

# de Gmkering



**Naar een menswaardige toekomst van werk**  
NSvP i.s.m. Aukje Nauta

## Colofon

De Omkering is een uitgave van de NSvP : : Innovatief in Werk.

Deze uitgave is een enigszins bewerkte versie van de whitepaper die Aukje Nauta in opdracht van de NSvP schreef als afsluiting van een periode van vijf jaar waarin zij als bijzonder hoogleraar invulling gaf aan de NSvP-leerstoel Employability in Werkrelaties. Bovendien vormt de whitepaper de basis voor het meerjarenprogramma van de NSvP.

Tekst: dr. Aukje Nauta in samenwerking met drs. Sonia Sjollema en drs. Siebren Houtman

Grafische vormgeving: SA & R, Utrecht

Drukwerk: Puntgaaf drukwerk, Leiden

Contactgegevens:

NSvP

Rijnkade 88, 6811 HD Arnhem

Tel. 026 - 445 78 00

E-mail: [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)

Web: [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)

Twitter: [@innovatiefwerk](https://twitter.com/innovatiefwerk)

© NSvP, 2016

Gegevens uit deze publicatie mogen uitsluitend worden overgenomen met toestemming van de NSvP.

**nsvp** : : **innovatief in werk**

Samenvatting	4
Over de NSvP	6
Werk	9
Minder werk	11
Minder vast werk	12
Veranderend werk	13
Langer doorwerken	13
Mens	15
Vier basisbehoeften	17
Omkering	21
Zoektocht start bij de mens	23
Aloude menselijke waarden op nieuwe manieren vormgeven	27
Hoe gaan we dat doen?	31
Literatuur	33



# Samenvatting

Er gebeurt veel in de wereld van werk. Technologische ontwikkelingen zijn exponentieel, waardoor werk veel vraagt van denkkraft en creativiteit van mensen, terwijl tegelijk zogenoemd 'codificeerbaar' werk meer en meer door robots en computers wordt overgenomen. Groei en krimp van bedrijven gaan razendsnel, een belangrijke reden waarom werk steeds vaker flexibel in plaats van vast is, en ook nog eens snel van aard en inhoud verandert. Tel daarbij op dat mensen steeds langer leven, dus ook langer zullen moeten werken, en het wordt duidelijk dat de 'match' tussen mens en werk steeds lastiger wordt.

Voor de individuele mens is het van levensbelang om, onder andere via (betaald) werk, invulling te geven aan vier basale behoeften: de behoeften aan (bestaans) zekerheid, verbinding met andere mensen, autonomie en competentie. De bovengeschetste ontwikkelingen in de wereld van werk leiden ertoe dat bepaalde groepen mensen deze basale behoeften steeds moeilijker via werk kunnen vervullen. Want door robotisering verdwijnt veel werk, wat (bestaans)zekerheid van sommigen aantast. Veel ander werk is zodanig complex en dynamisch, dat het de competentie van velen te boven gaat. Flexibel werk maakt dat sommigen via werk nauwelijks nog duurzame verbindingen aangaan. De noodzaak tot langer doorwerken tast sommigen aan in hun autonomie.

Wat schuurt, is dat de mens steeds slechter in te passen lijkt in de wereld van werk. Dat geldt des te sterker voor mensen die toch al kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt, waaronder mensen met beperkingen of met een niet-westerse achtergrond.

Deze uitgave is een enigszins bewerkte versie van de whitepaper die Aukje Nauta in opdracht van de NSvP schreef als afsluiting van een periode van vijf jaar waarin zij als bijzonder hoogleraar invulling gaf aan de NSvP-leerstoel Employability in Werkrelaties. Bovendien vormt de whitepaper de basis voor het meerjarenprogramma van de NSvP. De NSvP wil een slinger geven aan een beweging die we De Omkering noemen.

Een beweging die het werk aanpast aan de mens – in plaats van de mens aan het werk. Een beweging die ruimte schept voor verschil in talent. Het kernvraagstuk dat de NSvP de komende jaren wil aanpakken, luidt:

**Hoe richten we de toekomst van werk zo in, dat basale menselijke waarden en behoeften optimaal tot hun recht komen?**





# Over de NSvP

De NSvP : : Innovatief in Werk is een onafhankelijke stichting en vermogensfonds, al jaren actief op het terrein van mens en werk. De NSvP steunt diverse partijen die hun kennis over mens en werk verbinden met maatschappelijke betrokkenheid van organisaties en eigen verantwoordelijkheid van werkenden. De NSvP beoogt een samenleving waaraan iedereen door middel van betaald of onbetaald werk waardevol kan bijdragen; waarin ruimte is voor verschil in talent. Deze missie droegen de oprichters van de NSvP – David van Lennep, Hendrik van der Vlist en Taco Kuiper – gedrieën al uit, in de jaren twintig van de vorige eeuw.

De NSvP wil actuele thema's rond mens en werk agenderen. Deze whitepaper heeft tot doel om inzicht te geven in de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De paper geeft antwoord op vier vragen:


**Welke ontwikkelingen zijn er in de wereld van werk?**

**Wat drijft de werkende mens?**

**Hoe kan werk optimaal aansluiten bij de mens?**

**Hoe kan de NSvP bijdragen aan een menswaardige toekomst van werk?**

De antwoorden op deze vragen vormen de basis voor het meerjarenprogramma en een vernieuwende werkwijze van de NSvP.



De NSvP is opgericht in een periode van grote industriële groei: de jaren twintig van de vorige eeuw. Toen was er een flinke toename van werk in de industrie, wat gepaard ging met specialisatie in verschillende beroepen en functies. Verschillende vormen van voortgezet onderwijs en beroepsopleidingen kwamen op. Dat leidde tot nieuwe vragen rond studie- en beroepskeuze, goed onderwijs en schooluitval. In de wereld van werk focuste de NSvP op personeels- en organisatieontwikkeling, waaronder nieuwe vormen van organiseren en (mede)zeggenschap van werkenden.

