



**Toekomst@werk.nl**

**REFLECTIES OP ECONOMIE, TECHNOLOGIE EN ARBEID**

**SAMENVATTING**

**STT 63**

*Redactie:*

*drs. Rifka M. Weehuizen*

Stichting  
Toekomstbeeld  
der Techniek





## DOEMSCENARIO OF UTOPIE?



Als machines, automaten en robots stelselmatig worden ingezet om mensen werk uit handen te nemen, wat blijft er dan straks nog voor ons over om te doen? Is een leven zonder arbeid denkbaar? En een samenleving? En is dat een doemscenario of een utopie? Of blijven we altijd bezig, en is de vraag veeleer waarmee?

Op dit ogenblik is in Nederland voor het eerst in jaren het aantal vacatures groter dan het aantal werkzoekenden, terwijl in de economie zich belangrijke verschuivingen voordoen. Zowel het gevreesde 'end of work' van enkele jaren geleden, als de bejubelde 'nieuwe economie' van nu worden teruggevoerd op technologische ontwikkeling. Tegen de achtergrond van dit snel wisselende decor blijkt de kwestie van de toekomst van arbeid juist steeds terugkerende, onveranderlijke en bovenal 'menselijke' vragen te genereren. De mens ontwikkelt zich niet altijd even snel als zijn technische mogelijkheden, maar technologie blijft mensenwerk. Oude vragen krijgen nieuwe antwoorden, en nieuwe vragen soms juist oude.

Economen, technologen en sociaal-wetenschappelijke onderzoekers, in wetenschap, bedrijfsleven en overheid dienen zich gezamenlijk over vraagstukken van de toekomst van arbeid te buigen. Spraakverwarring kan daarbij een belangrijk struikelblok vormen, net zoals bij het bouwen aan de toren van Babel. Het is daarom ook nodig dat onafhankelijke intermediaire organisaties het debat

aanzwengelen en begeleiden, zoals in het geval van de verkenning Toekomst@werk.nl. Het belang daarvan wordt ook ingezien door de private sector en was reden voor Pink Elephant om steun te verlenen aan de uitvoerder, de Stichting Toekomstbeeld der Techniek.

Het NFTW, de SWR en STT hebben een aanzet gegeven voor nieuwe inzichten en begripsvorming. Een nieuwe tijd breekt aan, met de uitdaging voor alle betrokkenen om zich niet onbezonnen in de toekomst te storten, maar juist stappen te zetten op basis van een zorgvuldige gezamenlijke afweging. Ik hoop dat Toekomst@werk.nl daarvan een begin vormt.

A handwritten signature in white ink on a yellow background. The signature is stylized and appears to read 'M.C. Westermann'.

ir. M.C. Westermann

Vice-voorzitter Stichting Toekomstbeeld der Techniek

Medeoprichter Pink Elephant

## INLEIDING

Dit miniboekje is een sterk verkorte weergave van het boek *'Toekomst@werk.nl'*. Dat boek vormt het tastbare resultaat van de verkenning 'Economie, Technologie en de Toekomst van Arbeid', een gezamenlijk studieproject van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT), het Nederlands Forum voor Techniek en Wetenschap (NFTW) en de Sociaal-Wetenschappelijke Raad (SWR) van de KNAW.

Arbeid is een boeiend onderwerp dat al veel bestudeerd is. In *Toekomst@werk.nl* worden door auteurs uit acht disciplines perspectieven aangedragen voor reflectie op economie, technologie en de toekomst van arbeid. Een vernieuwend vergezicht, maar ook een terugblik.

“Niets is permanent behalve verandering”, zo stelde de Griekse wijsgeer Heraclitus van Ephesus enige duizenden jaren geleden al vast. Maar in sommige tijden lijkt er meer te veranderen dan in andere. Er zijn groeistruipen. Momenteel worden ingrijpende transformaties aangekondigd. Boektitels spreken wat dit betreft boekdelen, zoals 'The End of Work', 'The End of Science', 'The Death of Inflation', 'The Death of Distance', 'The Knowledge Economy', 'The Age of Access' en 'The Risk Society'.

Sinds de Verlichting wordt de geschiedenis expliciet opgevat als een proces van vooruitgang. Daarmee is meer dan voorheen een dynamisch wereldbeeld dominant geworden. Er lijkt sprake van een toenemende fixatie op permanente verandering. Zelfs de 'creatieve destructie' van concepten en ideeën versnelt. Ook op het gebied van arbeid wordt alles anders, zo is de heersende opvatting.

Werknemers worden werkondernemers die als intrapreneur in zelfsturende autonome teams van samenwerkende individuen hun eigen werk creëren in horizontale organisaties. Organisatiegrenzen vervagen en worden deels virtueel, terwijl jobhoppende employees probleemloos tussen bedrijven switchen, thuis of elders werken in ‘open collar jobs’, of zelfs helemaal voor zichzelf beginnen als ZZP-er of permalancer onder het motto ‘nooit meer een baan, altijd werk’. Concurrenieren doe je door zo goed mogelijk samen te werken (concullega’s), en de chef wordt een coach die leider is zonder leiding te geven, en tegelijkertijd inspireert en faciliteert (‘servant leadership’). Uitzendkrachten in vaste dienst krijgen een CAO-op-maat, waarmee ze in staat worden gesteld om via levenslang leren hun ‘employability’ te behouden. Flexibiliteit is belangrijk maar zekerheid ook, want anders wil niemand meer in de ander investeren. Dat wordt dus een kwestie van maatwerk (‘flexicurity’), waarbij iedereen zijn eigen keuzes mag maken en ervoor betaalt (cafetaria-CAO).

De verzorgingsstaat wordt gedecentraliseerd, verzelfstandigd, geprivatiseerd. ‘Recht op inkomen’ wordt via ‘recht op werk’ omgesmeed tot ‘recht op kans op werk’. De overheid wil dereguleren en verantwoordelijkheden anders verdelen. Er worden markten gecreëerd voor sociale verzekering, reïntegratie en zorg. Markten die vervolgens uitgebreid gereguleerd en geregisseerd blijken te moeten worden door diezelfde terugtrekkende, maar tegelijkertijd ondernemende overheid. De klassieke tegenstelling tussen overheid en markt lijkt nauwelijks nog houdbaar.

De (ver)nieuwe(nde) economie in de westerse landen is in ieder geval een diensteneconomie. De verdeling van werkgelegenheid in

die landen is momenteel 80% diensten, 16% industrie en 4% landbouw. Deze indeling zegt echter steeds minder, want de scheiding tussen producten en diensten zelf vervaagt. Producten worden ‘verdienstelijk’ (lease-auto), en diensten worden ‘geproductiviseerd’ (treinkaartjesautomaten, of medische en juridische expertsystemen op cd-rom of op Internet). Bovendien betekent het niet dat het economisch belang van industrie en landbouw laag is, integendeel. Er zijn alleen relatief weinig mensen werkzaam in die sectoren.

Arbeid is niet alleen een middel om inkomen te verwerven en te verdelen, maar ook een bron van sociale contacten, zelfontplooiing, identiteit, creativiteit, structuur en zingeving. Tegelijkertijd worden die aspecten benoemd in economische termen: kenniskapitaal, cultureel kapitaal, sociaal kapitaal, maatschappelijke efficiency, sociaal rendement.

Technologie wordt gezien als de motor van economische groei en van verandering. De verwachte stijging van de arbeidsproductiviteit door nieuwe technologie zoals ICT is echter moeilijk terug te vinden in de statistieken. Tegelijkertijd wordt steeds meer de mens achter de technologie ontdekt, en worden menselijke ideeën, kennis en creativiteit als de echte drijvende krachten achter innovatie en groei herkend. Technologie wordt menselijker en intelligenter (smartifact), maar heeft daardoor tegelijk meer invloed dan ooit op de mens (technologisering).

