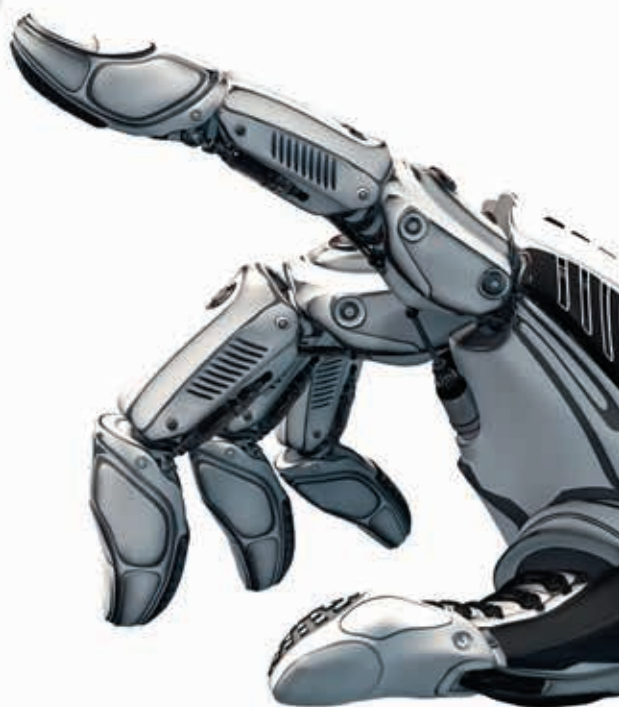




**WAARDE
VAN WERK**



EEN BREED PERSPECTIEF OP DE VERANDERENDE WERELD VAN WERK

DIT IS EEN UITGAVE VAN ACHMEA®

Eerste druk

november 2018

Ontwerp en lay-out

Henk en Kiki van der Hart

Opmaak

Gerritjan Smink

Interviews

Sectormanagers
Achmea Corporate Relations
en Ronald Otten

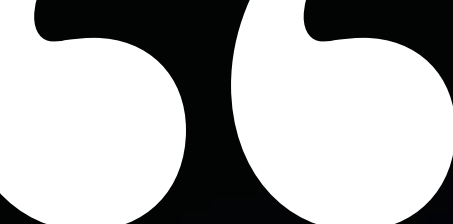
Redactie

Annelies Krol, Timo van Voorden,
Pieter Hemels, Sandra van Son en
Gieneke Nijhof

Druk

Rijser, Purmerend

**WAARDE
VAN WERK**



Geef me werk
dat bij me past en
ik hoef nooit meer
te werken.

Confucius, 500 v.Chr.



Inhoud

6 Voorwoord
10 Inzichten en perspectieven
12 Thema 1: Werk en honorering
14 Thema 2: Werk en menselijkheid
16 Thema 3: Regie over werk en leven
18 Thema 4: Het aanzien van werk

20 Thema 5: Werk en collectiviteit
22 Thema 6: De zin van werk
26 Kamerbijeenkomsten
48 Onderzoek, feiten en cijfers
56 Interviews
166 Een historisch perspectief

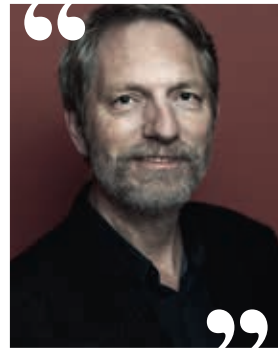
170 Leiderschap in een nieuwe tijd van werk
178 Werk opnieuw bezien
184 Vrouwen aan de top moet de normaalste zaak van de wereld zijn
190 Hoe zorg je ervoor dat diversiteit tot haar recht komt?
194 An everyone culture



6 Willem van Duin
ACHMEA



56 Barbara Baarsma
UNIVERSITEIT AMSTERDAM



60 Paul de Beer
UNIVERSITEIT AMSTERDAM



66 René ten Bos
RADBOD UNIVERSITEIT
NIJMEGEN



110 Neldes Hovestad
DOW BENELUX B.V.



114 John Kauffeld
ESPRIA



118 Mijntje Lückerath
TILBURG UNIVERSITY



124 Jaap van Muijen
NYENRODE BUSINESS
UNIVERSITEIT



70 Govert Buijs
VRIJE UNIVERSITEIT
AMSTERDAM



76 Pier Eringa
PRORAIL



80 Jan-Derek Groenendaal
ETOS



86 Bas Haring
UNIVERSITEIT LEIDEN



128 Aukje Nauta
UNIVERSITEIT LEIDEN



134 Ibo van der Poel
TU DELFT



138 Raymond Puts
USG PEOPLE NEDERLAND



138 Jurriën Koops
ALGEMENE BOND UITZEND-
ONDERNEMINGEN (ABU)



90 Lex Heerma van Voss
UNIVERSITEIT UTRECHT



94 Ton Heerts
MBO RAAD



100 Ernst Hirsch Ballin
TILBURG UNIVERSITY



104 Dick Hordijk
KONINKLIJKE AGRIFIRM
GROUP



146 Martin van Rijn
REINIER HAGA GROEP



150 Ton Wilthagen
TILBURG UNIVERSITY



156 Rob van Wingerden
KONINKLIJKE BAM GROEP



160 Leo Witvliet
NYENRODE BUSINESS
UNIVERSITEIT



Perspectieven op waarde en werk

Willem van Duin

VOORZITTER
RAAD VAN BESTUUR
ACHMEA

De Waarde van Werk. Toen ik dit thema van De Kamer voor het eerst hoorde, sprak het me direct aan. Het is een thema dat als vanzelf resoneert en aanzet tot denken. Over wat 'waarde' nou precies is en wat 'werk' nou eigenlijk echt betekent. Waarde kan gaan over geld, maar ook over emoties en motivatie, het kan individuele waarde zijn of maatschappelijke waarde bijvoorbeeld. En het kan een invulling hebben die voor iedereen verschillend is. 'Werk' is een activiteit, een manier om zinvol bezig te zijn. Maar het biedt ook een basis om brood op de plank te krijgen, een leven op te bouwen, een gezin te stichten, zelfs om een hele economie draaiende te houden. Op zichzelf zijn dat al allemaal aspecten die waarde geven aan werk. Maar zijn er niet veel meer invullingen mogelijk, bijvoorbeeld als je dominante trends in onze samenleving op de waarde van werk projecteert? Die vraag hebben wij onszelf en anderen dit jaar gesteld. We hebben ons oor te luisteren gelegd in het bedrijfsleven en de wetenschap,

hebben Kamerbijeenkomsten gehouden, verschillende generaties samen op het thema laten reflecteren en voor het eerst ook een Wetenschapskamer georganiseerd. Op zoek naar onderwerpen die de waarde van werk betekenis geven. De opbrengst van deze ontdekkingsreis leest u in dit boek en diepen we graag verder met u uit in de Kamerbijeenkomsten van het aankomende jaar.

