

04/04
Digital Happiness

Utopia voor executives

Menno van Doorn
Sander Duivestein
Thijs Pepping



Utopia voor executives

Welkom in het post-technologietijdperk

Welkom in het post-technologietijdperk	3
Visie I Het nieuwe gouden tijdperk: een korte geschiedenis van de toekomst	8
Carlota Perez – Voorbij de technologische revolutie	9
Visie II Power shift: leven in een zelf-soevereine hemel	14
Doc Searls – Het systeem op zijn kop	15
Sandra Matz – Het einde van reclame	18
Visie III De industrialisatie van onze hogere behoeften	22
Rafael Calvo – Voorbij het beperken van IT-schade: IT voor welzijn	23
Nell Watson – Het vergroten van onze hart en ziel met machines	26
Visie IV Werken aan Utopia: de kracht van een goede 'narrative'	29
Luciano Floridi – Controle over het blauw en ondersteuning van het groen	30
Claudia Senik – Het gevoel dat je in een samenleving leeft, nieuw leven inblazen	33
Visie V California dreamin': een wake-upcall	36
Peter Leyden – De Californische weg vooruit	37
Andrew Keen – Sociale verandering ligt in het vooruitzicht: technologie is niet het antwoord	40
Waar te beginnen?	43

Welkom in het post-technologietijdperk

Als kind hadden we allemaal onze dromen. Of je nu dokter wilde worden, een eigen bedrijf wilde beginnen of ooit de marathon wilde lopen, het begon allemaal met een droom. Organisaties hebben ook dromen, sommige zijn explicieter dan andere. Hun dromen zien we terug in missiestatements en reclamecampagnes zoals 'Let's build a smarter planet' (IBM) of 'Believe in something, even if it means sacrificing everything' (Nike). Bedrijfsdromen werken verbindend en zijn manieren om te verwoorden wat er speelt in de maatschappij. Naast individuele en zakelijke dromen zijn er dromen van een nieuwe samenleving: de zogenaamde utopische dromen. Utopia is een gezamenlijke droom over een betere samenleving. Deze droom is in zekere zin onschuldig, omdat Utopia een verlangen is naar een betere toekomst. De tegenhanger, Dystopia, vormt vaak het spiegelbeeld, een samenleving die mensen angst inboezemt. De utopische verlangens zijn echter veel minder onschuldig dan ze lijken, want ze zijn bepalend voor de richting die de samenleving opgaat en uiteindelijk beïnvloeden ze het succes of falen van uw organisatie.

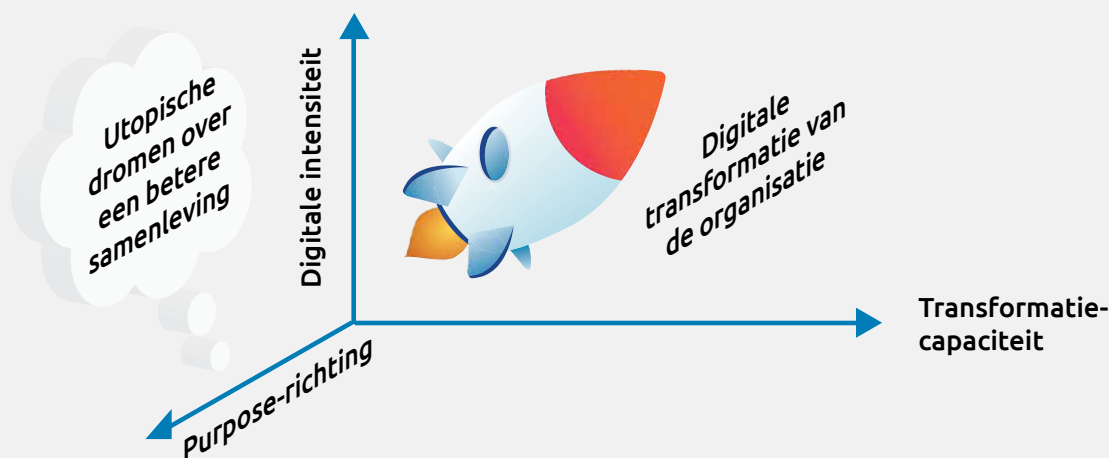
Utopia voor executives gaat over de dromen die leven in de huidige samenleving. De contouren daarvan tekenen zich steeds scherper af. Mensen maken zich bijvoorbeeld zorgen over de opwarming van de aarde, over de datapraktijken van de tech-industrie, over de toekomst van hun kinderen. De maatschappij lijkt te schreeuwen om *purpose*, een hoger doel, iets dat voorbijgaat aan groei. Ook van technologische innovatie wordt een hoger doel verwacht. We staren ons minder blind op technologische vindingen uit Silicon Valley. Steeds sneller komt de vraag op tafel: wat willen we er eigenlijk mee en

welk doel dient het? Of: hoe kunnen we de technologie optimaal dienstbaar maken aan de uitdagingen waar we vandaag de dag voor staan? Lange tijd ging innovatie alleen maar over snelheid. Digitale transformatie ging bijvoorbeeld over de match van technologie en de capaciteiten om die snel ingezet te krijgen. Maar nu is er een nieuw element bij gekomen: in welke richting en met welk hoger doel gaan we die technologieën inzetten? Die 'purpose-richting' is een perspectief van buitenaf, gevoed door de dromen die vandaag in de samenleving spelen en die richting geven aan de economie van morgen.

In dit rapport presenteren we dromen over een toekomstige samenleving. Ze worden toegelicht door negen experts die we in de loop der jaren tijdens ons onderzoek hebben leren kennen. De inzichten hieruit leiden tot nieuwe strategische vragen voor organisaties.

Zonder enige twijfel zal de belangrijkste vraag voor organisaties zijn wat succes betekent in een toekomstige (informatie)samenleving die zoveel meer belang hecht aan 'purpose' dan in de decennia die achter ons liggen.

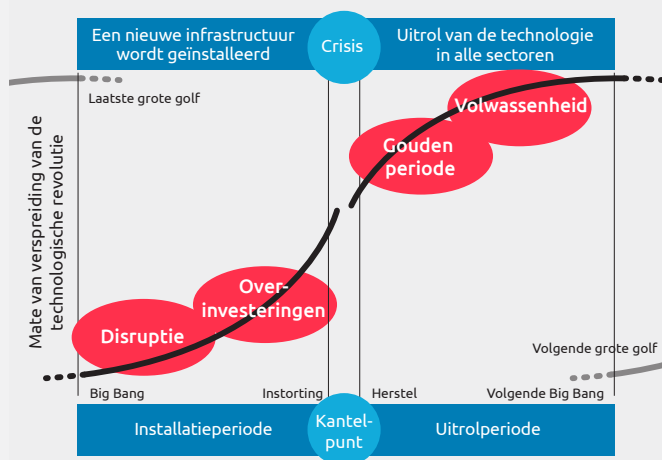
We hebben negen mensen geïnterviewd: utopisten, pessimisten, zelfbenoemde realisten. Allemaal zijn ze materiedeskundigen op het gebied van technologie, maatschappij, ethiek, geluk en welzijn. Negen mensen die ons denken hebben beïnvloed. Met sommigen werken we al meer dan twintig jaar samen, met anderen slechts twee jaar. We presenteren de interviews in vijf hoofdstukken, in vijf utopische toekomstvisies.



Het succes van uw organisatie hangt af van haar digitale intensiteit, transformatiecapaciteit en purpose-gerichtheid: het afstemmen van uw doelen met de utopische dromen die in de maatschappij leven. Dit zal uiteindelijk leiden tot het succesvol en winstgevend vervullen van sociale verlangens.

Het is geen toeval dat utopische gedachten populair zijn

Er zijn momenten in de geschiedenis waarin collectieve dromen meer in zwang zijn, meer opborrelen, dan op andere momenten. Samenlevingen lijken lange tijd stabiel te zijn en dan opeens – boem – beginnen twijfel en onzekerheid toe te nemen. Er zijn zoveel nieuwe problemen, mensen beginnen zich af te vragen: 'Is dit de wereld waarin ik wil dat mijn kinderen opgroeien?' Of: 'Waarom gaat alles zo langzaam? We moeten nu actie ondernemen.' Het is in deze overgangperiodes dat populisme opkomt en de maatschappij op zoek gaat naar nieuwe verhalen, naar een nieuwe utopie. Het gebeurde bijvoorbeeld tijdens het victoriaanse tijdperk, de belle époque en in de jaren dertig van de vorige eeuw. In zekere zin kunnen we ons spiegelen aan deze drie perioden. We bevinden ons nu weer in de jaren dertig. De theoretische onderbouwing hiervan komt uit de historische analyse van ruim 250 jaar technologische vooruitgang en de disruptieve schokken die deze progressie met zich meebrengt. Het uitgangspunt van deze theorie is dat economieën groeien en volwassen worden in golfbewegingen, lange golven van ongeveer 60 jaar, opgesplitst in twee kleinere perioden van 30 jaar: een periode waarin een technologie zich installeert en een periode waarin de inzet van de technologie in de hele samenleving centraal staat.



De dynamiek van infrastructurele technologische revoluties vertoont twee fasen. In de uitrolperiode (die nu voor ons ligt) biedt technologie een stimulans voor alle andere sectoren in de economie.

Overheden gaan dan een belangrijkere rol spelen, om richting te geven aan de economie, gebaseerd op de collectieve verlangens en wat op dat moment nodig is. Bron: Carlota Perez

Degenen onder u die bekend zijn met onze onderzoeken, weten dat we het hebben over de neo-schumpeteriaanse theorie die decennialang is onderzocht door professor Carlota Perez. We gebruiken haar raamwerk sinds onze publicatie over de economische crisis van 2008. Die economische

crisis maakt tegelijk deel uit van haar voorspellende model. Aan het omslagpunt in de maatschappij en economie gaat altijd een crisis vooraf. De technologie zingt in de fase die volgt een toontje lager. De overheid gaat in de tweede fase weer een belangrijkere sturende rol spelen. Als de juiste beslissingen genomen worden, volgt een zogenaamde gouden eeuw, zoals we ook gezien hebben bij de vier voorafgaande technologische revoluties. Er zijn dus meer gouden eeuwen geweest, allemaal het resultaat van grote infrastructuur doorbraken. Grachten in de achttiende eeuw in Engeland, staal en treinen, auto's en wegen, ze waren allemaal onderdeel van het grotere verhaal van menselijke vooruitgang.

Vijf technologische revoluties in 240 jaar

1771 De industriële revolutie (machines, fabrieken en kanalen)

1829 Stoomtijdperk, kolen, ijzer en spoorwegen

1875 Tijdperk van staal en ingenieurswerk (elektrisch, chemisch, civiel en scheepvaart)

1908 Tijdperk van de auto's, olie, plastics en massaproductie

1971 Informatie- en telecommunicatietijdperk

Gouden eeuwen varen op de golven van historische doorbraken in technologie. Elk van de vijf technologische revoluties brengt een technisch-economische en sociaal-institutionele verandering met nieuwe richtingen voor innovatie en een potentiële sprong in productiviteit. Bron: Carlota Perez

Gouden eeuwen gaan altijd vooraf aan een technologietijdperk. In eerste instantie gaat alle aandacht uit naar de technologie zelf, zoals de hedendaagse apps, internet, smartphones en apparaten. Hierna verschuift de aandacht naar de vraag waartoe dit allemaal dient, om vervolgens de richting te bepalen opdat we er allemaal van profiteren. De gouden eeuw gaat over het 'liften' van de economie in alle sectoren, terwijl het technologietijdperk vooral gaat over de economie van de technologiesector zelf.

Deze utopie is post-technologie

In deze tweede fase van een infrastructurele technologische revolutie verdwijnt technologie naar de achtergrond, maar blijft als een soort onzichtbare hand een belangrijke rol spelen. We staan nu aan het begin van zo'n periode. Het is dus niet zo dat technologie niet meer belangrijk is, eerder het tegenovergestelde: technologie is zo belangrijk geworden dat de discussie verschuift naar wat we in ethische zin echt met die technologie willen doen.

Dit komt niet als een verrassing. We prediken deze boodschap al vanaf het begin van onze onderzoeksreeks over digitaal geluk. In het eerste rapport schetsten we dat de toekomst wordt bepaald door wat technisch mogelijk, financieel

Utopia voor executives

haalbaar en sociaal wenselijk is. De aandacht wordt nu gevestigd op sociale wenselijkheid, omdat het duidelijk wordt dat de fantastische IT-infrastructuur die we hebben gemaakt, klaar is om op massale schaal en kostenefficiënt te worden ingezet.

Nu we weten wat technologie kan doen, is de vraag: wat willen we? En nu we deze nieuwe infrastructuur tot onze beschikking hebben: wat is het grotere plan?

Wenselijke toekomstscenario's

Dit grotere plan is al bijna twee jaar het onderwerp van ons onderzoeksproject. We zijn ons eerste rapport begonnen met een uitleg waarom menselijk geluk centraal zou moeten staan in uw strategie en innovatie. In het tweede rapport schreven we over de vertrouwenscrisis, een vervagend geloof in de bestaande instellingen, organisaties en merken. We signaleerden een verschuiving van vertrouwen van de oude hiërarchieën naar platformvertrouwen. Ons derde rapport over de generatie die nu volwassen wordt, de synthetische generatie, laat zien dat de waarden en het gedrag van de jongste generaties heel anders zijn dan die van oudere generaties. En, zoals we allemaal weten, gaan waarden vooraf aan dromen (en gaan dromen vooraf aan nieuwe samenlevingen).

We presenteren vijf visies op het post-techtijdperk

Utopia betekent letterlijk 'een plaats die niet bestaat', van het Griekse *u topos* (geen plaats). Daarom is het per definitie een droom die nooit kan worden vervuld. Maar de dromen van de negen mensen die voor dit rapport zijn geselecteerd, kunnen overduidelijk wel worden gerealiseerd. Natuurlijk zijn er grenzen en beperkingen, en sommige dromen rekken de fantasie een beetje meer op dan andere. Toch zijn ze niet te ver gezocht. We gaan het niet hebben over buitenaardse wezens (hoewel ze één keer worden genoemd) of 'Beam me up, Scotty'-technologieën. We bespreken het hier en nu van onze samenleving en wat er moet gebeuren. U zult waarschijnlijk net zoveel dystopische als utopische opvattingen lezen, want om te kunnen dromen moet je ook de keerzijde in je vizier hebben.

Utopia voor executives: purpose wordt uw toegangsbewijs

Wanneer de samenleving verandert en u verandert niet mee, dan komt u in de problemen. En de samenleving is aan het veranderen. We hebben geprobeerd deze verschuivingen vast te leggen in ons laatste hoofdstuk, geïnspireerd door de



mensen die we hebben geïnterviewd en ondersteund door recente gebeurtenissen in de economie en de maatschappij.

Het komt allemaal neer op een zeer eenvoudige conclusie: organisaties hebben een nieuw verhaal nodig.

We kunnen u niet vertellen wat uw verhaal zou moeten zijn, we kunnen alleen aangeven welke richting de maatschappij op gaat. De trend is meer overheidsinterventies, duurzame oplossingen, terugdringen van dataongelijkheid, en allerlei soorten van *shaming* en *blaming* van producten of bedrijven die niet deugen (zoals *flight shaming*). We zijn getuige van een verschuiving van laissez-fairepolitiek naar een purpose-economie met richting.

Onderzoek van PwC toont aan dat millennials die een sterke band met de purpose van het bedrijf hebben, een 5,3 keer grotere kans hebben om bij het bedrijf te blijven werken.¹

We parafraseren een recent artikel in de *Financial Times* als we zeggen: bedrijven zijn synoniem geworden met balansen en winstmarges, maar komen voort uit het Franse woord *compagnie*, dat staat voor maatschappij, vriendschap en intimiteit. De utopische ideeën die in onze interviews worden gepresenteerd, herinneren ons er sterk aan dat organisaties van die oorsprong zijn afgedwaald. Het is dan ook geen toeval dat purpose zo in trek is: de balans is doorgeslagen. Het zou ons niet verbazen als 'purpose' wordt gekozen als het Oxford Woord van het Jaar. In 2018 was het winnende woord nog 'toxic'.

Dit rapport sluit af met een hoofdstuk 'Waar te beginnen?' waarin we vijf 'shifts' presenteren en de zaken waarop u zich dient voor te bereiden. We voelen ons gesterkt door allerlei recente nieuwsfeiten die door de media zijn opgepikt en die we in ons slothoofdstuk beschrijven. Allemaal wijzen ze in dezelfde richting. De vraag waar u voor staat, wat de purpose achter uw profit is, wordt steeds belangrijker. Het purpose-enthousiasme komt wel met een waarschuwing. Een beetje corporate social responsibility is niet meer afdoende. Het imago opkrikken, 'purpose washing', is een gevaarlijke strategie. Als purpose het toegangsbiljet wordt tot de economie van de 21e eeuw, dan moet dit in de strategie worden opgenomen. We hopen dat dit Utopia-rapport de inspiratie levert voor de executives die dit moeten gaan waarborgen.

1. Bulgarella, C., 'Purpose-Driven Companies Evolve Faster Than Others', *Forbes*, 21 september 2018, <https://www.forbes.com/sites/caterinabulgarella/2018/09/21/purpose-driven-companies-evolve-faster-than-others/#2e8c97f955bc>



Vijf visies, vijf puzzelstukjes

Op onze weg naar Utopia hebben we multidisciplinaire visies nodig die elkaar aanvullen of juist bevragen. De vijf visies in dit rapport staan op zichzelf en zijn tegelijkertijd puzzelstukjes van een groter geheel.



Pagina 9
Carlota Perez
Voorbij de technologische revolutie



Pagina 15
Doc Searls
Het systeem op zijn kop



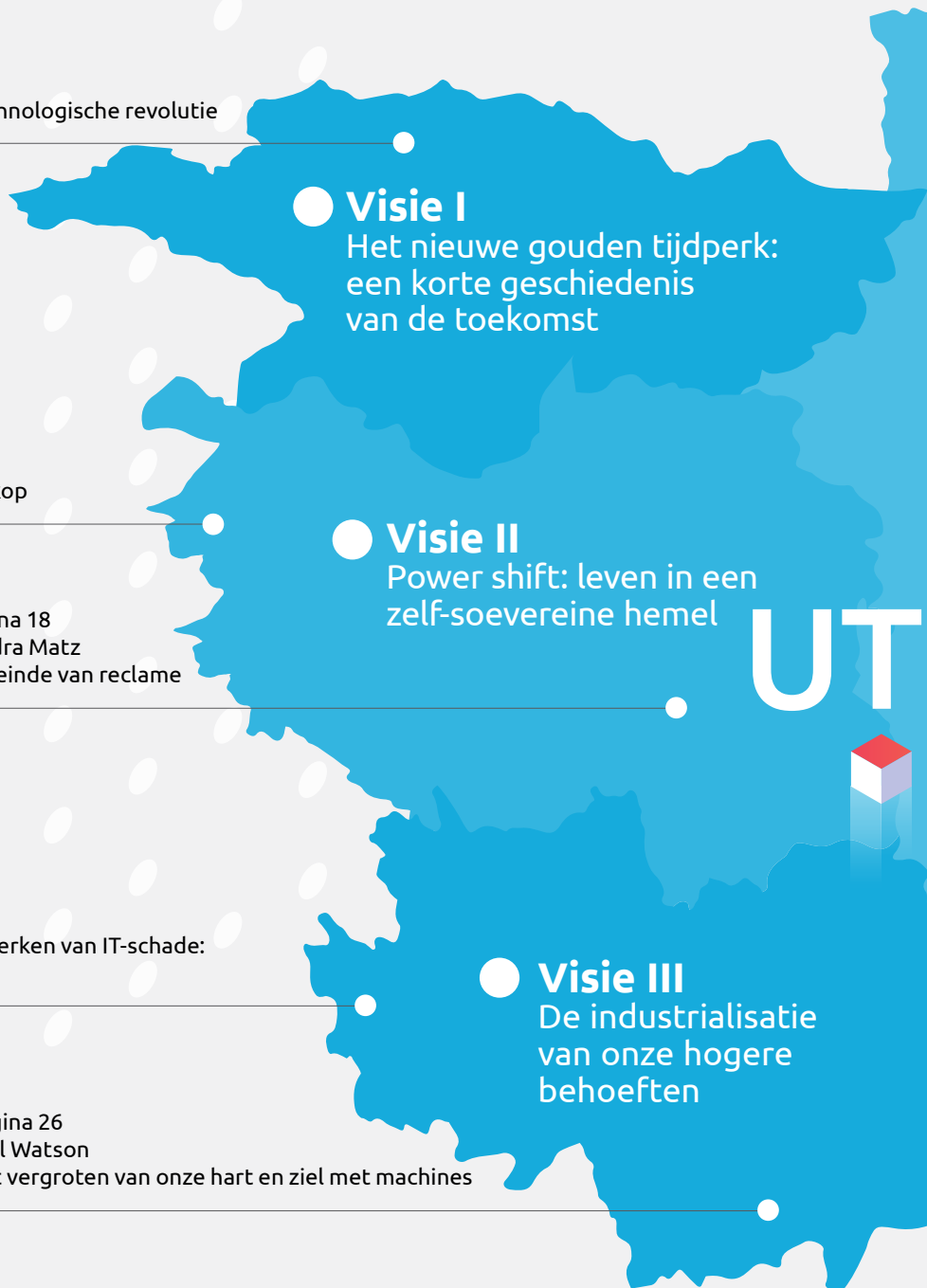
Pagina 18
Sandra Matz
Het einde van reclame



Pagina 23
Rafael Calvo
Voorbij het beperken van IT-schade:
IT voor welzijn



Pagina 26
Nell Watson
Het vergroten van onze hart en ziel met machines



● **Visie I**
Het nieuwe gouden tijdperk:
een korte geschiedenis
van de toekomst

● **Visie II**
Power shift: leven in een
zelf-soevereine hemel

● **Visie III**
De industrialisatie
van onze hogere
behoeften



Pagina 30
Luciano Floridi
Controle over het blauw en ondersteuning van het groen



Pagina 33
Claudia Senik
Het gevoel dat je in een samenleving leeft, nieuw leven inblazen

● **Visie IV**
Werken aan Utopia: de
kracht van een goede
'narrative'

Pagina 37
Peter Leyden
De Californische weg vooruit



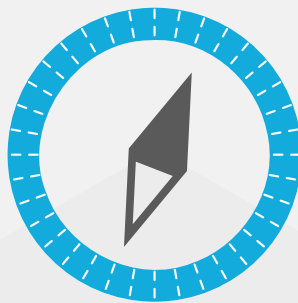
● **Visie V**
California dreamin':
een wake-upcall

Pagina 40
Andrew Keen

Sociale verandering ligt in het vooruitzicht:
technologie is niet het antwoord




OPIA



Visie I Het nieuwe gouden tijdperk: een korte geschiedenis van de toekomst

De eerste utopie die we presenteren is van de eerdergenoemde Carlota Perez en is gebaseerd op haar historisch begrip van technologische revoluties. Volgens Perez' neo-schumpeteriaanse theorie staan we momenteel op een keerpunt dat ons kan leiden naar een nieuw gouden tijdperk. Om te kunnen gedijen in deze nieuwe tijd zullen bedrijven moeten moderniseren en hebben we nieuwe instellingen en instituten nodig. Perez ziet de opkomende nieuwe levensstijlen als belangrijke drijfveren voor deze veranderingen. De meeste van deze levensstijlen hebben te maken met waarden zoals gezondheid, duurzaamheid, creativiteit, ervaringen en sociale relaties. In het keerpunt waarop we ons bevinden, ziet zij een vervlechting van belangen: wat goed is voor de ICT- en milieu-industrie, is ook goed voor de hele wereldeconomie en vice versa.



Om deze utopie te bereiken ...

Moeten organisaties zich voorbereiden op een kentering. De implementatiefase waarnaar we op weg zijn, zal fundamenteel verschillen van de voorgaande installatiefase. Purpose zal een van de belangrijkste factoren voor succes zijn.