Arbeid en kapitaal lijken niet meer tegenover elkaar te staan à la Marx, maar steeds meer samen te vallen in het begrip ‘human capital’. In de kenniseconomie is werken leren en leren werken. In de

netwerksamenleving is alles los, en toch verbonden. En arbeid wordt van productieactiviteit tot consumptieartikel.

Een welhaast Babylonische spraakverwarring van begripsvervaging en vaak paradoxale neologismen. Hoe zit het nu met de 'Schöne neue Arbeitswelt'? Verhoudingen veranderen, grenzen vervagen, concepten worden ontoereikend. Categorieën verliezen hun bruikbaarheid, indicatoren vangen de veranderingen niet meer. De grenzen van een aantal bestaande denkkaders lijken bereikt. Het zijn dan ook de denkkaders, die in Toekomst@werk.nl aan een onderzoekende blik worden onderworpen.

## **TOEKOMSTVISIES**

In Toekomst@werk.nl komt een aantal beelden naar voren, die kunnen dienen als bouwstenen voor het voortgaande debat over de toekomst van arbeid.

### **HET NIEUWE WERK**

#### **VAN LAST NAAR LUST**

Arbeid is niet alleen een middel om inkomen te verwerven, maar steeds meer ook een doel op zichzelf. Het is de belangrijkste vorm van maatschappelijke participatie. Arbeid is naast een last steeds meer een lust, en in ieder geval een ‘must’. Arbeid als middel deed niet mee in de economische nutsfunctie van individuen, maar dat verandert. Cruciaal is wel de kwaliteit van arbeid; die bepaalt of het een ‘nut’ of een ‘onnut’ is.

#### **PARTICIPATIE**

‘Werk, werk, werk’, zo is het beleid. Volledige werkgelegenheid is echter economisch gezien onmogelijk en sociaal gezien onwenselijk. Activiteiten die niet onder arbeid vallen, zoals zorg, scholing, en vrije tijd zijn normale en volwaardige onderdelen van het menselijk (arbeids)bestaan. Deze moeten dan ook niet als non-participatie benoemd worden of als economische verliesposten worden opgeschreven, maar een volwaardige plaats krijgen. Beleid moet erop gericht zijn de overgang van betaalde naar niet-betaalde activiteiten en omgekeerd beter mogelijk te maken. Beleid voor arbeidsparticipatie wordt daarmee in feite beleid voor participatie.

## **DUURZAME ARBEID**

Kan de markt worden ingezet om technologische ontwikkeling te richten op 'duurzame arbeid'? Technologie neemt banen over, maar creëert ook nieuw werk: de 'creatie' moet in balans zijn met de 'destructie'. Arbeid kan dan kwantitatief en kwalitatief duurzaam worden. Net als in het geval van technologische ontwikkeling en milieu biedt de markt daarvoor misschien niet alle, maar zeker meer mogelijkheden.

Economische en technologische krachten kunnen verbindend werken. Door transporttechnologie en ICT kan een wereldeconomie ontstaan, waarin iedereen met iedereen handel drijft en iedereen dus ook steeds meer rekening moet gaan houden met de ander. Maar die krachten kunnen ook leiden tot verdeling. In de wereldwijde netwerkeconomie worden groepen mensen ('disposable people') en soms zelfs hele gebieden 'afgekoppeld' (inclusie en exclusie). Het is dan ook de uitdaging om het economisch systeem zo in te zetten dat technologische ontwikkeling gericht wordt op duurzame arbeid.

## **LEREN, COMMUNICEREN EN INTERACTEREN**

In de dienstensector is sprake van de herontdekking van 'het primaire proces': het leveren van een herkenbare en erkende prestatie voor de klant. Ook in de industrie krijgt het werk steeds meer een dienstverlenend karakter. De klant is koning, contacten zijn het definiërende aspect van werk. Het gaat steeds minder om het functioneren in een hiërarchische onderneming binnen een opgelegd kader, en steeds meer om het interacteren met de omgeving binnen en buiten het bedrijf, het stellen van eigen doelen en manieren om die te bereiken. Essentieel wordt het beheer van de interne en

externe communicatierelaties. Kleinigheden, regelen, ritselen, roddelen, rangeren en afstemmen via telefoon en e-mail zijn geen bijkomstigheden in de marge, maar vormen juist de kern van het werk van de toekomst. Deze informele microtransacties via netwerken van mensen vormen nu al een groot deel van de dagtaak van de werkende bevolking van de welvarende landen, en vertegenwoordigen in feite een belangrijke vorm van complexiteitshantering.

### **MENSENWERK VOOR MENSENWENSEN**

De drijvende kracht van de economie is de menselijke verbeeldingskracht, de 'economy of ideas'. Economische waarde zit steeds meer in immateriële zaken zoals informatie en communicatie, kennis en creativiteit, idealen en identiteit. De arbeid waarmee deze economische waarde gecreëerd wordt krijgt daarmee ook steeds meer een persoonlijk karakter. Het gaat om 'mensenwerk' voor 'mensenwensen'. Dit levert een interessante economische vergelijking op met aan beide kanten dezelfde variabele, namelijk mensen. Het vormt tevens de verklaring voor de verschuivende functie van arbeid. Werk krijgt steeds minder een productie- en steeds meer een consumptiekarakter. Mensen zoeken en vinden zichzelf in hun werk, en soms verliezen ze zich erin.

## **DE NIEUWE WERKNEMER**

### **VEELEISEND**

De aanbodskant op de arbeidsmarkt is divers en veeleisend, en de vraagkant is dat ook. De werknemer wil dat zijn werk uitdagend is en mogelijkheden biedt voor zelfontplooiing, flexibiliteit en keuze-

vrijheid. De werkgever verwacht dat de werknemer zichzelf blijft ontwikkelen, en multivaardig en multi-inzetbaar is. Maar tegenover vrijheid en autonomie staan risico en eenzaamheid, tegenover hoge verwachtingen staan grote teleurstellingen, en tegenover zelfontplooiing en zingeving staan frustratie en burn-out.

## COMPETENT

Aanpassingsvermogen en anticipatievermogen zijn essentieel voor het concurrentievermogen van een organisatie. Werknemers worden dan ook gewaardeerd in termen van ‘competenties’: hun toekomstig potentieel, de latente capaciteiten. Nog tijdens de leercurve voor huidige activiteiten moet al worden gestart met een nieuwe leercurve om de concurrentie voor te blijven. De toekomstige vaardigheden bepalen de (mogelijke) toekomstige inzetbaarheid (‘employability’).

‘Metavaardigheden’ zoals aanpassings-, anticipatie-, communicatie- en leervermogen van de werknemer geven de doorslag. Organiseren bestaat steeds meer uit het mobiliseren van de competenties van ‘human capital’.

## ONDERNEMEND

In een ondernemende samenleving exploiteert de werkondernemer zijn eigen ‘human capital’ door zijn persoonlijke ‘unique selling points’ te gelde te maken. Hij krijgt meer vrijheid om zijn eigen talenten en idealen in de vorm van werk te gieten. Daarbij lijkt het risico van werkgever naar werknemer, van organisatie naar individu te schuiven. Op dit moment valt dat niet zo op, omdat vanwege de krappe arbeidsmarkt de werkgever er alles aan doet om het de werknemer naar de zin te maken. Acquisitie van werk wordt zelf werk, werknemers worden afgerekend op wat ze vandaag doen en voor morgen al geregeld heb-

ben. De werknemer draagt daarbij zelf de verantwoordelijkheid voor de eigen kansen. Dat geldt niet alleen voor hoogopgeleide kenniswerkers. Flexibilisering maakt van iedere werknemer een werkondernemer.

