons leven verbeteren.

© Fons Van Dyck

1.2 Mens: niets is onmogelijk

Als je aan mij vraagt welke mens de kracht van het ‘verkennen’ op een bijzondere manier heeft laten zien, dan is dat Caroline Pauwels, de betreurde erector van de Vrije Universiteit Brussel. ‘Volgens Einstein zijn er twee manieren om je leven te leiden: doen alsof niets een wonder is of doen alsof alles een wonder is. Ik kies voor het tweede’, staat er op Carolines in memoriam te lezen. *To wonder* betekent in het Engels ‘zich afvragen’. In haar boek *Ode aan*

de verwondering schreef Caroline het zo: 'Verwondering kan het resultaat zijn van rationeel inzicht, maar net zo goed van een plotse inval; van geduldig verworven nieuwe kennis en inzicht, maar ook van een onverwachte schok of gebeurtenis... Met de verwondering begint de bevraging, het zoeken, het vallen en opstaan, het vinden van wat je niet eens wist dat je zocht.'¹²

Onze verwondering, zoals Caroline die zojuist beschreef, is een onuitputtelijke bron van inspiratie die ons als mens toelaat om bijzonder creatief te zijn. We maken onze toekomst zelf. Dankzij onze creatieve kijk sturen we onze leefwereld bij en richten we die opnieuw in, kunnen we technologie ontwikkelen die ons daarin helpt en kunnen we onze toekomst zelf vormgeven en organiseren. Omdat we wel wat ervaring opbouwen in dat creatief inspelen op uitdagingen en ervan bijleren, worden we gaandeweg ook beter in dat bedenken van nieuwe paden en leren we een crisis niet als een bedreiging maar als een mogelijkheid te zien. De tegenkant van het opbouwen van ervaring is dat we gewoontes opbouwen, en soms het nieuwe niet meer willen zien en ter plaatse blijven trappelen.

Bij het begin van deze eeuw maakte de Amerikaans-Canadese socioloog Richard Florida furore met zijn boek *The Rise of the Creative Class*. Florida stelt daarin dat creativiteit de cruciale bron is geworden van economische groei. Florida beschrijft de creatieve klasse van mensen die dankzij hun ideeën en innovatie de samenleving verbeteren. Die creatieve mensen hechten veel belang aan individualiteit en onafhankelijkheid.¹³ De creatieve klasse vind je vooral in tolerante omgevingen (of steden) die door hun openheid en diversiteit de creativiteit zuurstof en ruimte geven. Die omgevingen maken zo meer kans om mensen uit de creatieve klasse aan te trekken en dankzij die pool aan creatief talent sterk te groeien.

Cultuur is daarnaast een belangrijke hefboom om steden in de wereld leefbaar en aantrekkelijk te maken, met het Guggenheim Museum in Bilbao als wellicht het meest sprekende voorbeeld van hoe een stad zichzelf kan heruitvinden. Ik herinner me dat Richard Florida regelmatig Antwerpen bezocht, in het bijzonder zijn favoriete brillenzaak Theo Eyewear. Florida was fan van Theo-design-brillen. Om het verband tussen de creatieve industrie, de creatieve klasse en de economie te illustreren, nam hij graag zijn toevlucht tot de 'brilvergelijking'. Waar betaal je precies voor als je een bril koopt gemaakt door Theo in België? 'Je betaalt niet voor de grondstof, de vakman of zijn werkuren. Je betaalt voor de kennis, de knowhow, het ontwerp', schreef Florida daarover terecht in een blog.¹⁴

Verkennen impliceert ook openheid als voorwaarde van vooruitgang. De geschiedenis van de mens laat duidelijk zien dat openheid een sleutel tot ons succes is, vindt de Zweedse auteur Johan Norberg. De vrijheid om open te staan voor andere culturen en mensen, en voor de uitwisseling van goederen en ideeën, maakt verbluffende prestaties in de wetenschap, technologie en cultuur mogelijk. Hoe sterk het heidense Griekenland, het katholieke Italië tijdens de renaissance of de calvinistische Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden cultureel ook verschilden, deze 'gouden' samenlevingen hadden in hun glorie-tijd allemaal gemeen dat ze openstonden voor nieuwe ideeën, nieuwe inzichten, nieuwe gewoontes, nieuwe mensen, nieuwe technologieën en nieuwe ondernemingsmodellen, waar die ook vandaan kwamen. De Verlichting, de industriële revolutie en de periode van groei die daar in West-Europa op volgde, zijn geen triomf van het Westen, maar de triomf van openheid, zo argumenteert Norberg nog. Openheid op wetenschappelijk, technologisch en economisch gebied gaat hand

in hand met de openheid van geest die floreert in tolerante samenlevingen.¹⁵

1.3 Maatschappij: AI

In 2016 noemde de betreurde Belgische moraalfilosoof Etienne Vermeersch de reeks overwinningen van het computerprogramma AlphaGo in het aartsmoeilijke bordspel Go het belangrijkste nieuwsfeit van het jaar. ‘Vergeet al de rest’, wist Etienne Vermeersch al in januari van dat jaar. ‘Dit is het belangrijkste nieuwsfeit van dit jaar, want vanaf nu hebben we een systeem dat fenomenaal moeilijke problemen kan oplossen... Om het even welke denk- en kenactiviteit van de mens kan nagebootst worden door een computer. Ik heb dat al gezegd in 1965. Heel wat mensen hebben me toen gek verklaard.’¹⁶