Carlota Perez – Voorbij de technologische revolutie

Carlota Perez is onderzoeker, docent en internationaal adviseur. Ze is wereldberoemd door haar onderzoek naar techno-economische paradigmaverschuivingen en haar verdere ontwikkeling van Schumpeters kondratieffgolven. Beide beschrijft ze in haar bekendste boek: *Technological Revolutions and Financial Capital*. Ze is honorair hoogleraar aan de onderzoeks- en innovatie-instituten IIPP-UCL en SPRU van de Universiteit van Sussex in het Verenigd Koninkrijk, gastprofessor aan de London School of Economics en professor technologie en ontwikkeling aan de Technische Universiteit van Tallinn in Estland.

Dit interview is gebaseerd op een kort videogesprek en een set van vragen die we per e-mail aan Perez verzonden. Ze verkoos deze e-mailbenadering, omdat ze bang was dat ze zou afdwalen in een interview. Ze houdt niet van improvisatie. 'Ik ben een perfectionist', vertelt ze. De eerste antwoorden ontvingen we twintig minuten na ons videogesprek. Naast een perfectionist is Perez ook een workaholic. Dit jaar wordt ze tachtig en ze werkt nog steeds – ook in het weekend, hebben we gemerkt. Deze huidige werkperiode staat in het teken van haar komende nieuwe boek.

Inmiddels is het alweer tien jaar geleden dat we elkaar voor het eerst ontmoetten. We organiseerden toen verschillende evenementen en bijeenkomsten om de economische crisis van 2008 te bespreken en te duiden. We raakten al snel geïntrigeerd door Perez' perspectief. We nodigden haar uit om enkele toespraken te houden. In die tijd was iedereen in de war door wat er net was gebeurd en hier was iemand die zei dat deze crisis en daarmee gepaard gaande verwarring te verwachten was geweest. Ze had het voorspeld. Sindsdien hebben we contact gehouden en geeft haar neo-schumpeteriaanse theorie houvast om de rol van technologie in de samenleving beter te begrijpen.

Tekenen van onze tijd

We beginnen ons gesprek met het 'hier en nu'. Wat zijn de tekenen in de samenleving waar Perez nu naar kijkt die verband kunnen houden met haar theorie van technologische revoluties? 'Zoals jullie weten, voorspelt mijn theorie hoe technologische revoluties ontstaan en zich verspreiden, waarbij steeds een enorme toename van vooruitgang ontstaat die gepaard gaat met grote financiële en sociale turbulentie voor de eerste decennia. Hierbij worden de rijken rijker en er is een groot verlies van vaardigheden, banen en zelfs industrieën. Dit wordt pas goed zichtbaar na de onvermijdelijke bubbel en crash in het midden van elke golf. Wat

onmiddellijk volgt op deze crash, zoals in de jaren dertig en nu, is een tijd van politieke onrust, met nieuwe politieke partijen en populistische bewegingen die opkomen terwijl de gevestigde partijen een neiging tot verdeeldheid hebben. Juist in deze periode van de golf – het moment waarop we ons nu bevinden – wordt de toekomst sociaal vormgegeven. Het kan een gouden tijdperk worden zoals de naoorlogse periode van welvaart (1947-1970) van de vierde golf, de belle époque (1900-WO I) van de derde golf en de victoriaanse boom (1851-73) van de tweede golf in het Verenigd Koninkrijk.'

'Vandaag zijn we getuige van de typische tekenen van die tussentijdse periode tussen de instorting van de bubbel en een mogelijk gouden tijdperk: sociale onrust, politieke verdeeldheid binnen de gevestigde partijen, extreemrechts en extreemlinks populisme – net als fascisme en communisme in de vorige golf na de bubbel. Messiaanse leiders beloven het herstel van de hemel op aarde of een nieuw paradijs (zoals het communisme), en vaak ook het straffen van de slechteriken in een soort hel, of het nu joden, moslims of kapitalisten zijn.'

'De tekenen van de problemen zijn dus te zien. De vraag is of er ook tekenen zijn van de oplossingen. Ik zou zeggen dat het tij keert. De neoliberale orthodoxie van een sobere en minimale staat, het welzijnssysteem omkeren en geloven in de onfeilbaarheid van gebonden markten, wordt steeds meer in twijfel getrokken. Traditionele middenpartijen die hun principes hebben verlaten en deze neoliberale ideologie hebben omarmd, zagen hun achterban uitdunnen. Hun voortbestaan – indien nog mogelijk – zal afhangen van de vraag of ze zichzelf opnieuw kunnen uitvinden met een programma over een eerlijkere samenleving, waardoor ongelijkheid drastisch wordt vermindert en er een vangnet komt voor de meerderheid. Het is geen terugkeer naar de oude verzorgingsstaat, die is verouderd en maakt deel uit van een wereld van "banen voor het leven"; het gaat om het uitvinden van de verzorgingsstaat voor het informatietijdperk.'

Nieuwe levensstijlen zijn drijfveren voor verandering

Perez vervolgt: 'Het andere belangrijke teken van het keren van het tij is de milieubeweging. Het wordt een veel sterkere maatschappelijke zorg, zowel in het activisme van de jongeren – die vechten voor de kwaliteit van hun toekomstige leven – als in de levensstijlveranderingen. Deze veranderingen zien we niet alleen bij de jongeren, maar ook bij de elites, die de verspillende en energie-intensieve manieren van het oude consumentisme verlaten en een leven omarmen dat

gericht is op ervaringen, creativiteit, gezondheid, beweging, leren en intense communicatie met leeftijdsgenoten. Joggen, fietsen, veganisme, compostering, recycling, luisteren naar gestreamde muziek, communiceren via internet om onnodig reizen te voorkomen: dit kan allemaal worden gezien als gedragsverandering die onderdeel is van een losse "ideologie" die reageert op het risico van klimaatverandering. Ze definiëren geleidelijk een idee van het "goede leven" dat een gids wordt voor wat wenselijk is.'

'Het andere belangrijke punt met betrekking tot een potentieel gouden tijdperk met informatietechnologie is dat, net zoals is gebeurd met vorige revoluties, de hightechsectoren meer banen vernietigen dan ze creëren. En de nieuwe levensstijlen creëren een vraag naar een groot deel van de nieuwe banen om de nieuwe wensen te vervullen. Zorg, coaching, lesgeven, beweging, verschillende vormen van kunst en deelname aan ervaringen, onderhoud, recycling, hergebruik enzovoort zijn de activiteiten die zich zouden vermenigvuldigen. In een goed gouden tijdperk zouden sociaal-politieke beslissingen die nodig zijn voor een fatsoenlijke samenleving, ervoor zorgen dat nieuwe persoonlijke diensten meer aanzien en financiële erkenning krijgen, net als in de naoorlogse periode de detailhandel fatsoenlijke salarissen verschaftte ondanks de lage productiviteit van die banen.'

'Het is geen terugkeer naar de oude verzorgingsstaat, die is verouderd en maakt deel uit van een wereld van "banen voor het leven"; het gaat om het uitvinden van de verzorgingsstaat voor het informatietijdperk.'

Carlota Perez

Een gouden tijdperk

In dit stadium van ons gesprek vragen we ons af hoe een gouden tijdperk eruit zou zien. Perez vervolgt: 'Het eerste wat ik moet zeggen, is dat wanneer er een gouden periode aan zit te komen, iedereen dit weet. De historicus Eric Hobsbawm beschreef het gevoel van het begin van de belle époque als dat "het wereldwijde economische orkest in de majeur toonsoort van welvaart speelde in plaats van, zoals tot nu toe, in de mineur toonsoort van een depressie". Iets soortgelijks kan waarschijnlijk worden gezegd over de naoorlogse boom, na de oorlog, en de veel grotere depressie van de jaren dertig. Het gaat niet om bbp of werkgelegenheidscijfers; het gaat erom dat iedereen het gevoel heeft een toekomst te hebben en erbij te horen. Bedrijven zien een duidelijke weg vooruit naar innovatie, investeringen en winst in gedeelde richtingen; werknemers zien groeiende kansen op werk met vooruitzichten op verbetering; de overheid voelt zich een bondgenoot bij het bereiken van die doelen en belastingen hebben betekenis; ambtenaren begrijpen hun rol naar een betere samenleving en voelen zich daarom nuttig; sociale groepen stellen progressief beleid en veranderingen voor en vertrouwen erop dat zij een eerlijke hoorzitting zullen krijgen;



de jongeren zien hun toekomst vol kansen en keuzes. Het is de beste tijd voor het kapitalisme. Geleidelijk vergeten de slachtoffers van de “creatieve vernietiging”-periode al het lijden en worden kapitalisme en democratie opnieuw als legitiem beschouwd.’

‘Het lijkt geen twijfel dat de grote meerderheid tegenwoordig veel beter leeft dan tijdens de eerste industriële revolutie aan het einde van de achttiende eeuw. Maar mijn onderzoek heeft aangetoond dat het proces een pendelbeweging is die eerst de ongelijkheid verergert en vervolgens vermindert, zodat de goede tijden die door elke opeenvolgende revolutie worden gebracht, eerst gelden voor een relatief kleine groep, waarbij de meerderheid achterblijft, en dan, als de staat het juiste doet, zich verspreiden naar een veel groter deel van de bevolking van de kernlanden.’

‘Het proces tussen landen is enigszins anders. Wanneer de revolutie globaliseert, zoals de huidige en de derde golf (van de jaren 1870 tot WO I), maken veel landen een sprong en sluiten zich aan bij de geavanceerde wereld (men kan de VS en Duitsland van de late negentiende eeuw zien als het China en India van vandaag); op andere momenten, zoals in de vierde golf (van WO I tot 1970), is er een grote kloof tussen geavanceerde landen en ontwikkelingslanden. In dat geval zorgden de hoge lonen in de kernlanden voor een vraag naar massaconsumptie, die moest worden gecompenseerd door goedkope materialen en olie uit wat toen de ‘derde wereld’ werd genoemd. Deze keer zou het goed zijn voor de economie en de planeet als materialen en fossiele brandstoffen duur zouden zijn. Exporteurs zouden een groeiend inkomen ontvangen, zelfs voor kleinere hoeveelheden; importeurs zouden worden aangemoedigd om minder materialen per product te gebruiken, zodat het milieu minder zou lijden. En omdat het internet handel, het delen en vergaren van informatie, technologie-acquisitie en onderwijs mogelijk maakt, zouden de omstandigheden voor alle landen gunstiger zijn. Elk gouden tijdperk is anders omdat elke revolutie uniek is, net als de landen waar deze wordt gebruikt en gevormd.’

Slimme groene groei als onze uitweg

We vragen Perez om nader in te gaan op het komende gouden tijdperk van onze huidige globaliserende IT-revolutie. ‘Het is mij duidelijk dat de weg uit de huidige ongelijke samenlevingen is wat we “slimme groene groei” zouden kunnen noemen. Dit is een win-winsituatie voor bedrijven en de maatschappij, waarbij ICT wordt gebruikt om de productiviteit en de creatie van welvaart te maximaliseren in een sociaal en ecologisch duurzame richting. Om een stabiele en vreedzame groei te bewerkstelligen moet het een win-winspel zijn tussen bedrijfsleven en samenleving – zoals de sociale democratie was tijdens de massaproductie – en dit keer moet het ook een win-winspel zijn tussen de mensheid en de planeet.’

Perez vervolgt: ‘De economie zou een aantal sectoren hebben die intensief gebruikmaken van hogeproductiviteitstechnologieën en die welvaartscreatie zouden maximaliseren. Maar het merendeel van de banen zou liggen in gebieden die verband houden met de nieuwe duurzame levensstijlen. Het idee van slimme groene groei impliceert dus een paradigmaverschuiving in zowel het bedrijfsleven als de consumptie. Het gaat om het creëren van een stimuleringskader dat bedrijven ertoe aanzet om in een groene richting te investeren en te innoveren, niet alleen omdat het klimaatverandering voorkomt, maar omdat dat de beste weg is om een win-win te realiseren. Voor consumenten zou het ambitieuze “goede leven” niet gaan over bezittingen, maar over een gezond creatief leven en toegang hebben tot de vervulling van behoeften door lenen of delen – en je daar goed door voelen. Een verschuiving van producten naar diensten die leidt tot een geleidelijke dematerialisatie van het bbp, zou het ideaal zijn. Afval zou schaamte opleveren en duurzaamheid zou als zeer wenselijk worden beschouwd. Het idee dat een product kapot zou gaan en niet zou worden gerepareerd maar weggegooid, zou in feite onaanvaardbaar worden (en de originele fabrikanten zouden verantwoordelijk zijn voor de verwerking, als dat het geval was – zoals we in sommige gebieden al zien). Massa’s zouden werkzaam zijn in een verhuur- en onderhoudsindustrie die alle producten up-to-date houdt, 3D-reserveonderdelen print en de productgeschiedenis bijhoudt op IoT-chips. Gebruikte en vintage meubels, kleding en andere tweedehands dingen zouden modieus zijn. Voedsel verbouwen in steden en de voorkeur geven aan vers voedsel in plaats van verwerkt, zou de norm zijn. Persoonlijke diensten, met name zorg en onderwijs, zouden hoog aangeschreven beroepen zijn en goed betaald worden. Een universeel basisinkomen zou alle burgers waardigheid geven en zij zouden levenslang kunnen leren en de vrijheid hebben om hun leven vorm te geven. Er zouden fantasierijke en effectieve oplossingen voor huisvesting worden ontwikkeld om dakloosheid uit te bannen en onderdak voor jongeren te vergemakkelijken. Nieuwe financiële instrumenten zouden een levenslange zekerheid bieden zonder dat deze noodzakelijkerwijs gebonden zijn aan het eigenwoningbezit, gezien de toename van dynamische loopbanen en verandering van baan en woonplaats. Onderwijs zou een enorme industrie worden, doordat vaardigheden het belangrijkste bezit van een persoon zijn.’



Belastinghervormingen om nieuwe soorten consumptie aan te moedigen

Dit klinkt als een geweldig Utopia, maar hoe kunnen we daar ooit op realistische wijze komen? Perez heeft haar antwoord klaar: 'Dit alles impliceert een nieuw ontworpen belastingstelsel dat zowel investeringen als consumptie stimuleert in die genoemde richting. In plaats van salarissen en winsten te belasten, zouden we fossiele brandstoffen, materialen en transport belasten. Onderwijs zou op meerdere manieren worden ondersteund, onder andere door belastingvrijstellingen en subsidies. Kapitaalhouders zouden worden aangeemoedigd om op lange termijn te beleggen door zeer hoge belastingen op kortetermijnwinsten (90 procent indien binnen 1 dag en 0 procent na 10 jaar). Een vereenvoudigd belastingstelsel zou de eliminatie van alle belastingontwijkende trucs omvatten, en een transactiebelasting [Financial Transaction Tax: FTT] voor boekingen van meer dan \$ 10.000, waardoor het casino-effect wordt vertraagd en een deel van de overdrachten naar belastingparadijzen wordt meegenomen.'

'Ik wil nog een andere manier introduceren om via het sturen van de investeringen de zaken op grote schaal te veranderen. Deze ontwikkeling kan worden gestart met behulp van een wereldwijde FTT. Wanneer dit vruchten afwerpt, zouden er nieuwe markten komen voor kapitaalgoederen, engineering, geavanceerde en duurzame apparatuur en andere op technologie gebaseerde producten, terwijl Azië ook exportmarkten zou vinden en geleidelijk meer productie lokaal in minder ontwikkelde landen kan gaan plaatsvinden. Net zoals het verhogen van salarissen tijdens de gouden tijd van de massaproductie voor een dynamische vraag naar de typische producten van die tijd zorgde, zou het laten stijgen van de prijzen van grondstoffen (via geaccepteerde OPEC-achtige organisaties, vergelijkbaar met de Duitse kartels van de jaren 1890 en 1900) zorgen voor een win-winsituatie tussen geavanceerde landen, opkomende landen en ontwikkelingslanden. Bovendien zou het gebruikmaken van internetbanieren en telecom om de productie op te zetten en de levensomstandigheden op het platteland te verbeteren, bijdragen aan het verminderen van migraties naar sloppenwijken in de steden en naar de verder ontwikkelde wereld.'

'Zeer ongelijke samenlevingen zijn erg onstabiel en zijn uiteindelijk ook slecht voor de rijken.'

Carlota Perez

Post-technologie

Hoe ziet u de komende veranderingen in relatie tot de grote focus op menselijkheid die nu leeft in de samenleving? 'Het is één ding hoe mensen het goede leven ervaren en een ander is hoe de economie de welvaart voortbrengt waarmee een dergelijk leven kan worden verschaft. Ik zou zeggen dat informatietechnologie zo alomtegenwoordig wordt – en dat wordt het al steeds meer – dat we die niet meer zullen zien. Betalen met een contactloze kaart, een foto maken, een bericht verzenden, een fitness-tracker gebruiken voor de gezondheid of een slimme meter voor elektriciteit en muziek of films streamen zullen net zo normaal zijn als radio, tv, wasmachines en koelkasten. Het belangrijkste verschil is dat waar de nieuwe informatietechnologiegadgets nu eenvoudig worden toegevoegd als een ander bezit in consumentisme, ze steeds meer naar de achtergrond zullen verdwijnen als ondersteuning voor een mensgericht, collaboratief, creatief, gezond en onderling verbonden leven. En hetzelfde zou gebeuren in fabrieken en bedrijven, waar robots en het gebruik van kunstmatige intelligentie de norm zullen zijn; het organiseren van menselijk kapitaal op een creatieve en zinvolle manier voor een hoge kwaliteit van werk zal de belangrijkste zorg van bedrijfsleiders zijn.'

Inclusie als waarborg

Natuurlijk is het ook onze taak om de advocaat van de duivel te spelen in dit interview. Er zijn zo veel manieren waarop dingen de mist in kunnen gaan. Hoe kijkt Perez hiertegenaan? 'De waarheid is dat pas recentelijk het grootste deel van de maatschappij zich op het niveau van het "goede leven" bevindt, en dat geldt ook nog eens alleen voor de ontwikkelde landen. Elke ontwikkeling sinds de industriële revolutie heeft grotere groepen van de bevolking toegang gegeven tot een hogere kwaliteit van leven, maar toch waren er altijd veel verliezers binnen de "winnende" landen. Laat staan degenen die hebben geleden in landen onder koloniaal bestuur of domweg onder economische dominantie. Het goede nieuws is dat de algemene trend leidt naar meer inclusie. Het gebeurt echter op een wispelturige manier. De fase in het model van de vooruitgang waarin een technologie zich installeert, vernietigt namelijk een deel van wat ervoor is opgebouwd door *deskilling* en door het wegconcurreren van sommige industrieën. Daarna is het de taak om de nieuwe technologieën vorm te geven en te integreren in de andere lagen van de samenleving, die moeten leiden tot een beter en zekerder leven.'

'Het proces is sociaal-politiek en niets garandeert een goed resultaat. Het massaproductieparadigma werd door Stalin, Hitler en de keynesiaanse democratieën op heel verschillende manieren gebruikt. Daarom is het zo belangrijk om de samenleving te mobiliseren in de meest inclusieve en democratische

richting en om bedrijven aan boord te krijgen om hetzelfde te doen. Zeer ongelijke samenlevingen zijn erg onstabiel en zijn uiteindelijk ook slecht voor de rijken. Dat is de reden waarom gouden tijden win-winsituaties zijn; ik zou zeggen dat dit zo'n periode in feite als gouden tijden definieert. Een algemene tevredenheid is de basis van een vreedzame samenleving en een bepaald niveau van ongelijkheid wordt dan gemakkelijk geaccepteerd. Uiteindelijk is de legitimiteit van het kapitalisme gebaseerd op zijn vermogen om de ambitie van sommigen in het voordeel van iedereen te veranderen.'

'Vandaag hebben we moedige leiders nodig die geen schulden hebben bij de financiële wereld, samen met een bedrijfsleven dat de sociale doelstellingen en milieudoelstellingen begrijpt die een langetermijnoverleving kunnen garanderen in plaats van winst op korte termijn.'

Hoe relevant te blijven?

Ten slotte hebben we het met Perez over de relevantie van dit alles voor organisaties: 'Het hangt van het type organisatie af. Als je het over bedrijven hebt, kunnen ze de verandering van vraag in de markt herkennen en deelnemen aan de circulaire economie. Ze kunnen zorgdragen voor de *triple bottom line* (people, planet, profit) en investeren in innovatie en personeelstraining om voorop te lopen naar een duurzame toekomst. Maar om te gedijen hebben bedrijven ook goede instellingen nodig – en hier gaat het nog steeds de mist in. Na de Tweede Wereldoorlog leek het voor politici, bedrijfsleiders en het publiek logisch dat staatsinstellingen het succes van een land ondersteunden. Daarom zagen we hoe instellingen als Fannie Mae² het eigenwoningbezit ondersteunden (wat de basis was van de dynamische consumentenvraag), we zagen een werkloosheidsverzekering die ononderbroken betalingen aan hypotheek, auto's en andere grote spullen mogelijk maakte, universele gezondheidsdiensten en gratis universitair onderwijs die de druk op de salarissen verlichtten. Maar in de afgelopen dertig jaar is deze boodschap omgedraaid; er is verteld dat we succesvolle bedrijven nodig hebben om een land te laten floreren. In werkelijkheid hebben we beide nodig – en ze moeten samenkomen in het ondersteunen van het soort levensstijlverandering die ik eerder heb beschreven. Hier kunnen overheidsinstellingen erg nuttig bij zijn – ze kunnen het speelveld voor bedrijven veranderen, zodat het winstgevend en bevredigend wordt voor bedrijfsorganisaties om mét sociale verandering te werken in plaats van ertegen.'

'In feite is een van de tragedies van onze tijd dat de revolutionaire industrieën een libertaire ideologie hebben aangenomen en de oude gevestigde exploitanten – olie, farma, het leger en financiën – het overheidsbeleid hebben laten bepalen. Charlie Wilson van General Motors zei terecht dat wat goed was voor GM, goed was voor de VS en vice versa.

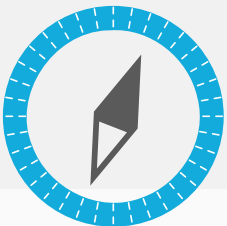
Tegenwoordig is wat goed is voor de ICT- en milieu-industrie, goed voor de hele wereldeconomie en vice versa. We zullen geen betere wereld krijgen door naar de maan te gaan of naar onsterfelijkheid te streven. We hebben sociale en planetaire duurzaamheid op aarde nodig en we zullen allemaal verantwoordelijk zijn voor het resultaat.'



2. Fannie Mae, financiële instelling opgericht in 1938 als onderdeel van president Roosevelt's New Deal, een plan om de economie van Amerika uit het slop te trekken.

Visie II Power shift: leven in een zelf-soevereine hemel

Een evenwichtige relatie tussen bedrijven en klanten, dat is de droom in dit Utopia. De veelgelezen auteur Doc Searls en sociale wetenschapper Sandra Matz hebben een uniek alternatief voor de huidige trend van het surveillancekapitalisme. De relaties met klanten zijn op dit moment te eenzijdig en vol met spionage, zinloze reclame, het hamsteren van data en uiteindelijk resulterend in de 'cookie hell' waarin we zijn beland. In hun Utopia geven beide denkers en onderzoekers de klanten weer de controle over hun eigen gegevens. Bedrijven zullen bevriend raken met de klant en de klant zal bevriend raken met hun merk. Sandra Matz noemt het zelfs het einde van reclame, omdat mensen het moeilijk zullen vinden om adverteren te scheiden van goedbedoeld en doordacht persoonlijk advies. Om daar te komen moeten alle CRM-praktijken op de schop om plaats te maken voor een zogenaamde intentie-economie.



Om deze utopie te bereiken ...

Wordt organisaties geadviseerd hun data-eigenaarschap te herzien en zich voor te bereiden op een tijd waarin merken minder gewaardeerd worden en het allemaal draait om ervaringen.



Doc Searls – Het systeem op zijn kop

In Doc Searls' Utopia krijgt de klant weer de controle. Het is een plek waar het huidige CRM-model wordt omgedraaid en bedrijven zich vormen rond de intenties van mensen. In 2012 begon ons gesprek hierover met Searls. We nodigden hem uit om met ons mee te doen in Londen, waar we een groep CIO's verzamelden om de toekomst van customer engagement te bespreken. We deelden rode en groene kaarten uit en vroegen de groep hoeveel van hen bereid waren hun klanten hun eigen data te geven. Bijna iedereen hield een rode kaart omhoog. Vervolgens hebben we Searls gevraagd om de mening van de groep te veranderen. We begonnen ons interview voor dit project door Searls te vragen of hij zich dit voorval nog herinnerde.

