



FUCK THE SYS TEM EN **ANDERE SLECHTE IDEEËN VOOR DE TOEKOMST**

Op zoek naar een sterk Europa
in de nieuwe wereldorde

Jo Caudron

Lannoo
Campus

VANDUUREN
MANAGEMENT

D/2025/45/359 – ISBN 978 90209 9817 7 – NUR 740

Vormgeving cover en binnenwerk: Atelier Steve Reynders

© Jo Caudron & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2025.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining is niet toegestaan.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.com

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

Van Duuren Management
Godfried Bomansstraat 7
4103 WR Culemborg
Nederland
www.vanduurenmanagement.nl

Inhoud

Inleiding	11
Fuck the System	13
Opbouw van het boek.....	14
 1. Hoezo, veranderingen?	 17
 Deel 1 De wereldorde valt uit elkaar, Europa maak je klaar!.....	 23
 2. 2025, het jaar waarin de oude wereldorde uit elkaar viel	 25
Europa, de oude zieke man van de wereld	25
Europa, Trump II en Davos	28
28 februari, het Zelensky-incident	29
De wereldschok	32
 3. Wat was nu alweer die oude wereldorde?	 33
De wereldorde voor WOII.....	34
De nieuwe bipolaire wereldorde die het aanzicht van het moderne Europa heeft bepaald	35
Van unipolaire wereldorde tot geopolitieke chaos	37
De kolonisatie van Europa	39
 4. De wereldorde wordt hertekend, deel 1: de bekende spelers	 42
De heropstanding van Rusland als oude nieuwe vijand	43
China, de echte nieuwe grootmacht	46
De ambities van India.....	48
En er staan nog vele wachtenden in de coulissen	49

5. De wereldorde wordt hertekend, deel 2: de nieuwe krachten.....	50
Hoe de VS hun eigen wereldorde ontmantelen.....	50
De nieuwe Trumpiaanse tripolaire wereld.....	53
Zijn de VS een autocratie?	56
De Bende van Trump.....	57
De MAGA-beweging.....	59
De traditionele Republikeinen	62
De radicale rechts-religieuze beweging.....	63
De rechts-christelijke impact op de huidige VS.....	65
De Heritage Foundation en Project 2025: het plan lag al klaar.....	70
Wat heeft dit allemaal te maken met de nieuwe wereldorde en met Europa?	73
Tech-bro's: de nieuwe oligarchen in een wereld met minder regels en meer macht	77
De ambities gaan nog verder: techno-feodalisme als toekomstig staatsbestel.....	79
Hoelang houdt dit bijzondere huwelijk stand?.....	85

Deel 2 Balanceren op weg naar een kersvers Europa 89

6. Europa neemt afstand	91
En toen werd het menens... ..	91
Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.....	93
7. Het momentum voor een sterk Europa.....	95
Readiness 2030: meer dan defensie.....	95
Europa als nieuwe grootmacht, onze economische positie	98
Europa als nieuwe grootmacht, onze militaire positie ...	100
Europa als nieuwe grootmacht, onze industriële positie...	102
Europa als nieuwe grootmacht, het beleid	104
Kunnen we überhaupt nog concurreren?.....	106

Transitiedenken als basis voor Europees leiderschap	107
Energie als voorbeeld van transitiedenken	110
Defensie als voorbeeld van transitiedenken	112
Europa, een democratisch baken in de nieuwe orde	116
Een sterker Europa via nieuwe allianties en partnerships...	118
8. Is er wel voldoende draagvlak?	122
We zitten op een hellend (draag)vlak	122
De keren dat de democratie zegevierde	124
De politiek moet mee, deel 1	128
Het bedrijfsleven moet mee, deel 1	129
De ultieme motivator voor draagvlak: de klimaatcrisis ..	133
Het bedrijfsleven moet mee, deel 2	135
9. Fuck the System! Waarom is de wereld zo ontevreden?	138
Het spel versus de regels	138
Vier scenario's voor morgen.....	142
De populistische tovertruc	147
Wat maakt mensen bang?	150
De populistische leugen	152
Hoezo, de strijd van het volk tegen het establishment?..	155
De macht van polarisatie	158
De burger is minder gepolariseerd dan de politiek.....	160
AI, robots, de economische singulariteit en het einde van de democratie	161
10. Op zoek naar oplossingen om het vertrouwen te herstellen.....	165
De slinger slaat terug.....	165
Weg met links/rechts-denken: oplossingen liggen in het pragmatische midden van de radicale gematigdheid	169
De waarheid bestaat niet, of toch wel, een beetje: de edele kunst van de objectiverende ontleding.....	172
Laten we nog eens praten over de feiten	174
Communicatie als instrument voor de democratie	176
Van probleem en verandering naar uitkomst.....	178

