

# Pancakeworld

**Ze wil geen futurologe genoemd worden. Maar Josephine Green verkent wel degelijk de toekomst. Ze kijkt alvast om de hoek en voorspelt: "Wij ontwerpen straks geen producten meer, maar zinvolle mogelijkheden." Leaderschap zoals dat nu bestaat, zal verdwijnen. We gaan naar een wereld die qua hiërarchische organisatie zo plat is als een pannenkoek: een *pancakeworld*. Maar wie is dan de leider?**

Josephine Green, *senior director* Trends and Strategy, kijkt alvast om de hoek: "We schrijven straks allemaal onze eigen biografie."

Josephine Green ging op zoek naar wijsheid. Ze vond het in een boek van de managementgoeroe Peter F. Drucker, uit 1994 alweer. 'Elke paar honderd jaar verandert de westerse wereld volledig. Binnen enkele tientallen jaren maakt de maatschappij een gedaanteverwisseling door. Dat geldt voor ons wereldbeeld (paradigma), onze basiswaarden, de sociale en politieke structuren, de kunst, de belangrijkste instellingen. Vijftig jaar later is er een nieuwe wereld.' Maar zo lang hoeven we niet te wachten. Het duurde inderdaad een halve eeuw voordat de industriële revolutie een totale ommekeer bracht in de manier waarop werk werd georganiseerd en producten werden geproduceerd. Misschien hebben wij vijftig jaar nodig voor de overgang naar de kenniseconomie, die begon na de Tweede Wereldoorlog. Maar de netwerkeconomie van de 21e eeuw zal er sneller zijn dan we nu allemaal denken. Want wat vond de *senior director* Trends and Strategy van Philips Design ook? Het boek van Rowan Gibson, 'Rethinking the future', bracht haar tot een overweldigend inzicht. "De toekomst is er al. Hij wordt alleen niet door iedereen al herkend. Of is nog niet voor iedereen beschikbaar."

## Out of the box

Josephine Green kijkt om de hoek naar wat ons straks te wachten staat. Dat zou je niet verwachten wanneer je met iemand praat die voor Philips Design werkt. Zeker, gebouw De Witte Dame in Eindhoven wordt bevolkt door artistiek ogende types, die ook nadenken over een prachtige vorm of eenvoudig bedieningsgemak van een product. Maar de speurtocht van Green is op een punt gekomen dat ze weet: "We gaan geen technische

producten, geen *boxes* meer maken! We start thinking out of the box! We ontwerpen mogelijkheden! We verkopen straks een oplossing waar mensen zelf hun leven vorm mee kunnen geven, zoals zij dat zelf willen."

Voorbeeldje? Green noemt de elektronische wekker. Het vervelende apparaat op het nachtkastje heeft nu zo ongeveer alles in zich, wat je er als elektronicafabrikant in kunt stoppen: gerinkel, radioherrie, opgenomen muziek. Green: "Maar niemand stelde de vraag: hoe wil je wakker worden? Die vraag hebben wij wel gesteld. Toen begonnen mensen te praten over dromen, beelden, landschappen waar ze graag wilden zijn. Dat hebben we uitgewerkt tot een apparaat dat je eigen natuurbeelden op het plafond projecteert en steeds feller schijnt, totdat je er wakker van wordt, omdat het licht is geworden... Het is een totaal ander concept, dat Philips uiteindelijk heeft toegepast in de ruimtes waar met onze apparatuur MRI-scans worden gemaakt. Nu is het een onderzoek in een omgeving met geruuststellende beelden en kleuren. De onderlinge gedachte is: wij reiken consumenten een mogelijkheid aan, die ze met hun eigen creativiteit kunnen invullen. Beelden die ze zelf maken, op internet vinden en met een LCD-projector vergroten. Noem het co-creatie."