David 'Doc' Searls is een Amerikaanse journalist, columnist en veelgelezen blogger. Hij is coauteur van *The Cluetrain Manifesto* en auteur van *The Intention Economy: When Customers Take Charge*. Searls is een fellow van Berkeley University en hoofdredacteur van *Linux Journal* en artikelen van zijn hand zijn gepubliceerd in onder andere *The Wall Street Journal*, *Wired*, *PC Magazine*, *The Standard*, *The Sun*, *Upside* en *Harvard Business Review*.

'Ik herinner het me nog goed en weet nog steeds wat mijn eerste zinnen waren: stel je voor dat dit 1982 is en de pc heeft net zijn intrede gedaan. Als ik toen had gevraagd: "Ben je van plan om pc's je bedrijf binnen te laten?", zou iedereen nee hebben gezegd. En binnen drie of vier jaar had iedereen pc's. En hetzelfde met internet. En daarna met smartphones, ga je die binnenlaten in het bedrijf? Het antwoord zou nee geweest zijn. "We geven je een BlackBerry." Dat is wat ze in eerste instantie deden, maar binnen korte tijd moest iedereen een Android of een iPhone hebben. Ik denk dat we nu op hetzelfde punt staan. Sta je open voor zelf-soevereine klanten? Het antwoord zal zijn: "Dat is eng." We willen niet dat ze de volledige controle over hun identiteit hebben. We zullen ze een identiteit geven en zullen ze door onze database kennen. Maar wat er ondertussen sinds 2012 is gebeurd, is dat omdat deze bedrijven hun gegevens niet aan mensen hebben overgedragen, we nu de Europese AVG [Algemene verordening gegevensbescherming] hebben.'

Searls is al meer dan 20 jaar 'de stem van de empowerment van klanten'. Het begon met het iconische *The Cluetrain Manifesto* waar hij coauteur van is: een manifest met 95 stellingen die vandaag de dag nog steeds zeer relevant zijn. Na *The Cluetrain Manifesto* ging hij in 2006 aan de slag met een concept genaamd Vendor Relationship Management (VRM). VRM is de consumentenversie van Customer Relationship Management (CRM). Daarna, in 2012, publiceerde Searls zijn

boek *The Intention Economy: When Customers Take Charge*. Nu er enkele jaren zijn verstreken sinds de publicatie, vroegen we Searls of, en zo ja, wanneer klanten de controle daadwerkelijk overnemen. Hij twijfelt niet aan het "of"; hij lijkt eerder meer overtuigd dan ooit tevoren. Maar we moeten ons voorbereiden op een beetje chaos, vertelt hij, net zoals de chaos die we tegenkwamen na de pc, het internet en de smartphone.

How is Utopia working out for ya?

Searls vervolgt: 'Op de tiende verjaardag van het Cluetrain-manifest hadden David Weinberger en ik, twee van de auteurs, een sessie op Harvard in een van de klaslokalen van de rechtenfaculteit. De titel van die lezing was 'So How is Utopia Working out for Ya?'. Dit was omdat het Cluetrain-manifest als een utopisch document werd beschouwd. Het is inmiddels twee keer zo lang geleden sinds de publicatie en Utopia is nog behoorlijk ver weg. Tegelijkertijd denk ik dat we er dichterbij zijn dan ooit. Ik twijfel er niet aan dat de intentie-economie (het thema van mijn boek uit 2012) zal komen. Ik dacht dat we te laat waren met publiceren, maar in feite waren we belachelijk vroeg. En het kan zijn dat we nog steeds vroeg zijn, maar in eerste instantie hadden we geen nieuwe opties, zoals nu met de blockchain. De afgelopen tijd zijn er veel meer schendingen van privacy geweest en dat heeft het internet tot een veel slechtere plek gemaakt. De AVG helpt op bepaalde manieren. Het basisidee achter de Cluetrain was om de kant van de klant te kiezen. Het toonde de gaten in de marketingmachines van bedrijven: een volledig gebrek aan empathie, geen afstemming met wat klanten echt willen en zonder enig echt gesprek.'

Utopia gaat over relaties

Het VRM-concept dat de basis vormde van Searls' boek over de intentie-economie toont hetzelfde gebrek aan echte relaties aan. Het laat ook zien wat er moet gebeuren: zelf-soevereiniteit en eigenaarschap van eigen gegevens. Maar laten we beginnen met welk probleem VRM oplost. 'Het oorspronkelijke idee achter CRM was dat er software en diensten zouden zijn die bedrijven zouden helpen echt contact te maken met hun klanten. Laten we niet vergeten dat de middelste letter van CRM staat voor de relatie. Het idee was dat het om relaties ging, maar wat er gebeurde was dat het klantbeheer werd. En het werd een enorm systeem voor het bijhouden van klantdata, maar niet speciaal om te bouwen aan een relatie met hen. Eigenlijk zou iedereen in staat moeten zijn om zijn eigen adres te wijzigen, zijn achternaam te wijzigen, zijn contactgegevens te wijzigen. Bij elk bedrijf waar we mee

omgaan, en met één handeling. Dat zou VRM zijn. En idealiter zou VRM aansluiten bij CRM. VRM zou een manier zijn waarop mensen daadwerkelijk gestandaardiseerd kunnen communiceren met meerdere bedrijven. CRM is niet veel veranderd, er zijn alleen nieuwe dingen aan toegevoegd. CX (klantervaring) bijvoorbeeld. En sociaal CRM was een paar jaar geleden groot. Het idee was dat je mensen op sociale media volgt en dat je daar contact met ze legt en een relatie opbouwt. Dit werd vooral aangedreven door marketing. Maar meestal stond marketing los van het feitelijk contact met mensen. Eigenlijk heeft marketing de klant nooit echt geraakt. Dit is vandaag de dag niet anders, het is enkel gerationaliseerd en gecompliceerder. Het is oneindig veel digitaal geworden en het zit vol met gegevens. En het is nog steeds dezelfde onzin als een paar jaar geleden. Nog erger zelfs. Er is geen ander mens meer betrokken bij marketing; de klant is gewoon iemand om gegevens van te oogsten. En de gegevens zijn bijna allemaal gebaseerd op het bespioneren van mensen. Maar de AVG heeft nu de wettelijke wortel voor het technologische paard geplaatst.'

'Er is geen ander mens meer betrokken bij marketing; de klant is gewoon iemand om gegevens van te oogsten. En de gegevens zijn bijna allemaal gebaseerd op het bespioneren van mensen.'
Doc Searls

Surveillancekapitalisme

Searls vervolgt: 'Als bedrijven niet hadden gespioneerd, dan zouden we de AVG en de CCPA [California Consumer Privacy Act] in Californië niet hebben, we zouden de meeste nieuwe digitale-privacywetten die eraan zitten te komen niet hebben. Deze zijn trouwens allemaal vooral gericht tegen de grote bedrijven en ze vergeten dat dit bespioneren van mensen wijdverspreid is. Het is enorm. Je kunt niet naar een website gaan, zelfs een niet-commerciële, zonder te weten dat ze je volgen. Het is echt een belediging van alles wat verstandig is in de fysieke wereld. Ze plaatsen de cookiemeldingen die zeggen dat ze proberen je ervaring te verbeteren: klik alsjeblieft, accepteer ons om je ervaring te verbeteren. En die ervaring blijkt er een te zijn van bespioneren te worden, reclame te krijgen, of dat je data gebruikt worden voor nog meer marketing. De gegevens die ze verzamelen zijn besmet en slecht geanonimiseerd. En al het andere doet er niet toe, want uiteindelijk is het spionage. Dit is allemaal duidelijk uitgelegd in het boek van Shoshana Zuboff, *Surveillance Capitalism*. De essentiële vraag is of je kunt geloven dat vrije klanten waardevoller zijn dan klanten in gevangenschap. Veel problemen in de markt kunnen het beste worden opgelost bij de klant, zoals het voorbeeld dat ik gaf over het veranderen van een adres. En we hebben voldoende bewijs dat dit op het hele internet kan worden toegepast. We kunnen deze dingen oplossen. Het punt is dat we deze problemen van onze kant moeten repareren, we kunnen het niet van hun kant repareren.'



The Cluetrain Manifesto, 1999

'Markten zijn gesprekken. Hun leden communiceren in een taal die natuurlijk, open, eerlijk, direct, grappig en vaak schokkend is. [...] De meeste bedrijven daarentegen weten alleen hoe ze moeten praten in de verzachtende, humorloze en monotone taal van missie-statements, marketingbrochures en "uw belletje is belangrijk voor ons"-mededelingen. Dezelfde oude toon, dezelfde oude leugen.'



Zelf-soevereine identiteit

Dit alles leidt ons tot de vraag wat er moet gebeuren om deze machtsverschuiving te bereiken. Hoewel er duidelijk veel te doen is, blijft Searls benadrukken dat een economisch systeem gebouwd moet worden dat gebaseerd is op *self-sovereign identity* (SSI).

'SSI (of gewoon zelf-sovereiniteit) is het belangrijkste. VRM ging altijd over zelf-sovereiniteit. De term soeverein wordt meestal toegepast op landen. Hij wordt ook gebruikt als synoniem voor bijvoorbeeld munten. In de fysieke wereld zijn we belichaamde dieren, we leven in ons lichaam, wandelen in ruimtes die respect eisen voor wie en wat we zijn. Wanneer ik met mijn hand zwaai of als ik iets schrijf, is dat een zelf-soevereine daad en heeft mijn "zelf" hier volledige controle over. Dan ben ik onafhankelijk, heb ik autonomie, heb ik controle. Theoretisch gezien is de AVG ontwikkeld in de afwezigheid van volledige controle over onszelf in de digitale ruimte.'

We zijn allemaal digitale beginners

Een cruciaal punt in onze discussie is het begrijpen, of beter, het niet-begrijpen van de veranderingen die het internet met zich mee heeft gebracht. Searls, een ervaren 'internet watcher', verwoordt het duidelijk: in dit nieuwe tijdperk zijn we allemaal slechts beginners.

'Wat internet doet is van fysieke wezens digitale wezens maken. We zijn niet alleen meer belichaamde dieren, we zijn digitale dieren. We leven op een plek die geen plek is. En dit is echt een kritiek punt.'

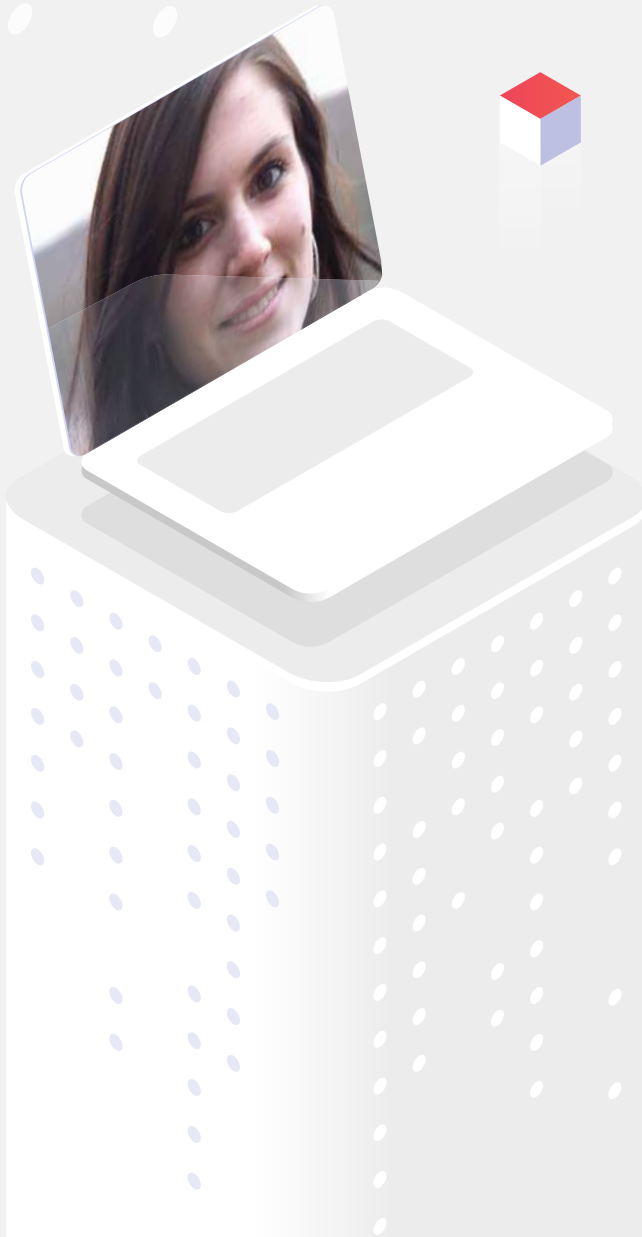
Searls verklaart zich nader: 'Ik ben momenteel in New York City en jij bent in Europa; maar we praten via internet, we zouden dus overal kunnen zijn. Er is geen functionele afstand tussen ons. We zijn ook op het net, zonder lichaam en gewichtloos, omdat er geen "daar" is. Om dit te begrijpen helpt het om je voor te stellen hoe het zou zijn als we in de fysieke wereld afstand en zwaartekracht verloren hebben. Het zou tijd kosten om ons aan te passen, maar het zou ons lukken, net zoals astronauten zich aanpassen aan gewichtloosheid in de ruimte. Maar het belangrijkste feit is dat we nog steeds belichaamd zijn wanneer we "op" internet zijn. We bezetten twee toestanden tegelijk: de fysieke op aarde en de

virtuele op internet. De ene staat hebben we altijd gehad en de andere is nog nieuw. We weten nog niet precies hoe we privacy kunnen laten werken. Of beschaafd gedrag. Of respect voor elkaar. Als we goede manieren hadden om onze persoonlijke privacy te beheersen en om aan anderen duidelijk te maken wat we wel goed en niet goed vonden, dan hadden we de AVG nooit nodig gehad, omdat bedrijven dit zouden zien en zich zouden aanpassen aan de eenvoudige behoefte van persoonlijke privacy online. Maar we hebben de AVG omdat mensen online nog steeds niet beschikken over eenvoudige equivalenten van de "privacy-tools" in de offlinewereld, zoals kleding en onderdak. VRM-tools bieden die privacy-tools en nog veel meer. Wat onvermijdelijk is, is dat we ons uiteindelijk zullen aanpassen aan de afwezigheid van afstand en zwaartekracht in de virtuele ruimte, en we zullen die ruimte beschaafd maken. Hoelang dat zal duren, weet niemand.'

'We hebben de AVG omdat mensen online nog steeds niet beschikken over eenvoudige equivalenten van de "privacy-tools" in de offlinewereld, zoals kleding en onderdak.'
Doc Searls

Bereid je voor op een nieuwe dans

'Zoals ik in *The Intention Economy* heb geschreven, komt er een andere podiumact tussen klanten en bedrijven. De act die we nu hebben is er een waar de bedrijven met een megafoon op het podium staan en schreeuwen naar wat zij denken dat het publiek is. Maar dat publiek blijft geen publiek meer, het wordt autonoom. Mensen worden onafhankelijk, ze zullen keuzes hebben, en ze gaan de manier waarop ze met meerdere bedrijven tegelijk omgaan standaardiseren. En dat zal alles veranderen. Het belangrijkste voor bedrijven is om klaar te staan voor klanten die niet alleen met een klacht verschijnen, maar ook met constructieve hulp. Ik bedoel, het is zo gek dat bedrijven proberen gegevens over mensen te verzamelen terwijl mensen eigenlijk de beste informatie over het bedrijf en zijn producten hebben. Als je een goed bedrijf bent, goede producten maakt of goede services biedt, moet je de hulp van mensen kunnen verwelkomen. Ze zijn in sommige gevallen met miljoenen. Wat kun je van hen leren? In plaats van alleen maar te spioneren.'



Sandra Matz – Het einde van reclame

Ongeveer een jaar nadat we Sandra Matz hadden uitgenodigd om haar gedachten over Cambridge Analytica te delen, ontvingen we een bericht van een van de andere aanwezigen op dat evenement. Het was Moran Cerf, een beroemde neurowetenschapper en professor aan de Kellogg School of Management. Hij wilde ons bedanken voor het samenbrengen van hem en Matz. Het bleek dat we onbedoeld de Cupido waren geweest in een nieuwe relatie. Ze werken nu soms samen, waarbij ze neurowetenschap combineren met sociale wetenschappen, bijvoorbeeld in hun project over interne echokamers. Het is een hoopvol project dat kan leiden tot het bouwen van bruggen tussen mensen met verschillende ideologieën die dezelfde persoonlijkheidskenmerken hebben. Een van de persoonlijkheidskenmerken van Matz is dat ze een naïeve optimist is (zoals ze ons vertelde). 'En dat is positief, want je moet een beetje naïef zijn om energie te steken in dingen waarvan je denkt dat die moeten worden veranderd.'

En wat moet worden veranderd, is de manier waarop reclame werkt, hoe we overweldigd worden met nutteloze berichten en overweldigd worden door de Big Tech-bedrijven en hun advertentieplatforms. 'Dit is het einde van de reclame', vertelde Matz ons. En het is ook het begin.

Haar Utopia houdt in dat consumenten krijgen wat ze (echt) willen, het opbreken van de Googles en Facebooks, meer lokale platforms en minder macht voor merken. Maar ook een Utopia waar meer waarde wordt toegedicht aan zorgverlenende beroepen.

Sandra Matz is universitair docent management aan de Columbia Business School in New York. Als sociale wetenschapper bestudeert ze menselijk gedrag en voorkeuren met behulp van een combinatie van Big Data-analyse en traditionele experimentele methoden. Haar onderzoek toont aan dat 'geld u geluk kan brengen',³ wat leidt tot de conclusie dat organisaties die klanten beter kennen, daadwerkelijk kunnen bijdragen aan hun geluk. Matz is een expert in gepersonaliseerde digitale marketing en digitale verleiding en komt voor op de lijst van de 'top 30 denkers onder de 30'.

De klant echt kennen

Matz' onderzoek toont aan dat mensen gelukkiger zijn als de keuzes (producten) die ze krijgen gepresenteerd, hun werkelijke levensstijl weerspiegelen. Daarom is het belangrijk om de klant te 'kennen'. We vragen Matz naar haar utopische visie hierop: hoe ziet de toekomst van 'de klant kennen' eruit?

3. Matz, S.C., J.J. Gladstone & D. Stillwell, 'Money Buys Happiness When Spending Fits Our Personality', *Psychological Science*, 27(5), pp. 715-725, 7 april 2016, <https://doi.org/10.1177/0956797616635200>

‘Ik denk dat op een gegeven moment alles meer geïntegreerd zal worden. Dus je zult waarschijnlijk niet eens het gevoel hebben dat je een consument bent. Mijn voorspelling is dat als we eenmaal slimme contactlenzen en augmented-realitybrillen hebben, het allemaal gewoon deel wordt van één ervaring. Je kunt dan geen onderscheid meer maken tussen wat een advertentie is en wat de dingen zijn die je vrienden posten. Het gaat zo veel natuurlijker worden. Als we eenmaal op dit punt zijn, krijgen we continu gepersonaliseerde inhoud te zien als we ergens rondlopen. En dan is het niet per se duidelijk waar het bericht vandaan komt en of het een advertentie is. Want zodra organisaties daadwerkelijk goed zijn geworden in het voorspellen van wat mensen willen, hoeven ze niet meer zo nodig reclame te maken. Dus ik denk dat het idee, het hele concept van reclame, zal verschuiven naar een aanbevelingsstijl. Het is het einde van adverteren.’

Ervaringen boven merken

En wat betekent dit voor merken, wilden we weten. ‘Ik denk dat het grote punt is, en iedereen zegt dit maar niemand doet het echt, dat we moeten beginnen te denken vanuit het perspectief van de klant. Reclame verdwijnt. Als bedrijven niet goed anticiperen op wat consumenten willen, zullen ze uitsterven. Op dit moment zijn het vooral mooie woorden, maar geen daden. Ze zeggen “wij zijn klantgericht” maar het begint niet echt bij de klant. Je moet weten wat de behoefte is. Als je niet helemaal klantgericht bent, heb je geen toekomst. Als je echt begrijpt wat mensen willen, hoef je niet continu te schreeuwen. Bedrijven moeten het beste product leveren en niet de beste marketingboodschap.’

‘Dus ik denk dat dit is waar tegenwoordig de discrepantie in zit. Je hebt een product dat een beetje middelmatig is, maar als je goede marketing doet, zul je waarschijnlijk nog steeds verdienen. Als het steeds meer vraaggestuurd wordt, moet je het beste product leveren. Het wordt eigenlijk een pull-factor. Dit is niet een soort advertentieaanpak, maar wordt meer gedreven door de behoeften van de consument. Het zal gewoon samensmelten. Het gaat om het hebben van bepaalde ervaringen, niet om een bedrijf. Ik denk dat merken in de toekomst veel minder belangrijk zullen worden. Het gaat dan niet om het merk, maar om een naadloze ervaring tijdens je leven waarbij je alles krijgt wat je nodig hebt op het moment zelf. Zelfs als je gewoon aan iets denkt, wordt het geïntegreerd in je realiteit. In die zin worden merken dus minder belangrijk omdat ze gewoon onderdeel worden van je dagelijkse leven. En *brain-machine interfaces* kunnen nog een tijdje op zich laten wachten, maar het augmented-realityverhaal staat om de hoek.’

Vrienden worden met een merk

Maar wat is het voordeel van organisaties die je beter kennen? Matz antwoordt: ‘Ik denk dat je het kunt vergelijken met je relaties. Wat je leuk vindt aan je vrienden is dat ze je kennen. Ze begrijpen je en je hoeft niet eens te zeggen wat je wilt, omdat ze het al weten. Je hoeft dus geen extra moeite te doen om te zeggen dat je vanavond thuis wilt blijven en Chinees wilt bestellen. Ze kennen je al zo goed dat dit iets is wat ze zelf kunnen suggereren. En ik denk dat dit iets is wat we erg waarderen in hechte relaties. Het is iets wat mensen niet zo leuk vinden aan de manier waarop reclame momenteel werkt, omdat niemand “mij” echt begrijpt. Ze sturen me constant dingen waar ik niet in geïnteresseerd ben. Ik word constant gespamd met dingen die niet eens vaak gerelateerd zijn aan wat ik leuk vind of aan wie ik ben als persoon. Dus ik denk dat het allemaal draait om het idee om interpersoonlijke relaties na te bootsen. Het grote voordeel is dat het niet langer beperkt is tot onze hechte relaties, het gaat mogelijk veel breder worden in het geven van mensen waar ze echt in geïnteresseerd zijn.’

We zijn allemaal beginners in een wereld zonder reclame

Is het echt het einde van de reclame, willen we weten, want je zou ook kunnen beweren dat het nog maar het begin is? ‘Er is waarschijnlijk geen verschil. Maar als we mensen echt het gevoel willen geven dat het niet precies hetzelfde is met alleen een andere verpakking, dan is het ‘einde van de reclame’ een betere verwoording. Ik weet zeker dat mensen veel sceptischer zullen zijn als we zeggen dat dit nog maar het begin is van adverteren. Reclame wordt zo sterk geassocieerd met manipulatie, met mensen ertoe aanzetten iets te doen wat ze niet willen doen. En zelfs het soort taal dat we gebruiken om erover te praten maakt een verschil. Ik kan zeggen dat dit het einde is van adverteren en het begin van iets nieuws zoals “aanbeveling”, hoewel ik niet weet wat de uiteindelijke term voor dit nieuwe begin zal zijn. Maar ik denk dat het mensen in die zin een stuk bereidwilliger zal maken om zich op het nieuwe model te abonneren.’

Over verwend worden en het hogere risico om de mensheid te hacken

Een economie gebaseerd op beste vrienden die je dienen en anticiperen op jouw behoeften klinkt echt utopisch. Maar worden we niet verwend? Wat zijn de bijwerkingen? ‘Het hangt ervan af hoe je het ziet. Als je het zou zien zoals in een partnerschap, zou je het waarschijnlijk geen verwennerij noemen. Het gaat dus eigenlijk over de manier waarop we denken aan verwennen. We moeten nadenken over de onbedoelde negatieve gevolgen. Als we bijvoorbeeld iemand geven wat hij nodig heeft, kan dit mogelijk schadelijk zijn voor andere mensen. Hetzelfde met kinderen. Als we ze alles

geven wat ze nodig hebben, is dat geen manier waarop ze succesvol door het leven kunnen gaan. Maar het grootste risico van dit alles zou zeker zijn dat iemand het systeem en onze hele menselijke ervaring hackt en dit tegen de mensheid keert. Er is een hoge beloning als dit Utopia werkt, maar er zijn ook grote risico's.'