Dit boek bevat de inzichten die u en andere bestuurders en wetenschappers met ons over het thema hebben gedeeld. Verwoord in een serie interviews en aangevuld met onderzoeken en analyses, die verdere scherpte aanbrengen en ons allen inspireren om in onze eigen organisaties nieuwe stappen te zetten. Bijvoorbeeld door te kijken naar de waarde van werk in relatie tot digitalisering, verstedelijking en verduurzaming. En de betekenis daarvan voor leiderschap, maar ook voor (on)gelijkheid, betaald versus onbetaald werk, persoonlijke ontwikkeling en de wijze waarop werk georganiseerd en gewaardeerd wordt. Want waarom staat het menselijk kapitaal eigenlijk niet standaard op de balans van een onderneming? En hoe zouden we bijvoorbeeld de waarde van vrijwilligerswerk en mantelzorg als samenleving echt tot uiting kunnen brengen?

Voor een organisatie als Achmea is het belangrijk om dit soort perspectieven te bestuderen en een plek te geven in concepten en diensten waarmee we onze klanten verder kunnen helpen. Zowel aan de zakelijke als de particuliere kant. Tegelijkertijd hebben wij – net als alle organisaties – na te denken over hoe we ons in de toekomst tot onze medewerkers willen verhouden, hoe we hen kunnen helpen zich te blijven ontwikkelen, zodat ze een relevante positie behouden op de arbeidsmarkt. Als medewerker van ons of op termijn in dienst bij een andere organisatie. Dat maakt niet uit: het gaat erom hoe we gedurende de arbeidsrelatie samen verder kunnen ontwikkelen. Dat willen wij centraal stellen. Niet voor niets hebben we onlangs besloten de klassieke functioneringsgesprekken af te schaffen. We willen vaker met onze mensen individueel in gesprek, minder formeel en met meer ruimte voor initiatief en regie van de medewerker. Daarnaast vind ik het belangrijk om als Achmea concreet uiting te geven aan de solidariteit die nodig is om de arbeidsmarkt evenwichtiger te maken. Er staan nog te veel mensen langs de kant die een zekere afstand hebben tot die arbeidsmarkt. Meer sturing op diversiteit is nodig om enerzijds iedereen een kans te geven en anderzijds als organisatie sterker te worden. Ons leerproces gaat nog wat met vallen en opstaan, maar we zijn geïnteresseerd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven in ons coöperatieve huis. Samen met hen te kijken hoe we elkaar kunnen versterken.

De filosofie van samen verkennen en groeien, is wat mij betreft ook de basis onder de dialoog met de BV Nederland, die wij als Achmea vanuit De Kamer gestalte geven. Wij zullen u actief blijven uitnodigen om met ons na te denken en door te praten over de vele aspecten van de waarde van werk. Voor u en voor ons, voor werknemers en werkgevers, voor de economie en de samenleving. Met de ambitie om die waarde samen te vergroten. Voor iedereen.



Inleiding op het thema

WAARDE
VAN WERK

Onze wereld verandert. Steeds sneller en steeds fundamenteeler. Digitalisering maakt in toenemende mate het onmogelijke mogelijk. Machines kunnen vandaag maken wat wij gisteren nog niet konden bedenken. En leren intussen zelfstandig hoe ze het morgen nog slimmer kunnen doen. De bijdrage die wij als mensen aan innovatie en productie leveren, verandert daardoor drastisch. Onze rol wordt anders, voor sommigen van ons alleen maar beter, voor anderen vooral minder. Of nihil.

Dat gaat diep ingrijpen in hoe onze economie en samenleving zijn vormgegeven. Zeker nu digitalisering samenkomt met andere fundamentele trends en ontwikkelingen. Denk aan verduurzaming: hele industrieën raken uit de gratie, er komen nieuwe, schone alternatieven voor terug en we maken steeds bewustere keuzes in voeding, vervoer, energie en productievormen. Keuzes die impact hebben op ons eigen leven en dat van anderen. Soms zelfs tot aan de andere kant van de wereld. Want dankzij globalisering zijn processen, ketens, technologie en mensen steeds vaker wereldwijd met elkaar verbonden. Met alle kansen en kwetsbaarheden van dien. Vooral ook omdat niet elk deel van de wereld in dezelfde fase van ontwikkeling zit: wie nu vooroploopt, kan morgen achterop raken en veel energie verspillen aan een gedwongen inhaalrace. Dat geldt voor continenten, landen, regio's, generaties en individuen. Bijblijven is in de huidige dynamiek van snelle verandering een hele opgave. En bijblijven is eigenlijk niet voldoende.

De optelsom van digitalisering, verduurzaming, globalisering, verstedelijking en demografie heeft grote invloed op de kurk waar onze moderne manier van leven op is gebaseerd: arbeid. Het belang en de invulling van arbeid veranderen fundamenteel. De rol van de mens in de waardeketen gaat de komende periode drastisch veranderen. Ook de perceptie van de waarde van werk evolueert. Relevantie en participatie worden belangrijker ten opzichte van salaris. Werken lijkt steeds meer op andere waarden gebaseerd dan op cijfermatig rendement. Tegelijk zijn salarisoniveaus steeds vaker onderdeel van het maatschappelijk debat. Hiermee zou je kunnen zeggen dat 'de definitie' van werk aan een update toe is en dat we anders moeten leren kijken dan we tot nu toe gewend zijn.

Vanuit De Kamer gingen we in gesprek over de waarde van werk in al haar facetten: wat betekent de waarde van werk voor de maatschappij, de economie, het individu en voor de organisatie? De inzichten die dit opleverde, hebben we verzameld in dit boek.

Inzichten en perspectieven



Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. De interviews met bestuurders en wetenschappers in dit boek maken tastbaar welke beelden het thema bij hen oproept. De achtergrondartikelen geven deze visies context en verdieping. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Nu en straks.

