L

Haal je voordeel uit het Never Normal

NEDERLANDSE EDITIE

the UNCERTAINTY principle

Peter Hinssen

Lannoo Campus | MANAGEMENT VANDUUREN

Inhoud

Opdracht 9

1

Het Never Normal 11

2

Maken we eigenlijk vooruitgang? 20

De gevaarlijkste tijd 22
Je bent hier al eerder geweest 23
Wat omhoog gaat, moet ook weer omlaag 24
Cycli en golven 27
Opkomst en ondergang 29
De Constructal-wet 33
Naar de sterren kijken 35
Positief op lange termijn 36

3

WTF? (What Is The Future?) 41

Palantíri en wederzijds verzekerde vernietiging 42
DE denktank 43
Shell en de oliecrisis van 1973 45
De discontinuïteitscase 46
Verblind door overtuigingen 47
Voorbereiden op onzekerheid 48
Best goed, maar niet perfect 49
Het levende bedrijf 51
Draaien als machines 52
De herinnering aan de toekomst 54
Gebrek aan verbeelding 56
Instrumenten voor toekomstdenken 57
Opmerkelijke mensen 58

4

Game-changers: The Good, The Bad And The Ugly 61
In Search of Excellence 67
Built to Last 74
De dierentuin 75
Het ritseffect 82
De tijger loslaten 84
Floreren, niet overleven 85

5

Risico, de motor van alle vooruitgang 103
De alomtegenwoordigheid van risico 105
Wees voorbereid 110
Risico is een spectrum 112
Het ondenkbare 116
Het grootste risico voor ons zijn wijzelf 120
Reality distortion 124
Fake it till you make it 128
The Uncertainty Principle 133
De moed om te leiden 136

6

Er is geen remedie tegen vooruitgang 151
Het supermarsmannetje 152
DeepMind en omni-use-technologieën 155
De zondvloed 159
Het gorillaprobleem 163
De need for speed 166

7

De toekomst van werk 173
Motiverende koffiemokken en de wereld omzeilen 174
Aangeleerde veerkracht en actieve hoop 180
De postindustriële hustle 183
Artificiële intelligentie en bullshitjobs 187
Een werkweek van vijftien uur 193
Liminaliteit 196
De schaduwdroom 197
Mind-wandering, deurklinken en herbalanceren 201

8

Bouwers en denkers 207
Waarom we ingenieurs nodig hebben 208
Het rampzalige Darién-plan 211
Franse engineering FTW 213
De droom die een nachtmerrie werd 216
Uncle Sam's Panama power play 219
Biep, biep, biep 222
Een pleitbezorger van technologische versnelling 226
Protopia 231
Rationeel optimisme 234

9

Wat ik graag nog zou willen zien 243
Kwantum Wonderland 246
De omni-bot 253
Artificial General Intelligence 261
Onszelf herschrijven 269

OUTRO

Uncertainty is een feature, geen bug 279
Eindnoten 281
Over Peter Hinssen 291
Andere boeken van Peter Hinssen 292
Dank je 294

Opdracht

Ik draag dit boek op aan mijn vier grootouders – de mensen die mij hebben gevormd tot wie ik vandaag ben. Ik ben een combinatie van alle vier, en daarvoor ben ik hen diep dankbaar.

Aan Rene Vermandel, die deze wereld veel te vroeg verliet. Hoewel ik nooit de kans kreeg je te leren kennen, zijn de verhalen over je vriendelijkheid, je liefdevolle aard, je warmte en je eindeloze nieuwsgierigheid altijd bij me gebleven. Je geest leeft voort in de waarden die ik het meest koester.

Aan Margriet Labat, die mij opvoedde toen ik nog een kleine jongen was. Mijn vroege kindertijd zit vol herinneringen aan je zorg, en die warmte blijft me tot op vandaag bij. Dank je wel dat je me zo'n sterke basis van liefde en geborgenheid hebt gegeven.