Machines zullen zoveel meer weten

Uit het onderzoek van Matz weten we dat persoonlijkheidskenmerken heel belangrijk zijn in de huidige modellen. De zogenaamde Big Five-persoonlijkheidskenmerken⁴ worden gebruikt als voorspellers van ons gedrag. Facebook is een geweldig platform om je Big Five-persoonlijkheid te achterhalen. Deze methoden zijn nu heel krachtig, maar zullen ze nog meer in kracht gaan toenemen? 'Ik denk dat ze potentieel minder sterk worden. Ze zijn nu krachtig omdat we ze kunnen begrijpen en omdat de meeste inhoud nu nog steeds door mensen is gemaakt. Als alles in de toekomst alleen maar voorspelling en machine-intelligentie is, wordt het minder belangrijk, want dan kan de computer duizenden, miljoenen datapunten begrijpen en niet alleen voorspellen wat je wilt, maar ook weten hoe dat te communiceren. De Big Five-theorie is tot op zekere hoogte reductionistisch. Nu we steeds minder content door alleen mensen laten creëren, zal alles wat het gedrag versimpelt of samenvoegt, waarschijnlijk veel minder belangrijk worden.'

Creatieve computers en de toekomst van menselijk werk

Machines die de content maken, moet dit als positief of negatief worden beschouwd? Als machines creatief worden, hoe zal dit dan leiden tot een gelukkiger samenleving? 'Dit is ook waar de creatieve industrie zich zorgen over maakt. Op dit moment zegt iedereen dat creatieve banen zullen blijven bestaan. Omdat dat is wat ons tot mens maakt en machines het niet zullen kunnen. Maar dat valt nog te bezien. Aan de andere kant zijn interpersoonlijke relaties echt moeilijk te vervangen. We nemen niet genoeg tijd voor de dingen die er echt toe doen en geven die niet genoeg waardering. Denk aan de zorg, het verzorgen van andere mensen, dingen die eigenlijk voor de meeste mensen behoorlijk waardevol zijn en die hen gelukkig maken. Dit soort sociale banen worden niet echt goed betaald. Als al het andere wordt vervangen door machines, denk ik dat dit een van de dingen is die waarschijnlijk zal blijven. En het kan ook mensen helpen om gelukkiger te zijn. Niet alleen omdat we blij zijn als er voor ons gezorgd wordt, maar ook omdat mensen juist echt gelukkig zijn als ze andere mensen helpen. Maar momenteel is de afweging of je iets sociaals wilt doen of dat je veel geld wilt verdienen.'

Utopia bereiken terwijl Facebook bestaat

Matz vervolgt: 'Ik denk dat er enige regulering moet komen voor mijn Utopia. Je hebt Facebook en Google, de grote spelers, ze weten alles over jou. Dus ze zullen de markt domineren, want kleinere bedrijven met een beter product kunnen onmogelijk die markt betreden. En zonder enige vorm van regulering zal dat niet gebeuren. Ze hebben alle gegevens over je, uit allerlei verschillende bronnen, en van alle mensen over de hele wereld. En er is voor een start-up die een mensgerichte benadering hanteert en eerst probeert na te denken over de klant, geen manier om deze markt te betreden. We moeten praten over het opbreken van bedrijven zoals Facebook en Google. Persoonlijk denk ik dat dit een goed idee is. We hebben het in andere industrieën gezien. Maar hoe is het mogelijk dat we dit niet eens overwegen? In de con-

text van iets wat zo krachtig is als sociale media. Ik denk dat het de komende jaren allemaal afhangt van hoe de politiek zich gaat ontwikkelen. Als regeringen de echt grote spelers uit elkaar halen, gaat er misschien iets veranderen. Als dat niet gebeurt, zie ik het niet voor me dat ze stoppen met wat ze doen, omdat het te goed voor hen werkt. En dan zou het voor

een buitenstaander ongelooflijk moeilijk zijn die markt te betreden. De enige andere grote spelers die we nu zien zijn de Chinese, en deze zijn op geen enkele manier beter.'

Wat zijn de kansen dat het zal gebeuren zonder inmenging? 'Op dit moment zijn die behoorlijk klein en wel om twee redenen. Ten eerste zijn er gewoon geen goede prikkels om te spelen volgens de regels en om het te doen op een manier die de meeste consumenten ten goede komt. De tweede reden is afkomstig van consumenten zelf. Omdat er wantrouwen heerst, belonen we bedrijven niet als ze transparant zijn en ons daadwerkelijk vertellen wat ze doen. In plaats daarvan zegt iedereen: "ze gebruiken mijn gegevens". Nou, zij zijn degenen die je vertellen dat ze het doen. Dus misschien moeten die bedrijven worden beloond in vergelijking met alle andere bedrijven die het waarschijnlijk ook doen maar het gewoon niet vertellen. Op dit moment is het meeste van het nieuws dat we horen over personalisatie, wat het ook is, behoorlijk negatief. Een sterk wantrouwen ondermijnt tot op zekere hoogte een positieve ontwikkeling. Omdat het bedrijven dwingt om het stiekem te doen.'

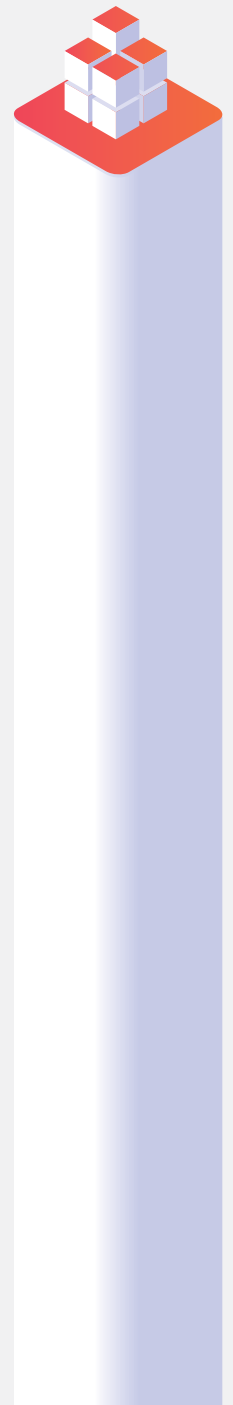
Hebben we echt grote bedrijven nodig?

We ondernemen een laatste poging voor Utopia, een uitweg uit 'big is beautiful' en terug naar een economie op basis van persoonlijke connecties. Matz reageert instemmend: 'Mijn gevoel is dat kleiner waarschijnlijk tot op zekere hoogte

'Zodra organisaties daadwerkelijk goed zijn geworden in het voorspellen van wat mensen willen, hoeven ze niet meer zo nodig reclame te maken.'
Sandra Matz

4. Wikipedia, 'Big Five Personality Traits', https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits

nuttiger is. Lange tijd waren we verbonden met kleine gemeenschappen en iedereen kende iedereen. Het waren meestal alleen maar interpersoonlijke uitwisselingen. Er waren geen grote organisaties: ik geef je mijn kip en jij geeft me iets terug. Nu de maatschappij zo verbonden is, vraag ik me af of dit niet ook vandaag de dag weer zou werken. Een maatschappij waarin we geen bedrijven nodig hebben. Wanneer alles wat ik kan krijgen in feite afkomstig is van andere mensen die verbonden zijn, draait het allemaal om persoonlijke relaties. Dit gaat echt terug naar de basis. Het zou veel dingen moeilijker maken, maar mensen hebben meer kans om elkaar te vertrouwen. Dat zou weer een mooie utopie zijn. Waarom hebben we de grote bedrijven nodig? Waarom kan het niet tussen twee mensen plaatsvinden? Net als Airbnb en Uber. Het moet nog steeds worden georganiseerd, maar het is veel meer van persoon tot persoon. En wie weet, misschien komt iemand met een briljant systeem waarin je de makelaar niet eens meer nodig hebt.'



Visie III De industrialisatie van onze hogere behoeften

Het volgende Utopia is gebaseerd op de visies van twee experts in machine learning (ML), beide gespecialiseerd in de impact van ML op ons welzijn. Professor Rafael Calvo, directeur van het Wellbeing Technology Lab aan de Universiteit van Sydney, en Nell Watson, Singularity University-expert in machine intelligence en techfilosoof, schetsen een utopie waarin onze hogere behoeften, zoals zelfactualisatie, diepe relaties en autonomie, worden ondersteund door technologie. Volgens hen moeten bedrijven beslissen welke waarden ze willen integreren in hun producten en diensten.



Om deze utopie te bereiken ...

Wordt organisaties geadviseerd hun producten en services op zo'n manier te hervormen dat ze werkelijk bijdragen aan het diepere geluk van de klant. Hiermee kunnen ze aansluiting vinden bij de groeiende markt van purpose, welzijn, geluk en zelfontwikkeling. Welkom in het Utopia waar je dankzij technologie de persoon kunt worden die je altijd hebt willen zijn.



Rafael Calvo – Voorbij het beperken van IT-schade: IT voor welzijn

Ons gesprek met Rafael Calvo begon twee jaar geleden en het was duidelijk dat we naar hem terug moesten voor verdere inzichten. In zijn boek *Positive Computing: Technology for Wellbeing and Human Potential* pleit hij voor het bouwen van een digitale omgeving die ons gelukkiger en gezonder kan maken, niet alleen productiever. Tegenwoordig besteden technologiebedrijven veel meer aandacht aan termen als positive computing, humane technologie, geluk en welzijn. Calvo vertelt ons dat de initiatieven nu als paddenstoelen uit de grond schieten. Toch gaan nog veel van de initiatieven alleen over het beperken van de IT-schade, over de negatieve bijwerkingen van technologie. De volgende stap is duidelijk: een bewuste keuze maken om iets positiefs en goeds te bouwen. Dit wordt steeds waarschijnlijker nu het publieke bewustzijn groeit dat technologieplatforms niet neutraal zijn maar iets van ons willen. In deze utopie moeten we standpunten innemen.

Rafael Calvo is professor en directeur van het Wellbeing Technology Lab aan de Universiteit van Sydney. In 2015 werd Calvo benoemd tot Future Fellow van de Australian Research Council om het design van welzijn-ondersteunende technologie te bestuderen. Calvo is een voorvechter van ethische technologieontwerpen en is lid van het IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems, onderdeel van de AI for Good Global Summit van de VN, en trad in 2019 toe tot het Leverhulme Centre for the Future of Intelligence.

We zijn te angstig om positief te beïnvloeden

We beginnen ons gesprek door te vragen naar recente ontwikkelingen in zijn vakgebied. Volgens Calvo gaat het de goede richting op: 'Het is voor bedrijven steeds duidelijker geworden dat technologieën invloed hebben op hoe we ethische beslissingen nemen. Wanneer je een platform zoals Facebook hebt, kunnen mensen goede en slechte dingen doen. Dit is inherent aan de technologie. Technologie verandert ons gedrag, ze verandert onze eigen aard en onze eigen besluitvorming.'

Ondanks het groeiende bewustzijn ziet Calvo vooral pogingen om de schade te beperken die wordt veroorzaakt door verleiding en manipulatie en een terughoudendheid om een stap verder te gaan en een positieve invloed uit te oefenen. 'Facebook, Google en vele anderen zullen je vertellen dat een beleid ter bevordering van bepaalde welzijnsfactoren een zeer risicovolle aanpak is. Bijvoorbeeld omdat dit door verschillende regeringen is gebruikt om slecht beleid

'Facebook, Google en vele anderen zullen je vertellen dat een beleid ter bevordering van bepaalde welzijnsfactoren een risicovolle benadering is.'

Rafael Calvo

te promoten. Het is een soort libertaire filosofie dat ze denken dat er een minimale tussenkomst moet zijn, omdat elke externe tussenkomst persoonlijke vrijheden beperkt. Ze willen technologie niet gebruiken om

bepaalde agenda's te pushen, zelfs als het gaat om welzijnsagenda's. De huidige overtuiging is nog steeds dat een platform waarde vrij kan zijn. Maar dat idee is achterhaald, zeker nu technologie zo'n grote impact op ons leven heeft. Zodra iets impact heeft, zijn er waarden aan verbonden. Zelfs als je besluit niets te doen, neem je nog steeds een beslissing, en dus zijn er waarden in het spel.'

Calvo vervolgt: 'Neem geslacht. Als ik met ML-collega's werkte (tot enkele jaren geleden was het grootste deel van mijn werk in ML), waren we bezig het aantal fouten te verminderen en het systeem te optimaliseren. We dachten amper aan de representatie van data. Als je aan een algoritme denkt, bijvoorbeeld voor patroonherkenning van geslacht, dan werkt de ontwikkelaar aan een algoritme dat zo nauwkeurig mogelijk classificeert tussen vrouwelijk en mannelijk. Maar de vrouw-manclassifier is al een beslissing op basis van waarden. Waarom geen continuüm van genders, of drie genders, of vier? In de middeleeuwen hadden ze 27 genders, niet alleen voor mensen, maar ook voor engelen en andere wezens. Veel van die genders zijn illegaal. In bepaalde landen kun je ervoor gestenigd worden. Ik vind het dan ook interessant hoe Utopia iets anders zou betekenen in verschillende landen. Het is duidelijk dat er bepaalde gedragingen zijn die we niet moeten toestaan. Een technologiebedrijf dat een wereldwijd bedrijf wil zijn, moet wereldwijde waarden hebben en tegelijkertijd moet het genuanceerd afgestemd zijn op de gebruiker. Deze balans is moeilijk te bereiken.'

Ethische kaders

Technologie is dus waardegeladen, maar hoe kunnen ontwikkelaars met een technologische achtergrond hiermee rekening houden tijdens softwareontwikkeling? Calvo antwoordt: 'Ik train ingenieurs op vele manieren en vaak willen ze niet nadenken over de waarden die zijn ingebed in de technologieën die ze maken. Ze willen gadgets maken en vinden het leuk om problemen op te lossen. Filosofie is niet iets waar de meeste ingenieurs aan denken. Er is een toenemend aantal initiatieven die ingenieurs een ethisch kader bieden waar zij en de ontwerpers ethische beslissingen mee kunnen nemen op een systematische manier. Het was voor mij erg

interessant om te zien dat veel van de factoren die we behandelen in ons boek *Positive Computing*, nu onderdeel zijn geworden van deze ethische kaders. Omdat ze welzijn ondersteunen en, in bredere zin, eudaimonia. Deze ethische kaders hebben de neiging om autonomie, welzijn en dingen als transparantie te omvatten, bijvoorbeeld zodat mensen kunnen begrijpen waarom het systeem bepaalde dingen doet.'

'Maar dezelfde kaders hebben een natuurlijke zwakte wanneer ze in de praktijk worden gebruikt. Het is onmogelijk om voor te schrijven wat er in elk denkbaar scenario moet gebeuren. In de praktijk veranderen mensen voortdurend van ethische perspectieven: in sommige contexten vinden we normen en waarden belangrijker; in andere contexten hechten we veel waarde aan de intentie van de handelende actor; en in andere situaties vinden we de uitkomst of het resultaat van de actie het belangrijkste. Het is moeilijk om hier in systemische kaders rekening mee te houden. Mensen moeten dan ook een belangrijke rol blijven spelen bij het ontwerpen van ethische of humane technologie. Kritisch denken en een sterk ontwikkeld moreel kompas helpen hierbij.'

Technologie die twee meesters dient

Hoe zal dit zich verder ontwikkelen? Wat zal er veranderen in mens-machinerelaties? 'We hebben al duizenden jaren relaties met machines. Machines vormen de manier waarop we beslissingen nemen en beïnvloeden de opties die we hebben. Als we geen hamer hebben, kunnen we niet de beslissing nemen om een meubelstuk te maken of om iets slechts te doen met de hamer. En wanneer ik een hamer koop, zal de hamer alleen dingen doen die ik wil. Deze ethische implicaties van de hamer verschillen sterk van moderne technologieën. Wat bijvoorbeeld anders is, is dat machines autonoom zijn en nu *agents* zijn. De tools die we gebruiken, zitten vol sensoren die gegevens aan bedrijven verstrekken om te voldoen aan hun eigen belangen. We beheren deze nieuwe tools niet echt, we hebben eenvoudigweg de agents van iemand met hun eigen belangen in ons leven geïntegreerd. En dat is een aspect waar we niet aan denken. We hebben vaak het idee dat we eigenaar zijn van de technologieën en dat die alleen doen wat we willen. We vergeten dat ze nu een belangenconflict hebben. Moderne technologieën zijn nu op twee manieren agents: aan de ene kant zijn ze in toenemende mate "handelende agents" met een zekere mate van autonomie, en aan de andere kant zijn ze agents in de zin van "vertegenwoordigers" zoals makelaars in onroerend goed. We vergeten vaak het belang van deze tweede betekenis. Een slimme speaker blijft updates en veranderingen ontvangen van het ondersteunende bedrijf.'

Calvo noemt twee recente ervaringen met Google Maps in de VS. In zijn eerste voorbeeld navigeerde Google Maps af en toe met beschrijvingen zoals 'Sla rechtsaf na McDonalds'.

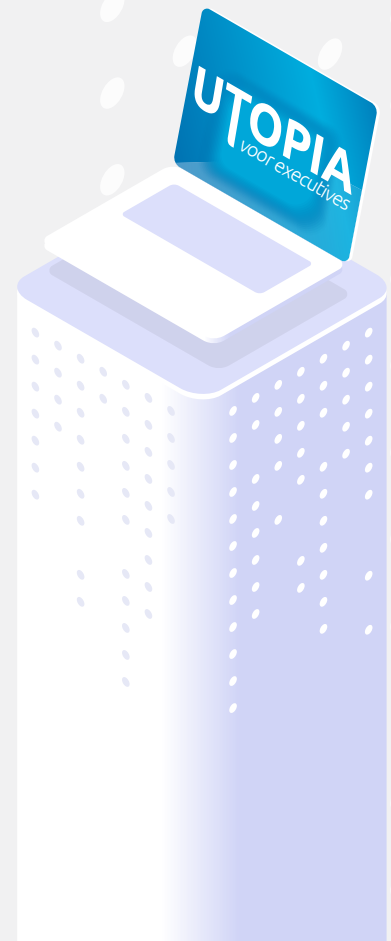
Google zegt dat het dit doet om natuurlijke gesprekken beter na te bootsen, maar critici zeggen dat dit de deur opent voor productplaatsingen in Google Maps. Hoewel het nog steeds onduidelijk is of het nu doelbewuste productplaatsing is, is het punt van Calvo duidelijk: wie dient Google Maps? Google of de gebruiker? Zijn tweede voorbeeld laat ook zien hoe Google Maps beïnvloedt hoe we de wereld ervaren en hoe het product een belangenconflict kan hebben. 'Maandag moest ik naar Houston rijden. We passeerden dit kleine oude stadje uit de 19e eeuw, wat hier vrij zeldzaam is. Maps laat niet continu alle restaurants en winkels zien. Ik ging 60 of 70 kilometer per uur en had graag willen stoppen voor koffie, maar Maps is marktgestuurd, deze lokale bedrijven hebben geen geld voor advertenties. In de VS gaat innovatie zo snel, maar ze wordt aangedreven door het kapitalisme.'

Minder globaal, meer lokaal

We vermelden dat mensen in de VS andere waarden en wensen kunnen hebben met betrekking tot een product zoals Google Maps dan mensen in Europa, Rusland en China. Hoe moeten wereldwijde bedrijven omgaan met deze verschillende culturen en samenlevingen en een vraag naar sterk geïndividualiseerde en gepersonaliseerde producten? 'Ik zag een advertentie van een bedrijf dat zei: "Wij zijn een technologiebedrijf op menselijke schaal." Dat was een interessante framing. Je kunt geen mensgerichte technologie hebben op een schaal die niet menselijk is, omdat er bepaalde waarden zijn die bij zo'n schaal horen. Er zijn bepaalde aspecten van Google die, omdat ze van toepassing zijn op ieder mens, niet menselijk zijn. Maar ik denk niet dat er een hyperindividualisme zal komen, juist omdat mensen gemeenschappen nodig hebben. Ook al is er een crisis van het globalisme. Er zullen producten komen die gericht zijn op individuele gemeenschappen. Geen wereldwijde producten voor wereldwijde distributie, maar een heropleving van technologieën die autonomie van kleinere gemeenschappen ondersteunen. Je kan dit ook in het geopolitieke landschap zien, waarin sommige landen proberen te breken met de globalisering en de beperkingen die ze in de globalisering zien. Ik associeer deze bewegingen met autonomie en ik denk dat er meer mogelijkheden zullen zijn om een gevoel van gemeenschap te geven. Als technisch ontwerpers zullen we moeten kijken hoe we producten kunnen bouwen die zinvolle gemeenschappen met betekenisvolle verbindingen creëren. En ik denk dat technologieën in dat opzicht bepaalde dingen zoals autonomie, competentie en relaties moeten bevorderen, maar ze moeten ook slechte factoren zoals hebzucht, wanideeën, vervuiling en haat belemmeren.'

Eén ding is zeker voor Calvo, deze nieuwe kleinere gemeenschappen zullen waarschijnlijk, althans gedeeltelijk, worden ondersteund door technologie. En deze digitale omgevingen kunnen niet waardevrij zijn. Dat is theoretisch en praktisch

onmogelijk. Technologen moeten beslissen om waarden en kenmerken al dan niet te promoten of te verminderen. Zelfs als ze besluiten dat ze hier niets van willen weten en ze 'gewoon iets willen bouwen', nemen ze de beslissing om geen verantwoordelijkheid te nemen voor de dingen die ze bouwen. Zoals Calvo zegt: 'Mensen hebben terecht het gevoel dat je bepaalde waarden promoot. Mensen zullen zeggen: "Als ik hebzuchtig wil zijn, dan mag dat." Dat is zeker waar en het is een vrijheid die ze hebben. Maar nogmaals: we creëren digitale omgevingen en ze hebben een impact, of we het willen of niet. We moeten dus kiezen of we willen dat deze omgevingen de neiging tot hebzucht verminderen of vergroten.'



Nell Watson – Het vergroten van onze hart en ziel met machines

We spreken Nell Watson net voordat ze op vakantie gaat. We kennen haar al meer dan drie jaar en we volgen haar werk op de voet. Ze is regelmatig te zien op grote mediaplatforms zoals de BBC, *Wired*, *Forbes* en *The Guardian* als specialist in machine-intelligentie met een filosofische visie. Haar Utopia is voor een belangrijk deel geënt op technologie. Als we het op de juiste manier implementeren, kunnen we machine-intelligentie, machine-economie en machine-ethiek gebruiken om betere, completere en tevredener mensen te worden. We kunnen andere mensen beter begrijpen, groeiend door zelfactualisatie, en uiteindelijk het menselijk hart en de ziel vergroten. In dit Utopia ontstaat er een geïndustrialiseerde markt die onze hogere behoeften gaat vervullen.



'Machine-intelligentie wordt als "de geest in de fles". We kunnen om dingen vragen en de machine zal uitzoeken hoe die ons haar uitkomsten kan presenteren.'

Nell Watson

Eleanor 'Nell' Watson is een Singularity University-expert in machine-intelligentie, docent en technisch filosoof. Ze hielp bij het ontwikkelen van baanbrekende Machine Vision-technieken met haar bedrijf Poikos (nu QuantaCorp), waarmee een snelle en nauwkeurige lichaamsmeting van twee foto's mogelijk is. Watson is betrokken bij veel verschillende initiatieven, ze is bijvoorbeeld vice-voorzitter van de IEEE P7001-commissie die nieuwe veiligheidsnormen voor autonome systemen creëert, en ze is medeoprichter en voorzitter van EthicsNet.org, een gemeenschap die pro-sociaal gedrag onderwijst aan machines. Ze is senior wetenschappelijk adviseur voor The Future Society in Harvard en heeft een fellowship bij de British Computing Society en de Royal Statistical Society.