Ze pakt een pen. In het notitieblok van de verslaggever zet ze een driehoek en een cirkel. Green: "Dit gaat heel ver. Dit gaat over de maatschappij waarin wij willen leven. Hoe definiëren we in de toekomst de rol van bedrijven? Wat gaan ondernemers ons verkopen, wanneer wij als consument geen dingen meer willen hebben, maar ervaringen? Hoe organiseren zij hun bedrijf? Met de industriële revolutie is er een commandohiërarchie gekomen, *top down*, een piramide waarbij een directeur aan de top alleenheerser was. Alles onder hem diende zijn beleid uit te voeren, want het was een systeem van *leaders and followers*. En met deze organisatievorm kregen we ook waarden mee. De wereld werd onderverdeeld in winnaars en verliezers. De toekomst begonnen wij te zien als een lege ruimte, in te vullen met producten of toekomstige producten."

Die structuur is volgens Green niet meer houdbaar in een wereld van goed opgeleide mensen die hun eigen leven willen vormgeven, eigen keuzes maken, eigen voorkeuren volgen. Een leider geeft straks leiding op basis van consensus. Snel pratend, alsof er enorme haast bij is: "Alles verandert, nu. Dat blijkt uit research op macro trends. De wereldburger is niet meer iemand die naar de fabriek gaat, waar een heel klein facet van zijn of haar mogelijkheden

wordt benut. De wereldburger schrijft nu mee aan een onderwerp op Wikipedia dat zijn of haar belangstelling heeft. Zet een eigen filmpje op YouTube. Schrijft een eigen weblog. En bouwt een eigen netwerk van contacten. We schrijven straks allemaal onze eigen biografie, gebaseerd op alle keuzes die we hebben."

## Het woord channel

En zo'n wereld heeft niet de vorm van een piramide of een driehoek, maar van een cirkel. "Een pannenkoek, ja", zegt Josephine Green. "Een platte pannenkoek. En de bedrijven van de toekomst zullen niet meer gebaseerd zijn op *profit* alleen, maar het zullen sociale ondernemingen zijn. Zij zullen worden afgerekend op sociale meerwaarde. Hoe wij geld gaan verdienen, dat gaat veranderen. Een deel van de winst zal een bijdrage aan de wereld moeten zijn. Ondernemen moet zinvol zijn, it has to make sense. We moeten leren zuinig te zijn op de schaarse grondstoffen op deze aarde. We gaan terugkijken naar de kleinschalig georganiseerde samenleving voordat de industrie ontstond." Geef daar maar eens leiding aan. Wat voor man zal dat zijn? Of gaan vrouwen deze verandering dragen? De Britse: "Ik denk dat het woord leider zijn langste tijd heeft gehad. Het is wel moeilijk een term te bedenken, die aangeeft wat iemand doet die inspireert, woorden zoekt, mogelijkheden voor anderen schept. Het woord *channel* is nog het beste dat ik nu kan bedenken. Als je in de geschiedenis zoekt, zul je qua stijl van leiderschap dus niet bij de krijgsheren uitkomen, maar het eerder moeten zoeken bij mensen als Jezus en Ghandi. Zij droegen volkomen authentiek een boodschap van inspiratie en van sociale waarden uit. Mensen die geen opgelegde rol speelden, maar bovenal zichzelf waren..."

De uitsmijter: "En dan denk ik inderdaad dat vrouwen deze meer emotionele rol beter aankunnen dan mannen. Vrouwen zijn communicatief beter toegerust om losse netwerkverbanden bij elkaar te houden. Nu haken vrouwen halverwege af in de race naar de top, omdat ze het bijna nooit fijn vinden, daar bovenin het commandocentrum. Zij hebben nooit meege schreven aan de regels van dit spel. Ik zie in Engeland de allerbesten voor zichzelf beginnen, hele bloeiende bedrijven runnen. Niet als commanderende baas, maar als centraal aanspreekpunt, als doorgever en ontvanger van informatie. Zij maken het mogelijk dat anderen zich kunnen ontwikkelen, faciliteren dit, zoeken de teams bij elkaar van mensen die elkaar versterken. Dat zijn echte vereisten voor leiders in de *pancakeworld* van morgen."