### **CONSUMEREND**

De werknemer werkt minder primair voor geld. Werk is een bron van sociale contacten, zelfontplooiing, identiteit en zingeving. Werk krijgt steeds meer een consumptiekarakter in plaats van een productiekarakter. Tijdsbesteding wordt belangrijker dan geldbesteding. De werknemer consumeert uitdagingen, leerervaringen en nieuwe inzichten. De werknemer is een werkafnemer.

### **BURNED-OUT?**

In de overgangssituatie van dit moment zit misschien ook een verklaring voor de groeiende hoeveelheid stress die onder andere tot uitdrukking komt in een opnieuw groeiende instroom in de WAO. Omdat mensen zelf niet gewend zijn om na te denken over werk in termen van eigen talent en eigen idealen. Omdat de structuren voor arbeid vaak nog stammen uit een tijd, waarin menselijke arbeidskracht meer om gehoorzaamheid en voorspelbaarheid dan om creativiteit en assertiviteit werd gewaardeerd. En omdat de keerzijde van werken met eigen menselijk kapitaal is dat in werk steeds meer de hele ziel en zaligheid wordt gelegd.

### **EEN NIEUW ARBEIDSETHOS**

Met de veranderende aard van arbeid ontstaat niet alleen de noodzaak van een andere structuur van die arbeid, maar ook de behoefte aan een nieuw arbeidsethos. We beschikken over een arbeidsmoraal die nodig was om ons aan het werk te houden, ook als het werk ons

zwaar viel zoals een eeuw geleden vaak het geval was. Een ouderwets arbeidsethos gecombineerd met een moderne uitdagende baan brengt de mensen er steeds vaker toe hun gezin en overig sociaal leven te verwaarlozen ten gunste van hun betaalde activiteiten, zo blijkt uit onderzoek. De vanzelfsprekende rem in het systeem van betaald werk, namelijk dat het werk zelf niet leuk maar wel zwaar was, is er als het ware afgehaald. Mensen kunnen dan volledig doordraven.

Als mensen werk niet nog steeds als een ‘dure plicht’ zouden beschouwen, zouden zij wellicht beter in staat zijn een evenwicht te vinden in de activiteiten, die zij willen ontplooiën en de mogelijkheden die de markt daarvoor biedt. Dan kan arbeid misschien alle beloften van zelfontplooiing en zingeving inlossen.

### **NIEUWE TWEEDELING: KARAKTER**

Jongere hoogopgeleide werknemers kunnen de dynamiek wel aan. Zij hebben leren ‘surfen’ op de dynamiek (‘thriving on chaos’).

Er ontstaat daarmee een tweedeling in de maatschappij: inclusie van de participerende ‘dynamischen’ en exclusie van de afgehaakte ‘apathischen’. Met veranderingen en verschillen kunnen omgaan vraagt om reflectievermogen, permanente educatie, leren leren, autonomie, zelfbewustzijn en ‘vitale zelfstandigheid’.

De nieuwe tweedeling loopt niet langs lijnen van bezit, kapitaal of kennis. Bij de nieuwe werkondernemer gaat het om originaliteit, creativiteit en uniciteit, risicobereidheid, leervermogen, en onzekerheidsdraagkracht. De nieuwe ongelijkheid loopt langs lijnen van competenties, karakter en persoonlijkheid.

Ongelijkheid in fysiek of materieel kapitaal wordt ervaren als onrechtvaardig. Maar ongelijkheid in competenties en durf niet. Dat

zijn zaken die aan het individu, de persoon zelf, worden toegeschreven. Wie zijn kennis niet op peil houdt is lui, wie geen risico durft te nemen is laf. De ongelijkheid wordt dus direct aan de persoonlijkheid van het individu toegeschreven en vervolgens normatief beladen. De ongelijkheid wordt niet toegeschreven aan omstandigheden of situatie, maar aan karakter. En die ongelijkheid wordt niet gezien als pech of lot, maar als een keuze. Een echt gevoel van onrechtvaardigheid ontbreekt dan eigenlijk, en daarmee neemt de solidariteit af.

## **DE NIEUWE ORGANISATIE**

### **HYPERTAYLORISERING OF AUTONOMIE**

Invoering van ICT in arbeidsorganisaties kan leiden tot ‘hypertaylorisering’: vergaande arbeidsdeling, routinisering en standaardisering van taken en rationalisering van processen, bijvoorbeeld in de vorm van workflowmanagement-systemen, waarmee de voortgang van werkzaamheden intensief kan worden gevolgd en bewaakt. Dit blijkt zich vooral voor te doen bij laag gekwalificeerde arbeid. Deze ontwikkeling biedt toegenomen beheersmogelijkheden voor het management en afname van individuele regelmogelijkheden. ICT-systemen van die aard kunnen eenmaal ingevoerd een verstarrende uitwerking hebben op de organisatie van bedrijfsprocessen, en daarmee de slagkracht verlagen en stressrisico’s verhogen. Anderzijds kan het gebruik van ICT leiden tot juist minder arbeidsdeling en toename van regelmogelijkheden (‘empowerment’). Dit gaat meestal gepaard met een afname van werkdrukrisico’s, een toename van autonomie voor de werknemer en een vermindering

van beheersmogelijkheden voor het management. Deze voor de werknemer positieve tendens lijkt zich vooral bij hoogopgeleide kenniswerkers voor te doen.

## NETWERKEN

Door uitbesteding en ‘downsizing’ enerzijds en fusies en joint ventures anderzijds kunnen bedrijven klein en flexibel blijven en toch de voordelen benutten van grootschaligheid. Ze gaan dan een onderdeel vormen van netwerken van bedrijven. Economische processen raken zo steeds meer verweven. Afzonderlijke ondernemingen en ook economieën worden in toenemende mate afhankelijk van elkaar, en daarmee dus van factoren die buiten hun directe invloed vallen. Met de toegenomen afhankelijkheid neemt ook de onzekerheid toe. De onderneming moet steeds meer functioneren als ‘deel van een geheel’ in plaats van als een op zichzelf staande eenheid. Niet de organisatie, maar het netwerk waarin deze een ‘niche’ bezet zal worden geoptimaliseerd. De organisatie in het netwerk moet zich kunnen aanpassen aan de evolutie van andere organisaties om compatibel en complementair te blijven. Dat vereist flexibiliteit, zowel intern in de organisatie als extern in relatie met anderen. Het vereist ook continue reflectie op en bijstelling van eigen doelen, werkwijze, positie en meerwaarde ten opzichte van anderen. Door netwerken ontstaat dan juist een meer robuuste economische structuur. In een keten kan het falen van één schakel de hele keten platleggen. In een netwerk wordt een slechte schakel gewoon omzeild via een andere weg.

## DE ORGANISATIE ALS 'FOCUSING DEVICE'

Om een gemeenschappelijk doel te bereiken moet een organisatie een kader bieden voor gemeenschappelijke perceptie, interpretatie en evaluatie. Het bedrijf is een 'focusing device' of 'systeem van gedeelde betekenissen'. Het gevaar daarvan is echter bijziendheid: men neemt niet alles waar wat voor overleving van belang is. Daarom heeft men aanvullende bronnen nodig van externe, complementaire kennis. Die bronnen moeten zich op voldoende cognitieve afstand bevinden om nieuw inzicht te bieden, maar de afstand moet niet zo groot zijn dat men elkaar niet meer begrijpt. Een netwerkstructuur kan voorzien in deze los-vaste relaties. Het is veel meer dan een kwestie van flexibiliteit; het is cognitieve noodzaak.