Wie de interviews en artikelen leest, ziet een aantal subthema's die uit de Waarde van Werk voortkomen. Onderwerpen waar het gesprek de komende tijd over zou kunnen en misschien wel zou moeten gaan. In dit inleidende hoofdstuk worden deze kort uiteengezet, met de vraagstellingen die ze oproepen. Waarbij telkens ook het perspectief van de werkgever in relatie tot het onderwerp wordt aangestipt. Als opmaat naar Kamerbijeenkomsten en nieuwe publicaties in de aankomende periode.

Thema 1:
Werk en honorering

Thema 2:
Werk en menselijkheid

Thema 3:
Regie over werk en leven

Thema 4:
Het aanzien van werk

Thema 5:
Werk en collectiviteit

Thema 6:
De zin van werk



Thema 1:



De inhoud van de gesprekken, interviews en bijeenkomsten over de waarde van werk lijkt erop te duiden dat Nederland toe is aan een nieuwe invulling van de koppeling tussen werk en honorering. Als we de voorspellingen over de duur van onze werkweek mogen geloven, zal er steeds minder menselijke inspanning nodig zijn voor hetzelfde of een nog beter resultaat. Sommige experts denken dat de gemiddelde werkweek hierdoor drastisch zal worden verkort, misschien wel tot 24 uur of nog minder. Hoe maken we de rest van de tijd in dat geval financieel van waarde voor het individu en de samenleving? Dat raakt aan drie elementen die nadere uitwerking verdienen:

Werk en honorering

- 1 Zouden we in het licht van digitalisering, verstedelijking en demografie de definitie van werk als zodanig opnieuw moeten vaststellen? Wat zijn activiteiten die nu of straks een geldelijke honorering verdienen? Welk sociaal stelsel past daarbij? En is een basisinkomen in dit kader een zegen of een vloek?
- 2 Vanuit die nieuwe definitie volgt ook een andere kijk op betaald versus niet-betaald werk. Waar zullen we verschuivingen gaan zien? Gaat werk dat nu nog financieel wordt beloond op termijn naar het domein 'niet-betaald' verhuizen? En omgekeerd: komen we op een punt dat bijvoorbeeld zorgtaken die nu geen vergoeding kennen, straks wel tot een betaalde baan of taak worden gerekend? Komen er wellicht nog andere maatschappelijke taken op termijn voor een vergoeding in aanmerking? En hoe bepalen we die waarde? Gaat 'de markt' dat doen?
- 3 Als ons denken over werk verandert, is het wellicht ook nodig om opnieuw vast te stellen hoe de financiële waardering van verschillende typen werk zich tot elkaar verhouden. Nu zien we banen die een salaris opleveren van 2.000 euro per maand en functies die eenzelfde bedrag per uur opbrengen. Vaak binnen één organisatie. Is dat nog wel realistisch? En doen deze beloningen recht aan de opbrengst die functies daadwerkelijk hebben, voor het bedrijf en de samenleving?



De werkgever wordt vanuit dit thema in het hart van z'n bestaan geraakt. Als het denken over werk gaat veranderen, wijzigen immers ook de rol en positie van de werkgever. Voor welk type werk moet je straks wellicht gaan betalen en waarvoor juist niet meer? Hoe kun je voorbereid zijn op discussies over (on)gelijkheid in beloning in relatie tot de waarde die mensen toevoegen? Als traditionele loongebouwen geen houvast meer bieden, wat komt er dan voor in de plaats? En wie neemt het voortouw om de dialoog met de samenleving hierover te gaan voeren? Ligt daar een rol voor de werkgevers?

Thema 2:



Als robots en kunstmatige intelligentie werk gaan overnemen, komt daar nieuw werk voor terug. Hoeveel precies weten we nog niet en wat precies ook niet. Wat we wel weten, is dat de menselijke factor in werk gaat veranderen. Aan de ene kant wordt deze wellicht minder relevant omdat machines taken overnemen, aan de andere kant groeit de waarde van menselijkheid juist als machines een steeds dominantere rol gaan spelen in onze dagelijkse omgeving. Ook hier kent de uitwerking meerdere aspecten:

Werk en menselijkheid

- 1 De oprukkende digitalisering verandert de context waarin werk wordt verricht en ook het werk als zodanig. Er verdwijnen banen en er komen nieuwe voor terug. Maar met alleen het bedienen van de machines als taak gaan we het niet redden. Wat wordt de rol van de mens in een werklandschap waar robots en kunstmatige intelligentie een belangrijk aandeel hebben? Waar zit ons onderscheidend vermogen: in creativiteit en menselijke aandacht? Tot welk nieuw werk leidt dat? En ontstaat dat vanzelf?
- 2 Machines worden steeds sneller en slimmer. En zijn dus in staat om steeds meer taken van de mens over te nemen. Steeds vaker ook werk dat niet alleen fysiek is, maar ook intelligentie vergt. Met algoritmes die aan de achterkant keuzes bepalen. Is die voortschrijdende invloed van technologie een gegeven of hebben we als mens invloed op wat we wel en niet zelf willen blijven doen? Waar ligt de grens: bij een algoritme dat de eerste selectie van sollicitanten doet of een rechtbank die geheel of gedeeltelijk op kunstmatige intelligentie draait? Hoe komen we als samenleving tot een acceptabel kader? Is het überhaupt denkbaar dat we dingen die technisch mogelijk zijn, in de praktijk om ethische redenen niet gaan gebruiken? En wat als de Chinezen die grenzen heel anders trekken dan wij? Of de Britten?



De werkgever krijgt als geen ander met de afwegingen rond digitalisering te maken: welk werk vervang je wel door machines en welk werk niet? En zijn kosten en kwaliteit de enige parameters die in deze afweging een rol spelen? Of heb je ook de mogelijkheid om te kiezen voor iets minder winstoptimalisatie en meer mensen aan het werk? Dit zal een belangrijke factor gaan worden in het publieke debat en het is van belang voor werkgevers om nu te gaan bepalen welk standpunt ze in dat debat willen innemen. Zeker ook om aan tafel te komen met partijen die mogelijk invloed gaan krijgen in besluiten over de mate waarin robots en kunstmatige intelligentie een plek gaan krijgen in onze samenleving. Daarnaast gaan er nieuwe markten ontstaan, rond diensten waarin menselijkheid en creativiteit centraal staan. Gaat dat als werkgever ook jouw sector raken en hoe speel je erop in?