Momenteel gaan ontwikkelingen op het gebied van mens en werk razendsnel. Exponentiële technologische ontwikkelingen, globalisering, vergrijzing en ontgroening, maatschappelijke veranderingen in de richting van minder verzorging en meer participatie, en tenslotte klimaatproblematiek zorgen ervoor dat de mens alle veranderingen in het werk amper meer kan bijhouden.

Volgens de NSvP volstaat het niet meer om projecten rondom mens en werk te financieren binnen een context en structuur van arbeidsverhoudingen die zelf aan het kantelen is. Beter draagt de NSvP zelf bij aan een kanteling van die context. Zodat de context optimaal aansluit bij behoeften van mensen.

Kortom: de NSvP wil sneller en met meer impact belangrijke vraagstukken rond mens en werk agenderen. Daartoe wil zij samen met meerdere partijen aan doorbraken werken en de opgedane kennis snel en effectief verspreiden. Zo wordt de NSvP een co-creator van een menswaardige toekomst van werk.

In deze uitgave worden de ontwikkelingen in de wereld van werk geschetst, wat de werkende mens drijft en hoe werk optimaal kan aansluiten bij de mens. Tot slot lichten we toe op welke wijze de NSvP bijdraagt aan een mensgerichte toekomst van werk.







# Werk

Wetenschappers en trendwatchers zijn het erover eens: Er gebeurt veel in de wereld van werk. Op het congres 'De toekomst van werk' in juni 2015 uitten de hoogleraren Lynda Gratton en Jonathan Holslag gedeelde inzichten in de grote verschuivingen en veranderingen in de wereld. Computers en robots nemen zogenoemd 'codificeerbaar' werk over, waardoor veel banen, vooral in het middensegment, verdwijnen. Het werk dat overblijft, vergt steeds meer denkkraft, creativiteit en sociale vaardigheden. Markten en economische macht verschuiven van de VS naar China. (Hoogstaande) werkgelegenheid is en blijft ongelijk verdeeld over de wereld. Her en der zijn er grote clusters van talent en technologie, zoals Silicon Valley in de VS, Brainport in Eindhoven en Beijing in China. Maar buiten die clusters neemt werkgelegenheid af. Inkomens en vermogens zijn steeds ongelijker verdeeld. De rijkste 85 mensen ter wereld bezitten evenveel vermogen als de helft van de wereld, aldus een rapport van Oxfam Novib.

Het Rathenau Instituut schreef recent een rapport over de zogenoemde robotsamenleving (Van Est & Kool, 2015). Helaas geeft dit rapport geen uitsluitend over de gevolgen die robotisering heeft voor werk(gelegenheid). Wetenschappers en experts zijn het namelijk sterk met elkaar oneens over de gevolgen die ontwikkelingen als kunstmatige intelligentie, robots, zelfrijdende auto's, big data, 3D-printers, drones, etc. hebben. De pessimisten, waaronder de onderzoekers Frey en Osborne (2013), voorspellen dat de komende twintig jaar bijna de helft van het huidige aantal banen door computers of robots zal zijn overgenomen. Omdat de dynamiek in bedrijfsprocessen steeds hoger wordt, verwacht de Duitse hoogleraar Pfeiffer (in Van Est & Kool, 2015) dat er steeds meer 'crowdworking' zal zijn: mensen worden alleen voor werk ingezet als ondernemingen ze nodig hebben. Internetplatforms als Uber, Airbnb en Facebook maken miljardenomzetten

zonder dat ze zelf taxi's, hotels, content en werknemers hebben. Het werk wordt gedaan door freelancers en klanten zelf, over wiens ruggen de platformeigenaren miljardenwinsten maken; platformkapitalisme heet dit ook wel.

De optimisten, zoals Jeremy Rifkin (2014), Ismail et al. (2014), Diamandis en Kotler (2012) verwachten dat al die nieuwe technologie zorgt dat de marginale kosten van heel veel producten, zoals energie, informatie en veel fysieke goederen, naar nul gaan, waardoor er niet langer schaarste is maar overvloed. Rifkin (2014) voorziet zelfs het einde van onze kapitalistische samenleving: in de **zero marginal cost society** van de toekomst doet de markt er steeds minder toe. Bovendien worden we dankzij al die technologie steeds productiever en kan al het smerige, gevaarlijke en saaie werk de wereld uit. En omdat menselijke behoeften volgens Miller en Atkinson (2013) oneindig zijn, zullen we niet massaal werkloos worden, maar verzinnen we steeds weer nieuwe goederen, diensten en daaraan gekoppelde werkzaamheden. Denk aan nieuwe beroepen als 3D-printing expert, chipinplanter, dronepiloot en vrijetijdscoach.

Aslander en Witteveen (2015) voorspellen dat het tempo van technologische ontwikkelingen zo hoog is dat de standaardmanier van veranderen niet meer werkt. De auteurs noemen het voorbeeld van de NS, die plant dat in 2021 alle treinen ook in de tweede klas stopcontacten hebben. Maar tegen die tijd heeft wellicht elke smartphone en laptop al een zonnecel, waardoor die stopcontacten alweer overbodig zijn. De levensduur van hele bedrijven en bedrijfstakken wordt volgens Aslander en Witteveen steeds korter, waardoor vaste dienstverbanden niet langer reëel zijn. Eigenlijk verkeert de wereld van werk in een permanente toestand van verandering, zij is nooit af. Maar optimisten als ze zijn, zien Aslander en Witteveen net als Rifkin een wereld van overvloed in plaats van schaarste ontstaan. Daardoor hoeven we niet meer met elkaar te concurreren, maar liggen co-creatie en samenwerking voor de hand.