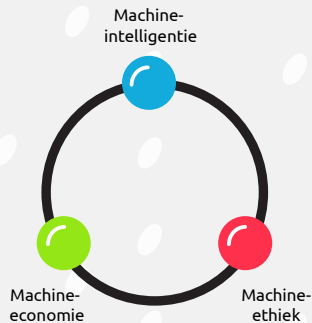
Als we vragen naar haar kijk op geluk en utopie, begint Watson met een citaat uit de roman *Anna Karenina* van Leo Tolstoj: 'Gelukkige gezinnen lijken allemaal op elkaar; elk ongelukkig gezin is ongelukkig op zijn eigen manier.' Volgens Watson geldt hetzelfde principe voor samenlevingen: 'Elke samenleving is uniek, maar om echt gelukkig te worden, moeten ze allemaal aan een bundel voorwaarden voldoen. Als we slechts in een van deze voorwaarden tekortschieten, zullen we verder van Utopia afdwalen. Een van die voorwaarden is vertrouwen. Het is een uiterst belangrijke voor-speller van geluk in samenlevingen. Vertrouwen maakt coördinatie een stuk goedkoper, waardoor op vertrouwen gebaseerde maatschappijen een hoog bbp hebben. De geschiedenis leert ons dat een samenleving complexer wordt wanneer vertrouwen en coördinatie op een voldoende niveau zijn. Mocht een samenleving haar vermogen tot diep vertrouwen en goede coördinatie verliezen, dan zal haar complexiteit verminderen tot een niveau dat opnieuw in balans is.'

De onderlinge afhankelijkheidsrevolutie

Watson denkt dat de samenleving opnieuw de mogelijkheid heeft om de complexiteit te verhogen. Ze noemt dit 'de onderlinge afhankelijkheidsrevolutie', en het is niet alleen een kans, maar ook een noodzaak: 'Als we dit niet goed doen, kunnen we niet doorgaan naar het volgende niveau van beschaving. We kunnen geen stap voorwaarts maken als we deze beschaving niet duurzaam maken. Als we hierin falen, zullen onze middelen opraken. We zullen verwikkeld raken in milieurampen en onze beschaving zal instorten. Dus het is het een of het ander, en het is echt allemaal afhankelijk van de sociale technologieën.'

Watson vraagt ons een kijkje te nemen in de behoeftepiramide van Maslow. 'We zijn heel goed geworden in het voldoen aan onze lagere behoeften, zoals voedsel en onderdak, en we hebben nu de bandbreedte om te proberen te voldoen aan onze hogere behoeften, zoals liefde en ergens bij horen,

zelfrespect en zelfactualisatie. Maar hoe voldoen we aan deze behoeften? We doen ons uiterste best, maar we hebben geen goede oplossingen. We hebben het vervullen van deze hogere behoeften nog niet geïndustrialiseerd.' Watson denkt dat er een unieke kans komt voor de service-industrie om aan die hogere behoeften tegemoet te komen. En deze industrialisatie wordt mogelijk gemaakt door de samenvloeiing van drie elementen: machine-intelligentie, machine-economie en machine-ethiek.



De samenvloeiing van deze elementen zal bepalend zijn voor het ontstaan van een service-industrie.

Element 1: het onbegrijpelijke begrijpen dankzij machine-intelligentie

We zijn geïntrigeerd en vragen haar om deze elementen uit te leggen. 'Machine-intelligentie geeft ons de mogelijkheid het onbegrijpelijke te begrijpen. Om een idee te krijgen van chaotische situaties waarin er duizenden verschillende onderling afhankelijke, onderling gecorreleerde variabelen zijn, of dingen die we niet echt in taal kunnen vatten. Machines kunnen ons daarbij helpen. Ze helpen ons nu bijvoorbeeld al om duizenden en duizenden verschillende wetenschappelijke artikelen te analyseren, om te zoeken naar gebieden waar kennis ontbreekt. Of om te voorspellen hoe bepaalde legeringen van verschillende metalen bij elkaar kunnen zorgen voor nieuwe interessante materiële effecten. Machine-intelligentie wordt als "de geest in de fles". We kunnen om dingen vragen en de machine zal uitzoeken hoe die ons haar uitkomsten kan presenteren. De vorm van machine-intelligentie die we nu zien, lijkt een beetje op de ultieme manier van het doelgericht werken: je stelt de agenda op, je vertelt de machine wat je probeert te doen, of je geeft die een paar voorbeelden, en de machine kan je suggesties analyseren en ermee aan de slag gaan. Dus dat is machine-intelligentie, maar we hebben ook twee andere zeer belangrijke elementen.'

Element 2: incentives afstemmen op de machine-economie
Watson noemt machine-economie als het tweede belangrijke element voor het industrialiseren van het voldoen aan onze hogere behoeften. 'Machine-economie is hoe ik elementen zoals blockchain, gedistribueerde hash-tabletechnologieën

en crypto beschrijf, omdat ze daar over het algemeen bij betrokken zijn. Denk aan wisselbare tokens en het op verschillende manieren afstemmen van incentives. Dit maakt gedeelde kennis, op elkaar afgestemde incentives en meer vertrouwen op een gedecentraliseerde manier mogelijk. En deze technologie stelt ons in staat mensen samen te laten werken en informatie te laten coördineren en delen terwijl ze anders geen behoefte of stimulans zouden hebben om dat te doen. Dit soort technologieën kan helpen om incentives op elkaar af te stemmen, omdat we allerlei services en interacties kunnen "tokeniseren". We kunnen mensen dus kleine beloningen, of microbetalingen, geven voor het uitvoeren van kleine taken. Dit betekent dat we de complexiteit van de samenleving kunnen vergroten.'

'De werelden van crypto en de werelden van artificial intelligence (AI) zijn heel anders. Crypto is erg deterministisch en gedecentraliseerd. En de wereld van AI is erg stochastisch, het is heel willekeurig. We zien nu een convergentie van deze twee werelden ontstaan. Initiatieven zoals Oceanprotocol.com en Singularitynet.io zijn voorbeelden van netwerken die AI en blockchain samenbrengen. Het is voor mensen gemakkelijker om informatie veilig te ruilen, om hun AI-modellen veilig te verhandelen of om bepaalde gegevens veilig uit te wisselen met anderen op een manier die betalingen garandeert als deze worden gebruikt. En dit leidt tot een soort Uberisatie van AI-services. In de komende een tot drie jaar zullen we beginnen om via "Uberisatie van AI" problemen op te lossen. Je kunt dan zeggen: "Ik heb een probleem, ik zou willen dat het wordt opgelost" of "Ik heb een bak aan data, ik zou graag willen dat iemand dit inzichtelijk maakt". En dan kunnen mensen concurreren door je verschillende AI-services en -modellen aan te bieden. Dan zou je een premium optie of een reguliere optie kunnen hebben. Of de goedkopere optie waar je samen met andere mensen gebruik van maakt die vergelijkbare problemen hebben, net als nu met Uber. We gaan over naar een wereld waar in plaats van dat het zes maanden duurt om AI op een probleem toe te passen, je het in zes minuten of zes seconden kunt doen. En dit gaat alles veranderen. Dit is wanneer AI 'echt' wordt, wanneer deze dingen zo geïntegreerd zijn, en zo automatisch, dat deze bundels van verschillende services toevallig doen wat we nodig hebben, wanneer we het nodig hebben, zelfs zonder het te vragen. Net als een bekwame butler of een ideale "levensmanager", zonder dat je zelfs maar een verzoek hoeft te doen. Net als je dorst hebt, of gewoon klaar bent voor dat glas cognac, verschijnt het gewoon. Dat gaan machines de komende één tot drie jaar voor ons doen.'

Element 3: depolarisatie met machine-ethiek

Het derde element in de onderlinge afhankelijkheidsrevolutie van Watson is machine-ethiek. 'Dit gaat over waardeafstemming, over het leren van onze voorkeuren aan machines, over het onderwijzen van de dingen die we als samenleving

belangrijk vinden en die het leven een beetje leuker maken. En machine learning is tweerichtingsverkeer. Het zijn niet alleen machines die van ons leren, we leren ook van machines, omdat we met hen omgaan is dat onvermijdelijk. En dat betekent dat machines veel kansen hebben om ons ten goede en ten kwade te beïnvloeden.'

Het vergroten van het menselijk hart en de ziel

Watson vervolgt: 'Wanneer je deze drie elementen samenvoegt, krijg je de intelligentie om ongelooflijk moeilijke problemen te begrijpen en er zinvolle antwoorden voor te creëren. Je krijgt de mogelijkheid om heel verschillende mensen bij elkaar te brengen om problemen op te lossen op zo'n manier dat het niet gaat over winnaars en verliezers. En je krijgt, via machine-ethiek, de wijsheid om dit toe te passen voor de beste doeleinden, om mensen gelukkiger te maken op een zinvolle manier. Dat is wat er op ons afkomt in de jaren 2020. Niet de vergroting van menselijke spierkracht zoals we eerder hadden in het industriële tijdperk, niet de vergroting van de geest die we zagen in de informatierevolutie. Dit gaat over de vergroting van het menselijk hart en de ziel.'

Het industrialiseren van het voldoen aan onze hogere behoeften

We vragen Watson om meer voorbeelden. 'Als machines ons zouden kunnen helpen om onze levenservaringen te delen op manieren die resoneren met andere mensen, dan zou dit onze zelfactualisatie bevorderen. We zullen dan beter in staat zijn de uitdagingen van het bestaan aan te gaan en onze capaciteiten en onze talenten beter begrijpen. En ook waar we die talenten in de wereld het beste kunnen toepassen om de meest betekenisvolle resultaten te krijgen die zullen bijdragen aan onze zelfactualisatie. Dat is hoe we kunnen beginnen aan de industrialisatie van onze hogere behoeften. En dat zal leiden tot een samenleving die is getransformeerd in haar vermogen om echt volledig functionele mensen voort te brengen.'

'In de jaren 2020 zal er een soort van Cambrische explosie komen van nieuwe producten, diensten en ondernemingen die onze hogere behoeften vervullen. Ik denk dat er veel mogelijkheden zijn om contact te leggen met consumenten op manieren die het merk van een organisatie versterken, door te helpen met betekenisvolle behoeftevervulling. Dus op een manier die verwelkomend en zinvol is. Voor gevestigde organisaties betekent dit dat zij zichzelf hiervoor moeten heruitvinden. We zullen waarschijnlijk een aantal merken zien met hun eigen kleine avatar of mascotte. En door die vriendelijke kleine avatars zullen bedrijven in staat zijn meer directe gesprekken met hun klanten te voeren op manieren die minder te maken hebben met verkopen en meer met het oplossen van echte problemen. Dat soort kleine gesprekken dragen bij aan het opbouwen van echte

relaties met mensen om te begrijpen hoe ze het beste aan hun behoeften kunnen voldoen.'

Automated Externality Accounting

Ten slotte vertelt Watson dat in de komende industrialisatie van onze hogere behoeften er ook een vraag zal zijn om de bredere consequenties van producten voor de planeet, voor de maatschappij, voor niet-menselijke dieren, beter te begrijpen. Ze geeft een voorbeeld: 'Als je naar de plaatselijke supermarkt gaat en je koopt een fles frisdrank of een zak chips, dan onderga je een plezierig moment van 10 minuten, maar je hebt bijeffecten gecreëerd die 10.000 jaar kunnen duren. En andere mensen in andere delen van de wereld voor weg, en mensen die nog niet eens zijn geboren, zullen met jouw rommel moeten dealen voor jouw pleziertje van 10 minuten. Bedrijven en instituten hebben op dit moment geen goede technologieën om deze externe factoren te kunnen volgen, om te begrijpen wie er een puinhoop heeft gemaakt en om hen er verantwoordelijk voor te houden. Die rotzooi maakt geen deel uit van de prijsstrategie en we leggen er geen verantwoording voor af. Ik ben erg in de ban van het idee van "Automated Externality Accounting". Dit zal mensen helpen om effecten zoals vervuiling beter te beheersen en in de prijs te bundelen. Dit moet gebeuren, want de wereld verandert steeds sneller. We kunnen op dit moment niet iedereen onze prachtige ontwikkelde levensstijl aanbieden, tenzij we erachter komen hoe we tegelijkertijd ons milieu kunnen beschermen. En we hebben bijna geen tijd meer. Het is alsof we een luier om hebben gehad, wat lange tijd erg handig was, maar nu zit hij tot aan de nok toe vol.'

'In de jaren 2020 zal er een soort van Cambrische explosie komen van nieuwe producten, diensten en ondernemingen die onze hogere behoeften vervullen.'

Nell Watson

Watson concludeert: 'Deze elementen zullen bedrijven helpen zich te positioneren voor de jaren 2020. We gaan steeds meer rekening houden met het totaalplaatje van de ware kosten van een product of service. Naarmate machines beslissingen gaan nemen over welke producten mensen moeten kopen die in overeenstemming zijn met hun waarden, zullen bedrijven die het werk al hebben gedaan en bedacht, in een goede uitgangspositie verkeren. Bedrijven die bezig zijn met de vraag hoe ze mensen optimaal gelukkig kunnen maken en niet de wereld verpesten, worden door de machines voorgesorteerd. En de achterblijvers die de moeite niet hebben genomen om het werk te doen, dat zijn degenen die de concurrentieslag gaan missen.'

Visie IV Werken aan Utopia: de kracht van een goede 'narrative'

In dit Utopia combineren we de utopieën van internetprofessor Luciano Floridi en geluksprofessor Claudia Senik. Beide professoren bekijken de wereld vanuit een meta-perspectief en schetsen de grenzen en voorwaarden voor hun utopie. Een groot verhaal dat mensen verenigt staat centraal. Volgens Senik hebben we het gevoel verloren hoe het is om in een 'echte' samenleving te leven. Floridi voorziet in een polarisatie van banen en een ongelijke verdeling van rijkdom. Een goed gevoeld verenigend verhaal is noodzakelijk en zou kunnen gaan over het bestrijden van klimaatverandering, maar ook over het vinden van oplossingen voor huidige 'winners take all'-businessmodellen, zodat de hele samenleving kan profiteren van de voordelen van nieuwe technologie. Werken aan oplossingen voor het grotere goed brengt mensen dicht bij elkaar en als het verhaal klopt, volgen andere oplossingen voor problemen zoals onbewuste manipulatie door technologie en het gebrek aan ruimte voor menselijke creativiteit. Deze utopie gaat dus over het bereiken van Utopia, het verenigen van mensen. Onbehagen, zoals Floridi het verwoordt, zal ons richting dit Utopia sturen: 'Het belangrijkste kenmerk van mensen is hun onverbeterlijke ontevredenheid. Het heeft ons uit de grotten het land in gedreven, en van het platteland naar de steden.'



Om deze utopie te bereiken ...
Wordt organisaties geadviseerd zelfonderzoek te doen en een narrative te creëren die aansluit bij de huidige tijdgeest.



Luciano Floridi – Controle over het blauw en ondersteuning van het groen

We kennen Luciano Floridi al sinds hij naar Oxford verhuisde en we hebben zijn kantoor in St. Giles' Street verschillende keren bezocht. Een van die keren, het moet rond 2014 zijn geweest, waren we daar om, samen met Michael Osborne en een team van AI-onderzoekers, aan futuristische scenario's te werken. Het was kort na de Oxford-publicatie van Michael Osborne en Carl Frey over de toekomst van de werkgelegenheid (en hoe vatbaar banen zijn voor automatisering). Dit onderzoek bereikte vrijwel alle internationale media.⁵ De impact van AI op banen is opnieuw een onderwerp waar Floridi tijdens ons gesprek op in wil gaan. En er zijn meer dingen om je zorgen over te maken zegt hij, zoals de reanimatie van de wereld door middel van geavanceerde technologieën. We hebben de neiging te denken dat er spoken achter of in de technologieën zitten, dat er echt leven zit in robots of in voice-assistenten. Daarom worden we nog gevoeliger voor hun kleine *nudges* en verliezen we de controle over ons eigen leven. Floridi presenteert twee Dystopia's en één Utopia. In Floridi's Utopia onderwijzen we onze kinderen en leren we ze dat machines geen levende dingen zijn. Verder komen er blauwe en groene belastingen in zijn Utopia voor: blauw staat voor de technische reuzen en groen voor een duurzame, groene economie. En omdat het Utopia is, droomt hij van een wereld waarin degenen die veeleidelijke baantjes hebben, beter worden gecompenseerd en diegenen die genieten van hun baan, geld moeten inleveren.

Luciano Floridi is hoogleraar filosofie en ethiek van informatie aan de Universiteit van Oxford. Floridi is een van de meest invloedrijke adviseurs van de Europese Unie op het gebied van informatie-ethiek. Hij adviseerde Google hoe om te gaan met het nieuwe recht voor burgers om op internet vergeten te worden. Hij is directeur van het Digital Ethics Lab, een alliantie tussen de Universiteit van Oxford en het bedrijfsleven. Het doel van het lab is 'de kansen van digitale innovatie te ontdekken en te vergroten, terwijl risico's worden beperkt en tekortkomingen worden vermeden'. Tussen de bedrijven die het Lab ondersteunen bevinden zich organisaties als Tencent, Google, de Europese Unie, Microsoft en The Rockefeller Foundation. Onze eigen organisatie, Sogeti, prijkt ook op deze lijst.

5. Frey, C.B. & M.A. Osborne, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?* 17 september 2013, https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Dystopie 1: AI zal de wereld reanimeren

Floridi verontschuldigt zich voor het feit dat hij eerst wat tijd moet nemen om iets uit te leggen over de menselijke natuur. 'We hebben de wereld lange tijd waargenomen alsof deze doordrenkt was met spirituele krachten, op een soort dierlijke manier; de rivier had zijn eigen kracht, net als de wind en de seizoenen. Nu bewegen we daarvandaan. We hebben een heel fysiek materialistisch, bijna mechanistisch, bijna newtoniaans wereldbeeld. Tegenwoordig denkt niemand dat een boom een ziel heeft. Maar die neiging van de mens is niet veranderd. Wanneer je actie ziet, zie je intentie, dat is helemaal niet veranderd. Computers kunnen die menselijke neiging om ergens leven in te zien activeren. Deze computers interacteren met mij, werken met mij samen, ze kunnen anticiperen op mijn behoeften of ze kunnen mogelijke alternatieven voorstellen. Dit is een actuele animatie van de wereld die met een aantal potentiële risico's gepaard gaat. We kunnen wel eens vergeten dat het ding niet leeft. Het heeft geen ziel, om het zo maar te verwoorden, het is een scherm, het spreekt niet tegen mij, het communiceert niet. Maar we antropomorfiseren de hele zaak.'

'Leer uw kinderen dat er geen leven in de machines zit.'
Luciano Floridi

Floridi legt uit wat het gevaar is. 'Een van de fenomenen van deze animistische wereld is dat we onbewust in richtingen worden geduwd waar we niet om hebben gevraagd en waar je jezelf van kunt afvragen of het goed is.' Floridi heeft het over de zogenaamde 'kleine

duwtjes in de "goede" richting', of *nudges*. Floridi ziet dit als een bijproduct van het animistische fenomeen. Maar wel een bijproduct dat we dagelijks tegenkomen. Zijn vader heeft onlangs uren naar YouTube gekeken omdat Floridi hem een link naar een video had gestuurd. Aan het einde van de video werd nog een nieuwe video getoond, en nog een, en nog een, waardoor zijn vader later aangaf dat het erg laat was geworden omdat het maar door bleef gaan. Ironisch genoeg heeft Floridi over dit fenomeen boeken en artikelen geschreven. 'De vraag is nu', zegt hij, 'of we de tijd op een andere manier hadden kunnen besteden. Niet of de video's leuk waren om te bekijken.' Floridi schetst een wereld zonder stopknop. 'Langzaam maar zeker duwen de algoritmen ons in een bepaalde richting. We moeten hierin kunnen ingrijpen. En leer uw kinderen dat er geen leven in de machines zit.'

Verplaatsing van autonomie

Omdat Floridi veel tijd besteedt aan het analyseren van technologieën, vragen we ons af of er de afgelopen jaren voor hem verrassingen zijn geweest. 'Een ding dat voor mij een

paar jaar geleden nog niet zo duidelijk was, is dat de autonomie wordt verplaatst van mens naar machine. Naarmate machines meer en meer autonoom worden, is het risico dat dit onze eigen autonomie aantast. Hoe meer de machine dingen voor me doet, hoe minder ik mij zorgen hoeft te maken. En hoe minder verantwoordelijk ik ben, hoe meer het de schuld is van de machine als er iets gebeurt. Maar het gaat verder dan dat. Opeens ben ik zelf ook in handen van dat ding. Dus als ik uiteindelijk kijk naar alles wat Netflix suggereert, wie is hier dan autonoom? Het algoritme leert van mijn gedrag en blijft mij suggesties geven, en ik blijf kijken wat me gevoerd wordt. Ik kan de filmpjes wel leuk vinden, maar het punt is dat het geen keuze was. Het was misschien wel een keuze, maar ik weet niet zeker of ik het zelf anders had kunnen doen als ik dat had gewild, want ik ben dan inmiddels al zo afhankelijk.'

Dystopia 2: polarisatie van banen

De tweede waarschuwing van Floridi gaat terug naar de studies van Michael Osborne en zijn collega's over het effect van AI op onze banen. De arbeidsmarkt gaat polariseren dankzij AI en Floridi wijst op het speciale karakter van digitale technologie. Hij noemt het een technologie van de derde orde. 'Een voorbeeld van een eerste-ordetechnologie is een bijl waarmee je een boom omhakt. Het is een eenvoudig en effectief hulpmiddel. We kennen tweede-ordetechnologieën uit de industriële revolutie. Auto's kunnen bijvoorbeeld alleen goed functioneren in een systeem. Je kunt niet veel met een auto doen zonder wegen, benzinstations en garages. Het is een systeem. We ervaren nu technologie van de derde orde. Een Amazon-warenhuis is volledig geautomatiseerd. Computers besturen computers en de bewaking van die geautomatiseerde systemen gebeurt door geautomatiseerde camerabewaking. De mens



Problemen oplossen die een hoge mate van vaardigheid en vindingrijkheid vereisen zijn moeilijk te automatiseren. Complexe taken zoals afwassen of schaken zijn makkelijk te automatiseren.

Bron: Luciano Floridi⁶

6. Floridi, L., 'What the Near Future of Artificial Intelligence Could Be', *Philosophy & Technology*, 32(1), 19 maart, 2019, pp. 1-15, <https://link.springer.com/article/10.1007/s13347-019-00345-y>

is als het ware uit het systeem geduwd, maar boven en onder deze systemen blijven er banen bestaan. De moeilijke taken voor de computer worden nog steeds door mensen gedaan. Een porseleinen glas uit de kast halen zullen we aan een persoon overlaten. Mensen zullen hun eigen sneakers blijven strikken. Deliveroo-bezorgers zullen over de grachten van Amsterdam blijven snellen. Geen complexe klussen, maar moeilijk uit te voeren door robots.'

Utopia

Aan het einde van ons gesprek kronen we Floridi tot koning van Utopia. We gaan ervan uit dat Utopia een samenleving is zoals beschreven door zijn Digital Ethics Lab: open, pluralistisch, tolerant en rechtvaardig. Floridi komt met een verrassend voorstel voor de polarisatie van banen: 'Ik denk dat het beleid dat we nodig hebben, gaat over hoe we banen belonen. In theorie bedoel ik dit, dit is hartstikke utopisch. Maar als je professor bent aan de universiteit, en je doet werk dat je echt leuk vindt, dan zou je minder betaald moeten krijgen dan de man die de kamer van de professor schoonmaakt en werk doet dat hij waarschijnlijk niet leuk vindt. Hij zou twee keer mijn salaris moeten hebben. Stel je een utopisch systeem voor waar je niet wordt betaald in termen van vraag en aanbod, maar waar geldt: hoe vreselijker het werk is, hoe beter je betaald wordt. Op een gegeven moment zouden in een goed werkende markt die twee dingen niet gescheiden zijn. Banen die niemand wil doen, vereisen dan hogere salarissen. Maar zo werkt het nu niet.'