Thema 3:



Er wordt een steeds groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van het individu in relatie tot werk en ontwikkeling. Je wordt geacht nu al na te denken over de job die je straks gaat doen. En waar je dat gaat doen. Plannen en vooruitzien, ook in relatie tot ouder worden en vitaliteit. Dat is tegelijk een maatschappelijke uitdaging: hoe vertalen we trends en ontwikkelingen naar concrete besluiten en oplossingen? Over werk dat gaat ontstaan en werk dat zal verdwijnen bijvoorbeeld. Ook dit thema kent meerdere invalshoeken:

Regie over werk en leven

- 1 Planning voor/door het individu:** hoe krijg je zicht op kansen en grip op je ontwikkeling? Het wordt steeds belangrijker om vanuit je huidige werk na te denken over je volgende baan. Minder in termen van verticale promotie, meer in horizontale bewegingen. Over grenzen van banen en sectoren heen. Hoe komen we tot een arbeidsmarkt die mensen daadwerkelijk in staat stelt flexibel te bewegen? Wat is de sleutel om 'een leven lang leren' nou eindelijk eens tot de normaalste zaak van de wereld te maken? Hoewel de wereld om ons heen razendsnel verandert, hanteren we in Nederland nog steeds een systeem waarin je in de eerste pakweg vijftieng jaar alles geacht wordt te leren voor je verdere leven. Iedereen weet en zegt dat dit niet langer houdbaar is, maar de gedurfde, fundamentele verandering van het onderwijs blijft uit. Hoe komen we tot de benodigde doorbraken? Wat is er nodig om de jeugd de juiste skills te leren en de volwassenen aan het leren te houden? Leiden we op voor een diploma, voor een baan of voor een loopbaan? En wie moet dat regelen?
- 2 Planning via toekomstvisie en voorspellingen:** op dit moment is er een enorm tekort aan vrachtwagenchauffeurs, dus worden ze massaal geworven en opgeleid. Tegelijkertijd weten we nu al dat die hele beroepsgroep over pakweg tien jaar niet meer nodig zal zijn vanwege de opkomst van zelfrijdende auto's. Hoe breng je die twee dynamieken bij elkaar? Wat is ervoor nodig om elke nieuwe en bestaande chauffeur de komende vijf tot tien jaar op te leiden voor mogelijke logistieke (of andere) functies daarna? En hoe doen we dat voor al die andere beroepsgroepen waarvoor hetzelfde gaat gelden? Het vraagt om langere denklijnen dan de vier jaar die een gemiddeld kabinet hanteert. Wiens verantwoordelijkheid is het om voorbij de horizon te kijken?
- 3 Planning van werkduur:** we leven allemaal steeds langer, moeten ook langer doorwerken en doen dat in een context waarin machines steeds meer werk overnemen en we dus wellicht allemaal minder gaan werken. Dat is een lastige puzzel. Hoe kan werk tijdens iemands leven mee-evolueren, zodat het niet alleen behapbaar blijft, maar ook het gevoel van eigenwaarde en relevantie voor mensen in stand houdt? Hoe komen we tot een eerlijke verdeling over generaties?



De werkgever is van oudsher doorgaans een betere planner dan het publieke bestuur. Dat geldt zeker voor familiebedrijven. Daar wordt gedacht in de lange lijnen die nodig zijn: tien, twintig jaar vooruit. Met alle onzekerheden die er uiteraard ook zijn. Die vaardigheid om richting te bepalen en vast te houden, is van groot belang voor elk van de drie elementen in dit thema. En zouden we dus de komende tijd breed moeten zien te benutten. Heel praktisch richting werknemers door hen actief te begeleiden in de planning van hun werk en ontwikkeling (iedere medewerker een eigen impresario?), maar ook overkoepelend als het gaat om visieontwikkeling, om een strategie voor de BV Nederland. Hoe kunnen we daar een effectieve vorm voor vinden?

Thema 4:



Wie werkt, hoort erbij. Als je een baan hebt, dan heb je toegang tot netwerken, een hogere sociale status en allerlei bijkomende geluksfactoren. Werk biedt status en stof om over te praten. Meedoen leidt tot waardering, langs meerdere assen:

Het aanzien van werk

- 1 Werk is de motor achter inclusie. Zeker voor groepen die in onze samenleving toch al wat achterblijven. Maar juist die groepen worden veelal op afstand gehouden: migranten, vluchtelingen, mensen met een beperking. Wat we ook doen, hoeveel programma's er ook worden ontwikkeld, het lukt maar niet om daar een grote beweging in te maken. Waardoor de tweedeling groeit. Hoe komen we tot een kentering? Wat is er nodig om de potentie van werk in relatie tot inclusie daadwerkelijk te benutten? Wellicht helpt het om in dit verband uit te rekenen wat de kosten zijn van iemand die niet meedoet. Nu geven we mensen in zo'n geval een uitkering, wat kost dat en waarom halen we daar geen waarde uit?
- 2 Aanzien in relatie tot werk draait ook om waardering van de maatschappelijke rol die een persoon of een organisatie vervult. Dat gaat niet alleen om werk als zodanig, maar vooral ook om de opbrengst ervan. Is de vuilnisman iemand die het vuilnis ophaalt of iemand die de stad leefbaar houdt? Het antwoord op een dergelijke vraag zegt iets over de waardering die we hebben voor de rol die iemand vervult. En stelt ons mogelijk voor nieuwe vragen over hoe we de bijbehorende functie daadwerkelijk (financieel) zouden moeten waarderen.
- 3 Aanzien draait ook om relevantie van organisaties, de werkelijke waarde die zij toevoegen. Nu nog veelal gemeten via aandeelhouderswaarde en andere harde financiële parameters. Maar wat als we andere elementen daarin een zwaardere wegingsfactor geven? De diversiteit in een organisatie bijvoorbeeld, de betrokkenheid bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en andere vormen van maatschappelijke winst.



De werkgever krijgt in toenemende mate te maken met het belang van het aanzien van werk. Zowel in de relatie met z'n medewerkers (hoe krijgt iedereen de ruimte om zichzelf optimaal te ontplooiën?), de maatschappij (hoe draag je bij aan een situatie waarin iedereen kan meedoen?) als in de eigen organisatie (hoe weet je van diversiteit een kracht te maken en je maatschappelijke winst te vergroten?). Dat plaatst de werkgever in een nieuwe positie, nog meer in het hart van de samenleving. Tegelijkertijd was het wantrouwen jegens het bedrijfsleven nog nooit zo groot. Zie ook de recente politieke discussies rond de dividendbelasting en de algemene teneur in de publieke opinie dat (grote) werkgevers buiten de maatschappelijke realiteit leven en zich nergens iets van aantrekken. Daar is veel werk te doen.