## EXPLOITATIE EN EXPLORATIE

De grote uitdaging voor bedrijven is om exploitatie van het bestaande te combineren met exploratie van het nieuwe. Efficiënte exploitatie vereist optimalisatie binnen gegeven doelen door structurering, rationalisering en integratie (gesloten systeem). Effectieve exploratie vereist juist het opgeven van oude doelen, het zich buiten de randvoorwaarden begeven, het losgooien van structuur, een bepaalde mate van desintegratie (open systeem). Deze twee doelen staan op gespannen voet met elkaar. Door toenemende concurrentie en marktverzadiging neemt de dynamiek van creatieve destructie toe, en wordt exploratie relatief belangrijker dan exploitatie.

Vanuit dit perspectief zijn samenwerking en alliantie beter dan overname en fusie. Allianties tussen bedrijven moeten lang genoeg duren om het leerpotentieel te realiseren en de wederzijdse inves-

teringen terug te verdienen, maar niet zo lang dat ze verstarrend gaan werken. Dit levert een belangrijk politiek-economisch beleidsdilemma voor de toekomst op. Bij exploitatie werkt concurrentie efficiëntieverhogend, bij exploratie zijn juist uitwisseling, interactie en samenwerking belangrijk. Welke netwerken zijn gewenst voor een goede balans van exploitatie en exploratie? Hoe duurzaam en exclusief mogen netwerken zijn? Waar ligt de grens tussen slechte kartels en goede netwerken?

## CENTRALISATIE

Juist doordat ICT andere vormen van kennis zo makkelijk voor iedereen toegankelijk maakt, wint deze impliciete kennis aan belang. ‘Tacit knowledge’ komt voort uit individuele en collectieve ervaring, en is belichaamd in mensen, maar bijvoorbeeld ook in een organisatiecultuur. Deze kennis is als olie in de machine. De belangrijkste kennis voor economisch succes in de toekomst is ‘tacit knowledge’.

Waar in de toekomst door ICT de transport- en transactiekosten op een aantal gebieden weliswaar kunnen en zullen dalen, zullen de ‘interpretatiekosten’ juist toenemen. Het gaat hier om kosten die samengaan met het creëren en onderhouden van een gedeeld interpretatiekader, en van een gevoel van saamhorigheid. Dit zijn als het ware cognitieve en emotionele randvoorwaarden voor economisch succes. Zo’n kader ontstaat eigenlijk alleen als mensen elkaar regelmatig en in persoon zien. In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, zal het toenemende gebruik van ICT dus niet leiden tot een decentralisatie van economische activiteiten, zeker niet bij de kennisintensieve en creatieve economische activiteiten die de meeste toegevoegde waarde hebben.

## DE HORIZONTALE ORGANISATIE

Via ICT is het verspreiden van en reageren op informatie op grote schaal veel eenvoudiger en directer mogelijk. Veel bestuurslagen van bedrijven, maar ook van landen worden overbodig (de-bureaucratisering). Veel puur toezichthoudend en administratief werk van middelmanagers wordt overgenomen door de computersystemen van het netwerk. Macht en zeggenschap verschuiven, niet alleen in de organisatie, maar ook tussen toeleveranciers en afnemers.

De verticale hiërarchie, gekenmerkt door vergaande arbeidsdeling, arbeidssplitsing en specialisatie wordt steeds meer vervangen door de horizontale organisatie, gekenmerkt door multifunctionaliteit, mobiliteit, flexibiliteit, multi-inzetbaarheid, teamwerk.

## MANAGEN: LEIDEN, FACILITEREN

De 'leider' is primair gericht op waarden, heeft visie en stuurt door inspiratie en charisma. Niet macht en positie, maar geloofwaardigheid en integriteit geven de doorslag in de organisatie. Leiderschap lijkt een vorm van aansturing die ruimte laat voor de noodzakelijke zelfstandigheid van de kenniswerkers, terwijl er toch voldoende focus wordt gegeven om gezamenlijk ergens naar toe te gaan; leiderschap lijkt te passen bij een dynamische opvatting van de organisatie. Maar het concept van 'leider' houdt in dat anderen per definitie 'volgers' moeten zijn. Vaak is leiderschap bovenal een managementstijl die nuttig kan zijn om organisatiedoelen te bereiken. De manager is dan geen leider uit overtuiging en inspiratie, maar instrumenteel: om onderhandelingsvoordeel te halen op grond van persoonlijk gezag.

De 'facilitator' is primair ondersteunend. Uitgaande van het idee van optimale zelfstandigheid van de professionals is het de taak

van het management deze professionals te ondersteunen in het ontplooiën van hun zelfstandigheid. Management wordt een soort back-office dat mogelijke belemmeringen voor de professional wegneemt.

Door de rol van de facilitator wordt de traditionele hiërarchie omgedraaid. Hoewel de managersfunctie in essentie een dienstbare positie is, is managen geëvolueerd tot leidinggeven, inclusief de daarmee verbonden status. Managers laten zich niet zomaar degraderen tot facilitators. De rol van facilitator wordt dan ook vaak gekoppeld aan die van mentor of coach: dit is een indirecte vorm van sturing door middel van suggesties en advies, gebaseerd op vertrouwen, ervaring en wederzijds respect. In een kennisorganisatie staan functie en positie steeds minder garant voor macht en status, omdat op het gebied van kennis geen vanzelfsprekend overwicht bestaat. De manager is dan geen superieur, maar een eerste onder gelijken.

## **DE NIEUWE ECONOMIE**

Hoge groei, lage werkloosheid, geen inflatie: een 'nieuwe economie'? Is er slechts sprake van een periode waarin een hoogconjunctuur samenvalt met een (normale) lange groeifase die gebaseerd is op de ICT-revolutie, of is er meer aan de hand?

### **EEN IMMATERIËLE ECONOMIE**

De wezenlijke verandering ligt in de verschuiving van de economische waardecreatie van het materiële naar het immateriële. De economische waardedragers van de toekomst zijn informatie, commu-

nicatie, kennis, tijd, zorg, aandacht, identiteit, zingeving; het is in toenemende mate allemaal te koop.

Economische theorievorming en 'intuïtieve' noties over de economie berusten op materiële kenmerken: exclusiviteit, rivaliteit, en informatiesymmetrie. Immateriële goederen hebben echter wezenlijk andere eigenschappen dan materiële, en hebben dienovereenkomstig een andere economische dynamiek tot gevolg.

### **HET EINDE VAN SCHAARSTE?**

In de nieuwe economie is er sprake van overvloed in plaats van schaarste, en het economisch vraagstuk is niet keuze, maar selectie. Natuurlijke grondstoffen zijn in beperkte mate beschikbaar en kunnen 'opraken'. Bij immateriële goederen is dat niet het geval, er zijn eindeloze mogelijkheden. Immateriële goederen zijn niet exclusief. Als iemand informatie verkoopt aan een ander, hebben beiden deze informatie. Immateriële goederen zijn 'non-rivaal', je kunt ze met verschillende mensen tegelijk consumeren. De verkoper kan dezelfde informatie aan een andere koper verkopen zonder dat deze informatie daarmee in waarde daalt. Soms stijgt de waarde als gevolg van netwerkexternaliteiten, zoals bij de fax. Soms ligt de waarde zelfs juist in het delen van het goed, zoals bij het luisteren naar dezelfde muziek of het delen van dezelfde cultuur.