Tijdens 'The Big Picture', een event van Business News Radio in oktober 2015 benoemde Farid Tabarki hoe belangrijk het is dat niemand meer op de automatische piloot werkt. Daarmee bedoelt hij dat we moeten stoppen met organisaties en onderwijs inrichten alsof we nog steeds in de tijd van de industriële revolutie leven: paternalistisch, hiërarchisch en bureaucratisch. Juist vanwege ontwikkelingen als consumenten die steeds meer co-producenten worden, bezit dat vervangen wordt door toegang (Spotify, deelauto's), en afhankelijkheid van slimme professionals die de technologische ontwikkelingen realiseren, moeten de bedrijfspiramides op de kop: veel meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en handelingsvrijheid van de mens.

Kortom: technologische ontwikkelingen zijn exponentieel, waardoor werk veel vraagt van denkkraft en creativiteit van mensen, terwijl tegelijk zogenoemd 'codificeerbaar' werk meer en meer door robots en computers wordt overgenomen. Groei en krimp van bedrijven gaan razendsnel, een belangrijke reden waarom werk steeds vaker flexibel in plaats van vast is, en ook nog eens snel van aard en inhoud verandert. Wat betekenen deze trends voor de mens, die zich moet zien te redden in een steeds complexere en dynamische wereld? Te verwachten valt dat er in de toekomst minder werk is, dat minder vaak vast is, dat voortdurend van inhoud verandert; en dat terwijl we vanwege de vergrijzing ook nog eens langer moeten doorwerken.

### **Minder werk**

Zoals beschreven in het rapport van het Rathenau-instituut over de robotsamenleving, gaan technologische ontwikkelingen in het huidige zogenoemde tweede machinetijdperk zo snel, dat we ons serieus zorgen moeten maken over baanpolarisatie. Dat is het verschijnsel dat veel zogenoemd 'codificeerbaar werk' in het middensegment verdwijnt, terwijl werk aan de boven- en onderkant overblijft. Te denken valt aan beroepen als die van boekhouders, bouwvakkers,

laboranten, etc. Aan de bovenkant kun je werk niet automatiseren omdat dat vaak creativiteit en sociale vaardigheden vraagt. Aan de onderkant blijven menselijke handelingen van belang, denk aan billen wassen, plantsoenen schoffelen, koffie serveren, et cetera.

Dat de trend van baanpolarisatie ook echt waarneembaar is, blijkt uit secundaire analyses van werknemersenquêtees die elke zes jaar onder een steekproef van zo'n 30.000 Duitse werknemers zijn afgenomen in de periode 1979-2006 (Nedelkoska, 2013). Dit onderzoek laat zien dat als een baan in sterke mate codificeerbaar is, werknemers een grote kans hebben om werkloos te worden of te moeten overstappen naar een minder goede baan met gemiddeld 33 procent lager loon. Daarnaast blijkt dat in de periode 1979-2006 in Duitsland heel veel banen verdwenen, maar er ook veel banen bij kwamen, vooral in het onderwijs, management, zorg, IT en techniek. De meeste nieuwe banen zijn hooggekwalificeerd en hoogbetaald, met een uitzondering van de zorg, waar er in die periode in Duitsland op alle niveaus per saldo banen bijkwamen. Het lijkt aannemelijk dat de trends in Nederland vergelijkbaar zijn met die in Duitsland.

### **Minder vast werk**

Werk is minder vaak vast en vaker flexibel. De afgelopen tien jaar steeg het aandeel werkenden met een flexibele arbeidsrelatie in Nederland van 15 procent in 2004 tot 22 procent in 2014. Het aandeel zzp'ers nam in diezelfde periode toe van 8 naar 12 procent, aldus cijfers van CBS en TNO van juni 2015. Ook de diversiteit in arbeidscontracten groeit. Zo is er de trend dat steeds meer mensen meerdere banen tegelijkertijd hebben, bijvoorbeeld naast een deeltijdbaan een eenmanszaak of tweede deeltijdbaan.

Volgens het CBS ging het in 2014 om 7,5 procent van de werkenden, tegenover 5,6 procent in 2004.

Ook 'bridge employment' komt meer en meer voor: oudere werknemers die in aanloop naar hun pensioen of daarna een eigen bedrijf oprichten of freelance activiteiten ontplooiën.

### **Veranderend werk**

Zelfs als mensen op papier jarenlang dezelfde functie bekleden, verandert de inhoud ervan voortdurend en steeds sneller. Weginspecteurs van Rijkswaterstaat waren eerst wegbeheerders, nu incidentbeveiligers. Zorgprofessionals gebruiken de nieuwste apps om het werk te plannen en de administratie bij te houden. In het onderwijs moeten docenten omgaan met digiboards en digitale leermanagement-systemen. Hypotheekadviseurs communiceren nu meer per telefoon, skype en computer dan dat ze face-to-face op kantoor met klanten om tafel zitten. Jarenlang leunen op een beperkt aantal basiskwalificaties zit er niet meer in. Continue bijscholing is voor iedereen nodig. Al helemaal voor hen van wie het werk door de eerdergenoemde robotisering helemaal verdwijnt: zij zullen zich moeten omscholen naar ander werk.

### **Langer doorwerken**

In 2008 telde Nederland 2,4 miljoen 65-plussers, aldus het CBS. In 2025 stijgt dit tot 3,6 miljoen, de helft meer. In 2040 zijn er twee werkenden op één 65-plusser, terwijl dat er nu nog vier zijn. Omwille van de betaalbaarheid van AOW-uitkeringen verhoogt de regering daarom de AOW-leeftijd naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. Vanaf 2022 wordt de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting. Nu al lopen de overheidsuitgaven aan de AOW enorm op. Ze zijn sinds 2008 met bijna een kwart gestegen tot 32,7 miljard euro in 2013. Eind 2013 ontvingen ruim 3,2 miljoen mensen een AOW-uitkering.







# Mens

De verhoging van de AOW-leeftijd lijkt nu nog een goede oplossing om de vergrijzing het hoofd te bieden. Maar is het dat nog steeds als door technologische ontwikkelingen en flexibilisering van arbeid er te weinig werk voor iedereen is, laat staan voor ouderen? We moeten nadenken over betere oplossingen die de samenleving afstemmen op grote aantallen 70-plussers. Onze uitdijende levensduur vraagt om geheel nieuwe manieren waarop werken, leren, zorgen en ontspannen gedurende de levensloop vorm kunnen krijgen. Zodat mensen in staat en bereid zijn om tot hoge leeftijd maatschappelijk actief en van waarde te zijn, of dat nu in betaald werk is of in onbetaald werk.