Thema 5:



Met de groeiende individualisering wordt een steeds interessantere vraag: wat regelen we eigenlijk nog samen? Technologie stelt ons in staat om steeds meer eigen keuzes te maken, bezig te zijn met wat we persoonlijk belangrijk vinden en dat met de hele wereld te delen, ook als het om werk gaat: #lovemyjob. Daarnaast zijn bewegingen zichtbaar die werk steeds verder opknippen en collectieve voorzieningen uit-hollen. Zijn die een gegeven of een keuze? Ook hier verdienen meerdere aspecten aandacht:

Werk en collectiviteit

- 1 De opkomende platformeconomie stuurt ons in een richting waarin werk tot taken verwordt, tot losse klusjes, aangestuurd door een app en een algoritme. Met medewerkers die als kleine zelfstandigen per klus betaald worden, zonder voorzieningen die gedragen worden door solidariteit, rond arbeidsongeschiktheid bijvoorbeeld of pensioen. Is dat het nieuwe normaal? Of verdient de platformeconomie regulering, een kader waarmee niet alle kosten van de nadelige effecten op de schouders van de samenleving komen te rusten?
- 2 Om ons individuele zelf te kunnen zijn, wordt het alleen maar belangrijker dat bepaalde (niet onderscheidende) zaken collectief goed geregeld worden. Vervoer bijvoorbeeld, energie, watervoorziening, wegen en technische infrastructuur, maar ook generieke arbeidsvoorwaarden en werkgerelateerde voorzieningen, al dan niet in een cao. Hoe komen we tot een herdefiniëring van wat collectief zou moeten worden geregeld? Wie bepaalt dat? Of moeten we het hele idee van overkoepelende gezamenlijkheid inruilen voor kleine collectieven, die voor specifieke groepen samen dingen regelen? Dichtbij en tastbaar.
- 3 Als mensen hebben we de drang om gelijkgestemden te vinden, mensen die zo zijn en denken als wijzelf. En met hen samen dingen te regelen. Denk aan de nieuwe coöperaties die ontstaan rond bijvoorbeeld het bouwen van windmolens en zonneparken of het biologisch verbouwen van groenten. Een soort nieuw nuts. Zouden we huidige regelgeving moeten verruimen om deze initiatieven tot bloei te laten komen? Of leidt dat juist tot ongewenste versnippering? En hoe voorkomen we dat nieuwe coöperaties iets exclusiefs worden, die leiden tot nieuwe vormen van uitsluiting? Als je geen geld hebt voor een aandeel in een windmolen, heb je dan straks geen elektriciteit?



De werkgever heeft in dit verband een interessante rol. De meeste bedrijven zijn niet ooit gestart met het doel om werkgever te zijn. Dat is een verantwoordelijkheid die ze erbij hebben gekregen en die verder reikt dan de relatie met iedere individuele medewerker. Werkgevers hebben de mogelijkheid om voor het collectief van de hele organisatie zaken te regelen. Zelfs voor een hele sector. De vraag is in hoeverre die verantwoordelijkheid gaat veranderen, zich wellicht gaat uitstrekken over nieuwe domeinen, of juist steeds minder.



Thema 6:



Werk geeft het leven zin. Het biedt inhoudelijke uitdaging, geeft structuur en zorgt voor (financiële) zekerheid en onafhankelijkheid. Werk maakt gelukkig, tenminste als je daadwerkelijk de relevantie van dat werk persoonlijk ervaart. Ziet en voelt wat het echte resultaat is van je inspanningen. Dat wordt steeds belangrijker, nu machines in toenemende mate werk van ons overnemen. Positief geformuleerd: de opkomst van robots en kunstmatige intelligentie geeft ons de ruimte om opnieuw na te denken over de waarde die we als mensen willen toevoegen en de zingeving die we uit ons werk willen halen. Maar hoe komen we tot een bewuste afweging? Dat leidt tot interessante vraagstukken:


De zin van werk

- 1 Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we niet simpelweg van de ene automatiseringslag naar de volgende rollen en ons menselijke werk steeds verder uithollen? Een belangrijk aspect daarin lijkt de mate van autonomie te zijn die we mensen in hun werk toestaan. Als medewerkers binnen een bepaalde bewegingsruimte zelf de mogelijkheid hebben om keuzes te maken, variabelen toe te voegen die tot een beter resultaat leiden, dan stijgt hun arbeidsvreugde. En creëren we ruimte om het gesprek te voeren over waarde en zingeving in een veranderende arbeidsmarkt en samenleving. Hoe kan dat gestalte krijgen?
- 2 De dominante beweging in veel organisaties en in onze samenleving als geheel is er juist een van steeds meer controle. Er mag niks misgaan, we tolereren geen fouten. Als er wel een vergissing wordt gemaakt, bedenken we nieuwe regels om deze in de toekomst te voorkomen. En we branden de veroorzaker liefst publiekelijk via social media af. Zo persen we alle lucht eruit en beperken we de ruimte van mensen in hun werk, daar waar het vergroten ervan juist nodig lijkt te zijn. Hoe komen we tot een kentering?



De werkgever zou weleens een sleutelrol kunnen vervullen in het maken van de benodigde beweging. Simpelweg door te besluiten om het anders te doen, minder vanuit controle, meer vanuit opbrengst en waarde. Individueel en collectief. Dat is veel makkelijker gezegd dan gedaan, maar wel degelijk de moeite van het overwegen waard. Wie autonomie in z'n organisatie goed weet te organiseren, zet zichzelf op voorsprong ten opzichte van andere organisaties, wordt een aantrekkelijkere werkgever, creëert betrokkenheid onder medewerkers en wordt daarmee een sterkere versie van zichzelf. Maar hoe...?





Jonge vrouwen werken gemiddeld 29 uur per week, jonge mannen 37 uur. Nergens anders in Europa is dat verschil zo groot.