**Deel 3 Europa een gerespecteerde plaats in de
nieuwe wereldorde door slimme innovatie en
transitiedenken185**

11. Een nieuw innovatie-paradigma voor Europa.... 187

Europa moet inzetten op transitie-innovatie.....	187
Van duaal gebruik naar universeel gebruik.....	189
Copy-back als strategie voor Europa	193
Europa, de regels en de rem op innovatie	195
Innovation shelters als instrument voor innovatie en marktagptie.....	200
Het Europa van morgen heeft duurzaamheid in de kern ..	201
Het Europa van morgen is glocal	203

**12. De Digitale Eurostack als basis voor digitale
soevereiniteit 206**

Wie kun je nu nog vertrouwen?	206
De Digitale Eurostack als oplossing.....	209
De Digitale Eurostack wordt concreet	211
Kan Europa de achterstand op microchip-vlak inhalen? ..	213
Is de AI-race al gelopen?	214

**13. Op weg naar eigen communicatie-
infrastructuur 217**

Navigatie met gps of met Galileo?	217
Het onbetrouwbare Starlink	218
Een gek idee, deel 1: laten we zelf een AI-device bouwen...	220

14. De Media Eurostack 224

Het probleem met onze klassieke media	224
Het gevaar voor de democratie en samenleving	229
Het probleem met sociale media.....	231
Enshittification en de echokamers.....	232
Aandacht, aandacht, aandacht!.....	235
Van vrije meningsuiting naar vrije meningsverspreiding....	236

Een gek idee, deel 2: de terugkeer van onze eigen sociale netwerken	240
ENAF is enough	244
15. Transitiesectoren waarin Europa kan leiden.....	247
Europa als start-up.....	247
Voeding en landbouw als transitiesector.....	250
Mobiliteit als transitiesector.....	254
Wonen als transitie-industrie.....	262
De transities en het creëren van draagvlak.....	269
16. Wat mist Europa?	272
Europa heeft een sterker innovatie-ecosysteem nodig....	272
Money, honey.....	275
Europees leiderschap en De Verenigde Staten Van Europa	281
Op zoek naar een Europees verhaal en een Europese identiteit.....	284
Besluit	287
Dankwoord	289

Inleiding

Kun je vandaag de dag nog optimistisch zijn? Het is een vraag die ik me de laatste jaren dagelijks stel. Het is zelfs mijn centrale thema geworden, dat wat me drijft in al mijn consulting, de presentaties die ik geef en de boeken die ik schrijf. Is er in de wereld van vandaag, waarin steeds nieuwe uitdagingen onze zekerheden onderuit lijken te halen, nog plaats voor een positieve visie? Voor geloof in een betere toekomst? Van nature ben ik eerder een pessimist dan een optimist, met daarbovenop een flinke dosis cynisme als verdedigingsmechanisme. Ik was dan ook niet verbaasd toen mijn collega's me een T-shirt gaven met als opschrift: *I'm not cynical, everything just sucks*. Toch blijf ik voortdurend zoeken naar oplossingen en manieren om mijn pessimisme om te buigen naar hoop, naar uitkomsten, naar optimisme. Gelukkig zit mijn cynisme me daarbij niet in de weg.

Mijn echtgenote noemt me de meest optimistische pessimist die ze kent – en ergens heeft ze gelijk. Alles wat ik doe, confronteert me met de uitdagingen waarmee mensen, bedrijven, sectoren en intussen de hele wereld te maken krijgen. Telkens opnieuw ga ik op zoek naar inzichten, modellen en oplossingen om met die uitdagingen om te gaan. De onrust van het pessimisme en de zorgen om morgen geven me de energie om te blijven zoeken naar uitkomsten, naar manieren om wat we doen, beter te maken. Mijn boeken werken in die zin bijna therapeutisch. *Digitale Transformatie* (2010) hielp me om het disruptieve potentieel van het opkomen van de internet om te zetten in een handleiding voor het positief managen van business transformaties. *De Wereld is Rond* (2019) was een manier om de toenemende polarisering in kaart te brengen, en van daaruit een toekomstbeeld te schetsen waarin we opnieuw op een positieve manier kunnen samenleven. *De Toekomstformule* (2023) vertrok vanuit grote maatschappelijke uitdagingen op het vlak van duurzaamheid, (samen)leven, (geo)politiek, financiële druk en AI-omwentelingen, en ging op zoek naar een formule waarmee onze economie kan doorstarten – met respect voor mens én planeet.