De focus van de NSvP ligt bij de mens in de veranderende context van werk. De stichting beoogt dat de mens zich optimaal ontwikkelt via werk. Zoals de drie oprichters van de NSvP al wisten, kan de verantwoordelijkheid voor werk en ontwikkeling niet louter in de handen van individuele werkenden liggen. Overigens verschiden de drie oprichters in hun focus. Terwijl Van Lennep vooral naar de persoon en zijn/haar individuele mogelijkheden keek, focuste Van der Vlist op de context die leren en ontwikkelen stimuleert. Kuiper wilde bovenal de (machts)systemen en maatschappelijke instituties veranderen, voor zover die ontwikkelingsvrijheid in de weg staan (Van Strien & Dane, 2001).

Vandaag de dag zijn bovengenoemde drie focuspunten nog steeds relevant. Je zou echter kunnen stellen dat de instituties en organisaties van vandaag teveel zijn losgezongen van de behoeften en verlangens van individuele mensen, in al hun diversiteit. Werk dat voldoening geeft, een inkomen genereert en welvaart brengt is weliswaar volop voorhanden, maar vooral voor selecte groepen van hoogopgeleide, gezonde en sociaalvaardige mensen. Hoge inkomens en winsten komen vooral



terecht bij deze selecte groep. Daarentegen moeten kansarme, kwetsbare mensen zich voegen naar wat het werk van hen vraagt. Hiërarchie en bureaucratie zorgen dat kansarme mensen onvoldoende ruimte hebben om naar eigen inzicht te werken en zich te ontwikkelen. Nieuwe technologie en de zich snel ontwikkelende 'platformarbeidsmarkt' zorgen er niet vanzelfsprekend voor dat ieder mens (vol)waardig kan meedoen. Integendeel: op platforms zijn human resources mogelijk nog anoniemer dan in de klassieke fabriek. Zo beschrijft Reich (2015) het fenomeen van de **Mechanical Turk**, dat zijn mensen die voor een grijpstuiver op lukrake tijden geestdodende minitaken doen die overblijven nadat de meeste arbeid is geautomatiseerd.

De mens staat, nu noch in de toekomst, allesbehalve vanzelfsprekend centraal in de wereld van werk. Zo brengen de groeiende inkomensongelijkheid en robotisering met zich mee dat bepaalde groepen mensen steeds minder (bestaans)zekerheid ervaren. En zo geldt in een meritocratie al snel het recht van de sterkste, waardoor individualisme en competitie het winnen van coöperatie en solidariteit. Nog altijd is er veel werk waarin het ontbreekt aan autonomie. Omwille van efficiency schrijven veel werkgevers het werk strikt voor; denk aan verkopers in koffiekiosken die klanten – op straffe van een negatieve beoordeling door mysteryshoppers – verplicht moeten vragen of ze een gevulde koek bij de koffie willen. Veel ander werk is zodanig complex en dynamisch, dat het de competentie van velen te boven gaat. Noch mensen, noch organisaties zijn voldoende ingesteld op levenslang leren, alle exponentiële technologische ontwikkelingen ten spijt. Dit is extra ingewikkeld vanwege de vergrijzing: terwijl we met zijn allen steeds ouder worden en daardoor steeds langer zullen moeten doorwerken, wordt het steeds lastiger om tot op hoge leeftijd de eisen van het werk te kunnen bijbenen. Als economie, samenleving en bedrijven zo doorgaan, dan zullen steeds grotere groepen mensen de boot missen. Omdat ze geen betaald werk kunnen vinden, van flexbaan naar flexbaan hopen, de snelle ontwikkelingen in hun vak niet



kunnen bijbenen of om gezondheidsredenen niet in staat zijn tot ver na hun zeventigste te werken. Dit alles geldt des te sterker voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt die in sommige gevallen ook nog eens kampen met stereotypering en discriminatie.

### **Vier basisbehoeften**

Volgens de zelfbepalingstheorie van Deci en Ryan (2002) hebben alle mensen drie basale behoeften: die aan **verbindingen met andere mensen, autonomie, en competentie**.

Van Vianen (2013) voegt daaraan een vierde toe: die aan **(bestaans)zekerheid**. Op dit moment komt veel, maar lang niet al het (betaald) werk tegemoet aan deze vier basisbehoeften. En dat terwijl werk een centrale rol speelt in levens van mensen. In de arbeidsmarkt van morgen zijn er nieuwe oplossingen nodig die ervoor zorgen dat werk tegemoet blijft (of gaat) komen aan de vier basisbehoeften, zowel voor kansrijken als kansarmen. Hoe zorgen we dat mensen autonoom hun werk kunnen inrichten? Dat ze hun competenties kunnen ontwikkelen, zodat ze bijblijven in de wereld van werk? Dat ze hun relaties goed onderhouden, niet alleen de sterke banden met vakgenoten en collega's, maar ook de zwakke banden met het grotere netwerk, waar mensen immers nieuwe ideeën en loopbaanmogelijkheden uit halen? Hoe zorgen we dat mensen ondanks alle dynamiek toch voldoende (bestaans)zekerheid ervaren? Daarnaast moeten we nieuwe arrangementen vinden waarbij mensen zonder betaald werk toch een inkomen, een gevoel van autonomie, competentie en verbinding met de samenleving blijven behouden.

We moeten alles op alles zetten opdat alle mensen, met name kwetsbaren, mee kunnen (blijven) doen in de samenleving.