Sociaal en Cultureel Planbureau, 2018

Kamerbijeenkomsten over de Waarde van Werk:

Aanpassen aan een nieuwe realiteit



Jacques van den Broek
Inleider Waarde van Werk

CEO
RANDSTAD HOLDING NV

In de Kamerbijeenkomsten over het brede thema de Waarde van Werk leverde het gesprek tussen bestuurders een divers beeld op van de vraagstukken die leven. Een beeld van bedrijven die worstelen met de krapte op de arbeidsmarkt en tegelijk zien dat er groepen mensen zijn die niet meekomen. Er is duidelijk sprake van een mismatch tussen de mensen die nodig zijn en de mensen die langs de kant staan. De vraag hoe je mensen in staat stelt de goede dingen te doen, is ook iets dat breed leeft. Moeten we het niet over waardigheid hebben in plaats van over de waarde van werk? Een gedeeld uitgangspunt is goed werkgeverschap met duidelijk aandacht voor de mens en hoe we ons samen weten aan te passen aan de nieuwe tijd. In dit hoofdstuk zijn de inzichten, die we uit de verschillende Kamerbijeenkomsten verzamelden terug te lezen.

Kamerbijeenkomsten

TEKORTEN VS. MENSEN DIE NIET MEEKOMEN

Veel bedrijven worstelen met de krapte op de arbeidsmarkt. De komende 10 jaar komen we elk jaar 105.000 mensen tekort, met name in het onderwijs, de techniek en de zorg. Deze krapte vraagt om grote veranderingen. Denk dan aan de digitalisering van de zorgsector en het afschaffen van de numerus fixus op onze technische universiteiten. Ook kunnen we de arbeidsparticipatie verhogen, als we dan maar eerst zorgen dat het voor mensen fiscaal loont om een dag extra te gaan werken. Verder hebben we kennismigranten uit het buitenland nodig. We kunnen de slag niet maken met alleen de mensen die we nu hebben. Onderzoek wijst uit dat we in het kielzog van iedere hoogopgeleide kennismigrant ook 2,5 tot 4 nieuwe banen creëren voor mensen die nu langs de kant staan.

Toch heerst er bij groepen mensen onzekerheid of ze straks nog bij kunnen blijven en hoe hun werk er in de toekomst uit gaat zien. Onzekerheid door de impact die technologie heeft en de verandering binnen de huidige banen die dat met zich meebrengt. We moeten uitkijken dat de arbeidsmarkt niet polariseert. Tussen de mensen die prima meekomen en de mensen die dit niet lukt en van wie we niet op tijd zien dat ze bijvoorbeeld omgeschoold moeten worden. Ter illustratie: in de hoogtijdagen van de crisis stonden er 1,6 miljoen mensen aan de kant, terwijl er nu, onder economisch goede tijden, nog steeds 1,1 tot 1,2 miljoen mensen aan de kant staan. Er is een mismatch tussen vraag en aanbod. De deelnemers aan de discussie vragen zich af waar we het moeten zoeken de komende tijd. In omscholing? In zij-instroom? In mensen langer laten werken?

IEDERE WERKNEMER MOET IN BEWEGING BLIJVEN

Een baan voor het leven is niet meer van deze tijd. Maar het blijkt lastig om mensen die in het midden van hun loopbaan zitten te mobiliseren iets anders te doen. Dat komt vaak ook omdat ze vastzitten in de systemen en constructen die gekoppeld zijn aan een vaste baan. "Ons systeem is te veel een beschermingssysteem geworden waarbinnen mensen zich niet meer bewegen." We moeten zekerheid

koppelen aan werk, niet aan een arbeidscontract. Dat arbeidscontract maakt mensen niet altijd flexibeler om oprecht te bedenken wat ze willen in de toekomst. Je kunt je loopbaan niet als een vanzelfsprekend gegeven nemen en het is van belang om tijdig te bedenken wat je volgende stap zou kunnen zijn. Daarvoor moeten we misschien wel afstappen van de geijkte verwachtingen. Nu is opnieuw gaan leren nog geen gemeengoed. Verder kijken we ook niet altijd breed naar wat mensen kunnen en hoe ze in hun kracht staan. Het blijkt nog best lastig om het gesprek te voeren met medewerkers over hun echte passie.

DE WAARDE VAN ANDERSDENKENDEN

Van nature zijn we geneigd met gelijkgestemden te werken. Maar als je iets wilt veranderen, moet je anders denken dan in de termen die je al kent. Het gaat dan vooral om cognitieve diversiteit volgens de deelnemers aan onze discussie. Maar dat moet je soms wel forceren door heel bewust groepen mensen voorrang te geven die ondervertegenwoordigd zijn in je bedrijf. Het is bewezen dat meer diverse teams betere beslissingen nemen. De crux is om iedereen te laten meedoen. Daarvoor moet je steeds tegenkracht organiseren en je bewuste en onbewuste vooroordelen aanpakken.

“Ik wil niet alleen ‘mini-me’s’ om me heen verzamelen.”

kam

Marjan van Loon
Inleider Waarde van Werk

PRESIDENT-DIRECTEUR
SHELL NEDERLAND



Het is van belang om anders te kijken dan je gewend bent en daarvoor moet je uit je comfortzone komen. Nederlanders blinken gelukkig wel uit in het aanpassen aan andere culturen. We zijn van oudsher gewend om flexibel te zijn. Dat kan zeker helpen.

Mensen ontwikkelen zich als ze de kans krijgen om mee te doen. Gelukkig zien we steeds meer initiatieven bij veel grote werkgevers en wordt inclusie steeds meer onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. Je zou dit kunnen vergelijken met het thema duurzaamheid van

tien jaar geleden. Bedrijven worden er straks op afge-rekend als ze bijvoorbeeld niets hebben geregeld voor mensen met een arbeidsbeperking. We kunnen ons als land niet veroorloven dat mensen langs de kant staan en dat ze het vertrouwen verliezen. Ieder mens heeft iets te bieden en wil graag gezien worden.

SYSTEMEN ANDERS ORGANISEREN

Werk zou zekerheid moeten bieden voor iedereen. We willen bijvoorbeeld geen onverzekerde zzp'ers. Ontwikkelingen die plaatsvinden, houden ook in dat we an-

ders moeten aankijken tegen arbeidscontracten en ons sociaalzekerheidsstelsel en pensioenstelsel. We moeten met z'n allen onze instituties opnieuw uitvinden. Als we dat doen, kunnen we ons klaarmaken voor de toekomst.

Ook moet het lonen om te werken. De deelnemers merken op dat mensen vrije tijd fijn vinden en kritisch kijken naar wat ze wel en niet willen. Ons huidige systeem kent soms ook te weinig prikkels om mensen te mobiliseren en het arbeidspotentieel dat er nog is, aan te wenden. "Je kunt in Nederland een carrière maken met werkloos zijn, en

dat kan nooit de bedoeling zijn." Ook dat is dus een reden om eens kritisch naar ons huidige systeem te kijken.