Met elk nieuw boek, elke therapeutische cyclus, werd het moeilijker om de positieve energie te vinden – om mijn pessimisme om te buigen naar optimisme. Eind 2024 had ik zelfs het gevoel dat het misschien helemaal niet meer mogelijk was. En toen kwam 2025, met alle geopolitieke waanzin en de wereldwijde wanorde die ons plotseling overspoelde. In eerste instantie leek dat mijn fatalisme te bevestigen. Maar gaandeweg verschoof het sentiment. Ik verdiepte me in hoe de wereld

reageerde op die plotse verandering van de status quo, en merkte ambitie, energie, de wil – en zelfs de absolute noodzaak – om de uitdagingen waarvoor we staan opnieuw te vertalen naar oplossingen voor een volgend tijdperk. Nu ben ik hoopvoller gestemd dan ik in lange tijd ben geweest en dat heeft alles te maken met Europa – dat oude, aderverkalkte continent waar de Verenigde Staten, Rusland, India, China en zovele anderen de voorbije jaren met minachting naar keken. Enkel nog goed als reisbestemming, verder betekenisloos op het wereldtoneel. Maar net dat Europa heeft nu de kans om zich te herpakken en het momentum te grijpen om zichzelf opnieuw uit te vinden. De recente wereldcrisisen hebben ons geleerd dat Europa op zijn sterkst is wanneer de druk toeneemt. En laat dat nu precies het geval zijn.

Dat is meteen ook het centrale thema van dit boek: *kunnen we in Europa opnieuw zelf de regie nemen over onze toekomst en kunnen we dat op een positieve manier doen?* Kunnen we een verhaal bedenken dat onze kinderen willen horen, waaraan we (liefst collectief) willen bouwen, en dat ons opnieuw op de kaart zet? Ik geloof dat het kan. Meer nog: ik merk dat dit gevoel bij velen leeft. Het momentum is er; de uitdaging wordt om het vast te pakken en te laten uitgroeien tot iets tastbaars. Met dit boek wil ik daaraan bijdragen – hoe klein die bijdrage ook mag zijn. Al is dit voor mij een moeilijk en zelfs gevaarlijk boek. Meer dan ooit moet ik praten over dingen die mensen polariseren, en dat is niet zonder risico. Ik verwacht dan ook dat ideeën zullen worden geframed en dat ik kritiek zal krijgen: voor sommigen zal ik te progressief zijn (zeker in het deel waar ik analyses maak van de krachten achter Trump), voor anderen te conservatief (daar waar ik praat over oplossingen en aanpak). En dat terwijl ik met dit boek vooral geen positie wil innemen. Dit verhaal vertrekt vanuit de systeemcrisis waarin de wereld zich bevindt, waarbij we een radicaal nieuwe manier van denken en handelen nodig hebben. Hierbij zijn concepten zoals progressief versus conservatief, links versus rechts, ... niet langer adequaat. Een nieuwe centrale, pragmatische positie is noodzakelijk om de uitdagingen aan te pakken. De vraag is: met welk stelsel van waarden en normen willen we dat doen? Willen we dit laten dicteren door wat de VS, Rusland, China of het Midden-Oosten belangrijk vinden? Of bestaat er zoiets als een gedeeld Europees moreel kompas dat ons kan leiden bij de keuzes die we gaan moeten maken?

Fuck the System

Ik vertoef in een interessante mix van progressieve en conservatieve vrienden, familie, zakenrelaties en (ex-)collega's. De progressieven zijn doorgaans nog een erfenis van mijn eigen jeugdijaren, de conservatieven stammen meestal uit recentere tijden. Hoewel deze mensen begripvol en open-minded met elkaar én met mij omgaan, merk ik de laatste jaren toch een bijzonder fenomeen dat ik ook breder maatschappelijk denk te zien: niemand houdt nog van 'het systeem'. Vaak gaat het over gematigde standpunten – ik heb gelukkig niet al te veel extremisten in mijn directe omgeving – maar toch is er in onze gesprekken weinig verholde kritiek op zowat alles wat de onderbouw vormt van onze samenleving. Er is een aantal thema's waar iedereen elkaar direct in kan vinden: de politiek functioneert niet meer en politici staan in de rangorde van betrouwbaarheid helemaal onderaan, net boven een chihuahua met slecht karakter; onze democratie is besluiteloos, bureaucratisch en mist daadkracht; het gaat slecht met de economie en daarvan is de gewone man dan wel het bedrijfsleven het slachtoffer; het juridisch apparaat faalt grandioos; het onderwijs- en zorgsysteem deugen niet; we betalen te veel belastingen; we mogen alsmáar later met pensioen; en Europa is, tja, wel: Europa ... Kortom, een lange lijst van wat er allemaal fout is aan 'het systeem'.