### **DE 'EUROPEAN WAY'?**

De toename van het belang van immateriële consumptie sluit in menig opzicht aan bij een 'Europese versie' van de nieuwe economie. Europa heeft als uitdaging het bereiken van eenheid met behoud van diversiteit. Hoe meer informatie, communicatie, uitwisseling en interactie, hoe dichter een dergelijke 'dynamische identiteit'

wellicht benaderd en behouden kan worden. Europa met zijn brede waaier aan taal en culturele diversiteit, historisch verleden en variëteit in smaak biedt vanuit dit perspectief tal van nieuwe groeimogelijkheden. Eerder dan de culturele verschillen tussen de VS en Europa te willen ontkennen of ze te zien als probleem, als een additionele barrière voor Europa's snelle toetreding tot de nieuwe economie, zouden juist deze verschillen gezien moeten worden als vormen van immateriële waarde. Een 'European way' in plaats van een 'American way'.

### **DE ECONOMIE VAN ARBEID**

De nieuwe economie is een diensteneconomie. Daarin is arbeid eerst en vooral een vorm van interactie en communicatie, in feite van samenwerking tussen aanbieder en klant. In de nieuwe economie zijn sociale, cognitieve en communicatieve vaardigheden van cruciaal belang voor het genereren van waarde. Vaardigheden op het gebied van communicatie, reflectie en interactie nemen toe bij gebruik, en de waarneming van 'stijgende meeropbrengsten' zou hieraan gekoppeld kunnen worden.

De nieuwe economie is een economie van arbeid. Zij wordt gedragen door exploitatie van typisch menselijke vaardigheden en de karakteristieken daarvan vormen de basis van een nieuwe economische dynamiek. Zij wordt gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid en ambiguïteit, en dat vereist communicatie. Zij is doelzoekend in plaats van doelmatig, en de economische waarde zit in kwaliteit in plaats van kwantiteit.

## DE NIEUWE OVERHEID

### BIG BROTHER EN SOFT SISTER

Infocratie is in extreme vorm het scenario van een Big Brother die alles in de gaten houdt en daarmee een ongekeerde (informatie)-macht heeft. Grootschalige ICT-systemen waarin alles aan alles gekoppeld kan worden, openen mogelijkheden die gebruikt zullen gaan worden, zoals de geschiedenis van de technologie leert. Wat gebeurt er met de vrijheid en privacy van mensen als zij in het efficiënte workflowmanagement-systeem van de ‘databaas’ terechtkomen? Krijgt de overheid als databaas een informatievoorsprong, of is het juist een extra belemmering? Maakt iets wat niet in een database geregistreerd is nog wel kans om als probleem te worden herkend? Zullen domeinen die het gemakkelijkst in data kunnen worden omgezet als onevenredig belangrijk naar voren komen met alle gevolgen van dien? Infocratisering kan leiden tot bijziendheid, tunnelvisie en ‘autisme’.

ICT kan anderzijds ook decentralisatie mogelijk maken. Dat levert het scenario op van Infopolis: de netwerkoverheid die in publiek-private constructies alom aanwezig wordt. Maar de overheid kan haar informatiemacht ook welwillend gebruiken en als een Soft Sister de zaken voor de burger bijhouden, hem helpen, informeren en ondersteunen met haar alwetendheid. Het oude ideaal van interactief beleid krijgt hiermee nieuw leven ingeblazen. De overheid is op die manier invloedrijker dan op het eerste gezicht lijkt. Wordt de overheid interactiever en meer democratisch of het ‘brave new web’?

## VAN INHOUD NAAR VORM

Door het versterken van het reflectievermogen van maatschappelijke subsystemen en individuen kunnen deze zelf waar nodig tot de meest geschikte (zelf)regulering komen. Postmodern maatwerk dus ('management of differences'), en dan ook nog eens 'just-in-time'. Dat proces kan worden gezien als een ontwikkeling van non-regulering via inhoudelijke regulering ('materieel recht') naar procedurele regulering ('formeel recht'). Een interessante vraag is of alle rechtsorden – dus ook bijvoorbeeld de Europese en internationale rechtsorde – een dergelijk proces zullen (moeten) doorlopen.

## REFLEXIEF STUREN

Globalisering, kennisintensivering en individualisering leiden ertoe dat mensen hun eigen sociaal-culturele context niet meer als een gegeven beschouwen, maar gaan zien als een van de vele mogelijke contexten. Zij raken hierdoor deels los van hun achtergrond. Als gevolg van dit proces ontstaat er een 'posttraditionele samenleving'. Mensen handelen in toenemende mate op grond van een weloverwogen keuze in plaats van op basis van gewoonte, traditie, voorschrift; op grond van reflectie in plaats van reflex.

'Sturing' wordt vervangen door 'beïnvloeding', en 'rechten en plichten' door 'verantwoordelijkheden'. De belangrijkste actor is het reflexieve subject, de mens zelf. De staat heeft geen beschermende, maar een activerende, voorwaardenscheppende en stimulerende rol.

## DE NIEUWE PARADOXEN

### DE PRODUCTIVITEITSPARADOX

Ondanks enorme investeringen in ICT leek er lang sprake van een stagnerende ontwikkeling van arbeidsproductiviteit. Is hier sprake van een vertraging, omdat het systeem nog niet zodanig is aangepast dat de mogelijkheden van ICT zo veel mogelijk kunnen worden benut? Of is arbeidsproductiviteit misschien geen goede indicator meer, omdat kwalitatieve veranderingen daarmee niet goed te vangen zijn? Immers, hoe meet je de productiviteitsgroei van diensten?

### DE FLEXIBILITEITSPARADOX

Flexibilisering blijft hoog op de agenda, waarbij een verschuiving zichtbaar is van externe flexibilisering (mobiliteit tussen organisaties) naar interne flexibilisering (rotatie in de organisatie) en naar 'employability' (flexibilisering van het individu). Het nieuwe paradigma voor de arbeidsmarkt is 'flexicurity'. Flexibiliteit is gewenst voor het vergroten van het aanpassingsvermogen van de economie en daarmee van de concurrentiekracht, maar leidt er tegelijkertijd toe dat werkgevers en werknemers minder in elkaar willen investeren (geld, tijd, energie, 'hart voor de zaak'). Het is immers zeer de vraag of het rendement van de investering nog wel terugkomt bij de investeerder. Korte-termijndoelstellingen krijgen zo voorrang, en dat is op lange termijn juist weer schadelijk voor het concurrentievermogen.

### DE INTERVENTIEPARADOX

De privatisering zal verder voortgaan en 'Europa' gaat een steeds dominantere rol spelen, waardoor het nationale beleid beperktere

mogelijkheden krijgt. In deze overgangsfase experimenteert de overheid met alle denkbare soorten en combinaties van sturing, hetgeen leidt tot iets dat op een zwabberkoers lijkt. De overheid neemt verschillende gedaanten aan. Op sommige terreinen wil zij spelbepaler of scheidsrechter zijn, op andere meer een ‘vierde man’, een soort UEFA-official die internationale metaspelregels ontwikkelt. Soms ook wil de overheid speler/trainer tegelijk zijn, bijvoorbeeld in publiek-private samenwerking, waarbij de overheid als ondernemer optreedt. De overheid is zoekende, doet soms wel en dan weer niet mee met het spel: er is sprake van rolverwarring. De overheid probeert zich bijvoorbeeld zoveel mogelijk terug te trekken uit het klassieke publieke terrein van arbeid, arbeidstijden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. Maar tegelijkertijd trekt zij op in voorheen private domeinen, zoals de kinderopvang.