Aan Betty Backers. Je aanstekelijke levensvreugde is altijd een inspiratie geweest. Jouw vermogen om het leven met zoveel positiviteit en energie te omarmen herinnert me nog steeds aan wat er echt toe doet.

Aan Theo Hinssen, die een diepgaande invloed had op mijn leven. Je toewijding, passie en onverzettelijke werkethiek waren een krachtig voorbeeld. Ik had het voorrecht om als jonge snaak echt een band met je op te bouwen, en die gesprekken betekenden alles voor mij. Hoe jij genoot van mijn passie voor technologie en ondernemerschap zal ik nooit vergeten. Ik hoop dat ik je mindset en waarden door kan geven aan de volgende generatie.

Met dit boek wil ik een eerbetoon brengen aan hun invloed, hun liefde en hun blijvende nalatenschap.

1

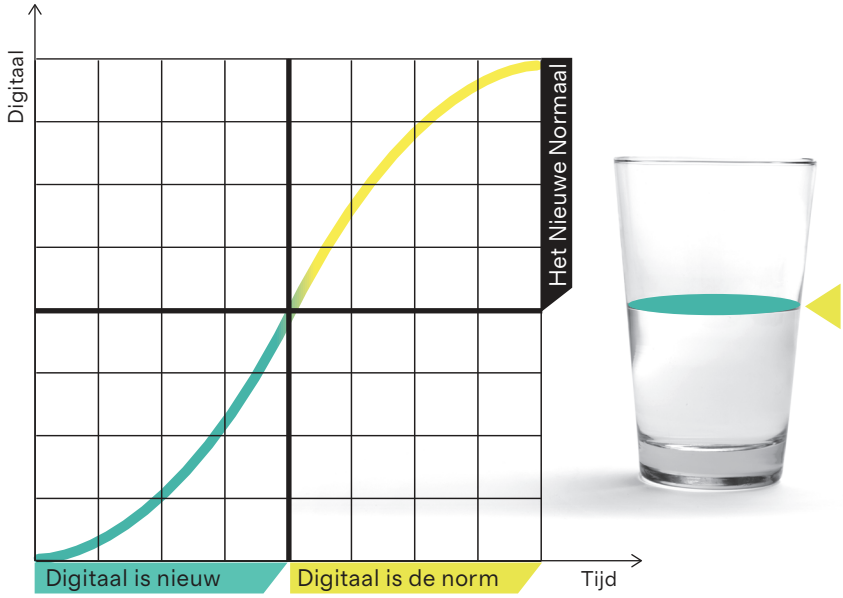
Het Never Normal

Als je altijd probeert normaal te zijn, zul je nooit weten hoe buitengewoon je kunt zijn. – MAYA ANGELOU

Ik heb een bijzonder complexe relatie met het woord 'normaal'.

In 2010, toen ik mijn eerste mainstream businessboek publiceerde, *The New Normal*, was ik best tevreden met mezelf omdat ik het concept had bedacht; niet in het minst door die leuke alliteratie die zo vlot over de tong rolde. Destijds was ik geobsedeerd door het idee dat digitaal – dat we nog altijd als een soort 'magie' zagen – op een dag de norm zou worden. Dus schreef ik een heel boek om de wereld te overtuigen van die onvermijdelijke transformatie.