Tegenover AlphaGo zat niet de eerste de beste, maar wel professioneel Go-kampioen Lee Sedol, het voorbije decennium de hoogst geklasseerde Go-speler wereldwijd. AlphaGo is door DeepMind Technologies ontwikkeld, in 2010 opgericht en in 2014 overgenomen door Google. ‘Hij wordt nooit moe en laat zich nooit intimideren. Dat zijn de belangrijkste voordelen’, liet Demis Hassabis, medeoprichter van DeepMind, zich spontaan ontvallen net voor de match.¹⁷ Daarmee lepelde Hassabis ons meteen de comparatieve voordelen in van AI ten opzichte van de mens.

Bij dat bordspel is toen een grens verlegd – of liever, is door AI een grens gesloopt. Wie fan is van jaaroverzichten heeft vast wel de lancering van ChatGPT in november van 2022 genoteerd. ChatGPT, de AI-robot van OpenAI en Microsoft waar een jaar eerder nog niemand van had gehoord. Al na twee maanden rondde Chat-

GPT de kaap van 100 miljoen gebruikers. TikTok deed daar negen maanden over, Instagram 2,5 jaar, WhatsApp 3,5 jaar, X (Twitter) 5 jaar en het internet slaagde daar pas in zo'n goede 7 jaar nadat het voor het grote publiek beschikbaar werd. De (prijzige) mobiele telefoon had er in de vorige eeuw zelfs 16 jaar voor nodig.¹⁸

De kracht van verkennen verlegt onze grenzen, schreef ik hier al eerder. Vandaag zijn we zover gekomen dat de technologie voor ons grenzen doorbreekt. Onze technologie is zover dat die zelf intelligent wordt en zichzelf ontwikkelt. Bill Gates meent in zijn blog dat het openstellen van AI even revolutionair is als de creatie van de microprocessor, de pc, het internet en de mobiele telefoon en dat het de belangrijkste technologische vooruitgang is sinds de grafische gebruikersinterface.¹⁹ En ik wil hem graag geloven. Bill Gates verwacht dat kunstmatige intelligentie in de vorm van chatbots als ChatGPT een grote impact zal hebben op posities in de techsector.²⁰ Dankzij de grafische interface kan iedereen met de computer werken. Dankzij de AI-chatbots kan iedereen gewoon met de computer praten. Chatbots helpen mensen om efficiënter en productiever te werken.²¹

Intussen raast de ontwikkeling van AI exponentieel verder. AI zal onvermoeibaar blijven bijleren. Het is heel goed mogelijk dat we binnenkort wekelijks een nieuw grensverleggend AI-feit kunnen vaststellen, en dat een gratis chatbot slimmer is geworden dan alle menselijke intelligentie bij elkaar.

Dat AI onze wereld grensverleggend kan verbeteren weet Bill Gates als geen ander. AI luidt een nieuw tijdperk in, en dat tijdperk is begonnen, schrijft Bill Gates in zijn blog. Volgens Gates kan AI de komende tien jaar de ongelijkheden in de wereld drastisch verminderen. Bijvoorbeeld in de gezondheidszorg, waar de AI-modellen overal ter wereld een diagnose kunnen stellen, of in het onderwijs,

waar iedereen zomaar toegang krijgt tot de beste professor-coach. Op de werkplek zal iedereen over een persoonlijke assistent beschikken die het eigen werk verbetert en vervelend werk overneemt. Als de productiviteit toeneemt, profiteert de samenleving omdat AI ons de tijd teruggeeft om andere dingen te doen, zowel op het werk als thuis. De wereld moet ervoor zorgen dat iedereen – en niet enkel de mensen die het al goed hebben – profiteert van kunstmatige intelligentie, schrijft Gates op zijn blogpagina.²²