Het zou goed zijn om de behoeften van individuele mensen als uitgangspunt te nemen bij het vormgeven van werk, organisaties en samenleving. Immers, economie en samenleving zijn er in eerste instantie om de mensheid te dienen. Het wekt daarom bevreemding dat het werk van velen van zodanige aard is, dat zij weliswaar de behoeften van anderen direct of indirect dienen (denk aan consumenten, aandeelhouders), terwijl het werk zelf voorbijgaat aan eigen behoeften van werkenden of die zelfs met voeten treedt. Zeker nu we – volgens de optimisten – toebewegen naar een tijdperk vol overvloed en (technologische) mogelijkheden, past het niet langer om mensen louter als ‘resource’ te zien, als een middel om doelen van anderen te dienen, terwijl diezelfde doelen henzelf worden ontnomen.

De komende jaren wil de NSvP expliciet een beweging in gang zetten die we de **Omkering** noemen; een beweging die het werk aanpast aan de mens - in plaats van de mens aan het werk. Het kernvraagstuk dat de NSvP de komende jaren aanpakt:

**Hoe richten we de toekomst van werk zo in, dat basale menselijke waarden en behoeften optimaal tot hun recht komen?**



**Hoe richten we de toekomst van werk  
zo in, dat basale menselijke waarden en  
behoefte optimaal tot hun recht komen?**





# Omkering

Zoals gezegd, wil de NSvP een **omkering** in gang zetten, opdat werk zich voegt naar de mens en zijn/haar waarden en behoeften, in plaats van andersom. Die omkering is hard nodig, nu zichtbaar wordt dat disruptieve innovaties grote gevolgen hebben voor werk. Nieuwe bedrijven winnen dankzij nieuwe technologie snel marktaandeel van traditionele bedrijven. Daardoor verdwijnt werk, maar ontstaat er ook nieuw werk, bijvoorbeeld bij de vele startups.

Volgens hoogleraar computerwetenschap Max Welling (2015) moeten we radicaal anders denken over de arbeidsmarkt: geen vaste arbeidscontracten meer, maar een platform dat vraag en aanbod van werk flexibel koppelt en ontkoppelt. Dit in combinatie met een basisinkomen, dat naast zekerheid iedereen de ruimte biedt voor ondernemerschap en ontwikkeling. Plus veel aandacht voor onderwijs – inclusief digitale vaardigheden – en bijscholing in vaardigheden waar veel vraag naar is. Los van de vraag of Wellings ideeën het Ei van Columbus zijn, illustreren ze vooral de spagaat tussen wat snelle technologische ontwikkelingen vragen van organisaties en werkenden, en wat de huidige instituties en wetten rondom arbeidsverhoudingen toestaan en beogen. Wellings revolutionaire herontwerp van de arbeidsmarkt klinkt sommigen misschien als muziek in de oren; maar er staat nogal wat in de weg van dit ontwerp. Zoals instituties waarvan het bestaansrecht in gevaar komt, zodra werk niet meer wordt verdeeld via de gangbare weg van werkgevers die werknemers banen verschaffen. Wiens belangen moeten VNO-NCW en FNV nog verdedigen, als het traditionele onderscheid tussen werkgevers en werknemers wegvalt? En dan zijn er wetten, zoals de recent in werking getreden Wet Werk en Zekerheid. 'Iedereen in de flexibele schil!', schrijft Welling optimistisch in het Financieele Dagblad, terwijl de WWZ juist flexwerkers zo snel mogelijk richting vast contract wil bewegen.

Bovendien gaat radicale hervorming van werk en arbeidsmarkt naar verwachting niet vanzelf goed. En wel omdat zowel de traditionele beursgenoteerde bedrijven als de nieuwe platformbedrijven sterk focussen op winst en aandeelhouderswaarde. Neem Uber. Iedereen met een redelijk representatieve auto kan, als freelancer, mensen en pakjes vervoeren via dit digitale platform. De tarieven en voorwaarden worden echter bepaald door Uber, omwille van maximale winstgevendheid. Er ontstaat zo langzamerhand een nieuw platformkapitalisme, waarin werkenden op nieuwe manieren worden uitgebuit. Zo zijn in een *podcast* van Benjamin Walker de verhalen te horen van een 25-jarige 'embedded reporter' die zelf ontdekt hoe het is om te werken in deze zogenaamde 'deeleconomie'. Hij beseft al snel dat het er eenzaam is. Want voordat je voor Uber mag rijden, moet je die ene kras op je bumper voor eigen rekening repareren. En als hij voor Postmates werkt, wordt het hem verboden om mensen een hand te geven. 'Misschien is het geen probleem dat bedrijven ons niet als werknemers zien - misschien is het echte probleem dat zij ons niet als mensen zien', verzucht de reporter.

Van de koers die de International Labour Organisation (ILO) vaart valt echter evenmin te verwachten dat die leidt tot een toekomst van werk die is afgestemd op menselijke waarden en behoeften. De ILO stelt zogenoemd **decent work** – fatsoenlijk werk – centraal. Fatsoenlijk werk betekent volgens de ILO dat er voldoende werk is, dat werknemers rechten hebben, sociale bescherming genieten, en dat er een sociale dialoog is tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. Maar fatsoenlijk werk garandeert nog onvoldoende dat mensen door middel van werk aan alle vier basale behoeften kunnen voldoen. Fatsoenlijk werk in de ILO-definitie voldoet alleen aan de behoefte aan zekerheid. Maar de behoeften aan verbinding, autonomie en competentie worden er niet mee gedekt. Anders gezegd: ILO wil de behoefte aan zekerheid op een klassieke manier vervullen, namelijk door werkgelegenheid te garanderen. Wijzer lijkt het indien mensen via de inhoud van het werk zelf, evenals via leermogelijkheden op en naast het werk, hun behoeften

aan verbinding, autonomie en competentie kunnen vervullen. Dat verschaft tegelijk een nieuwe zekerheid, die verder gaat dan baan- en inkomenszekerheid. Namelijk het (zelf)vertrouwen dat je dankzij verbindingen met anderen, dankzij autonome keuzes, en dankzij de ontwikkeling van je competenties in staat bent om steeds nieuw werk of opdrachten te vinden of creëren.