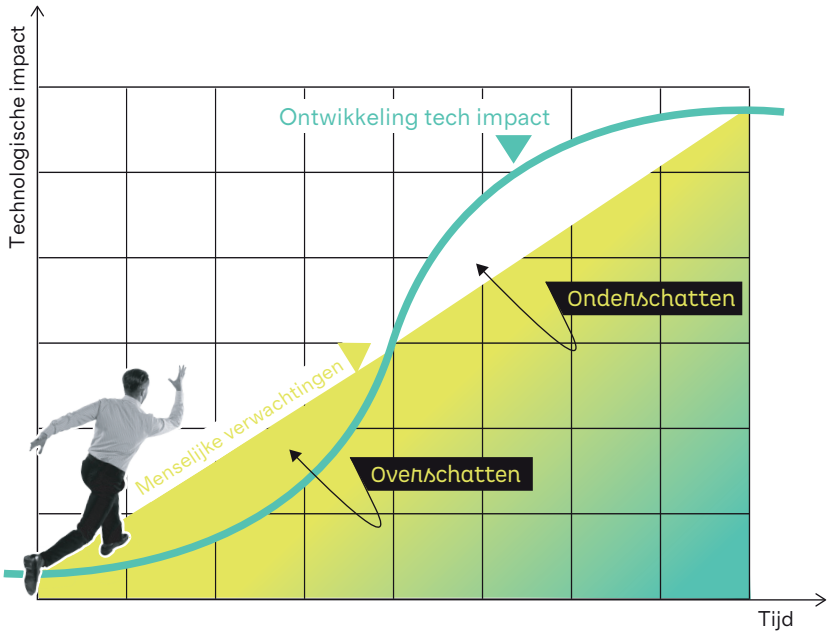
Door jaren ervaring als techondernemer leerde ik dat dit simpelweg is hoe technologische innovatie werkt. Ze volgt een S-curve: ze begint als iets 'bijzonders' en kantelt dan, wanneer de adoptie versnelt, naar de tweede fase waarin ze 'gewoon' wordt. En als ik terugkijk, zie ik dat digitaal precies die evolutie heeft doorgemaakt. Niemand gebruikt dat woord nog. Zó alledaags is het geworden.



Door de jaren heen begon ik ook een fascinerende mismatch te zien tussen de technologische S-curve en onze verwachtingscurve. Die lopen zelden gelijk. Roy Amara vatte die dynamiek het best samen in zijn gelijknamige wet: 'We hebben de neiging het effect van een technologie op korte termijn te overschatten en het effect op lange termijn te onderschatten.'

Daarna raakte ik echt gepassioneerd door de zoektocht naar het Next Normal: de identificatie van het volgende grote ding dat nog onder de oppervlakte suddert, klaar om ons leven opnieuw vorm te geven voordat het onvermijdelijk weer evolueert tot een commodity. Maar toen ik dieper groef, besefte ik dat er iets was veranderd. Er was niet één enkel volgend groot ding, er waren er veel.

Dus introduceerde ik een nieuwe term: New Normals, meervoud.



De Belgische ontwerper en onderzoeker Thomas Lommée vatte dat idee perfect samen toen hij in 2015 'The next big thing will be a lot of small things' op de gevel van een van de gebouwen van de Universiteit Gent schreef. Ik begon te begrijpen dat we, in plaats van één 'grote' New Normal, te maken hadden met verschillende 'kleine' New Normals – zoals Big Data, AI, quantum computing, de metaverse en nog veel meer. In zekere zin was het alsof we een kwantumtoestand observeerden die nog niet was vastgelegd en tegelijk meerdere mogelijkheden en scenario's omvatte.

Na de pandemie kreeg ik echter een hekel aan de term New Normal. Hij was immers onlosmakelijk verbonden geraakt met de impact van COVID, synoniem met lockdowns, beperkingen en alle uitdagingen die daarmee

gepaard gingen. Wat ooit een term van vooruitgang en transformatie was, had een donkerdere, meer beperkende bijklank gekregen. Zoals ik al zei, mijn relatie met 'normaal' is altijd ingewikkeld geweest.

Toen kwam er nóg een curveball (zie je wat ik daar deed?).

Het patroon waarbij opeenvolgende S-curves elkaar vervangen, bleef kloppen, precies zoals de briljante Carlota Perez – een van mijn persoonlijke helden – ooit beschreef: 'De industriële revolutie maakte plaats voor het stoomtijdperk, waarna het tijdperk van staal, elektriciteit en techniek volgde, vervolgens het tijdperk van olie, auto's en massaproductie, wat uiteindelijk leidde tot ons huidige informatietijdperk'. Maar de echte verschuiving zat niet in wat er gebeurde, maar hoe snel het ging. Wat vroeger twintig tot dertig jaar nodig had om volledig te ontvouwen, versnelde nu, waarbij cycli zich binnen amper een decennium voltrokken. Het tempo van transformatie raakte in een stroomversnelling.