De behoefte om het investeren in de ontwikkeling van medewerkers los te koppelen van het bedrijf waar ze op dat moment werken, vindt gehoor bij de bestuurders. Organisaties hebben de taak te investeren in medewerkers voor de BV Nederland. Daar zijn ook al voorbeelden van te vinden, zoals de samenwerking tussen een aantal bedrijven om technische mbo'ers bij verschillende bedrijven ervaring te laten opdoen. Bestuurders geven aan dat we meer over

er bijeenkomsten

onze eigen schaduw moeten heenstappen, zodat iedereen kan profiteren.

LEVENSFASEN OP DE SCHOP

Het loslaten van ontwikkelbudget van medewerkers voor alleen je eigen bedrijf past bij de gedachte dat we misschien wel anders aan moeten kijken tegen opleiden en de manier waarop je kennis toepast tijdens je werkende leven. Het heersende beeld is nog dat we tussen 12 en 24 opgeleid worden en dan geacht worden zo'n 40 jaar met die kennis te doen. Je ziet nu dat de halfwaardetijd van die kennis afneemt, terwijl we langer moeten werken. Het is tijd dat we in onze carrière meer ruimte inbouwen voor bijvoorbeeld een tweede studie.

“We zouden niet zozeer een vak moeten leren, maar een startpunt om je carrière mee in te gaan.”

Ook het standaardbeeld van de opbouw van je carrière moeten we bijstellen. "Mensen kunnen wennen aan het feit dat ze later in hun loopbaan niet meer per se de baas hoeven te zijn, maar veel meer, met alle ervaring op zak, in staat zijn anderen te faciliteren en te coachen. Die

discussie voeren we nog niet genoeg." Zo zou demotie veel meer geaccepteerd moeten worden in ons systeem. Nu wordt dat gezien als een tekortkoming, terwijl je ook kunt bedenken dat het niet iedereen gegeven is om tot aan het einde van je carrière op je tenen te blijven lopen. Een stapje terug doen, kan rust brengen, passend bij de levensfase.

IN JE WERK TOT JE RECHT KOMEN

"Er is niemand die zijn bed uitkomt en denkt: mijn levensdoel is het om meer van product x te verkopen." Werk moet betekenis geven aan het leven en dient iets toe te voegen. Mensen zijn doorgaans op zoek naar de bijdrage die ze kunnen leveren. Bestuurders geven aan dat bedrijven duidelijk bezig zijn om iedereen achter de 'purpose' van het bedrijf te scharen. "Als organisatie moet je zichtbaar en duidelijk maken dat iedereen bijdraagt aan het uiteindelijke doel. Anders blijven je missie en je strategie gewoon een corporate verhaal waar mensen geen gevoel bij hebben en met een minimaal effect." Tegelijkertijd moet je je als bedrijf ook blijven realiseren dat de waarde van werk voor iedere werknemer anders is. Aan de mensen die gewoon goed hun werk willen doen, moet je ook niet te veel gaan trekken. De vraag is waar je je als werkgever mee moet bemoeien en wat je moet laten. Mensen blijken ook niet altijd goed te kunnen aangeven wat ze nu eigenlijk willen. Ook is het lastig om te bepalen of je de echte persoon ziet of maar een stukje. Het is onze taak als leiders om te zien of mensen wel op de goede plek zitten. En om het gesprek te voeren als we zien dat dat niet zo is. Daarom is het nodig om aandacht voor mensen zo hoog mogelijk in de organisatie te verankeren.

Wetenschappers over het thema de Waarde van Werk



Jeroen van der Veer
Inleider Kennis en Ervaring

We organiseerden voor het eerst een Wetenschapskamer, waarin we dertien wetenschappers van verschillende vakgebieden vroegen om hun licht te laten schijnen op het thema. Zo hadden we onder andere professoren in de vakgebieden psychologie, recht, filosofie, sociale zekerheid, arbeidsverhoudingen en ethiek aan tafel. Het eerste dat opvalt, is dat het thema de Waarde van Werk ieder enorm bezighoudt vanuit zijn eigen achtergrond. Dat levert zowel prachtige vergezichten alsook zorgen op. De deelnemers waren het erover eens dat dit brede thema de toekomst van Nederland in de kern raakt en dat de waarde van werk vele interpretaties kent en niet in één definitie te vangen is. De visie van elk van de wetenschappers is terug te lezen in de interviews in dit boek.

Kamerbijeenkomsten

Omsten

De discussie gaat terug in de tijd, naar hoe werk ooit is ontstaan en hoe daarmee verhoudingen neergezet werden en wat dat betekent voor vandaag. Maar het gesprek gaat ook naar de meer of minder verre toekomst, waarbij het ging over de impact van robotisering en de vraag of het nieuwe tijdperk, de nieuwe industriële revolutie, anders zal zijn dan de drie vorige tijdperken. Revoluties hebben nog nooit geleid tot minder werk, wel tot ander werk.

In de geschiedenis van werk en zekerheid werd werk altijd beschreven als 'bevrijdend', zelfs al was er sprake van onmenselijke omstandigheden. De voorspelling was dat we minder zouden werken, maar we zijn er nu meer afhankelijk van dan ooit en werk is dus ook vandaag de dag belangrijk. Hoe ontwikkelt zich dat richting de toekomst? Belangrijk is om na te denken wat werk ten diepste betekent voordat je de discussie gaat voeren. Hoe verhoudt werk zich tot persoonlijke waardigheid? En is werk daar dan niet meer een onderdeel van en gaat het meer over waarde van het individu? Over creativiteit en zingeving? Bestuurders van organisaties zijn vaak ook geneigd redelijk 'numeriek' te kijken naar het menselijk kapitaal. De vraag is of organisaties voldoende oog hebben voor de diversiteit in competenties, zodat zij het potentieel eruit kunnen halen. Want dat is nodig om te overleven op lange termijn. Waarde van werk zou meer moeten gaan over maatschappelijke betrokkenheid en maatschappelijke waarde in plaats van het thema te verbinden aan betaalde arbeid of functie. Hoe gaan we van transactionele naar psychologische en emotionele contracten waarin de verbinding tussen werkgever en werknemer centraal staat? Hoe komt het dat

we voltijds- en vaste banen zo veel meer zijn gaan waarderen dan andere vormen van werk? Je kunt je wellicht zelfs afvragen of betaald werk inmiddels niet tot een soort luxe consumptiegoed is geworden.