### **DE MODERNISERINGS PARADOX**

Op het gebied van arbeid is er sprake van meer zelfstandige arbeid, nieuwe vormen van organisatie, groei van thuisarbeid, rolvervaging tussen werknemer en werkgever, vernetwerking, groeiende klantenmacht en werknemersmacht. Door ICT krijgen werknemers meer mogelijkheden tot autonomie, voor werkgevers zijn er meer mogelijkheden tot controle. Deze mogelijkheden zijn ongelijk verdeeld en er doemen nieuwe vormen van tweedeling op.

Mensen worden in de loop van de geschiedenis steeds autonomer en individueler, maar tegelijkertijd neemt de interdependentie van personen en processen toe, en worden mensen steeds afhankelijker van anderen.

Misschien zou juridische afhankelijkheid – het huidige uitgangspunt in de rechtsorde van arbeid – moeten worden vervangen door economische afhankelijkheid. Als gevolg van de horizontalisering van het arbeidsbestel en de vernetwerking van de economie komt een ander normatief beginsel in beeld, dat van de ‘wederkerigheid’. Juridisch zou dit de wederopstanding kunnen betekenen van het contract als basis voor arbeidsverhoudingen.

### DE WAARDEPARADOX

Steeds meer voorheen ‘waardeloze’ zaken krijgen expliciete economische waarde in het proces van economisering. Kenniskapitaal, sociaal kapitaal, cultureel kapitaal en zelfs spiritueel kapitaal worden als het ware ‘ontdekt’ in individuen, organisaties en landen, en worden daarmee object van economische rationalisatie. Toe-eigening leidt vaak tot verantwoordelijkheid, bescherming, verduurzaming en verdere ontwikkeling. Investeren in je eigendom komt immers ten goede aan jezelf.

Sommige immateriële zaken verliezen echter aan waarde op het moment dat ze exclusief toegeëigend worden. Dat geldt voor kennis, die juist verrijkt door gebruik en verspreiding. Hetzelfde geldt voor zaken als zorg en aandacht, waarvan de grootste waarde juist in de intrinsieke motivatie ligt. Het toekennen van geldwaarde kan de echte waarde soms juist uithollen.

## **POSTSCRIPTUM**

Het gehele project overziend, heeft drs. Lex Plompen een post-scriptum geschreven dat naast houvast ook richting kan geven aan het voortgaande debat over de toekomst van arbeid. Voor dit mini-boekje daarom een greep daaruit.

### **TECHNOLOGIE IS MENSENWERK**

Technologie is geen willig instrument meer in onze handen, even handig en gehoorzaam als een hamer. Daarvoor is de technologie te complex en dynamisch geworden. Maar technologische ontwikkeling is ook geen voortrazende trein vol passieve passagiers, nagestaard door nog machtelozer toeschouwers. Technologie blijft mensenwerk, gebonden aan mensen, aan wat zij ervan maken en ermee willen. Wij zijn de verkeersleiders, bestuurders, rangeerders.

### **TECHNOLOGIE WERKT GEESTVERRUIMEND**

Het is de technologie zelf die het ons mogelijk maakt haar de baas te worden. De technologie heeft ons veel geestdodend werk uit handen genomen en navenant ruimte geschapen voor werken met het hoofd. Het hardste artefact blijkt een geestverruimend middel. En aan die verruimde geest biedt ook de technologie zichzelf aan als object van onze reflectie. Nemen we die kans waar, dan zijn we ook in staat de richting van technologische ontwikkeling bij te sturen en te veranderen.

### **KENNIS: DE GRONDSTOF DIE TOENEEMT BIJ GEBRUIK**

Het ontdekken van de kenniscomponent in alles wat mensen doen maakt van ieder proces een kennisproces, van elke organisatie een

kennisorganisatie, en van iedere werker een kenniswerker, ook als de kernactiviteit productie of persoonlijke dienstverlening is.

Kennis is de nieuwe grondstof in de economie, die bovendien niet kan opraken. Het is een immaterieel goed met een grote materiële toekomst. Met het exploiteren van deze door verdere exploratie oneindig vernieuwbare voorraad lijkt ook de duurzaamheid van arbeid verzekerd.

### **VAN KENNIS NAAR COMPETENTIE**

Maar kennis op zich is nog niet alles. De crux is hoe om te gaan met kennis: kennis over kennis. Hoe kennis te verwerven, uit te breiden, over te dragen, uit te buiten en uit te baten. Kennis ontstaat in interactie en wordt pas iets waard door de vaardigheid hoe ermee te handelen. Competenties maken van kennis een werktuig voor ontelbare toepassingen. Competentie is niet alleen inzicht, maar ook creativiteit, improvisatievermogen, flexibiliteit, anticiperend vermogen, communicatietalent, overtuigingskracht. Een kennis-economie drijft op competenties.

### **SURFENDE NOMADEN IN HET KENNISNETWERK**

Werken met kennis is makelen en schakelen, oppakken en loslaten, risico's nemen en overtuigen. De kenniswerker is een netwerker. De kennis-economie is een netwerkeconomie. Ondernemingen zijn beweeglijk en verplaatsbaar. Zo ook de kenniswerker. Hij gaat naar waar kennis is te brengen en te halen. Binding aan een vaste plek of zelfs een vast bedrijf zoekt hij niet. Hij is een nomade zonder vaste stek, verhuizend van project naar project. Een surfer in het mondiale netwerk.

## **CONCURRENTIE EN COÖPERATIE**

Concurreren met kennis vergt juist het vermogen om samen te werken wanneer dat kan, en los te laten als dat moet. Het gaat om de competitie van competentie.

Mensen met deze ondernemende, interactieve competenties zijn in de nieuwe economie gewild. Die economie is een diensteneconomie, waaraan ook de industrie zich spiegelt. Want wie werkt er nog in de directe productie alleen? Bij dienstverlening gaat het om kwaliteit en daarbij telt de persoonlijke interactie.

## **WERK WORDT CONSUMPTIE**

De grondslag van de nieuwe economie is immateriële waarde. Arbeid die werk maakt van iemands persoonlijke competenties kan een lust zijn in plaats van een last. Werk is dan geen nuttige noodzaak meer, maar een levensvervulling op zich. De grens tussen werktijd en vrije tijd vervaagt. Werk is er niet, je maakt het door je persoonlijke eigenschappen in de markt te brengen. Werk wordt een consumptieartikel in plaats van een productieactiviteit. ‘Moeten’ en ‘willen’ kunnen steeds meer samenvallen.

## **WERKEN, LEREN, ZORGEN EN VRIJE TIJD**

Arbeid en arbeidsmarkt zijn dan ook aan een herdefinitie toe. Economisch en maatschappelijk relevant zijn alle domeinen, waarop vaardigheden worden ontwikkeld die voor arbeid nu en in de toekomst nuttig kunnen zijn. Het onderscheid tussen werken en leren, werken en zorgen, werken en vrije tijd wordt daarbij steeds minder relevant. Iedere activiteit heeft economische waarde, leren is het verwerven van kenniskapitaal, kinderen opvoeden is het genereren van nieuw arbeidskapitaal, uitrusten is het opladen van

de arbeidsbatterij. Deze economisering van het denken is in feite socialisering van de economie.

## **DE ORGANISATIE**

Wat betekent deze ontwikkeling voor de organisatie? Het is de kunst de juiste mensen voor de juiste klus bij elkaar te brengen, zodat competenties elkaar aanvullen en versterken. Die aanpak verzekert optimaal rendement. De kunst van het managen is dan ook het aanboren, prikkelen en uitbuiten van competenties, het aanmoedigen van leergierigheid, en het creëren van teamgeest. Voor de verhoudingen in een organisatie betekent dit een verschuiving van hiërarchische naar functionele waardering. Positie telt niet meer. Baas en bediende moeten hun marktwaarde verdienen, ze worden afgerekend op hun competenties.