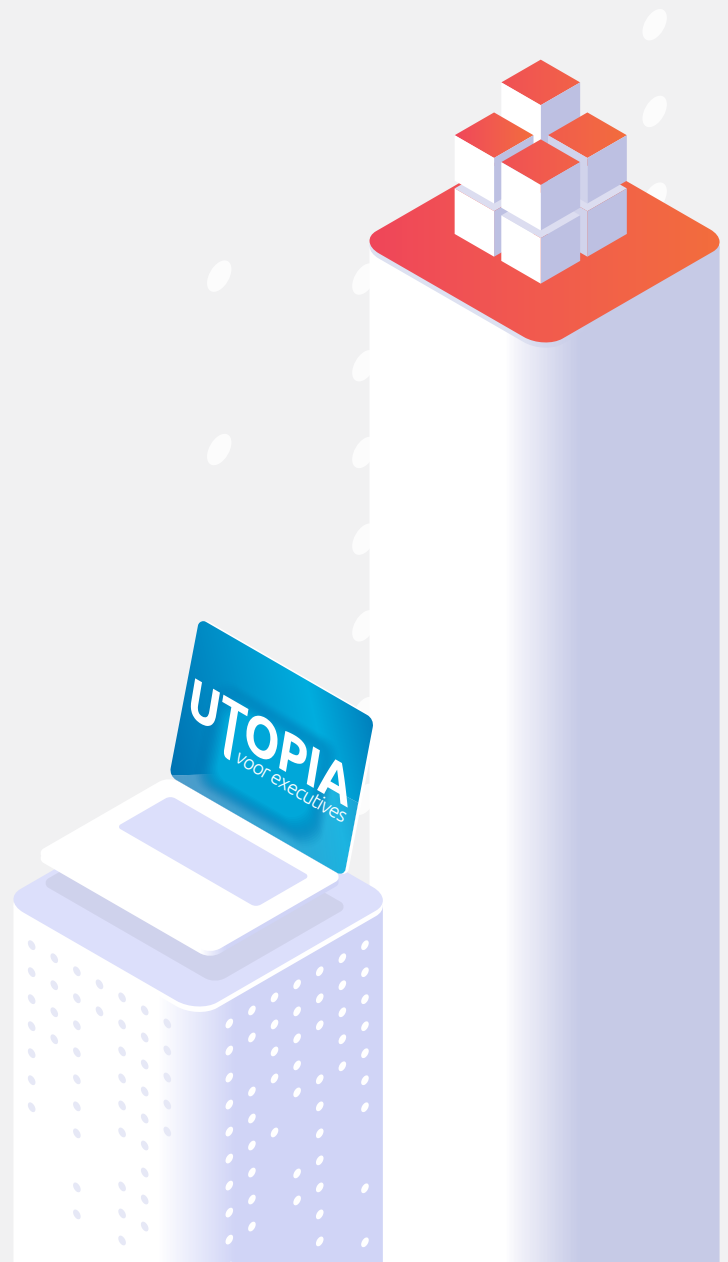
'Stel je een utopisch systeem voor waar je niet wordt betaald in termen van vraag en aanbod, maar waar geldt: hoe vreselijker het werk is, hoe beter je betaald wordt.'

Luciano Floridi

Dan gaat Floridi verder met een ander onderwerp. Hij zou belastingen creëren voor het 'blauwe' en investeren in het 'groene'. Blauw staat voor digitale reuzen zoals Google en Facebook. De 'winners take all'-modellen moeten hun winst delen met de rest van de samenleving. De effecten van innovatie zijn zo eerlijker verdeeld. Groen staat voor een gezond milieu, de circulaire economie. Om een duurzame samenleving op te bouwen gaan groen en blauw hand in hand in dit scenario. Vergeleken hiermee is het probleem van nudging-algoritmen slechts een fluitje van een cent. Dit kan makkelijk worden opgelost met de introductie van regels om onzichtbaar 'nudgen' te stoppen.

Het geschetste probleem van baanpolarisatie kan worden aangepakt met een andere waardering voor werk. Maar Floridi zegt dat dit niet zomaar zal gebeuren. 'Het is echt

Utopia! In de echte wereld zijn er interesses en lobby's en niemand wil zijn status quo opgeven.' Maar dan komt hij terug op de vraag hoe hij als koning op die troon kwam en ziet hij toch een uitweg. 'Mensen brengen offers voor goede verhalen. De koning van Utopia heeft zijn volk een toekomst getoond waarin zij geloven en waarnaar ze kunnen verlangen. Het belangrijkste is om het goede verhaal te vertellen over de groene en de blauwe toekomst, en daar moeten mensen in gaan geloven. Het belangrijkste kenmerk van mensen is hun onverbeterlijke ontevredenheid. Het heeft ons uit de grotten gedreven naar het land, en van het land naar de steden', zegt Floridi. Een goede narrative zal ons de weg kunnen wijzen naar een circulaire economie.





Claudia Senik – Het gevoel dat je in een samenleving leeft, nieuw leven inblazen

Een paar dagen voor onze ontmoeting was Claudia Senik nog op het Élysée. President Macron nodigde haar uit in het presidentiële paleis om met zestig andere intellectuelen en wetenschappers te praten. Om zijn utopie te schetsen, zoals Senik ons vertelde. De Franse president had net tweeënhalf maand door het land gereisd onder de vlag van 'Le grand débat'. Het was een poging de rellen van de zogenaamde gele hesjes te temperen. Er is onrust in Frankrijk. Veel mensen uiten hun ontevredenheid over de situatie door de straat op te gaan en te protesteren.

De onderzoeken van Senik zijn voor ons een belangrijke bron in onze rapporten over digitaal geluk geweest. Inmiddels hebben we elkaar meerdere keren ontmoet. Nu zijn we met haar verbonden via videochat in haar thuisstad Parijs. Hoewel Senik andere woorden gebruikt dan Floridi, zijn er veel overeenkomsten tussen beide interviews. Ook zij heeft het over het belang van een groter verhaal, een narrative. En waar Floridi spreekt over het belang van autonomie, gebruikt Senik het woord creativiteit.

Claudia Senik is hoogleraar economie aan de Sorbonne-universiteit en de Paris School of Economics. Haar belangrijkste onderzoeksgebied is de economie van geluk. Zij weet alles over het meten van geluk en is coauteur van het allereerste World Happiness Report uit 2012.

Een definitie van geluk

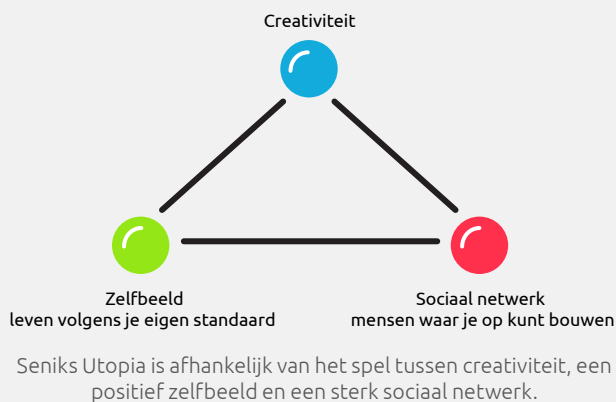
Het eerste wat je van een gelukswetenschapper wilt weten, is natuurlijk hoe we geluk het beste kunnen definiëren. Senik kiest voor een beschrijving van de psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi, een van de vertegenwoordigers van de zogenaamde positieve psychologiebeweging. Csikszentmihalyi wil psychologische inzichten gebruiken om de hele mensheid gelukkiger te maken, niet alleen mensen met psychische problemen. Senik dicteert: 'Geluk is het juiste compromis dat elke persoon kan vinden tussen twee tegenstrijdige doelstellingen, namelijk comfort en opwindning.'

'Comfort is als een schuilplaats. Iedereen probeert comfort op te bouwen, maar als je dat te veel doet, vervel je je en krijg je depressieve gevoelens. Opwindning is plezierig, maar als je te veel of te lang opgewonden bent, dan kun je nerveus en instabiel worden. Dus elke persoon heeft zijn eigen optimale punt tussen comfort en opwindning.' Het gaat dus om de

balans. De Fransen lijken hier aanleg voor te hebben. We kennen allemaal het spreekwoord 'Leven als een God in Frankrijk' en we willen eigenlijk allemaal wel op de Franse manier leven. Maar tien jaar na het nationale geluksactieplan van Sarkozy staat Frankrijk op nummer 24 in de geluksranglijst van de Verenigde Naties, een plek onder Mexico. We concluderen dat het land niet kan concurreren met de Noord-Europese landen die de ranglijst al jaren aanvoeren.

De grenzen waarbinnen onze utopie zich bevindt

Senik schetst ons de grenzen van het droomland waar geluk kan worden gevonden, het nieuwe Utopia. Het is bepaald door creativiteit, een sociaal vangnet en je eigen zelfbeeld. 'Uiteindelijk gaat het om controle over die gelukkige situatie, het vermogen om in en uit je comfortzone te stappen en comfort of juist de spanning opnieuw te vinden.' Het belangrijkste dat we hieruit kunnen concluderen, is dat alles draait rond het feit dat mensen creatief zijn. We willen het leven niet als een kleurplaat invullen, maar zelf iets creëren, iets toevoegen. Uiteindelijk gaan de geluksinzichten van Csikszentmihalyi dus over menselijke creativiteit. Bovendien wordt ons geluk bepaald door ons zelfbeeld, het gevoel iets te kunnen presteren en ons eigen leven te leven volgens onze waarden en normen. En last but not least, of er een sociaal vangnet is en of je genoeg vrienden hebt waarop je kunt rekenen als je ze nodig hebt. Dat is een van de vragen die aan bod komt in de World Happiness Index waaraan Senik bijdraagt. De contouren voor een droomland, het nieuwe Utopia, zijn dus conceptueel getekend.



Senik vervolgt: 'Creëer dus een wereld van kansen en progressie, geef niet de indruk dat mensen vastzitten en ze nooit vooruitgang zullen boeken en dat hun kinderen nooit hetzelfde welvaartsniveau zullen bereiken. Ik weet dat het niet gemakkelijk is. Misschien is het niet meer mogelijk. We moeten het in andere dimensies vinden, zodat mensen kunnen verwachten dat er meer zal zijn, of dat er nieuwe dingen in de toekomst zullen zijn en dat het niet alleen de herhaling van dezelfde oude dingen is.'

Vijf dimensies van een utopische samenleving en een waarschuwing

Maar wat bedoelt Senik met deze andere dimensies? Haar verhaal gaat over basisinkomen, afwisseling in je werk, een ander soort kapitaal (verbindend kapitaal), loskomen van de media en heel veel empathie om de wereld te kunnen vergroenen.

1. Basisinkomen: gratis geld in het nieuwe Utopia?

'Ik denk dat universeel basisinkomen een antwoord is op de veranderende arbeidsmarkt. Historicus Yuval Harari en anderen waarschuwen ons dat banen worden bedreigd, we worden overbodig. Een van de dingen die hiermee verband houdt, is dat de platformeconomie ervoor zorgt dat de mensen die hiervoor werken niet langer werknemers zijn. Ze hebben geen veilig inkomen, dus het basisinkomen is een reactie op onzekerheid. Het is een vangnet. Onzekerheid druist in tegen geluk. Dus, ja, het is een goed idee. Je houdt mensen niet tegen om te werken, het is alleen een basis, een minimum. Als mensen niet werken, is er een economisch probleem en ik denk dat mensen niet gelukkig kunnen zijn zonder creatief te zijn en iets te maken. Dit gaat terug naar mijn eerdere definitie. En werken brengt je ook in contact met andere mensen en biedt een sociaal netwerk. Mijn echte vraag over het basisinkomen is dat als je € 600 aan mensen zou geven, hoeveel mensen alleen daarvan zullen willen leven en hoeveel ernaast zullen blijven werken. Als mensen blijven werken, draagt het basisinkomen onmiddellijk bij aan geluk, omdat het een deel van onze onzekerheid en ons gevoel van onzekerheid wegneemt.'

2. Afwisseling in banen en taken

Senik zegt dat ze nu onderzoekt of afwisseling in taken mensen gelukkiger maakt. 'Mensen die meerdere dingen doen, verschillende en diverse taken hebben, zijn gelukkiger. Maar vanuit huis werken maakt dingen ook al anders, het gaat allemaal om de variëteit. In Frankrijk heb je nu de 35-urige werkweek. Dit geeft meer tijd om verschillende en meer diverse taken op je te nemen. Het is trouwens een heel andere vraag of Frankrijk het correct geïmplementeerd heeft. Het onderzoek waaraan ik momenteel werk, levert bewijs dat er een positief verband is tussen variëteit in activiteiten en menselijk geluk. Mensen besteden nu te veel tijd aan werken zonder echt creatief te zijn.'

3. Overbruggend en verbindend kapitaal

Haar tweede punt over de utopie-economie gaat over het belang van kapitaal. Niet het belang van het financiële kapitaal dat we kennen, maar iets dat ze 'overbruggend' en 'verbindend' kapitaal noemt. Senik: 'Verbindend kapitaal gaat over jou en de banden met je familie. Als je een gelukkige jeugd hebt gehad, heb je een sterke basis van waaruit je de wereld kunt ervaren. Je eigen achtergrond is belangrijk. Dan

kun je meer ontdekken. Als je diegenen verliest met wie je bent verbonden, wordt een gelukkig leven moeilijker. De andere vorm van kapitaal, het zogenaamde overbruggingskapitaal, is vandaag de dag onderwerp van een belangrijke discussie. Hoe bouw je bruggen tussen verschillende groepen: etnische groepen, mannen, vluchtelingen, bankiers? Hoe om te gaan met mensen met verschillende identiteiten? Het is heel belangrijk in Utopia om overbruggend kapitaal te bouwen. Dat begint met opvoeding en op school, waar je moet leren dat mensen meerdere identiteiten hebben. Een persoon is niet alleen moslim, jood of christen, man of vrouw, muzikant of wetenschapper, maar veel dingen tegelijkertijd. Het is belangrijk een samenleving op te bouwen die niet gescheiden is. Mensen moeten interactie ervaren tussen die verschillende identiteiten. Het is ook belangrijk om over jezelf te denken op een manier dat je meerdere identiteiten hebt.'

4. Een beetje media maakt je blij, te veel is dodelijk

Senik gelooft dat een klein beetje tv je gelukkig maakt omdat er een gemeenschappelijke ervaring is door gesprekken als 'Heb je dat gisteren gezien?' Ze vervolgt: 'Deze korte gesprekjes creëren banden. Het helpt om een collectieve ziel te vormen. Maar te veel tv is te passief. Een persoon moet immers actief creatief zijn om gelukkig te zijn.' Verveling door de tv is dodelijk, maar nieuwe media zijn veel actiever. 'Brengt dat geluk?' willen we weten. 'Ook hier is het adagium: een beetje gebruik is redelijk goed. Het kan leuk zijn als mensen reageren, maar als je te ver gaat, kun je geobsedeerd raken door je zelfbeeld. Het is nep, maar je kunt het ervaren als iets echts. Sociale netwerken gaan vooral over het beheeren van je zelfbeeld. En ze zijn verslavend, je blijft terugkomen. Je wilt een boek lezen, maar uiteindelijk ga je twitteren. Je moet er iets aan doen en dingen weer onder controle krijgen. In een succesvol Utopia moeten manieren worden gevonden om het gebruik van media te beteugelen.'

5. Een groene economie plus een enorme dosis empathie

Vervolgens praat Senik over het belang van een relatie met de natuur. 'Groen maakt je blij. Je ziet dit in landen zoals Nederland en Noorwegen en in Latijns-Amerika, die een sterkere relatie met de natuur hebben. De natuur is meer geïntegreerd in de levens daar. Neem bijvoorbeeld Zweden. Dat land kent een traditie om in de zomer de natuur in te gaan, naar een afgelegen blokhut om meer verbonden te raken met onze roots. Misschien moeten we natuurcheques uitdelen in Utopia om ons weer te verbinden met deze roots.'

'Maar hoe zit het met die relatie?' vragen we aan Senik. Want in 2012 opende het World Happiness Report met een alarmende kijk op het milieu. We lezen het volgende:

Hierop antwoordt Senik dat we veel empathie nodig hebben om deze generatie te redden van het werk van de vorige. Ze voegt eraan toe dat de jongste generatie zich super bewust is

van dit probleem. Maar hoe creëer je een enorme hoeveelheid empathie? 'Als je verplicht bent te voelen wat je de ander aandoet, zal de empathie groeien. Als je ervaart dat er

'Het antropoceen zal noodzakelijkerwijs onze samenlevingen hervormen. Als we gedachteloos doorgaan met het huidige economische traject, lopen we het risico de levensondersteunende systemen van de aarde te ondermijnen.'

World Happiness Report 2012

geen water uit de kraan komt of dat de elektriciteit uitvalt, of als je een natuurramp ervaart, dan groeit empathie. Dan zul je voelen wat we toekomstige generaties aandoen.'

Populisme, ideologie en het belang van mythevorming

Mensen die minder geluk hebben gekend in hun leven, stemmen voor de uitersten. En dat gebeurt nu volgens Senik. 'Je ziet een duidelijke breuk in een driemaandelijkse enquête in Frankrijk. De breuk zie je op alle fronten: inkomen, werk, familierelaties. Mensen verlaten de stad, winkels gaan dicht. Er is een gevoel van sociaal isolement. Een deel van het land is niet geïntegreerd. Mensen voelen zich niet verbonden met een groep, dus voelen ze zich niet langer onderdeel van de samenleving. Er is het idee dat de kosmopolieten, de elite, de rest van de mensen hebben verraden. Mijn antwoord op de vraag van Macron is dat we een gemeenschappelijk verhaal nodig hebben.'

'We hebben een gemeenschappelijke vijand of een gemeenschappelijke bedreiging nodig. En dat kan de belastingconcurrentie in Europa zijn die onze verzorgingsstaten ondermijnt. En het kan ook de opwarming van de aarde zijn. De vernietiging van de planeet is een groot probleem. Het werken aan oplossingen hiervoor brengt mensen dichter bij elkaar.'

'Je moet het gevoel herscheppen dat je in een samenleving leeft. Er is geen gemeenschappelijke mythe meer.'

Claudia Senik



Visie V California dreamin': een wake-upcall

In deze laatste utopie zien we tegenstrijdige opvattingen, en misschien is dat ook wel de enige manier om echt vooruitgang te boeken. Silicon Valley-criticus Andrew Keen en technoloog Peter Leyden voorzien beiden tientallen jaren van snelle verandering, maar ze hebben verschillende meningen over wie en wat de belangrijkste spelers zullen zijn. Keen stelt dat de huidige problemen, zoals het splinternet, gepolariseerde meningen en ongelijkheid, absoluut moeten worden aangepakt vanuit een sociaal en politiek perspectief. Leyden heeft juist een enorm vertrouwen in Silicon Valley, Californië, en de kracht van innovatie. Hij ziet onze huidige problemen als de laatste stuiptrekkingen van een oude wereld. Dit is een houding die Keen zou beschrijven als de karakteristieke naïviteit van een goedbedoelende technoloog. Leydens wake-upcall is eenvoudig: dit is slechts het begin van verandering. En hij heeft gelijk. De implementatiefase van alle Californische technische innovaties ligt recht voor ons, maar Keen luidt wel de alarmbellen voor het sociale systeem dat we nu moeten ontwikkelen om echt vooruitgang te boeken.



Om deze utopie te bereiken ...

Wordt organisaties geadviseerd zich voor te bereiden op radicale verandering. Het is nu tijd om de innovaties uit Californië toe te passen, maar alleen om ons te leiden naar een nieuwe richting, Utopia, waar Purpose de koning is en Gelijkheid de koningin.

● **Conflicterende ideeën**

● **Sociale en politieke oplossingen**

● **Naar elkaar luisteren**

● **The Long Boom²**

● **Controle pakken over technologie**

● **De kracht van Californië**



Peter Leyden – De Californische weg vooruit



In 1997 schreven futurist Peter Leyden en scenarioplanner Peter Schwartz een baanbrekend artikel voor het tijdschrift *Wired*. Het artikel 'The Long Boom' vertelde de geschiedenis van onze toekomst van 1980 tot 2020. Al surfend op een golf van technologische innovatie evolueert de wereld volgens hen naar een nieuwe gouden eeuw, gekenmerkt door vooruitgang, openheid, tolerantie en een beter milieu. Nu, in 2019, zijn we aan het einde van hun periodisering gekomen. Enkele weken na het interview ontvingen we een bericht: er komt een vervolg! 'The Long Boom?'. De bal begon te rollen toen Leyden contact opnam met *Wired* nadat we hem hadden geïnterviewd. Eind dit jaar komt er een coververhaal in *Wired*, de concepttitel is 'Long Boom squared', het is net zo utopisch als het oorspronkelijke artikel en kijkt van 2010 vooruit naar 2050.

Peter Leyden is oprichter van Reinvent, een bedrijf dat gesprekken voert met toonaangevende innovators over hoe een betere toekomst te bouwen. Leyden begon zijn carrière als journalist, onder meer bij het tijdschrift *Newsweek* in Azië. Leyden was hoofdredacteur bij het oorspronkelijke *Wired Magazine* en is coauteur van twee boeken over nieuwe technologieën en de toekomst: *The Long Boom* en *What's Next*.

Om u een gevoel te geven van de toon in 'The Long Boom' beginnen we met een fragment uit het artikel van Peter uit 1997:

'We zien het begin van een wereldwijde economische bloei op een schaal die nog nooit eerder is meegemaakt. We zijn een periode van duurzame groei ingegaan die uiteindelijk de wereldeconomie elke 12 jaar zou kunnen verdubbelen en zorgen voor toenemende welvaart voor – letterlijk – miljarden mensen op de planeet. We surfen op de vroege golven van een 25-jarig traject van een sterk groeiende economie die veel zal doen om schijnbaar hardnekkige problemen zoals armoede op te lossen en spanningen over de hele wereld te verlichten. En we zullen het doen zonder het milieu om zeep te helpen. Als het inderdaad zo zal verlopen, zullen historici terugkijken op onze tijd als een buitengewoon moment. Ze zullen de 40-jarige periode van 1980 tot 2020 beschrijven als de sleuteljaren van een opmerkelijke transformatie. In de ontwikkelde landen van het Westen zal nieuwe technologie leiden tot grote productiviteitsverhogingen die een hoge economische groei zullen veroorzaken – in feite zullen technologiegolven zich blijven uitrollen tot het begin van de 21e eeuw. En dan zal het niet-aflatende proces van globalisering, de openstelling van nationale economieën en de integratie van markten de groei door een groot deel van de rest van de wereld verspreiden. Een ongekende afstemming van een groeiend Azië, een

gerevitaliseerd Amerika en een opnieuw geïntegreerd, groter Europa – inclusief een hersteld Rusland – deze ontwikkelingen samen zullen een economische kracht vormen die de meeste andere regio's van de planeet met zich mee optrekt. Deze twee metatrends – fundamentele technologische verandering en een nieuw ethos van openheid – zullen onze wereld transformeren naar het begin van een wereldwijde beschaving, een nieuwe beschaving van beschavingen, die de komende eeuw tot bloei zal komen.'

Een tijdelijke tegenvaller

Tot zover het artikel uit 1997, terug naar het interview waarvoor we Leyden ontmoeten in het gerenommeerde Kimpton Fitzroy Hotel. Het restaurant is een exacte kopie van de eetkamer van de Titanic. Bij de onderkant van een marmeren trap, gezeten op twee met goud versierde stoelen, interviewen we Leyden. We vallen met de deur in huis: de opkomst van populisme, opwarming van de aarde, nepnieuws, manipulatie door de Russen, Brexit, robots die ons werk overnemen, de opkomst van China, immigratie, de gele hesjes in Frankrijk. Had het artikel niet 'De lange depressie' moeten heten? 'Nee,' lacht Leyden, 'we staan juist op het punt een nieuwe periode van voorspoed binnen te treden. De dingen die je beschrijft over wat er in onze samenleving gebeurt, zie ik als de onvermijdelijke tegenslag die wordt veroorzaakt door de fundamentele transformatie die we met succes hebben voltooid. Wat we nu meer dan ooit nodig hebben, is een andere positieve boodschap die ons naar het volgende niveau brengt. Het idee van een mondiale beschaving, een nieuwe beschaving van beschavingen, het idee van een inclusieve samenleving, dat is nog steeds het beeld voor de komende jaren.'