Terwijl onze grootouders en ouders in grote lijnen één grote innovatiegolf meemaakten, zien wij er nu drie of vier. Onze kinderen krijgen er misschien vijf, zes of zelfs zeven te zien. De krachten van creatieve destructie en disruptie volgen nog altijd dezelfde patronen. Maar nu versnellen ze meer dan ooit tevoren. En ik weet niet zeker of het nog wel 'kleine' veranderingen zijn…

Een van de meest ingrijpende gevolgen van die versnelling is hoe we de krachten van verandering waarnemen. Denk aan een boom. Voor de meesten van ons lijken bomen standvastig en onveranderlijk. Maar als je hun groei zou versnellen – van zaadje tot jonge boom tot torenhoge eik – en vervolgens hun seizoensveranderingen over jaren zou bekijken, dan zou de pure omvang van verandering duizelingwekkend zijn. Op dezelfde manier zijn technologische S-curves niet langer verre, abstracte fenomenen. Voor het eerst zien we er daadwerkelijk meerdere ontvouwen binnen ons eigen leven. Die versnelling, die dynamiek van voortdurende verandering, is wat ik het 'Never Normal' ben gaan noemen.

Het Never Normal maakt velen van ons uiterst ongemakkelijk. Hij voedt ook de overtuiging dat we de meest volatiele en onzekere periode uit de menselijke geschiedenis beleven. Ik ben er vrij zeker van dat iemand die de val van het Romeinse Rijk, de Grote Depressie of de Chinese Culturele Revolutie meemaakte, het daar niet mee eens zou zijn. Een belangrijke reden voor die perceptie is chronocentrisme: onze aangeboren neiging om ons eigen tijdperk als uniek betekenisvol te aanzien en ervan uit te gaan dat de gebeurtenissen die onze wereld vormen meer waard zijn dan die uit het verleden.

Elke generatie gelooft dat ze ongeziene tijden meemaakt en dat de geschiedenis evolueert op manieren die we nooit eerder zagen. En natuurlijk zijn wij niet anders.

Maar het enige wat nu echt ongezien is, is de snelheid. Niet de onzekerheid. In veel opzichten zijn dingen altijd volatiel, onzeker, complex en ambigu geweest (die goeie ouwe VOCA of in het Engels VUCA), of broos, angstig, niet-lineair en onbegrijpelijk (BANO). Er gebeuren altijd onverwachte dingen. 'Het [was altijd] moeilijk om voorspellingen te doen, vooral over de toekomst,' om de kwinkslag van Nobelprijswinnend kwantumfysicus Niels Bohr te gebruiken. Vraag dat maar aan Xerox, Blackberry, Blockbuster of zelfs Lodewijk XVI.

Maar ik ben gaan geloven dat die Never Normal-'onzekerheid' niet per se slecht hoeft te zijn.

In de klassieker *The Third Man* uit 1949 vertelt een personage dat Harry Lime heet (een rol van Orson Welles) de protagonist Holly Martins een verhaal over een koekoeksklok die hij in Zwitserland kocht. Hij zegt: 'In Italië heersten er onder de Borgia's dertig jaar lang oorlog, terreur, moord en bloedvergieten, maar daar kwamen Michelangelo, Leonardo da Vinci en de renaissance uit voort. In Zwitserland heerste broederliefde, er was vijfhonderd jaar democratie en vrede – en wat leverde dat op? De koekoeksklok.'

Hoe cynisch het ook klinkt: beperkingen dwingen de verbeelding vaak harder te werken dan in 'makkelijke' omstandigheden. Daarom brengen moeilijke tijden vaak radicalere innovaties voort die langer meegaan. Kijk maar naar wat de Koude Oorlog DARPA heeft doen bedenken, zoals ik later zal uitleggen. Net zo dwingen de huidige seismische schokken – of ze nu technologisch, geopolitiek, biologisch, sociaal of economisch zijn – ons om naar oplossingen te zoeken die uitzonderlijk nuttig zijn. Daarom geloof ik, als pathologische optimist, dat het Never Normal eerder een kans is dan een uitdaging. Hij zit vol onbenut, ruw potentieel.