Als je dieper graaft in deze onvrede, dan hebben links en rechts doorgaans een totaal andere invulling van vergelijkbare thema's. Waar er bij de ene te veel straffeloosheid is, is er voor de andere te weinig omkadering en empathie. Waar er voor de ene te veel belastingen zijn, is er voor de andere te veel ongelijkheid. Voor elke persoon die vindt dat we te weinig doen aan het klimaat, zijn er weer anderen die boos zijn omdat hun oude dieselwagen de stad niet meer in mag. We besteden te weinig aandacht aan gelijke kansen en inclusie, terwijl er net zo goed gepleit wordt voor een strenger beleid rond vervangingsinkomens. De wereld is te zuur, egoïstisch en zelfs racistisch, dan wel veel te multicultureel en permissief. Hoe dan ook: er deugt nog weinig aan die samenleving van ons. Deze tegenstelling is uiteraard niet nieuw, maar wat me opvalt is dat ze steeds uitgesprokener lijkt te worden en dat – in alle verschillen die er zijn – de conclusie van die gedeelde onvrede dezelfde is: het systeem deugt niet meer, *fuck the system!*

Velen lijken te geloven dat het maatschappijmodel waarin we leven op zijn eind is gekomen en moet worden vervangen door iets anders. Mensen willen geen beter systeem, ze willen een ander systeem. Al heeft niemand een goed beeld van wat dat andere systeem moet zijn, laat staan een uitgewerkt plan. Toch weerhoudt dat hen er niet van om te pleiten om het huidige systeem alvast gewoon af te voeren.

Fuck the system dus. Dit is heel gevaarlijk. Zowel aan de (extreem) progressieve kant van het spectrum als aan de (extreem) conservatieve zijde lijkt er een bereidheid te zijn om het systeem te ontmantelen zonder echt alternatief. Ja, slogans zijn er genoeg en zolang ze de lengte hebben van één tweet (sorry, ik weet niet hoe ik dat nu anders moet zeggen sinds Twitter X is geworden) kunnen ze heel effectief zijn. Voor de linkerkant moeten we ontgroeien, de welvaart herverdelen, het kapitalisme dumpen, weg gaan van de globalisering, ogenblikkelijk stoppen met alle uitstoot, (nog) minder investeren in defensie ... Voor de rechterkant klinkt het: een sterke leider lost het wel op, strengere straffen voor iedereen, afschaffing van al die regels en bureaucratie, weg met belastingen, en uiteraard al die migranten terug naar hun thuisland. Oké, ik maak er een beetje een parodie van, maar je begrijpt wel wat ik bedoel.

Opvallend is dat de twee kanten van het spectrum zich laten verleiden tot dezelfde tactiek: het afbraakpopulisme. We zijn altijd wel tegen iets, eigenlijk nooit voor iets. De eerste keer dat het me echt opviel hoe hierdoor onverwachte allianties ontstaan, was bij de betogingen tegen coronamaatregelen die in Europese steden werden georganiseerd. Het was een bonte mengeling van deelnemers van allerlei pluimage. Schouder aan schouder stonden antiglobalisten met extreemrechtse skinheads, artiesten en horecapersoneel zonder werk, progressieven met een fetisj voor een radicale gezonde levensstijl, gewone bezorgde burgers die iets te veel op Facebook hadden gezeten en antivaxers die geloofden in een wereldwijd complot. Niets dat hen in het echte leven verbindt, behalve dat ze tegen de coronamaatregelen waren. Toch is dat gedeelde idee om het systeem bij het oud vuil te gooien een slecht idee, we moeten constructief nadenken over onze toekomst en de toekomst van Europa.