Sam Altman, de CEO van Open AI en dus de man achter ChatGPT, gelooft heel sterk dat de voordelen van AI opwegen tegen de nadelen. Altman ziet AI *'as a tool to augment humans'*, een hulpmiddel voor elk aspect van het leven, van gezondheidszorg tot transport, van financiën en onderwijs tot onze energiezorg. Een tool die kan dienen om nieuwe dingen te creëren, kansen te ontsluiten en de specifieke problemen waar we als mensen mee worstelen anders te benaderen.²³ De technologie en de samenleving zullen samen evolueren. Het idee dat AI ervoor zorgt dat mensen geen werk meer hebben of geen doel meer hebben, is niet aan Altman besteed. *'I've never seen convincing evidence that what we do with better tools is to work less.'* Volgens Altman zal AI zich aanpassen aan wat mensen ervan verwachten en zullen mensen zich aanpassen aan wat AI mogelijk maakt.²⁴

Disruptie

Zoals de geschiedenis ons heeft geleerd zorgt elke technologische revolutie voor disruptie en onrust. Dat was zo toen het eerste boek werd gedrukt, en dat was net zo met de eerste trein en automobiel, of recenter met de personal computer. Voor AI, en in het bijzonder voor ChatGPT, is dat vandaag niet anders. Maar wel anders dan

voorheen waarschuwen dezelfde experten die aan de wieg staan van AI ook voor de ernstige risico's ervan voor de samenleving en de mensheid.²⁵

AI is een technologie die zich sterk met ons leven zal verweven. De impact ervan op ons leven en op de samenleving zal de komende jaren ongekend groot zijn. Neem bijvoorbeeld onze manier van 'werken'. De vraag is of AI en de samenleving in staat zullen zijn om aan hetzelfde tempo samen te evolueren. Het kan even duren voordat een nieuw evenwicht is bereikt. Maar als AI exponentieel slimmer wordt en sneller werk van ons overneemt dan dan dat wij als mensen ons kunnen aanpassen, zal dat schokken veroorzaken in de sameleving die lang kunnen nazinderen.

Als de grote AI-stemmen er zelf al voor pleiten om even de pauzeknop in te drukken, om te bezinnen, dan lijkt het me aangevoelen om dat idee zeker te volgen. Het lijkt me trouwens een goed idee om die bezinningsreflex continu aan te houden, om ervoor te zorgen dat de samenleving AI op een manier absorbeert die voor iedereen gunstig is. Ik voorzie dat we de komende jaren continu het nieuwe evenwicht zullen moeten zoeken. Regulering door overheden zal noodzakelijk zijn om excessen zoals in het geval van sociale media te voorkomen en om intellectuele en creatieve eigendommen te beschermen tegen piraterij. We kunnen de technologie niet stoppen, en we hoeven dat ook helemaal niet te doen, maar we kunnen en moeten er wel voor zorgen dat de technologie bijdraagt tot maatschappelijke vooruitgang voor iedereen. Uiteindelijk hebben wij mensen het wel nog altijd voor het zeggen. Of zo zou het toch ook in de toekomst moeten blijven.

Meer over dit debat, met verschillende stemmen die aan de alarmbel trekken, licht ik toe in deel 2 van dit boek (hoofdstuk 8).

1.4 Organisatie: aanpassen of verdwijnen

'It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.' De voorbije jaren kan ik me haast geen enkel event met ondernemers of marketeers en coaches herinneren of dit citaat toegeschreven aan Charles Darwin werd wel ergens als uitsmijter geserveerd. Of Darwin dat effectief ook zo gezegd heeft, daar bestaat grote twijfel over. De quote verscheen blijkbaar voor het eerst in de jaren zestig.²⁶ Maar het vat wel goed de theorie van Darwin samen. En dan niet in de betekenis dat de sterksten zullen overleven, zoals vaak wordt aangenomen (*survival of the fittest*), maar wel diegenen die zich het best aanpassen aan de veranderende omgeving (in de betekenis van *to fit*).

Zich aanpassen om te overleven geldt voor de natuur, voor de mens in de natuur, en het geldt evengoed voor de wereld van organisaties en ondernemingen die de mens uitvindt. Wil een onderneming of organisatie overleven, dan zal die zelf moeten veranderen en zich aanpassen aan een turbulente omgeving. Wie wil overleven en succesvol zijn, moet niet alleen passief maar ook actief kunnen omgaan met externe gebeurtenissen en veranderingen. Dat betekent dat je je niet alleen moet aanpassen aan de nieuwe omgeving, maar dat je er ook voor moet zorgen dat je die omgeving naar je hand kunt zetten. Of sterker nog: je moet ervoor zorgen dat de omgeving zich aanpast aan jou. Zo wordt 'zich aanpassen' veel meer dan een reflex om te kunnen overleven: het wordt ook een mechanisme om nieuwe trends, technologieën en behoeften 'slim' in te zetten en zo je eigen functioneren te optimaliseren.²⁷

In het verleden was Steve Jobs, de medeoprichter en charismatische leider van Apple, het prototype van zo'n visionaire onder-