## **DIVERSITEIT IN LEREN LEREN**

De opdracht voor het onderwijs is vooral het bijbrengen van competenties, meer nog dan het overdragen van kennis. Leren op eigen kracht het onbekende op te zoeken en de baas te worden. Het onderwijs is nu nog te veel op cognitieve vaardigheden ingesteld. Dit betekent niet dat lesprogramma's alleen op het proces, en niet op de inhoud moeten drijven. Kennisinhoud wordt instrumenteel voor het aanleren van vaardigheden. Maar dat doel stelt juist des te hogere eisen aan die inhoud. Het onderwijs moet ook af van het denken in 'meer' en 'minder', waarin beroepsonderwijs een soort onvolkomen variant is van hoger onderwijs. Alle soorten van vaardigheden zijn belangrijk. In plaats van hiërarchie wordt het sleutelwoord diversiteit. Er is een omslag nodig naar het toekennen van prioriteit aan competenties. Die omslag is geen kwestie van brede

structuurdiscussies, maar moet komen van een verbeterde interactie met de omgeving van de school, en vooral ook van sprekende voorbeelden van competente leraren.

### **INVESTEREN IN DE ONDERNEMENDE BURGER**

De overheid staat voor dezelfde opdracht als de leiding van een organisatie: het faciliteren van competenties, het scheppen van ruimte voor de zelfstandige, ondernemende burger en voor de maatschappelijke verbanden, waarin hij is georganiseerd. Niet een verzorgingsstaat, maar een sociale investeringsstaat. Een overheid die zich zo manifesteert toont zichzelf competent en geniet gezag en legitimiteit.

### **STUREN EN LATEN STUREN IN DE INFOPOLIS**

Dat is dan niet een overheid als infocraat, die als databaas de top van de maatschappelijke piramide herovert. Wat we nodig hebben is een overheid die met behulp van dezelfde ICT stuurt en laat sturen in interactieve communicatie met andere partners. Opereren in coöperatie, inventieve interventie, sturen door het bevorderen van zelfsturing. Een netwerkoverheid als een primus inter pares in de infopolis.

### **EEN NAÏEVE UTOPIE?**

Maar is deze wereld niet te mooi om waar te zijn? Lijdt onze infopolis misschien toch niet een beetje aan verlichtingsoptimisme, aan een niet te schokken geloof in vooruitgang door de macht van kennis? Of aan een naïef soort socialisme, waarin gedeelde kennis gedeelde macht is? Of aan een klassiek type liberalisme, dat blind vertrouwt op dit nieuwe kenniskapitaal en op de vrije competitie

van persoonlijke competenties? Want waar blijven bedrijven als hun flexibele werknemers (de stadsnomaden van infopolis) van dag tot dag hun werkterrein kunnen verleggen, aangetrokken door de hoogste bieder? En waar blijven werknemers als hun bedrijven voor elk nieuw karwei over hun schouders naar nog snellere meisjes en jongens kijken in plaats van te investeren in de ontwikkeling van de eigen mensen? En waar blijven mensen die – ‘nature or nurture’ – met weinig competitieve competenties zijn begiftigd? En trouwens, zijn mensen voor wie werken niet langer een last maar een lust is misschien niet gewoon workaholics? En overvleugelen klachten als stress en burn-out niet alle andere arbeidsgerelateerde gezondheidsproblemen? Werk wordt persoonlijker, maar falen in werk daarmee ook.

## **BROEDERSCHAP**

Brengt de ‘nieuwe economie’ ons verlichtingsidealen zoals de ‘nieuwe vrijheid’, of zelfs het ‘nieuwe geluk’? Wordt arbeid de ultieme vorm van zelfactualisatie à la Aristoteles? Gaan wij van behoeften naar wensen, en van moeten naar willen? En als dat zo is, is dat dan voor iedereen bereikbaar? Competenties zijn immers ongelijk verdeeld. Blijven er geen mensen aan de kant staan? Wie knapt het vuile werk op? En zal die tweedeling niet harder en venijniger worden nu diversiteit als paradigma regeert, en het verschil het verschil maakt? Nu mensen afgerekend worden op hun unieke talenten en dus ook op hun gebrek daaraan? Nu iedereen meedoet op eigen risico, en slagen of falen tot een kwestie van karakter wordt gemaakt? Het verschil mag de gelijkheid niet wegvagen. Gelijkheid is nodig voor het bereiken van zoveel mogelijk vrijheid voor zoveel mogelijk mensen. Gelijkheid is wel een recht, maar geen gegeven.

Het is een sociale constructie die noodzakelijk is voor een humane samenleving. Die constructie kan niet overeind worden gehouden zonder het ideaal van broederschap.

## **CIVIL SOCIETY**

Een moderner woord voor broederschap is maatschappelijke verantwoordelijkheid: oog voor de kwaliteit van leven, het milieu, en arbeid. Traditiegetrouw begrippen en idealen die het opvallendst vertolkt en verdedigd worden door actiegroepen. En door hun geïnstitutionaliseerde grotere broers zoals niet-gouvernementele organisaties, de vertegenwoordigers van de ‘civil society’. Maar gaandeweg – ongetwijfeld uit welbegrepen eigenbelang – maakt maatschappelijke verantwoordelijkheid ook onderdeel uit van het strategisch arsenaal van ondernemingen. Ligt een samenspel tussen overheid, markt en civil society dus niet voor de hand bij het over-eind houden van solidariteit, bescherming, zorg; kortom bij het menselijker maken van de markt? Er zijn pleidooien om dat groots, zelfs op wereldschaal aan te pakken. Om tegenover de mondialisering van de economie ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid mondiaal te verzekeren door een internationale consensus tussen overheid, markt en niet-gouvernementele organisaties. Maar is dat niet iets te groots gedacht? Is dit niet opnieuw een uiting van goedbedoeld, maar naïef optimisme à la Rousseau?

## **CONTINUÏTEIT**

Er zijn ook geruststellende signalen die weliswaar aangeven hoe de postmoderne netwerkers zich als nomaden van project naar project en van bedrijf naar bedrijf spoeden, maar tegelijk vaststellen dat dit maar de rand is van een harde kern. Er is een harde kern die blijft

en de onverminderd noodzakelijke continuïteit en eigen cultuur van de organisatie verzekert. En zo is het ook met de rol van de overheid. Ook hier is er een harde kern en een wisselende rand door de veranderende context. De overheid kan niet volstaan met het faciliteren van competenties van haar burgers, zodat ze verder hun gang kunnen gaan. Natuurlijk moet de overheid meehelpen aan een competitief ondernemingsklimaat. Maar dat is niet alles. De klassieke taken zoals bescherming, zorg en onderwijs blijven. En bij het onderwijs blijft ook cognitief onderwijs bestaan, niet alleen het 'leeg' bijbrengen van sociale vaardigheden. En is een klassieke overheids-taak niet ook het stimuleren van kennis die niet uit de markt kan worden gehaald en betaald? De combinatie van fundamentele reflectie en strenge empirie, die voorkomt dat wij gevangen raken in de waan van de dag en het web van de markt?

## HET ABC VAN DE NIEUWE TIJD

In de afgelopen jaren zijn veel nieuwe woorden ontstaan om het voortgaande debat over de toekomst van arbeid te helpen voeren. Dat levert in Toekomst@werk.nl een woordenboekje op, waarvan hierna een voorbeeld per letter van het alfabet wordt gegeven.