Opbouw van het boek

In dit boek schets ik in Deel 1 hoe de huidige wereldorde uit elkaar valt, welke krachten daarachter zitten en waarom ze dat doen. Welke nieuwe wereld hebben zij in gedachten, en wat kan daarvan het gevolg zijn voor Europa? Ik besteed daarbij vooral veel aandacht aan de westerse krachten achter deze beweging: de extreme ideologieën die al langere tijd leven in Europa, en natuurlijk de grote brandversneller die de VS nu is geworden onder Trump II. Hoewel een grondige analyse van deze problematiek een eigen boek verdient, wil ik toch bepaalde krachten achter Trump II analyseren, omdat die ook zullen blijven doorwerken als hij ooit van het politieke toneel is verdwenen. Het is belangrijk deze te begrijpen, omdat hun im-

pact op de toekomst van Europa en de rest van de wereld fundamenteel kan zijn, en we vandaag de keuze zullen moeten maken of we toelaten dat deze krachten ook in Europa opnieuw de overhand nemen – met alle gevolgen van dien voor ons maatschappelijk bestel.

In Deel 2 onderzoek ik wat nu leeft in Europa: van het initieel ongeloof over de manier waarop de VS zich van ons lijkt af te scheuren, tot de energie en bereidheid om ons als continent te ontvoogden en een eigen positie te claimen in de nieuwe wereldorde. Het momentum voor een nieuw Europa lijkt er te zijn, maar is Europa in staat om dit te vertalen in actie, in het nodige leiderschap, in draagvlak bij burgers, bedrijven en politiek? Kan Europa een nieuwe, sterke positie claimen ten opzichte van andere wereldmachten – met, niet in het minst, het herzien van de relatie met de VS als grote uitdaging? Vervolgens duiken we in de achterliggende oorzaken die ertoe hebben geleid dat populistische zoals Trump het mandaat kregen om de wereld naar hun hand te zetten. Wie *De Wereld is Rond* heeft gelezen, herkent echo's van de patronen die ik daarin uitgebreid beschrijf. Ik schets in dat boek mogelijke positieve en negatieve uitkomsten, en helaas moeten we op dit moment vaststellen dat de wereld het negatieve pad heeft gekozen. We kunnen niet anders dan erkennen dat er problemen zijn in de wereld, dat veel mensen zich onzeker voelen – wat leidt tot onrust, frustratie en zelfs woede.

De hele digitale ontwikkeling van sociale media-echokamers, in combinatie met de hyperindividualisering als schaduwzijde van onze maatschappelijke ontvoogding, heeft geleid tot een extreem explosief mengsel van luide ontevredenheid. Kiezers lijken dan ook bereid om de sleutels van hun land én hun toekomst in handen te geven van bedenkelijke figuren met eenvoudige, maar weinig realistische beloftes. We mogen dit niet zomaar afdoen als proteststemmen van mensen die niet beter weten. Ze willen echte verandering en oplossingen voor problemen die dichterbij hen staan dan abstracte uitdagingen zoals klimaatverandering. Waarmee ik niet wil gezegd hebben dat de klimaatcrisis niet langer relevant is, integendeel. We zullen er alles aan moeten doen om de zorgen van die mensen ernstig te nemen, hun problemen aan te pakken en het vertrouwen te herstellen.

Het belangrijkste deel van dit boek, Deel 3, gaat over de recepten die ik zie om Europa zijn herwonnen ambities te helpen waarmaken. Ik analyseer de mogelijkheden die we hebben om succesvol te concurreren met andere regio's, en waarop we moeten inzetten om onze positie op het wereldtoneel te versterken. Centrale concepten daarbij zijn transitionele industrieën, het stimuleren van slimme innovatie, en *copy-back* van strategische platformen en technologieën. Thema's die hierbij aan bod komen zijn onder meer AI, digitale platformen en datacenters, energie,

nieuwe en klassieke media, communicatie, mobiliteit, voeding en landbouw, en uiteraard defensie. Ik onderzoek hoe we onze economie en businessmodellen kunnen herschikken om deze innovaties tot een succes te maken, en welke ecosystemen en financiële oplossingen daarvoor nodig zijn. Ik eindig met kritische vragen waarvan ik weet dat lezers deze zullen stellen. Ambitie en concrete plannen zijn één ding, maar: gaat Europa dit echt kunnen waarmaken? Hebben we de structuren, de middelen en de mensen om het nieuwe elan om te zetten in een slagkrachtig Europa? Zal Europa, met zijn verschillen in talen, markten, culturen en opvattingen, ooit als één sterke speler kunnen ageren? Misschien hoeft niet alles perfect geregeld te zijn, zolang we maar geloven dat het wél mogelijk is om met het talent en de middelen die er wél zijn, het momentum te benutten om een andere koers te kiezen. Een koers naar een optimistische en tegelijk realistische toekomst, waarin Europa opnieuw zijn rol kan spelen.