We hebben alleen een beetje verbeelding nodig om te gedijen.

Werner Karl Heisenberg was een Duitse theoretisch fysicus, een van de belangrijkste pioniers van de kwantummechanica en – uiteraard – de grondlegger van 'het onzekerheidsprincipe', dat ook de titel is van dit boek. Heisenberg leerde ons: 'niet alleen is het universum vreemder dan we denken, het is vreemder dan we kunnen denken.' Je zou hetzelfde kunnen zeggen over de toekomst in onzekere tijden: die is vaak vreemder dan we kunnen denken. Ze zit vol 'unknown unknowns', zoals Donald Rumsfeld graag zei.

Net die onbekenden maken voorspellen tot zo'n krachtig instrument, maar ook tot een instrument met duidelijke beperkingen. We kunnen de toekomst nooit controleren door haar te voorspellen, maar we kunnen wel controleren hoe we erop reageren – en hoe snel. De sleutel is om niet te verstarren van angst wanneer we het Never Normal ervaren. De Amerikaanse futuroloog Alvin Toffler vatte dat fenomeen perfect samen met de term 'future shock' – de 'fysieke en psychologische stress die mensen ervaren wanneer ze niet kunnen omgaan met het snelle tempo van sociale en technologische verandering'.

Dat is waarschijnlijk waarom we de voorbije jaren een soort vreemde tweedeling meemaakten: tussen degenen onder ons – zoals ik – die echt enthousiast zijn over het potentieel van het Never Normal en dan de anderen die zich ongemakkelijk voelen, angstig zijn en graag zouden terugkeren naar het tragere tempo van het Old Normal.

Ik kan het niet beter formuleren dan die andere beroemde Heisenberg, de alias van antiheld Walter White uit *Breaking Bad*: 'Wat ik begon te beseffen is dat angst het ergste is, de echte vijand. Dus sta op, ga naar buiten, de echte wereld in, en je trapt die klootzak zo hard als je kunt, pal op zijn tanden.' Toegegeven, ik zou het misschien iets minder agressief formuleren, maar je begrijpt vast wat ik bedoel.

Begin 2025 stuurde DeepSeek een schokgolf door de westerse wereld. Het kreeg compleet overdreven aandacht (ik vraag me bijna af wie het zich nog zal herinneren wanneer dit boek uitkomt), maar het is ook het perfecte voorbeeld van hoe China zijn beperkingen zonder schroom 'pal op hun tanden' schopte. Dit had Biden waarschijnlijk niet voor ogen toen hij de protectionistische stap zette om de export van geavanceerde chips naar China te beperken. Velen geloofden, net als hij, dat die chipbeperkingen de Chinese AI-industrie een jarenlange achterstand zouden bezorgen. Maar als er één ding is waar de Chinezen van houden, dan is het een goede uitdaging. Daaruit ontstond een obscuur (tenminste, hier in het Westen) bedrijf dat die beperkingen wist om te buigen en om te vormen tot een voordeel: het trainde een model dat vrijwel op gelijke hoogte zat met dat van OpenAI of Google. Tegelijkertijd – dat is het meest indrukwekkende – werd het op slechts twee maanden getraind, tegen minimale kosten, met Nvidia's minder geavanceerde H800-chips (althans, dat beweerde het). En, als krachtig statement, maakte het het model zelfs Open Source. Sommigen vonden het geweldig, anderen beangstigend. Marc Andreessen noemde dit het Sputnikmoment van AI.

Precies dát. Zo werkt het Never Normal: als je de druk accepteert en er juist mee omgaat, maak je van steenkool diamanten.