Kortom, noch vasthouden aan traditionele wetten, instituties en richtlijnen in de wereld van werk, noch volledige overgave aan het vrije spel van digitale werkverdelings-platforms lijken de weg naar een nieuwe, menswaardige toekomst van werk. Een nieuwe zoektocht is nodig. Dat is precies waaraan de NSvP wil bijdragen. Er zijn vragen en dilemma's te over. Zoals: hoe vindt in de toekomst de verdeling van werk plaats? Welke koppeling is er straks tussen werk en inkomen? Hoe krijgt persoonlijke ontwikkeling vorm in periodes dat mensen even geen werk hebben? Zijn er nieuwe werk/leerarrangementen mogelijk die ruimte bieden voor ontwikkeling en verbinding, ook in periodes van werkloosheid? Hoe creëer je ruimte voor verschil in talent, opdat ook kwetsbare mensen prettig kunnen werken en hun talenten kunnen ontplooiën?

### **Zoektocht start bij de mens**

Klassieke instituties als de SER en de WRR richten zich op vragen als hierboven, maar doen dat 'van bovenaf', vanuit de idee dat de samenleving maakbaar is. Vraagstukken waar de SER zich de komende jaren mee bezighoudt, zijn bijvoorbeeld: hoe krijgen we een inclusieve arbeidsmarkt, waarin plek is voor chronisch zieken, migrantenjongeren, en waar discriminatie tegengegaan wordt? Welke arrangementen zijn nodig om in de toekomst werk te kunnen combineren met de zorg voor kinderen en zieke ouders? Welke kansen en bedreigingen brengt de deeleconomie met zich mee? Hoe krijgt levenslang leren in de toekomst vorm? Bij de WRR gaat het om vragen als: wat zijn de gevolgen van de dalende lonen en aantallen beroepen in de middenklasse? Wat zijn nieuwe maatschappelijke



scheidslijnen die verbinding tussen groepen mensen in de weg staan, zoals immigranten versus gevestigden? Wat zijn gevolgen van de digitale revolutie? Al deze op zich relevante vragen worden echter steeds van boven aangevloegen.

De NSvP onderneemt een zoektocht die start bij individuele mensen: **hoe creëer je ruimte voor verschil in talent?** Hiertoe legde de NSvP alvast haar oor te luisteren bij leden van de Permanent Beta Community, een zogenoemde 'zwerm' van betrokken mensen (veel zzp'ers) die zich begeven in de wereld van technologische, sociale en culturele innovaties. In juni 2015 vond een Permanent Beta labsessie plaats met ruim twintig 'zwermleden'. Deze sessie bevestigde het belang om het werk van de toekomst af te stemmen op menselijke waarden en behoeften.

Zo stelden deelnemers in deze brainstorm de vraag hoe mensen in de toekomst aan geld komen, ook als ze niet werken – door ziekte, werkloosheid, ouderdom of gebrek aan werk. Dit verwijst naar de basale behoefte aan zekerheid. Ook stelde men de vraag hoe kwetsbare mensen, waaronder niet-westerse allochtonen en mensen met beperkingen, volwaardig kunnen meedoen in werk en samenleving, wat verwijst naar de behoefte aan verbinding. Voorts vroeg men zich af hoe we zorgen dat jongeren zich voorbereiden op levenslang leren, en hoe ook ouderen en laagopgeleiden continu blijven leren; vragen die aansluiten bij de behoefte aan competentie. En de meest basale vraag die in deze brainstorm opkwam, namelijk de vraag naar wat werk in de toekomst eigenlijk is, herbergt misschien wel de behoefte van mensen om zelf, autonoom, te kunnen bepalen hoe je je dagelijkse activiteiten vormgeeft, of die nu vooral betaald werk zijn of van een heel andere aard.



De vier basisbehoeften aan zekerheid, verbinding, autonomie en competentie lijken al met al zeer bruikbare en zelfs noodzakelijke ontwerpcriteria waarmee de toekomst van werk is vorm te geven. Nu al is zichtbaar dat, als we op de huidige voet doorgaan, deze basale waarden en behoeften met voeten getreden worden.

Zoals, ten eerste, de behoefte aan zekerheid. De kloof tussen arm en rijk wordt almaar groter. Een eerste thema is daarom hoe we in de toekomst zorgen dat iedereen, met name kwetsbaren, zoveel als mogelijk **zelfredzaam** is, wordt en blijft.

Ten tweede de behoefte aan verbinding. We leven in een tijd van individualisme en competitie, met grote aandacht voor de BV Ik. Willen we hier het tij keren, dan zijn acties nodig ter vergroting van **andergerichtheid**. De filosoof Roman Krznaric (2014) pleit voor een ware empathie-revolutie. Hiermee bedoelt hij dat we nieuwe gewoonten moeten aanleren om de eeuw van eigenbelang, egocentrisme en introspectie te verlaten voor een nieuwe eeuw van 'outrospectie' en empathie. Bijvoorbeeld de gewoonte om met volstrekt vreemden goede gesprekken aan te gaan, en de gewoonte om empathie-avonturen te ondernemen, zoals vrijwilligerswerk in een ontwikkelingsland.

Ten derde de behoefte aan autonomie. De beweging naar meer en meer zzp'ers duidt er op dat mensen zich willen bevrijden van het kennelijke juk van werknemerschap - hoewel niet valt uit te sluiten dat sommigen (naar schatting 15 procent, Zandvliet et al., 2013) uit nood in plaats van uit vrije wil zelfstandig zijn. Daar komt bij dat de snelle technologische ontwikkelingen het noodzakelijk maken dat organisaties kantelen van hiërarchische en bureaucratische structuren naar netwerken van professionals die snel en slim kunnen handelen. Hier komen strategische noodzaak van bedrijven en individuele behoeften van mensen fraai samen: mensen zouden in het werk ruimte moeten hebben voor **zelfbepaling**.