'De medeoprichter van *Wired*, Louis Rossetto, zei onlangs: "De digitale revolutie is voorbij en we hebben gewonnen." Wat hij bedoelt is dat alle informatie die digitaal kan worden, digitaal wordt. Dertig jaar geleden was dat een argument, maar vandaag is het een feit. Dat betekent niet dat de digitale transformatie voorbij is. Veel gebieden werken er nog steeds aan en sommige, zoals in de publieke sector, hebben nog een lange weg te gaan. Maar er is geen twijfel over mogelijk. Het is nu onvermijdelijk.'

'De interessantere wending in de toekomst is dat de informatie van het leven, DNA, nu wordt gedigitaliseerd, en dus zullen we in de komende dertig jaar zien dat de dingen van het leven worden getransformeerd. We gaan de levenscode schrijven om nieuwe fysieke dingen te maken. Het analoge wordt het nieuwe digitaal. Die visie van de komende dertig jaar is nu een controversieel argument, maar het is net zo

vooruitziend en ontwrichtend als het idee van de digitale revolutie dertig jaar geleden was.'

Het belang van optimistische verhalen

Zowel Californië als Leyden zelf staat bekend om zijn optimisme. We vragen hem of, en zo ja waarom optimistische toekomstvisioenen belangrijk zijn. 'Een van de dingen die mensen de afgelopen dertig jaar hebben geleerd, is hoe innovatie kan worden versneld en opgeschaald. We hebben nu duidelijke processen over hoe innovatie werkt en hoe deze in alle richtingen kan worden toegepast. Een van de grote sprongen voorwaarts was een duidelijk begrip van *design thinking*. En de eerste stap van elk ontwerp-denkproces, om in elke richting en op elk gebied te innoveren, is het doel te begrijpen: wat wil je uiteindelijk bereiken? Hetzelfde geldt

voor de hele wereld. We moeten duidelijk zien wat mogelijk en vervolgens wenselijk is. We moeten begrijpen waar we ons voor willen inzetten met onze economie en maatschappij, onze overheid en onze politiek. En hier komen optimistische visies om de hoek kijken. Als alle toekomst die je je kunt voorstellen dystopisch zijn, dan zal het uiterst moeilijk worden om op een positieve manier vooruit te komen. Als

iedereen een positieve, plausibele weg vooruit ziet, kan onze energie veel efficiënter en productiever worden afgestemd om dat doel te bereiken.'

Is het niet een enorme dooddooener om alle negatieve wereldwijde trends te verwerpen met de opmerking dat dit slechts een tijdelijke 'tegenslag' is? 'In 1997, toen *The Long Boom* voor het eerst werd gepubliceerd, was Apple Computer bijna failliet. Amazon was een start-up met een gekke naam die alleen online boeken verkocht. Vandaag zijn ze twee van de meest waardevolle bedrijven ter wereld. Het was bijna onvermijdelijk dat er een tegenslag zou zijn zodra ze de machtigste bedrijven ter wereld werden. En ja, sommige onbedoelde gevolgen bleken de laatste paar jaar groter te zijn dan verwacht, wat voor meer verontwaardiging zorgde. De Russen die Facebook gebruiken om invloed uit te oefenen op een presidentsverkiezing was een duidelijk voorbeeld. Mijn gevoel is dat het basis-DNA van de technische industrie nog steeds behoorlijk in orde is. Verder heeft de industrie het vermogen om vrij snel te herstellen en zich beter af te stemmen op de doelen en de algemene brede welvaart van de samenleving. De technische titanen, en zeker gemiddelde technici die in de loopgraven werken, willen in het komende decennium niet de slechteriken zijn. Ik denk dat ze een heel eind zullen komen om hun industrie aan te passen om meer in harmonie te zijn met de samenleving, en ze zullen bereid zijn om belangrijke concessies te doen aan regeringen over de hele wereld. Ze zullen het spel met ons mee willen spelen.'

'Als het inderdaad zo zal verlopen, zullen historici terugkijken op onze tijd als een buitengewoon moment.'

Peter Leyden

De laatste stuiptrekkingen van een oude wereld

Wat Leyden betreft, zijn we getuige van de laatste stuiptrekkingen van een oude wereld, een oud systeem dat het nieuwe niet begrijpt en inspeelt op angst. Maar hij gelooft niet in een verhaal gebaseerd op angst. Het is niet wat mensen willen; angst zal hoop nooit overwinnen. 'Gelukkig zien we nu een nieuwe generatie opkomen, geboren tijdens deze transformatie. Deze millennials en Generation Z begrijpen als geen ander hoe deze nieuwe wereld werkt. En uit beide generaties zien we de nieuwe leiders van deze nieuwe wereld ontstaan. Ze zullen bepalend zijn voor onze toekomst en deze zelf bouwen. Ze gaan de grote problemen oplossen waarmee we worden geconfronteerd. Deze nieuwe generatie is een generatie die durft te dromen. Ze houden de *California Dream* levend.'

Over de California Dream gesproken, dit optimisme gaat terug tot de tijd van de goudzoekers en later Hollywood, de Californische ruimtevaartindustrie en nu de digitale technologie. Wat is deze California Dream precies? Leyden antwoordt: 'De California Dream is de American Dream in het kwadraat. Er is een gevoel dat iedereen met een groot idee, een hoop ambitie en een berg hard werk een fatsoenlijke kans heeft om echt succesvol te zijn. Er is een gevoel dat bijna geen enkel idee te gek is en dat elk idee in eerste instantie serieus zal worden genomen. En het maakt niet uit wie je bent en waar je vandaan komt, zolang je ideeën en talent hebt en hard werkt. Dit is een heel andere houding dan de die aan de oostkust, waar je klasse, gezin en scholen nog veel belangrijker zijn. Dit is de belangrijkste reden dat generaties jonge mensen, ondernemers en dromers uit het hele land naar Californië zijn gemigreerd. Deze California Dream gaat verder en bereikt nu een kritische massa. En Silicon Valley, de San Francisco Bay Area en Californië in het algemeen hebben nu een wereldwijde mix van ondernemers en innovators van over de hele wereld aangetrokken. Er is geen andere plek zoals deze op de planeet en de innovatie krijgt steeds meer energie. Veel van de innovatie die in het volgende decennium zal ontstaan, zal een impact hebben die veel verder gaat dan Amerika. Het is nu een smeltkroes waar wereldwijde modellen uit voortkomen over de vraag hoe we dingen in de nabije toekomst moeten doen.'

The Long Boom²

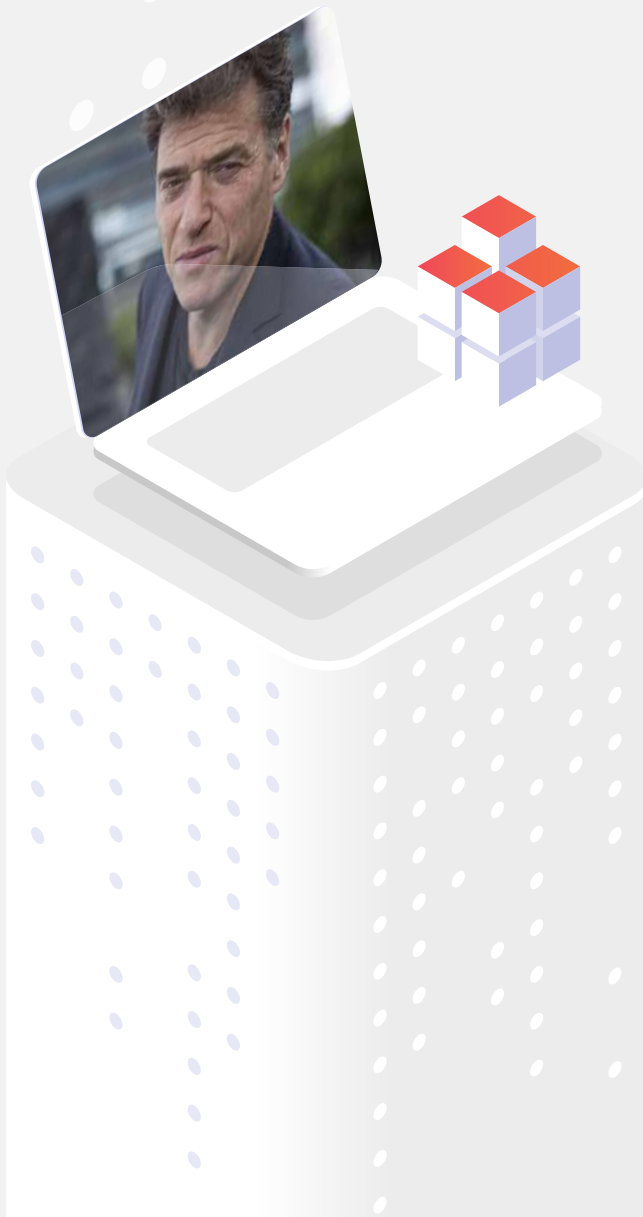
Zoals vermeld in onze inleiding, werkt Leyden momenteel aan dit nieuwe verhaal. Natuurlijk vroegen we hem in een vervolgesprek waar het over gaat: 'Mijn huidige gedachte is om dit nieuwe stuk niet "The Long Boom II" te noemen, maar "The Long Boom²", omdat de schaal van groei en transformatie exponentieel zal zijn in vergelijking met het vorige tijdperk van 1980 tot 2020. Het nieuwe verhaal begint in 2010 en gaat door tot 2050. De meeste mensen onderschatten hoeveel nieuwe technologieën onze werk- en privésfeer zullen

binnenkomen in de komende dertig jaar. En hoeveel economische groei er gecreëerd zal worden door die nieuwe technologieën. Neem alleen al kunstmatige intelligentie (AI). Dat is een technologie die in de komende decennia even alomtegenwoordig zal worden als elektriciteit. AI zal veel van de menselijke activiteiten veranderen en zal worden toegepast in elke industrie en uithoek van de economie. En AI zal ons vermogen om te innoveren en de wereld te transformeren aanzienlijk versnellen. En dat is nog maar één technologie van alles wat nog moet komen.'

'Dan is er de incentive van de klimaatverandering. Het lijkt er nu op dat de wereld eindelijk echt doorheeft dat klimaatverandering echt is en ons nu nadelig beïnvloedt. De komende dertig jaar zal een fundamentele verschuiving naar nieuwe energietechnologieën plaatsvinden en een herziening van onze gebouwde en geproduceerde omgeving naar duurzamere modellen. Dit alleen al zal gigantische economische kansen creëren voor een breed scala aan spelers, van de bezitters van mondiaal kapitaal, tot de plattelandsarbeiders die wind- en zonneparken zullen creëren.'

'Ten slotte werd de eerste Long Boom gedreven door zowel nieuwe technologie als globalisering, en met name de opkomst van China. China en degenen die zijn model volgden, hebben bijna twee miljard mensen uit armoede naar de middenklasse geleid. Dit was een wereldhistorische prestatie, maar er is nog veel te doen. Ik verwacht dat we in de komende dertig jaar de rest van de onderontwikkelde wereld hetzelfde pad zullen zien opgaan – en die zal daarbij veel economische groei stimuleren. Ik begrijp dat er een huidige weerstand is tegen globalisering, maar ik zie dat als tijdelijk, en de grotere trendlijnen zijn vrij stabiel geweest in de richting van het verhogen van het welzijn van degenen in de ontwikkelingslanden. Dit is goed voor hen, goed voor de ontwikkelde wereld, en zal ook bijdragen aan de nieuwe Long Boom.'





Andrew Keen – Sociale verandering ligt in het vooruitzicht: technologie is niet het antwoord

Het is 8:00 uur en we vergezellen Andrew Keen aan het ontbijt in het Moxy Hotel in Amsterdam. Keen is auteur van talloze boeken en een bekende criticus van Silicon Valley. We kennen hem al jaren en hebben met hem over veel trends en ontwikkelingen gesproken. Op zijn LinkedIn-profielpagina's staat de functie 'Chief Unhappiness Officer @ Sogeti', wat u meteen een idee kan geven van hoe hij naar de wereld kijkt. In zijn Utopia geloven we niet meer in de goedbedoelende technologen. Er zijn geen snelle technologische oplossingen voor de huidige politieke en sociale problemen. Keen ziet het einde van een aantal naïeve dromen gloriëren: het internet heeft geen mondiale samenleving gecreëerd, in plaats daarvan ziet hij de opkomst van het splinternet. China, Rusland, de VS en Europa creëren allemaal verschillende digitale samenlevingen.

Andrew Keen is een Brits-Amerikaanse ondernemer en auteur. Hij was een van de eersten die schreef over de gevaren van het internet voor onze cultuur en samenleving. Keen's nieuwe boek, *How to Fix the Future*, presenteert wereldwijde oplossingen voor onze digitale situatie. Keen is uitvoerend directeur van de Silicon Valley-innovatiesalon FutureCast en een veelgevraagd spreker over de hele wereld. Hij is de gastheer van de 'Keen On'-show, een populaire TechCrunch-chatshow, en werd in 2015 door *GQ Magazine* uitgeroepen tot een van de '100 Most Connected Men'.

Utopia betekent 'geen plaats'

Onze eerste vraag gaat over hoe Keen's eigen Utopia eruit ziet, maar de vraag wordt direct afgekap: 'Dat is een absurde vraag, want er bestaat niet zoiets als Utopia. Utopia betekent "geen plaats" in het Grieks. Het bestaat niet en we zullen er nooit kunnen komen.' We herkennen onmiddellijk de vertrouwde toon van onze eerdere, gekoesterde gesprekken. Keen gaat verder: 'Het gebruik van Utopia in mijn boek is om mensen eraan te herinneren dat er geen Utopia is. Je krijgt geen magische verandering. Het komt door politieke actie, doordat mensen samenwerken, niet alleen, niet door dromen, niet door fantaseren.' Keen ziet het als zijn taak om technologen en beleidsmakers aan het denken te zetten. In het boek waarnaar hij verwijst, *How to Fix the Future*, waarschuwt hij mensen dat we op weg zijn naar een dystopie. We vernietigen creativiteit en ondermijnen de creatieve economie. 'Ik waarschuw al jaren voor Big Tech en hun impact op ons algemene geluk. En nu verschuift de tijdsgeest naar een groeiende publieke kritiek op Big Tech.'

De fantasie van goedbedoelende technologen

Utopia is dus een fantasie en we moeten het heft in handen nemen. We vragen naar de rol van technologie bij het vormgeven van onze toekomst en beginnen te praten over initiatieven zoals Solid, een webdecentralisatieproject van Wereld Wijd Web-uitvinder Tim Berners-Lee, gevoed met blockchainoplossingen en Humane AI-projecten. Keen is hier niet enthousiast over. 'Het zijn vooral de fantasieën van goedbedoelende technologen. Begrijp me goed, ik heb veel respect voor Tim Berners-Lee. Hij is duidelijk een goede man. En zijn werk, het bouwen van het Wereld Wijd Web, was de belangrijkste prestatie in de twintigste eeuw. Maar deze initiatieven zijn de dromen van goedbedoelende technologen.' Het idee om terug te keren naar de oorspronkelijke principes van het internet en een ideologie waar alles publiekelijk eigendom kan zijn, is volgens Keen niet meer realistisch.

'Deze initiatieven zijn de droom van goedbedoelende technologen.'
Andrew Keen

'Tim Berners-Lee zegt: "Laten we het internet opnieuw opbouwen en alle problemen oplossen." Don Tapscott zegt: "Blockchain is als het originele internet, maar nu met blockchain heb je gelijk alle oplossingen." Dat is gewoonweg verkeerd.

Je valt in oude valkuilen. Einstein had daar een beroemd citaat over. Als je een keer een fout maakt, is dat prima, maar als je vervolgens hetzelfde keer op keer blijft doen, dan is het een vorm van krankzinnigheid. En ik denk dat, of het nu Tapscott of Berners-Lee is, het een vorm van krankzinnigheid is om te blijven denken dat je terug zou kunnen gaan naar hoe het was. Ik denk dat dit soort initiatieven afleidend en betekenisloos zijn. En dat ze dus uiteindelijk niet erg behulpzaam zijn. Het probleem met het Berners-Lee-initiatief is dat het de markt en het financiële aspect lijkt te verwerpen, alsof dat slechte zaken zijn. Ik denk dat de meest interessante initiatieven degene zijn die de markt hebben meegenomen in hun ontwerp.' Sinds de eerste scheuren verschenen in onze wereldwijde internetdroom, ziet Keen dat slimme mensen een soort karikatuur worden van een goedbedoelende technologen die de realiteit van politieke macht niet lijkt te begrijpen. 'We dachten dat sterk gecentraliseerde macht zou verdwijnen dankzij het internet, maar het neemt gewoon andere vormen aan', stelt hij.

De opkomst van het splinternet

We vragen Keen hoe hij de komende jaren voor zich ziet. 'Ik denk dat je de opkomst van het splinternet zal zien. Aan de ene kant is er een Chinees systeem dat autoritair en totalitair is met huiveringwekkende sociale kredietscores. Een soort van de digitale versie van 1984. Of ze het voor elkaar kunnen krijgen, is een van de grote vragen van deze tijd. Zal het

Chinees volk uiteindelijk rebelleren? De andere vraag is in hoeverre we overdramatiseren. Is dit Chinese systeem zo alomtegenwoordig en uitgebreid als sommige mensen zeggen?'

En 'de andere kant'? Naast het Chinese internet onderscheidt Keen een Amerikaans en een Europees internet. Europeanen zullen socialmediabedrijven in toenemende mate reguleren en behandelen als traditionele mediabedrijven. Europa zal regelgeving opstellen rond mensen en de rechten van data die de huidige bedrijfsmodellen zal ondermijnen. 'Europese initiatieven kunnen een uitdaging zijn voor de dominantie van Silicon Valley-bedrijven, of dat nu resulteert in de opkomst van Europese bedrijven of het omarmen van Europese waarden door Amerikaanse bedrijven. Hoe dan ook, het zou een digitale toekomst kunnen creëren die duidelijk heel anders is dan de Chinese of de Amerikaanse.'

'Marx voorspelde dat de staat zou worden weggeblazen door industrieel kapitalisme, waar natuurlijk niets van klopt. Enkele van de meest extreme Silicon Valley-typen voorspelden in de beginjaren dat de staat zou verwelken – herinner je je die beroemde verklaring van de onafhankelijkheid van cyberspace?' We ervaren nu het tegenovergestelde volgens Keen. Het tijdperk van slimme machines zal meer inmenging van overheden tot gevolg hebben en we zien de opkomst van autoritaire leiders. Hij vervolgt: 'We hebben een crisis van de democratie, we zijn teruggekeerd naar nationalisme en vijandigheid tegenover buitenstaanders. Ondanks alle premissen van de digitale "Hoorn des overvloeds" heeft digitaal niet het fysieke territorium veranderd. Regeringen zoals die van Italië en Polen, Hongarije en Turkije zijn allemaal gericht op de superioriteit van hun ras, hun groep, hun religie, en tonen vijandigheid naar buitenstaanders. En wat je nu met het splinternet ziet, is dat het internet gefragmenteerd wordt in nationale territoriale regelingen die de huidige politieke realiteit weerspiegelen. Een digitaal wereldwijd platform bestaat dus niet. En ik denk dat we ons daar nu bewust van worden.'

De mythe van de universele mens

Het internet heeft ons dus geen wereldwijde beschaving gebracht. Keen ziet het tegenovergestelde gebeuren en noemt het een van de grootste paradoxen van de digitale revolutie. 'McLuhan, een zeer goede historicus en futurist, zegt dat het nativisme, het lokalisme van het dorp, een soort mondiale dimensie heeft gekregen. Dat is een van de meest opvallende, interessante en teleurstellende dingen van de digitale revolutie: ze heeft het lokalisme verergerd. Ze heeft het lokale op parochiale wijze samengebonden. In de zin van echokamers. In de zin van alleen maar met elkaar praten. In de zin van een soort terugtrekking tot individualisme en uiteindelijk narcisme.'

'We praten niet met elkaar. Wanneer heb je voor het laatst een gesprek gehad, een echt gesprek, met iemand uit een

heel andere cultuur, uit China, Korea, Afrika? Het gebeurt gewoon niet. Mensen gaan gewoon naar de plaatsen waar ze zich het prettigst voelen, en ze komen daar samen. En het versterkt hun eigen zekerheden. Je ziet het ook op televisie, en met name op internet, en in de achteruitgang van de oplage van traditionele kranten. En je ziet het natuurlijk in de opkomst van intolerantie, het soort intolerantie van links in de vorm van politieke correctheid, een soort micro-agressiebeweging. En in een onverdraagzaamheid aan de rechterkant in de vorm van vijandigheid tegenover immigranten, vrouwen, homoseksuelen en joden.'

'Om een echt serieus gesprek te voeren moet er ambivalentie zijn, geen zekerheid.'
Andrew Keen

'Dus het is een van de meest verwarrende, maar ook intrigerende dingen van dit eerste deel van de 21e eeuw. We hebben dit zogenaamd wereldwijde mediaplatform waarop iedereen kan delen en communiceren, we kunnen een e-mail sturen naar China en binnen tien seconden krijg je er een terug. En je kan realtime bellen op je telefoon en snapchatten met iedereen waar en wanneer je maar wilt. We zijn meer en meer lokaal, meer en meer verdeeld, meer en meer gescheiden, steeds meer teruggetrokken in onszelf. Dus de echte droom van een universele samenleving, of universele mens, dat soort vorm van verlichting, van de internationale persoon, is een mythe. Er is heel weinig bewijs dat een van de grote dromen van de digitale revolutie, met een soort universele mens, wordt gerealiseerd. Het omgekeerde is zelfs waar. En het wordt weerspiegeld in de opkomst van een soort vreemdelingenhaat, autoritarisme en de crisis van de democratie. Ik denk dat een van de grote uitdagingen is om mensen toleranter en meer geïnteresseerd te maken in de culturen van anderen. En om de echokamers te stoppen, om te stoppen met mensen voor te schotelen wat ze al weten. Ik bedoel, er is geen ambivalentie in digitaal. En om een echt serieus gesprek te voeren moet er ambivalentie zijn, geen zekerheid.'

Controle nemen over technologie en wel nu

'Welke stappen moeten we nemen om dichterbij Utopia te komen?' vragen we ons af. Keen vertelt ons nogmaals dat er niet zoiets is als Utopia en verandering alleen van mensen zelf zal komen. 'De verandering moet politiek zijn, of dat nu door regulering is, door verantwoordelijke ondernemers, door heroverweging van ons onderwijssysteem of door de markt die betere producten eist.'

Oplossingen volgen langzaam technologische revoluties

Hij voegt eraan toe: 'Of het nu gaat om de hoop op de volgende generatie of mensen uit start-ups die technologie willen maken die meer mensgericht is, er is geen eenvoudige

oplossing. De problemen van de industriële revolutie werden ook niet van de ene dag op de andere opgelost. Ze zijn nog steeds niet opgelost. De opwarming van de aarde is het ultieme gevolg van de industriële revolutie en kan uiteindelijk de planeet vernietigen. Maar arbeidsomstandigheden, sociaal welzijn, wetten over werk, belastingen, veiligheid, alle dingen die afwezig waren aan het begin van het industriële tijdperk, die een enorme hoeveelheid menselijk leed veroorzaakten, vervuiling in steden zoals je nu in China hebt, dat alles had generaties nodig om tot verbetering te komen.'

Technologie is niet de oplossing, politiek wel

Keen gelooft dat we in een zeer ongeduldige tijd leven. 'We vinden dat we overal oplossingen voor moeten hebben. We hebben deze apparaten waarmee we geweldige dingen kunnen doen. We communiceren over de hele wereld, we zijn continu op de hoogte van wat er gaande is, kunnen van minuut tot minuut de politiek of sport volgen, dingen kopen, dingen laten bezorgen. Er zijn grote sociaal-politieke kwesties, die zijn verergerd door de digitale revolutie. Ze zijn nu net zo moeilijk op te lossen als de problemen van vroeger. En we moeten geduld hebben, het zal generaties duren. Het werk van goedbedoelende verantwoordelijke politici zoals Margrethe Vestager, Deense politicus en Europees commissaris, hebben we ervoor nodig. We hebben een soortgelijke evolutie naar een regelgevende staat nodig in de Verenigde Staten, en we zien nu het begin daarvan. Maar er zijn geen magische oplossingen. Het probleem is dat die voor al deze technische zaken niet technisch zijn. Het komt niet uit virtual reality, of augmented reality, of blockchain, of edge-technologie, of quantum, of een van de andere dingen. Hoewel deze allemaal echt zijn, en ze allemaal interessant zijn, en ze zeker zeer interessante kansen creëren.'