Sterker nog: wanneer ze de disruptie van het Never Normal ervaren, hebben bedrijven twee fundamentele keuzes: robuustheid of veerkracht. Robuustheid draait om kracht en weerstand: het vermogen om verstoringen te doorstaan zonder dat die hen noemenswaardig raakt. Het is een defensieve strategie die steunt op stabiliteit en duurzaamheid. De toepassing voor organisaties draait doorgaans om 'hedging': het inzetten van afweermechanismen om risico's te beperken. Veerkracht daarentegen draait om wendbaarheid en aanpassing: het vermogen om te herstellen, te evolueren en zelfs te floreren in het aangezicht van verandering. Robuustheid gaat over overleven; veerkracht gaat over gedijen. Dat betekent dat bedrijven beschikken over een mechanisme om de Never Normal niet alleen het hoofd te bieden, maar die dynamiek ook kunnen benutten om nieuw potentieel te ontsluiten.

DeepSeek koos duidelijk voor veerkracht. Het veerde niet alleen 'terug'. Het absorbeerde de ontwrichtende energie en gebruikte die om 'vooruit' te veren, zoals bij de gevechtsport aikido. [1] En ik geloof dat jij dat ook kunt, en daarom schreef ik dit boek.

En dat is exact hoe het onzekerheidsprincipe in dit verhaal past.

Zoals ik eerder vermeldde, introduceerde fysicus Werner Heisenberg in 1927 het onzekerheidsprincipe als een fundamenteel concept in de kwantummechanica.

De onzekerheidsrelatie van Heisenberg stelt dat je niet tegelijkertijd de plaats en de snelheid van een deeltje kunt weten. Het stelt dat het onmogelijk is om tegelijk zowel de exacte positie als de exacte impuls (hoeveelheid van beweging) van een deeltje met perfecte precisie te kennen. Hoe nauwkeuriger je één van die eigenschappen meet, hoe minder nauwkeurig je de andere kunt kennen. Dat principe is niet te wijten aan gebreken in meetinstrumenten. Het is een fundamentele eigenschap van de natuur.

En van business.

Net zoals inherente onzekerheden kwantumdeeltjes beheersen, zitten bedrijfsbeslissingen vol onvoorspelbare risico's. Wanneer een bedrijf aan een nieuw avontuur of een innovatie begint, moet het altijd een bepaald niveau van onzekerheid over de uitkomst kunnen aanvaarden. Paradoxaal genoeg geldt: hoe meer een bedrijf probeert elk aspect van een nieuw project te controleren en te mitigeren – zoals wanneer je zowel positie als impuls met absolute precisie probeert te meten – hoe rigider en minder aanpasbaar

het wordt. En die overdreven nadruk op controle kan innovatie smoren, de besluitvorming vertragen en tot gemiste kansen leiden.

De sleutel om met onzekerheid om te gaan is eigenlijk heel eenvoudig. Die zit niet in controle, maar in aanvaarding. We moeten onze hersenen leren dat we niet bang hoeven te zijn voor onzekerheid. Ze betekent simpelweg dat er talloze mogelijkheden voor ons liggen – zoals in een kwantumtoestand – die wachten tot jij beslist om ze vorm te geven. En voor wie een ondernemersmindset heeft, is dat niet ontmoedigend. Het is ronduit opwindend.

Ik hoop vurig dat jij, beste lezer, in de komende pagina's mijn enthousiasme over het Never Normal gaat delen. Veel leesplezier!

‘Ik heb altijd geloofd dat moeilijkheden verdwijnen wanneer je ze moedig tegemoet treedt.’ —ISAAC ASIMOV

Maken we eigenlijk

2

vooruitgang?

‘Wanneer je het schip uitvindt, vind je ook de schipbreuk uit; wanneer je het vliegtuig uitvindt, vind je ook de vliegtuigcrash uit; en wanneer je elektriciteit uitvindt, vind je elektrocutie uit...
Elke technologie draagt haar eigen negativiteit in zich, en we vinden die tegelijk met de technische vooruitgang uit.’ – PAUL VIRILIO