Tot slot de behoefte aan competentie. De huidige samenleving schreeuwt om herinrichting van onderwijs en levenslange scholing. Nog onvoldoende leren we om te leren, en om te blijven leren, ons leven lang. Leren lijkt voor veel mensen te stoppen zodra ze gaan werken. En dat terwijl leren juist in het 'tweede-machinetijdperk' een continu proces moet zijn, zowel in als naast het werk. Dit thema sluit aan bij wat volgens motivatiepsychologen als Maslow et al. (1970) en Deci en Ryan (2002) het allerhoogste goed is van mensen: de behoefte aan **zelfverwerkelijking**.

Samengevat zijn dit de vier thema's waar de NSvP de komende jaren op focust:

-  **Zelfredzaamheid**
-  **Andergerichtheid**
-  **Zelfbepaling**
-  **Zelfverwerkelijking**

Nu zou de lezer wellicht kunnen denken: "Er staat maar liefst driemaal zelf en slechts één keer ander in de gekozen thema's. Past dat wel als je tegelijk een omkering voorstelt van individualisme naar empathie en andergerichtheid?" Het antwoord hierop is tweeledig: ten eerste verwijst 'zelf' in alledrie begrippen naar 'het zelf' in de zin van 'de mens' die zichzelf idealiter zoveel mogelijk weet te redden, te bepalen en te verwerkelijken. 'Zelf' verwijst dus niet naar zelfgerichtheid of egocentrisme. Ten tweede toont onderzoek aan dat 'zorg voor zelf' en 'zorg voor ander' niet elkaars tegenpolen zijn, maar dat beide nodig zijn, willen mensen zich optimaal en betekenisvol kunnen ontplooiën (De Dreu & Nauta, 2009; Grant, 2013). Je zou kunnen stellen dat andergerichtheid daarbij drie keer zo zwaar mag tellen.



## Aloude menselijke waarden op nieuwe manieren vormgeven

Met opzet formuleren we de thema's op een hoog abstractieniveau. Dit maakt het mogelijk om aloude, universele waarden van mensen op geheel nieuwe wijze tot hun recht te laten komen in de toekomst van werk. Denk bijvoorbeeld aan zelfredzaamheid. Van oudsher vinden we het vanzelfsprekend dat mensen bij werkloosheid een uitkering krijgen. Daartegenover stellen we dan wel dat mensen alles op alles moeten zetten om uit hun uitkerings situatie te geraken, en zo snel mogelijk betaald werk te vinden. Zijn er wellicht in de toekomst betere manieren te verzinnen waarop zelfredzaamheid tot zijn recht komt, zeker als er niet voor iedereen genoeg betaald werk is? In dat licht zou het interessant zijn indien de NSvP zou aansluiten bij de vele gemeentelijke experimenten met een basisinkomen.

Of neem andergerichtheid. Momenteel vinden we het nog altijd vanzelfsprekend dat mensen jarenlang loyaal zijn aan de organisatie waar ze werken. Tegelijk neemt flexwerk toe. Zou het niet veel beter zijn om te zorgen dat mensen volop investeren in en loyaal zijn aan hun eigen *posse* – het los-vaste netwerk van vakgenoten waarmee ze lief, leed en opdrachten delen en ook nog van elkaar leren (Gratton, 2011)?

En dan zelfbepaling. Momenteel staat in de wet dat werknemers ondergeschikt zijn aan werkgevers en diens instructies moeten volgen. Maar is dat wel logisch in een wereld waarin we steeds mondiger en hoger opgeleid zijn, en wars van paternalisme? Waarin de technologische ontwikkelingen zo snel gaan, dat beslissingen niet meer kunnen wachten op toestemming van het hoogste echelon? Is het niet tijd om organisaties te kantelen van hiërarchische structuren naar horizontale samenwerkingsverbanden, en zou het arbeidsrecht hierop dan ook moeten worden aangepast? Zelfbepaling houdt ook in dat mensen in een dynamische samenleving gaan beseffen dat ze zelf hun werk, loopbaan of eigen

onderneming moeten zien vorm te geven. Dat vergt nieuwe werk- en leercontexten die ondernemingszin stimuleren. Mensen zullen het heft in eigen handen moeten nemen. Deels om zich te kunnen aanpassen aan de veranderende vragen en eisen die de arbeidsmarkt stelt. Deels omdat mensen ook zelf invloed kunnen uitoefenen op die arbeidsmarkt van morgen. Wij mensen *zijn* immers de arbeidsmarkt; mensen bepalen de samenleving van de toekomst.

Tot slot het thema zelfverwerkelijking. Het huidige systeem van onderwijs en scholing bevordert hokjesdenken: we leren een beperkt aantal vakken, sorteren snel voor op een beroep, stoppen daarna te snel met leren, en integreren werken en leren onvoldoende. En dat terwijl technologische ontwikkelingen razendsnel gaan. Hoe doorbreken we de scheidslijn tussen leren en werken? Zodat kinderen en jongeren op school al kennismaken met werk, en werkenden continu hun vak updaten, een nieuw vak leren, en eigen vaardigheden overbrengen op hun *posse*? Waardoor mensen **serial masters** kunnen worden (Gratton, 2011), dat wil zeggen dat mensen steeds weer een nieuw (aspect van een) vak onder de knie leren krijgen?

Kortom, met de vier gekozen thema's van zelfredzaamheid, andergerichtheid, zelfbepaling en zelfverwerkelijking hopen we diverse denkers en doeners te inspireren om op onorthodoxe manieren de toekomst van werk zodanig vorm te geven – om te keren – dat basale menselijke waarden en behoeften optimaal tot hun recht komen.



Hoe doorbreken we de scheidslijn tussen leren en werken? Zodat kinderen en jongeren op school al kennismaken met werk, en werkenden continu hun vak updaten, een nieuw vak leren, en eigen vaardigheden overbrengen op hun *posse*?