Agency staat centraal: we moeten de controle nemen

Tot slot dringt Keen aan op veranderingen in de conventionele economie. 'Maar we moeten geduld hebben. Dus ik leg alleen maar het begin uit van een soort langetermijnproces. De sleutel is *agency*, om de technologie vorm te geven voordat deze ons vormt. En de klok tikt. We kunnen niet zomaar achteroverleunen en wachten tot er iets gebeurt. Dus dat is waarom je meer en meer activiteit aan de regelgevende kant ziet, en ik denk dat je een soortgelijke golf van innovatie zult zien bij ondernemers, vooral in Europa, bij mensen die vastbesloten zijn bedrijven en producten te bedenken die mensen beter dienen dan de producten uit de eerste golf. Maar er is geen snelle oplossing, hoe goed bedoeld ook.'





Waar te beginnen?

Terugkijkend op de geschiedenis hebben we verbazingwekkende technologieën zien opkomen die onze wereld compleet hebben veranderd. Grachten, treinen, rails, staal, auto's, internet: ze brachten kansen en welvaart en katalyseerden nieuwe dromen. Maar het verliep allemaal niet in rechte lijnen. In eerste instantie draait het allemaal om de technologie zelf en hoe (weinig) mensen profiteren van een nieuwe technobubbel. In de fase erna gaat het over het opheffen van ongelijkheid en herverdeling van de welvaart. Dit gebeurt na een 'keerpunt', zoals Carlota Perez het noemt. We zijn nu op zo'n keerpunt en dat betekent ook verwarring. Conventies worden op zo'n keerpunt gebroken. Populisme en nieuwe ideologieën zijn trending. Vanaf dit punt gaan we vooruit. Nieuwe regels die voortkomen uit onze utopische dromen, sturen onze samenleving dan een nieuwe richting in. De nieuwe 'purpose' van de economie is dan gevonden.

We hebben negen experts gevraagd naar hun dromen en voorschriften voor deze nieuwe richting. Zij waren onze optimistische en soms pessimistische gidsen in het onbekende terrein van de toekomstige samenleving. De rode draad in de verschillende gesprekken kwam steeds weer neer op het centrale thema van Carlota Perez, de 'ongelijkheid en herverdeling' die de koers uitzetten in deze nieuwe fase. Uit de dialogen hebben we vijf utopische 'shifts' gedestilleerd die we hier zullen presenteren. Deze zijn bedoeld als klankbord voor uw eigen discussies over de strategie van uw organisatie.

Tijdens het uitwerken van de interviews keken we voortdurend met een schuin oog naar wat er in de 'echte' wereld speelt. Waar zagen we purpose bijvoorbeeld in de media opduiken? En zijn er meer signalen die wijzen in de richting dat dit een belangrijke ontwikkeling is? Laten we daar maar eens mee beginnen, voordat we onze afsluitende vijf conclusies met u zullen delen.

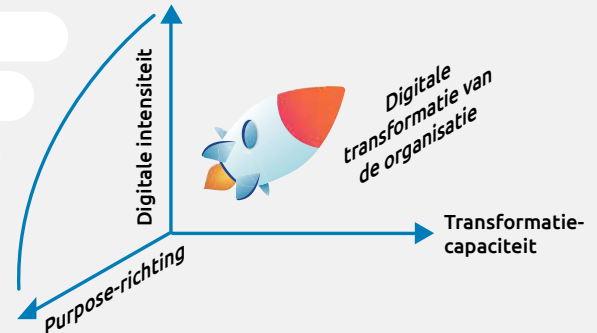
Recente gebeurtenissen als realitycheck

Allereerst was er een aantal bijzondere gebeurtenissen in Amerika deze zomer. Het ministerie van Justitie kondigde daar op 23 juli een breed antitrustonderzoek aan onder de grote technologiebedrijven (zoals Apple en Google). De achterliggende reden is de kritiek op de groeiende macht en potentiële monopolievorming van de Big Tech-industrie. Het Amerikaanse congres heeft inmiddels tachtig bedrijven gevraagd klachten in te dienen tegen onder andere Amazon, Apple en Facebook. Het opdelen van deze reuzen hangt boven hun hoofd en dit is een duidelijk teken dat de Amerikaanse overheid weer meer de touwtjes in handen wil gaan nemen. Verder opmerkelijk nieuws kwam op 19 augustus naar buiten. Plotseling kwamen 181 grote Amerikaanse bedrijven met een gezamenlijke verklaring waarin ze stelden dat organisaties zich meer moeten richten op het verbeteren van de samenleving en minder star

moeten focussen op winst. Ze maakten hun ideeën bekend in hun 'Statement on the Purpose of a Corporation'. Het is een openbare berisping van het wereldbeeld van Milton Friedman. Deze econoom stelde dat 'de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven is om hun winst te maximaliseren'. Friedmans opvatting was decennialang een houvast voor talrijke economisch beleidsvormers die vasthielden aan de doctrine dat 'de markt' de problemen wel oplost. Mediabedrijf Bloomberg heeft overigens de moeite genomen om de 181 bedrijven op de lijst te vragen hoe dit hun beleid zal veranderen. Het antwoord was unaniem: het zal niets veranderen. Daar mogen we dan even notie van nemen, maar de ogen zijn nu verscherpt op organisaties gericht nadat de *Financial Times* met een eigen statement kwam. Enkele weken na de openbare aankondiging lanceerde Lionel Barber, redacteur van de *Financial Times*, de nieuwe journalistieke agenda voor de krant met als boodschap 'Kapitalisme: tijd voor een reset'. De krant

7. Benioff, M., 'Marc Benioff: We Need a New Capitalism', *The New York Times*, 14 oktober 2019, <https://www.nytimes.com/2019/10/14/opinion/benioff-salesforce-capitalism.html>

-  **Shift 1:** van het ongelijk van de markt naar overheidsingrijpen
-  **Shift 2:** van planeetongelijkheid naar de planeet als vertrekpunt
-  **Shift 3:** van dataongelijkheid tot vriendelijke marktconversaties
-  **Shift 4:** van arbeidsongelijkheid naar purpose-economieën die schalen
-  **Shift 5:** van wereldwijde ongelijkheid tot 'glocal' balans



Deze volgende fase is nieuw voor iedereen, in de zin dat we allemaal beginners zijn.

vertelt ons dat 'The age of wealth accumulation is over' en 'Business must act upon a new corporate purpose'. Half oktober klom een van de 181 ondertekenaars, Marc Benioff, CEO van Salesforce, in de pen. *The New York Times* publiceerde zijn stuk onder de titel 'We need a New Capitalism',⁷ waarin Benioff zegt dat de welvaart onrechtvaardig is verdeeld en een lang pleidooi houdt voor purpose.

Er zijn nog meer wapenfeiten op dit front te noemen, maar we hopen dat deze realitycheck u sterkt in het idee dat aan de slag gaan met purpose geen optie is, maar een must. En waar u ook besluit te beginnen met purpose (of verder gaat), blijf waken voor purpose washing. Want met de trend of hype die rond purpose speelt, zullen de criticiasters u graag met uw eigen hypocrisie confronteren zodra u uw eigen uitgesproken morele regels niet kunt volgen.

Vijf shifts, vijf richtingen

U leest hieronder onze eigen laatste wapenfeiten, onze vijf shifts die wij uit de interviews hebben gedestilleerd. De rode draad door deze vijf shifts is het punt van Carlota Perez (maar ook van andere geïnterviewden) dat Utopia gaat over welvaart en welzijn voor de bredere lagen in de samenleving. De vijand van vooruitgang is ongelijkheid. De zakelijke implicaties van deze verschuivingen zijn vandaag al voelbaar. Of het nu gaat om het versplinteren van internet dat de wereld lokaler maakt, het databewustzijn van de consument, de opwarming van de aarde of de zoektocht naar een menselijk bestaan in een wereld die wordt gedomineerd door computers. Waar moet u zich precies op voorbereiden? Vijf verschuivingen, vijf richtingen naar een nieuw doel. Laten we ze een voor een doornemen.

Shift 1: van het ongelijk van de markt naar overheidsingrijpen

Waar moet u zich op voorbereiden? Allerlei interventies door overheden, van het handhaven van wetten en het creëren van nieuwe wetgeving tot stimuli van een groene economie.

De interventies komen eraan. In de inleiding noemden we al de antitrustonderzoeken die in Amerika lopen. In Europa zien we ook een verschuiving. In maart van dit jaar heeft de EU bijvoorbeeld nog tien landen op de zwarte lijst van belastingparadijzen geplaatst. De Franse regering is begonnen met een belasting van 3 procent op de omzet van de grote technologiebedrijven in Frankrijk (het gelehesjesprotest speelde daarbij een belangrijke rol). In september 2019 kondigde de Duitse regering een 'pakket' van 54 miljard euro aan om de klimaatverandering aan te pakken. Het plan houdt hogere belastingen in op binnenlandse vluchten, een CO₂-prijs op transport en gebouwen en een belastingverlaging op treinkaartjes. We zien een verschuiving in de doctrine van twee verschillende economische scholen: van de neoliberalistische visie van Milton Friedman (laat de beslissingen over aan de markt) naar de visie van anderen zoals John Maynard Keynes (de economie is een morele wetenschap).

Wat te doen: vitaliseer uw governance en grijp de kansen.

Het is een kwestie van tijd en timing. U hebt het strategische voordeel om uw organisatie voor te bereiden. Vitaliseren van uw corporate governance ligt voor de hand. De keuze is of u deze interventies wilt benaderen als iets om aan te voldoen (defensief) of als iets om voordeel uit te halen (opportunistisch).



Shift 2: van planeetongelijkheid naar de planeet als vertrekpunt

Waar moet u zich voorbereiden? Flight shaming, shaming van vlees, plastic shaming, shaming van afval, shaming van ongelijkheid.

Pieter Elbers, de CEO van KLM Royal Dutch Airlines, nam een schot voor de boeg door een open brief te publiceren waarin hij mensen aanspoorde om 'verantwoord te vliegen'. Hij stelt vragen als 'Moet je elkaar altijd face-to-face ontmoeten?' en 'Waarom kunt u niet de trein nemen?' Een luchtvaartmaatschappij die vraagt om niet te vliegen? Wie had dat tien jaar geleden kunnen bedenken. De empathie voor toekomstige generaties zal groeien elke keer dat de effecten van klimaatverandering in het nieuws komen. Na schaamte en beschuldigingen zal de discussie over de impact van productie en consumptie verder op gang komen. Financiële prikkels en belastinghervormingen zullen de economie in de richting van slimme groene groei blijven duwen. Speel de nieuwe businessmodellen van de deeleconomie in de kaart. Verder is te voorzien dat de onderhouds- en reparatie-industrie weer zal opleven dankzij duurzamere levensstijlen. Initiatieven als Automated Externality Accounting, True Pricing en belastinghervormingen zoals 'sin taxing' zullen nieuwe prijsmechanismen creëren die de groene economie ondersteunen. Maar ook zal het voor de consument makkelijker worden om te achterhalen of een organisatie echt duurzaam is of alleen maar duurzaam praat.

Wat te doen: van greenwashing tot groene productie

Er is al veel kennis over duurzame productie en CO₂-voetafdruk. De silo's tussen corporate social responsibility en corporate strategie moeten worden afgebroken. Greenwashing is geen oplossing. De groene(re) businessmodellen van de sharingeconomie en de reparatie- en onderhoudsindustrie bieden nieuwe mogelijkheden.

Een opmerking van de auteurs. We werkten aan dit rapport in juni 2019, de warmste maand ooit gemeten. In Nederland werd een nieuw record gevestigd op 40,7 graden Celsius. Een paar dagen later, op 29 juni, hebben we de 'world overshoot day' gevierd. Dit betekent dat de wereldeconomie in de eerste zes maanden één planeet met hulpbronnen had verbruikt, terwijl we pas halverwege het jaar waren. In dezelfde maand kregen we te horen dat grote delen van het poolgebied in brand stonden – op een schaal die ongekend was in de menselijke geschiedenis. In Siberië, Alaska en Groenland werden in totaal 250 tot 300 branden gerapporteerd, in sommige gevallen een gebied van wel 100.000 m² bestrijkend, waarbij naar schatting 100 megaton kooldioxide (CO₂) werd uitgestoten. En even later bereikten ons de berichten over de branden in de regenwouden van Brazilië.



Shift 3: van dataongelijkheid tot vriendelijke marktconversaties

Waar moet u zich op voorbereiden? Nieuwe relaties met klanten op basis van een uitgebalanceerd datamodel. Dataspionage wordt bestraft door overheid en publiek.

Vriendelijke marktconversaties zijn gesprekken die vrienden kunnen hebben. Zij kennen jou, jij kent hen en als goede vrienden willen jullie doen wat in elkaars belang is. Net als informatiesystemen zijn gesprekken nooit neutraal, er is altijd een intentie (in dit geval het beste belang). Dit betekent dat er een nieuwe ruimte moet worden ontdekt. Systemen zodanig ontwerpen dat deze expliciet gericht zijn op geluk en welzijn van het individu, vergt een nieuwe kijk op zaken. Om de stap naar vriendelijke marktgesprekken te maken zult u het eigendom (van gegevens) moeten opgeven in ruil voor een betere relatie met uw klanten. Dit klinkt paradoxaal, maar de winst zit op twee vlakken. Allereerst verbetert de gegevenskwaliteit door de echte expert erbij te betrekken, in dit geval de personen die de gegevens hebben geproduceerd. Dit komt de kwaliteit van de data ten goede, omdat er vaak ook heel wat giswerk bij komt kijken om te bepalen waar iemand echt interesse in heeft. Zie het ook als een uitweg uit de 'cookie hell' waarin we inmiddels zijn beland. Individuen geven hun consent gewoon aan die partijen met wie ze in gesprek willen gaan, in plaats van iedere keer door de duistere voorwaarden van bepaalde cookies heen te moeten klikken. Ondertussen komt de pijn rond de datapraktijken van de techindustrie tot een hoogtepunt. Cambridge Analytica bracht de bal aan het rollen, maar het rollen is niet gestopt. Er moet een gelijk speelveld komen, ongelijkheden zijn nooit duurzaam. Uit zowel een utopisch als een dystopisch perspectief is er veel te winnen voor de samenleving als geheel wanneer we de gegevensongelijkheid oplossen.

Wat te doen: geef data-eigendom op en begin het model om te keren

Enerzijds moet u zich voorbereiden op een veel betere relatie met uw klanten, anderzijds moet u de knop van uw huidige CRM-systeem omzetten. Maar wees eerlijk, de CRM-werkwijzen hebben eigenlijk altijd al ondermaats gepresteerd en zullen dit blijven doen omdat het gewoon niet is hoe relaties worden opgebouwd. Het omgekeerde model – het individu in control – gaat veel minder over het merk (uw merk) en veel meer over de ervaringen waar mensen op uit zijn.



Shift 4: van arbeidsongelijkheid naar purpose-economieën die schalen

Waar moet u zich op voorbereiden? Een bloeiende purpose-economie.

We kunnen onze zogenaamde hogere behoeften van de mens industrialiseren met de inzet van technologie. Voor lange tijd was automatiseren gericht op meer efficiency. Nu komen de bovenste lagen van de Maslow-piramide in het vizier. Het maakt ons bewuster van hetgeen belangrijk voor ons is en wat echt wordt gewaardeerd. De industrialisatie van onze hogere behoeften en de herwaardering van menselijke taken gaan hand in hand. Zorg wordt dan hoger gewaardeerd. Een zorgzame industrie is en blijft bovenal een menselijke industrie. Zorg voor mensen maakt ons gelukkig en geeft betekenis aan het leven. Zorg ontvangen voldoet aan onze behoeften. Nieuwe levensstijlen zullen een vraag naar nieuwe soorten zorg creëren. Van onze economie als geheel een purpose-economie maken kan alleen als we banen en taken herwaarderen. Eerst naar een niveau waar deze banen de waarden weerspiegelen die ze creëren. Denk aan 'out of the box' oplossingen, zoals meer betalen voor een baan die niet bevredigend is. De introductie van een universeel basisinkomen is een meer conventionele oplossing, ook al lijkt dit nu voor velen nog een radicale zet. Maar als je de inkomensangst en de onzekerheid wegneemt voor een deel van de bevolking, is er ook meer stabiliteit en minder sociale ongelijkheid met bijkomende problematiek (van zorg tot criminaliteit) en bijkomende kosten. Dit geldt niet alleen voor hetgeen zich binnen landen afspeelt, maar ook tussen landen (in de geglobaliseerde economie).

Wat te doen: een nieuwe narrative voor uw bedrijf

Strategieën bouwen op basis van sterke meningen over arbeidsongelijkheid in de breedste zin van het woord is een goed uitgangspunt. Carrièrepaden die niet gebaseerd zijn op wat je te bieden hebt, maar hoe je kunt bijdragen aan de hogere doelen die mensen in het leven hebben en hoe ze deze willen bereiken. Dus, werken aan betere verhalen over wat uw bedrijf aan de bovenkant en onder aan de Maslow-piramide doet, zal u helpen deze verschuiving te maken.



Shift 5: van wereldwijde ongelijkheid tot 'glocal' balans

Waar moet u zich op voorbereiden? Een herwaardering van lokaal, met behoud van een globale connectie.

Het techtijdperk heeft globalisering mogelijk gemaakt. De economie is hierdoor vooral mondiaal geworden, maar geluk is veel meer lokaal. Dat moet in balans komen. We hebben hier in de installatieperiode (uit het model van Carlota Perez) te weinig aandacht aan gegeven. De ogen waren gericht op de mogelijkheden van de technologie, veel minder op de (sociale) consequenties. Nu proberen steeds meer regeringen grip te krijgen op technologiebedrijven door belastingen te heffen, boetes op te leggen of radicaler in te grijpen op hun aansturing.

Wij zien ook lokale informatiemaatschappijen ontstaan door de opkomst van zogenaamde splinternets. En terwijl ons geopolitieke begrip van de wereld is gegroeid, beginnen we de hele wereld als één ecosysteem te zien. Mensen die zich buitengesloten voelen van het globaliseringsverhaal, zullen contact maken via lokale initiatieven. Een sterke herwaardering van de lokale bijdrage aan de globale economie is het vertrekpunt van deze verschuiving. Het is een herwaardering van onze wortels, de grond waar we zijn geboren, de mensen die we persoonlijk ontmoeten, duurzaam lokaal eten en opmerkelijk en dankbaar zijn in het hier en nu. Geluk en welzijn, zoals we uit onderzoek weten, zijn daar diep in geworteld, en dit komt nu allemaal aan de oppervlakte.

Wat te doen: het gevoel dat we in een samenleving leven, opnieuw creëren

De intrinsieke waarde van het lokale in een globaal opstomende economie is een tijd over het hoofd gezien. We hebben ons blindgestaard op de nieuwe mogelijkheden van een geglobaliseerde wereld. Nu moet de waarde van de lokale samenleving opnieuw gevonden en gevierd worden. Maatschappijen en bedrijven hebben dat nodig om het gevoel dat we in een samenleving leven, nieuw leven in te blazen. Een van onze grootste problemen, de opwarming van de aarde, kan een uitstekend voorbeeld zijn in deze evenwichtsoefening. Het is een probleem met wereldwijde en lokale oorzaken en gevolgen en heeft het potentieel om ons te herenigen en verbonden gemeenschappen te creëren.

Every step you take ...

Het is duidelijk dat nu ook de technologiesector zich in het oog van de purpose-storm begeeft. De vijf visies en shifts die u gelezen heeft, zijn groots en meeslepend, maar verandering vindt vaak ook in het klein en stapje voor stapje plaats. 'Hoe groen is jouw code?' en 'Hoe bias-bewust is jouw data-strategie?' zijn de nieuwe gesprekken bij de koffieautomaat aan het worden. Juist ook deze kleine veranderingen zijn indicaties van shifts in werking en verbinden de grote visies aan de dagelijkse praktijk. Wij wensen u een vernieuwde purpose-sensitiviteit, een verbindende narrative en een volgende stap richting uw utopie toe.



Over VINT

Het Verkenningeninstituut Nieuwe Technologie van Sogeti, VINT, is onderdeel van SogetiLabs. VINT geeft invulling aan de koppeling tussen bedrijfsprocessen en nieuwe IT. In elke rapportage over een verkenning die het instituut heeft uitgevoerd, zoekt VINT het juiste midden tussen feitelijke beschrijving en beoogde toepassing. Op die manier inspireert VINT organisaties om nieuwe technologie in beschouwing te nemen of zelfs te gaan gebruiken.

De onderzoeken van VINT worden uitgevoerd onder auspiciën van de Commissie van Aanbeveling bestaande uit: F.M.R. van der Horst (voorzitter), Chief Executive Officer Retail Banking ABN AMRO Bank N.V. • A. Arooni, Chief Information Officer NN Group • K. van Baardwijk, Chief Operating Officer and member of the Executive Committee of Robeco • Jørgen Behrens, Head of Applications and Services at HERE Technologies • M. Boreel, Chief Technology Officer Sogeti Group • Paul Dirix, Chief Executive Officer AEB Amsterdam • D. Kamst, Chief Executive Officer Klooker • M. Krom, Chief Information Officer PostNL • T. van der Linden, Group Information Officer Achmea • Prof. dr. ir. R. Maes, Professor of Information & Communication Management Academy for I & M • P. Morley, Lecturer Computer Science University of Applied Science Leiden • J.W.H. Ramaekers, Head of Sogeti Nederland • E. Schuchmann, Chief Information Officer Amsterdam UMC • W.H.G. Sijstermans, Member of the Board, Chief Information Officer Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) • K. Smaling, Chief Technology Officer Continental Europe Aegon • J.P.E. van Waayenburg, Head of Capgemini Nederland • M. der Weduwen, Chief Information Officer & Vice President Information Services, Holland Casino.

Over SogetiLabs labs.sogeti.com

SogetiLabs is een netwerk van meer dan 120 technologieleiders binnen Sogeti wereldwijd. SogetiLabs biedt een breed scala aan deskundigheid op het gebied van digitale technologie: van embedded software, cyber security, deep learning, simulaties en cloud tot business information management, mobiele apps, business analytics, IoT, testen en blockchain-oplossingen. Het doel is altijd om technologie, systemen en applicaties met een zo groot mogelijk resultaat in actuele bedrijfssituaties in te zetten. Dit doet SogetiLabs onder andere via de THINKUBATOR waarin business acceleration as a service aangeboden wordt via toegepaste innovatie. Samen met VINT zorgt SogetiLabs voor inzicht, onderzoek en inspiratie met artikelen, presentaties en video's. Deze zijn altijd te downloaden op de uitgebreide website, online portals en social media van SogetiLabs.

Over Sogeti Nederland B.V.

Sogeti maakt deel uit van de Capgemini Group en is wereldwijd actief op meer dan 100 locaties. In nauwe samenwerking met klanten en partners maakt Sogeti optimaal gebruik van de mogelijkheden van technologie. Sogeti combineert flexibiliteit en implementatiesnelheid om innovatieve toekomstgerichte oplossingen op het gebied van Digital Assurance en Testen, Cloud en Cybersecurity toe te passen, allemaal gevoed door AI en Automatisering. Met zijn praktische 'value in the making'-aanpak en passie voor technologie helpt Sogeti organisaties hun digitale reizen snel te implementeren.

De Capgemini Group is toonaangevend op het gebied van innovatie om de mogelijkheden van klanten in de veranderende wereld van cloud, digital en platforms volledig te benutten. Voortbouwend op zijn sterke 50-jarige erfgoed en diepgaande branchespecifieke expertise, stelt Capgemini organisaties in staat om hun zakelijke ambities te verwezenlijken door middel van een scala aan diensten van strategie tot operatie. Capgemini wordt gedreven door de overtuiging dat de waarde van technologie door mensen wordt bepaald. Het is een multicultureel bedrijf met meer dan 200.000 teamleden in meer dan 40 landen. De Group rapporteerde in 2018 een wereldwijde omzet van EUR 13,2 miljard.

Bezoek ons op www.sogeti.nl