Net zoals in mijn voorgaande boeken wil ik ook hier meteen een disclaimer plaatsen. Ik ben geen econoom, geen socioloog, geen historicus, geen politicoloog, geen antropoloog – zelfs geen academicus. Ik ben een meta generalist. Het enige wat ik kan, is – als een behoeftige spons – alles opzuigen wat ik rondom mij zie gebeuren. Mijn meer dan dertig jaar ervaring met innovatie en transformatie heeft me geleerd verbanden en patronen te herkennen die me toelaten een gevoel te krijgen bij wat dit kan betekenen voor de toekomst. Die eigenschap stelt me al jaren in staat om snel disrupties te zien en ze te begrijpen. Soms kan ik zelfs met enige nauwkeurigheid voorspellen tot welk soort transformaties ze kunnen leiden. Echt de toekomst voorspellen is dat uiteraard niet. Neem deze schrijfselen dus voor wat ze zijn: mijn – weliswaar grondig geresearchte – persoonlijke visie op wat er met de wereld gebeurt, én mijn advies over hoe we daar als Europa mee kunnen omgaan, door anders te denken. In dit boek staan verschillende concrete suggesties, simulaties en berekeningen. Aan alle kritische lezers die meer van een bepaald onderwerp weten dan ikzelf, vraag ik om gerust zelf aan de slag te gaan met de assumpties. De wereld kan er alleen maar beter van worden.

Veel leesplezier en inspiratie.

1. Hoezo, veranderingen?

Ik praat en schrijf al jaren over innovatie, veranderingen, disrupties, transformaties en systeemshokken. Bij elke sessie is er wel iemand in het publiek waarvan ik weet dat die daarover een opmerking gaat maken. Je merkt het al snel aan de lichaamshouding en aan de manier van kijken (inclusief het rollen met de ogen). Het is dan enkel wachten op een variant van deze vragen: Ja maar Jo, die veranderingen zijn toch helemaal niet nieuw? Die zijn toch van alle tijden? Waarover maken we ons dan zo druk? Is dat geen paniekzaaijerij? Het is altijd al goed gekomen, waarom zou het nu anders zijn?

Meestal volgt er dan een betoog dat op zich wel correct is. Sinds de Tweede Wereldoorlog (WOII) hebben we heel wat momenten gekend in de geschiedenis waarbij het behoorlijk spannend werd, waarbij er stevige druk stond op maatschappij en economie, en waarbij we zelfs ternauwernood ontsnapten aan catastrofes. Het voorbeeld dat dan stevast wordt aangehaald, is uiteraard de Cubacrisis in 1962, waarbij de nucleaire dreiging tussen de VS en Rusland ons even op de rand van de afgrond bracht. Daarnaast wordt vaak verwezen naar de oliecrisissen van de jaren zeventig, die de wereldeconomie onderuit haalden. Nog een voorbeeld dat moet aantonen dat het vandaag allemaal niet zo anders is dan toen, is de brede maatschappelijke angst voor de Koude Oorlog en het risico op een kernoorlog – een angst die zich in de jaren tachtig stevig in de mainstreamcultuur nestelde, met films als *The Day After* en muziek zoals *De Bom* van Doe Maar, maar evengoed *Vamos A La Playa* en *The Final Countdown*. (Over de muzieksmaak van die jaren valt uiteraard te redetwisten.) Als het over economie gaat, wordt er verwezen naar de jaren tachtig van Thatcher en Reagan, de dotcom crisis van 2001 en de bankencrisis van 2008.

Ik kan niet anders dan die mensen gelijk geven. Verandering, en de spanningen die daarmee gepaard gaan, zijn van alle tijden. Zelfs in onze recente geschiedenis van relatieve zorgeloosheid zijn er legio voorbeelden. Toch voelt de huidige situatie voor mij totaal anders. We zien hoe verschillende bedreigingen zich tegelijk aandienen, waarbij ze elkaar lijken te versnellen en versterken. Er is niet alleen de klimaatcrisis, maar ook de opkomst van AI met mogelijk ingrijpende gevolgen voor economie en tewerkstelling, de economische druk die velen nu al voelen, de geopolitieke ontwikkelingen die de wereldorde doen verschuiven en onzekerheid creëren, uitdagingen rond migratie en samenleven, politieke polarisatie en frustraties tegenover 'het systeem' – en zo kunnen we nog wel even doorgaan. Bovendien is de atoom-

dreiging weer helemaal terug van weggeweest. In de oorlog tussen Rusland en Oekraïne wordt om de haverklap bedreigd met het inzetten van nucleaire wapens. Voormalig Russisch president en stokebrand Dmitry Medvedev maakt er zelfs een soort hobby van om, telkens wanneer het Westen een actie onderneemt, te dreigen met WOIII en het einde der tijden.