# ● ● ● Hoe gaan we dat doen?

Centraal in de wijze waarop de NSvP de gekozen thematiek wil adresseren, staat een jaarlijks OmkeerEvent, waarvan de thematiek grotendeels wordt bepaald door een denktank van circa zeven inspirerende mensen uit diverse hoeken van de samenleving. Het gekozen thema is een concretisering van een (combinatie) van de vier overkoepelende thema's: zelfredzaamheid, andergerichtheid, zelfbepaling, zelfverwerkelijking. Diverse partijen gaan aan de hand van het hoofdthema op zoek naar nieuwe oplossingen vanuit een gedragswetenschappelijke, psychologische invalshoek.

De NSvP wil relevante partijen verbinden die zich echt hardmaken voor de arbeidsmarkt van morgen. Met de uitgezette *challenges* kunnen we interessante ideeën en initiatiefnemers in beeld krijgen en hen een podium geven om hun initiatieven en ideeën verder te brengen. Hier zit volgens ons de kern van de energie voor verandering. We willen uitgaan van wat er al is, van mooie initiatieven die het waard zijn verder verspreid en versterkt te worden en van goede nieuwe ideeën van partners met kennis van zaken. Door te laten zien hoe jongeren zich anders kunnen voorbereiden op de wereld van werk, hoe mensen autonoom en los van school of werk kunnen (blijven) leren en hoe jong en oud elkaar blijvend kunnen versterken. Daarmee bouwen we kennis op die relevant is voor de vragen waar we nu voor staan. Het gaat ons er niet om te blijven discussiëren over de vraag hoe de arbeidsmarkt van morgen er precies uit gaat zien, maar om de scenario's die wij zelf het meest wenselijk achten actief vorm te geven en financieel te ondersteunen.

De meest kansrijke initiatieven die zijn ingediend op de uitgezette *challenges* worden door de NSvP financieel ondersteund en met (actie)onderzoek gevolgd. Door de praktijkinitiatieven met onderzoek te volgen kan kennis worden opgebouwd die bijdraagt aan een onderbouwde visie op een menswaardige toekomst van werk.

### **Kennis delen en borgen**

Het kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) is een interactief platform waar de initiatieven onderling kennis delen en hun resultaten verspreiden naar andere geïnteresseerden. De eindresultaten van alle vragen, antwoorden, onderzoeken en projecten zijn open source/creative commons en dus voor iedereen toegankelijk.






# Literatuur

- Aslander, M., & Witteveen, E. (in druk). Nooit Af. Amsterdam: Business Contact.
- BNR The Big Picture: <http://www.bnr.nl/event/the-big-picture/267788-1510/the-big-picture-wat-is-het-verband-tussen-robots-hr-en-schepijs>
- Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., Smits, W., & Van der Bie, R. (Red.) (2015). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op flexibilisering. Den Haag: CBS.
- Congres Toekomst van Werk: <http://www.hrcommunity.nl/toekomstvanwerk/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self-determination research. University Rochester Press.
- De Dreu, C.K.W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, pro-social behavior, and personal initiative. Journal of Applied Psychology, 94, 913-926.
- Diamandis, P.H., & Kotler, S. (2012). Abundance. The future is better than you think. New York: Free Press.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of unemployment. How susceptible are jobs to computerization? Oxford: Oxford Martin Publication.
- Grant, A. (2013). Give and take. A revolutionary approach to success. London: Phoenix.
- Gratton, L. (2011). The shift. The future of work is already here. London: Harpercollins.
- ILO Decent Work Agenda: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang-en/index.htm>

- Ismail, I., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2014). Exponential organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it). New York: Diversionbooks.
- Krznaric, R. (2014). Empathy: A handbook for revolution. Random House.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Cox, R. (1970). Motivation and personality (Vol. 2). J. Fadiman, & C. McReynolds (Eds.). New York: Harper & Row.
- Miller, B. & Atkinson, R. D. (2013). Are robots taking our jobs, or making them? Washington: The Information Technology & Innovation Foundation (ITIF). <http://www2.itif.org/2013-are-robots-taking-jobs.pdf>.
- Nedelkoska, L. (2013). Occupations at risk: job tasks, job security, and wages. Industrial and Corporate Change, 22(6), 1587-1628.
- Permanent Beta Labsessies: <http://www.permanentbeta.nl/events/pb-lab/>
- Podcast Benjamin Walker: <https://toe.prx.org/2015/06/instasfers-i-of-iii/>
- Reich, R.B., 'The Share-the-Scraps Economy'. Robert Reich, 2 februari 2015. <http://robertreich.org/post/109894095095>.
- Rifkin, J. (2014). The zero marginal cost society. The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism. New York: Palgrave Macmillan.SER Werkprogramma: <https://www.ser.nl/~media/files/internet/werkprogramma/meerjarenperspectief-2025-werkprogramma-2015.ashx>
- Van Est, R., & Kool, L. (Red.) (2015). Werken aan de robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Van Strien, P. J., & Dane, J. (2001). Driekwart eeuw psychotechniek in Nederland: de magie van het testen. Assen: Van Gorcum.
- Van Vianen, A. E. M. (2013). Dynamische loopbanen: een kwestie van vooruitkijken. Koninklijke Van Gorcum.



Welling, M. (2015). Flexibel werken en voor ieder een basisinkomen. <http://fd.nl/fd-outlook/1115737/flexibel-werken-en-voor-ieder-ee-basisinkomen>

Wet van Drie: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Wet\\_van\\_Drie](https://nl.wikipedia.org/wiki/Wet_van_Drie)

WRR Werkprogramma: <http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/werkprogramma/WRR-werkprogramma.pdf>

Zandvliet, K., Gravesteijn, J., Tanis, O., Dekker, R., Skugor, D., & Meij, M. (2013). ZZP tussen werknemer en ondernemer. Rotterdam: SEOR. <https://www.imk.nl/uploads/wp-content/helpdesk-wp-content/uploads/2013/04/SEOR-eindrapport-zzp-tussen-werknemer-en-ondernemer.pdf>