- A** *Attention economy.* An economic model based on the expanding amount of available information and the static amount of attention consumers can devote to that information. Time and attention will be the main scarcity of the future.
  
- B** *Blamestorming.* Sitting around in a group discussing why a deadline was missed or a project failed and who was responsible.
  
- C** *Concullega.* Persoon die in dezelfde markt opereert, maar vanuit een ander bedrijf; steeds vaker wordt rondom projecten samengewerkt in gelegenhedsformaties.
  
- D** *Dollar.com.* (Nog) fictief bedrijf met de naam Dollar.com, dat op Internet dollarbiljetten verkoopt voor 90 dollarcent per stuk en daarbij winst maakt als gevolg van adverteerdersinkomsten. Zie ook: attention economy.
  
- E** *E-mentor.* Begeleiding via e-mail van bijvoorbeeld studenten, stagiaires, werknemers.

- F** *Flexicurity*. Combinatie van flexibiliteit en zekerheid in het werk.
- G** *Glocalization*. Globalisering gaat gepaard met een herontdekking van de waarde van het lokale.
- H** *Hamburgerbaan*. De sterke banengroei in de VS zou voor een groot deel te danken zijn aan laagwaardige arbeid in de dienstverlening zoals de horeca, en zou vooral door vrouwen zijn ingevuld.
- I** *Informavor*. Iemand die Informatie verslindt.
- J** *Jobless growth*. Economische groei die geen werkgelegenheid oplevert.
- K** *Caleidoscoopdenken*. Grensverleggend en creatief denkproces, waarbij steeds nieuwe perspectieven ontstaan.
- L** *Leermoment*. Een fout.
- M** *Millionerd*. A wealthy person who made his money in computer software or some other high-tech industry (millionaire + nerd).
- N** *Notwork*. A network that does not.
- O** *Ontpolderen*. Overleg en inspraak in processen verminderen, verdwijnen van consensus als hoogste streven.

- P** *Prosument*. Samenvoeging van producent en consument. Gerelateerd aan ketenintegratie, ketenomkering, netwerk-economie.
- R** *Rafelrandbaantjes*. Er werken ongeveer 1 miljoen jongeren (scholieren, hbo, studenten) in baantjes als vakkenvuller, postbezorger, en in de horeca. Ongeschoolde arbeid dus, veelal verricht door hooggeschoolde jongeren uit de betere milieus, terwijl er onder ongeschoolde en laaggeschoolde jongeren grote werkloosheid bestaat ('paradox van de arbeidsmarkt').
- S** *Screenager*. A young person who has grown up with – and is therefore entirely comfortable with – a world of screens: television, computers, ATM's, enz.
- T** *Teotwawki*. The End Of The World As We Know It; a catch-all phrase for the chaos and disruption that some people expect will occur in the new millennium.
- U** *Uitdaging*. Probleem.
- V** *Vannevar*. A wildly incorrect technology prediction. The verb comes from Vannevar Bush's prognostication that computers would evolve into Empire State Building-sized electronic brains.

- W** *Werkondernemer*. De nieuwe werknemer is steeds vaker zelf ondernemer, hetzij zelfsturend in een (horizontale) organisatie, hetzij daadwerkelijk eigen baas (ZZP). Het gaat om een nieuwe attitude, een mentaliteit van ondernemingsgezindheid.
- Y** *Yestertech*. Relating to the technology of yesteryear. Normally used in a positive, nostalgic sense to describe older technologies that had fewer bells and whistles, and so weren't as complex as the technologies of today.
- Z** *ZZP-ers*. 'Zelfstandigen Zonder Personeel'. Eenmansbedrijfjes van mensen die zichzelf verhuren aan een bedrijf, vaak bij hetzelfde bedrijf waar ze voorheen als employee werkzaam waren. Komt vooral voor in de advieswereld, de ICT-sector, de bouw en de zorg.

## STICHTING TOEKOMSTBEELD DER TECHNIEK

De Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT) is in 1968 opgericht door het Koninklijk Instituut van Ingenieurs. Het werk van STT bestaat voornamelijk uit het uitvoeren van verkenningen op het grensvlak van techniek en samenleving. Door het stimuleren en faciliteren van de kennisuitwisseling tussen mensen van uiteenlopende achtergronden en expertise wordt een brede visie ontwikkeld. Dit proces van 'kennisfusie' is een belangrijk doel van de verkenningen van STT. Het tastbare resultaat is een boek waarin de bevindingen worden vastgelegd. De resultaten worden verspreid op symposia en via de media.

STT

Postbus 30424

2500 GK Den Haag

Telefoon +31 70 302 98 30

Fax +31 70 361 61 85

info@stt.nl

www.stt.nl

**Stichting  
Toekomstbeeld  
der Techniek**



Toekomst@werk.nl is mede mogelijk gemaakt door project sponsoring van Pink Elephant en de Commissie van Overleg Sectorraden.



[www.pinkelephant.com](http://www.pinkelephant.com)



[www.minocw.nl/cos](http://www.minocw.nl/cos)

## **PUBLICATIE TOEKOMST@WERK.NL**

STT-publicatie nr. 63 *'Toekomst@werk.nl. Reflecties op Economie, Technologie en Arbeid'* (ISBN 90-804496-4-4, 532 pagina's), is inclusief deze samenvatting verkrijgbaar bij STT.

De prijs bedraagt f 145,- excl. verzend- en administratiekosten (geen BTW verschuldigd). Voor leden van het Klvl, het NIRIA en de K VIV geldt een korting van 15%.

Toekomst@werk.nl is het tastbare resultaat van een verkenning die STT heeft uitgevoerd in samenwerking met twee bijzondere partners, namelijk het Nederlands Forum voor Techniek en Wetenschap (NFTW), en de Sociaal-Wetenschappelijke Raad (SWR) van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). Het boek is mede tot stand gekomen door de bijdrage van deskundigen uit het bedrijfsleven, de overheid en kennisinstellingen. STT is hen veel dank verschuldigd.

Informatie over de partners kunt u vinden op

[www.nftw.nl](http://www.nftw.nl)

[www.knaw.nl/swr](http://www.knaw.nl/swr)





*Technologische ontwikkeling heeft tot gevolg dat banen verdwijnen, maar schept tegelijkertijd nieuw werk. Maar wat is het nettoresultaat, en hoe ziet dat nieuwe werk eruit? Wie is de nieuwe werknemer, en in welke nieuwe organisatie werkt deze werknemer? Is er sprake van een 'nieuwe economie'? Hoe kan de nieuwe overheid daarop inspelen?*

*Werknemers worden werkondernemers, die als intrapreneur in zelfsturende autonome teams van samenwerkende individuen hun eigen werk creëren in horizontale organisaties. Bedrijven concentreren zich op hun kerncompetenties en besteden de rest uit in ketens en netwerken. Organisatiegrenzen vervagen en worden deels virtueel, terwijl 'jobhoppende' employees probleemloos tussen bedrijven switchen, als arbeidsnomade thuis of elders werken, of helemaal voor zichzelf beginnen als 'ZZP-er' of 'permalancer' onder het motto 'nooit meer een baan, altijd werk'. Concurrenieren doe je door als 'concullega' zo goed mogelijk samen te werken, en de chef wordt een 'servant leader', die inspireert en faciliteert. Arbeid is naast een last steeds meer een lust, maar ook een 'must'.*

*Wat is de toekomst van arbeid? [Toekomst@werk.nl](mailto:Toekomst@werk.nl) draagt perspectieven aan voor reflecties op die vraag.*