In *De Wereld is Rond* noemde ik die veelheid aan samenvallende uitdagingen de Metastorm: de perfecte storm van perfecte stormen. Er is niet één groot probleem dat we moeten oplossen – het zijn er heel veel, en ze lijken allemaal tegelijk te gebeuren waarbij de ene storm de andere versterkt of beïnvloedt. Bovendien staan we voor externe uitdagingen die zó groot zijn dat ze voor velen onoplosbaar lijken. Is de klimaatcrisis überhaupt nog te fixen? Weegt wat we daar vandaag voor zouden moeten opofferen op tegen het abstracte en ongrijpbare resultaat ergens in een verre toekomst? Moeten we die lastige transities – op het vlak van energie, voeding, wonen, mobiliteit, ... – nu al doorvoeren, terwijl niemand echt lijkt te beseffen wat er op ons afkomt en wat de resultaten zullen zijn van onze huidige inspanningen? Geen van de eerdere veranderingen waar zo vaak naar wordt verwezen, had dezelfde urgentie én was tegelijk zo ongrijpbaar als de klimaatcrisis.

Daarbovenop komt nu ook nog de uitdaging van artificiële intelligentie. Sinds midden jaren negentig zit ik in de wereld van innovatie, technologie en transformatie, en ik heb op de eerste rij de introductie meegemaakt van het internet, sociale media, mobiele toepassingen, VR en metaverse, blockchain – noem maar op. De laatste tien jaar heb ik met veel aandacht de ontwikkelingen rond AI gevolgd, en ik kan maar één ding zeggen: het potentieel van deze technologie is ongezien. De huidige generatie van generatieve AI is beschikbaar sinds 30 november 2022, en de snelheid waarmee deze technologie zich heeft ontwikkeld – van ‘mogelijk wel interessant’ tot ‘markt- en maatschappij-verstorend’ – heb ik in mijn hele carrière nog nooit eerder meegemaakt.

Een laatste verschil dat ik wil aanhalen wanneer we de ernst van de huidige problemen vergelijken met die van de voorbije decennia, is de invloed van zowel klassieke als sociale media. We leven in een tijd waarin we quasi realtime verslag krijgen van alles wat er in de wereld gebeurt. Dat maakt dat elke gebeurtenis, elk slachtoffer, elke ramp, live het internet rondgaat. Onze hersenen zijn geprogrammeerd om zaken waaraan we vaak worden blootgesteld, ook een groter belang toe te kennen. Daardoor leven we paradoxaal genoeg in een wereld waarin op veel vlakken vooruitgang wordt geboekt – van minder ongelukken in de luchtvaart en dalende criminaliteit in de VS tot toenemende emancipatie en afnemende wereldwijde armoede – terwijl de media ons voortdurend confronteren met de uitzonderingen:

de rampen, de incidenten, de uitschieters. Het gevolg is een groeiende discrepantie tussen de reële toestand van veel zaken in de wereld en onze perceptie ervan. En die perceptie is vaak een stuk negatiever dan wat de data aantonen.

Nu kan dit een argument zijn van de kritische persoon in mijn zaal die dan zegt: 'Zie je wel, het is helemaal niet erger dan vroeger, we zijn er gewoon meer mee bezig.' Deels klopt dat, voor heel wat zaken die nog steeds positief evolueren. Helaas is het net die negatieve perceptie van de realiteit die de aanjager wordt van pessimistische gevoelens bij een groot deel van de bevolking. De problematiek waar we tegenaan kijken is intermenselijk van aard: we verliezen ons geloof in systemen, structuren en democratische instellingen, waardoor de wil tot collectief handelen en het draagvlak voor verandering verdwijnen. En laat het nu net dat zijn wat we nodig hebben om ons door de grote transities heen te slaan die wel degelijk reëel zijn – zoals klimaatverandering en de impact van AI op mens, economie en maatschappij.

Als we aanvaarden dat er meer veranderingen zijn dan vroeger, dat bepaalde van deze uitdagingen immens en ongezien zijn, én dat we het als maatschappij moeilijk hebben om ze allemaal samen te begrijpen en te beheersen, dan doet zich de vraag voor hoe we hiermee best kunnen omgaan. Hiervoor bestaat geen pasklare oplossing, maar ik wil toch graag een eenvoudig model voorstellen dat het alvast gemakkelijker maakt om de vele veranderingen in kaart te brengen en erover na te denken. Het model dat ik gebruik is zo elementair en voor de hand liggend, maar vreemd genoeg zijn er te weinig organisaties en individuen die zich deze aanpak eigen maken en structureel gebruiken. In mijn twee voorgaande boeken heb ik het model in detail besproken. Hier herneem ik kort de grote principes. De naam van het model is *SUPERchange* – het kind moet een naam hebben, en het bekt goed in presentaties en workshops. SUPER is een acroniem voor See, Understand, Plan, Enable en Run. Zoals ik al zei: de logica zelf, ware het niet dat we dit in de praktijk veel te weinig toepassen. Ook in dit boek zul je de logica van het model terugvinden.

1. **See** betekent dat we moeten leren kijken naar alle (min of meer) zichtbare ontwikkelingen in de wereld. Juist omdat het er zo veel zijn, is dat moeilijker dan het lijkt. Het is dan ook geen toeval dat een groeiende groep mensen het nieuws begint te mijden: er gebeurt gewoon te veel, en voor de meesten wordt dat in ons brein een chaotische smurrie van negatieve prikkels. Een manier om daarin structuur aan te brengen, is door alle boodschappen een plaats te geven. In het boek *Digital Transformation* deden we dat met zeven metaforen die de belangrijkste digitale disrupties een plek gaven. In *De Toekomstformule* introduceer ik het 'Wiel van Disruptie', waarin een vijftigtal krachten van verandering samen-

komen in vijf grote domeinen: duurzaamheid, maatschappelijke spanning, (geo) politiek, global versus local, en digitale revolutie & AI. Of je nu deze modellen gebruikt of aan de slag gaat met iets anders, maakt op zich niet uit. Het doel is om wat je ziet of oppikt een plek te geven, zodat je brein tot rust komt en je in de veelheid aan prikkels structuur begint te zien.

2. **Understand** is waarschijnlijk de belangrijkste stap in de methode. Gewoon rondkijken en de ontwikkelingen in denkbeeldige doosjes stoppen, zoals in de vorige stap, is wel goed – maar onvoldoende. De vraag is wat elk van deze prikkels betekent, en of je patronen begint te zien. Zeker in het schijnbaar chaotische beleid van de VS in de eerste maanden van 2025, is het begrijpen van betekenis en het herkennen van verbanden bijzonder leerzaam. Hoe vaker je dit doet, hoe beter je het huidige plaatje begrijpt, en hoe beter je kunt anticiperen op wat dit zou kunnen betekenen voor de toekomst.
3. **Plan**: je gaat op basis van je inzichten op zoek naar een visie, een strategie, naar oplossingen. Het echte doel van dit boek is om na te denken over zo'n visie en plan voor het Europa van morgen. Een plan waarin we echt kunnen geloven – dat Europa de mogelijkheden biedt om sterker te staan in zijn eigen positie, én dus in zijn relaties met andere wereldmachten.
4. **Enable** gaat over het klaarmaken van organisaties en onze maatschappij, om te kunnen omgaan met de uitdagingen, doelstellingen en transformaties die op ons afkomen. Omdat het hier over Europa gaat, en dus over een veelheid aan actoren, ligt hier wellicht de grootste uitdaging: wat is er allemaal nodig om de slagkracht te ontwikkelen die we nu missen?
5. **Run** is logisch, maar toch zo moeilijk. Het betekent dat we het ook gaan doen. Dat we de nieuwe ideeën, modellen en activiteiten daadwerkelijk uitvoeren – ook al moeten we daarbij opboksen tegen de inertie van de legacy van onze systemen en structuren. Om dit te realiseren, zullen het juiste leiderschap in combinatie met een positief draagvlak de belangrijkste hefbomen zijn. Dat wordt een hele uitdaging.

De eerste twee stappen gebruik ik uitgebreid in dit boek: ik probeer structuur te brengen in de vele uitdagingen die de oude wereldorde onder druk zetten, maar ik geef ook antwoorden op de waarom-vraag en op de betekenis van die acties. Ook aan de vierde en vijfde stap besteed ik aandacht in dit boek, helaas met het meeste voorbehoud. Dit hoofdstuk wil ik besluiten met één van mijn persoonlijke stokpaardjes: het belang van een goede toekomstvisie. Voor mij is een sterke visie de 'why' van verandering, zoals Simon Sinek dat introduceerde in zijn Golden