DE MENSELIJKE FACTOR BLIJFT ALTIJD VAN BELANG

Onze tijd en aandacht aan anderen ter beschikking stellen, is iets dat altijd wel zal blijven, hoezeer de technologische revolutie ook aan invloed wint. En dat we werk nodig hebben om tegemoet te komen aan onze bestaanszekerheid

“Kennelijk zit er iets in ons mensen dat maakt dat we toch telkens weer nieuwe wegen vinden.”

is iets dat ook altijd zal blijven. Er moet immers ook gewoon brood op de plank komen. Dat er beroepen verdwijnen, is een zekerheid, maar ook dat er elders weer nieuwe banen bijkomen. De vraag is echter of er een match te maken is tussen het nieuwe werk en vrijkomend arbeidspotentieel. Hebben mensen voldoende leinigheid om het echt over een andere boeg te gooien? De verwachting is dat mensen in de nieuwe arbeidsmarkt in

toenemende mate op zoek gaan naar de vrijheid om zelf keuzes te maken en hun werk samen te stellen. Wat we nu zien, is dat onze systemen vooral nog ingericht zijn op het hebben van vaste, voltijdsbanen. Zal digitalisering zowel het werk als het systeem gaan veranderen?

Het is ook maar net hoe je werk definieert. De voorraad werk is oneindig als je het definieert als 'iets doen voor een ander'. Als je op die manier gaat kijken, kan de participatiegraad best omhoog. Er ontstaan dan nieuwe vormen van werk, nieuwe manieren om iets te doen voor een ander, waar die ander daadwerkelijk waarde aan toekent. Het verleden heeft al uitgewezen dat we hierin als mens ontzettend creatief zijn.

BENUTTEN VAN DE RUIMTE

Als we iedereen tot zijn recht willen laten komen, zullen we echter wel anders met de 'arbeidsmarkt' moeten omgaan. Nu lijken er zich twee uitersten af te tekenen. Topsport of thuis op de bank. Er wordt veel van je gevraagd en wie niet mee kan komen, dreigt blijvend aan de kant te komen staan. Daartussen zit een enorme ruimte, ruimte waarin veel nuttige activiteiten gedaan kunnen worden. "We betalen jaarlijks 24 miljard aan uitkeringen, maar we zijn niet in staat om maatschappelijke vraagstukken als vereenzaming onder ouderen op te lossen." De beweging die je ziet op weg naar meer participatie lijkt nu haar vruchten niet af te werpen. De deelnemers stellen dat er behoefte is aan visie en regie op dit onderwerp. Kennelijk zijn we er nog niet aan toe om te besluiten dat hetgeen waardevol is voor de samenleving, ook de

waardering verdient van die samenleving. Als we daarin kunnen opschuiven, een nieuwe gezamenlijke visie op zouden ontwikkelen, dan biedt dat kansen voor veel meer mensen om uiteindelijk hun eigen broek op te houden.

“De vraag is of je ook erkenning kan vinden in andere dingen dan betaald werk.”

WAARDEREN VAN HET MENSELIJK KAPITAAL

Het is gek dat maar een enkel bedrijf het menselijk kapitaal als waarde op de balans heeft staan. Er lijkt weinig aandacht te zijn voor het in stand houden en vergroten van het menselijk kapitaal. Leren en ontwikkelen kennen we in ons systeem toe aan de eerste pakweg 24 jaar van iemands leven. Terwijl we in een tijd leven waarin steeds nieuwe competenties en vaardigheden gevraagd worden. Ook ons uitkeringssysteem is gericht op het bieden van bestaanszekerheid en niet op het ontwikkelen richting nieuwe mogelijkheden. Voor werkenden ligt de nadruk vooral op de baan, werkgever en sector van vandaag, niet op de kansen van morgen. Er is nog veel te winnen als we met een meer integrale blik naar opleidingen en ontwikkelen kijken, met meer aandacht voor het productief maken en houden van mensen. Dan is het belangrijk om mensen ook in hun geheel te zien. Je bent niet alleen tijdens je werk bezig met ontwikkeling. We kunnen mensen meer verantwoordelijkheid en autonomie geven dan we tot dusver doen. Het blijkt uit onderzoek dat mensen daar wel bij varen. Autonomie vergroot betrokkenheid. Het zou bovendien mooi zijn als mensen kanten van zichzelf zouden kunnen laten zien die nu nog onderbelicht blijven. Denk aan de pakkeetsorteerder die aan de lopende band monotoon werk doet, maar in zijn vrije tijd als vrijwilliger een hele sportclub runt. Op basis van de huidige verhoudingen is er geen oog en ruimte voor het benutten van dit potentieel.

jeenkomsten

Generatieverschillen in de Waarde van Werk



Rianne Letschert
Inleider Generatiekamer

RECTOR MAGNIFICUS
UNIVERSITEIT MAASTRICHT

Kamerbijeenkomsten

De betekenis van werk is over generaties heen aan verandering onderhevig. Daar wordt veel over gezegd en geschreven. Reden om de huidige generatie bestuurders in gesprek te laten gaan met een groep high potentials in de Generatiekamer. Hoe kijken beide groepen tegen bepaalde zaken aan en hoe zou je meer onderlinge verbinding tussen de generaties kunnen creëren? Dit leverde mooie bruggen tussen de generaties op.

De waarde die werk heeft, verandert over generaties heen. Jongeren zijn veel meer bezig met de purpose, impact en hun bijdrage en zijn daarin een stuk minder statusgevoelig. Ze willen vooral van toegevoegde waarde zijn en werk moet zeker ook leuk zijn. Zij schakelen op basis van gelijkwaardigheid, omdat je toch samen verantwoordelijk bent. Het beklimmen van de carrière ladder op basis van senioriteit past veel minder bij hun manier van denken. Een functienaam als directeur doet er veel minder toe. Het gaat erom dat je beweging en context mag creëren, dat er een inhoudelijke uitdaging is. Dit terwijl het merendeel van de bestuurders erkent dat zij er vroeger heel anders in zaten. Zij hebben in hun carrière veel minder persoonlijke overwegingen gemaakt, maar deden veel eerder wat van hen werd verwacht op basis van de heersende normen.

Er wordt erkend dat het belangrijk is om jezelf te kunnen zijn en dat je niet de schijn hoeft op te houden. Leiderschap op de heel formele manier met structuren en controle is iets wat niet meer aankomt bij de jongere generaties. De aanwezigen koppelen authenticiteit collectief aan leiderschap. De vraag wordt gesteld of je met een formele pet op wel voldoende in lijn bent met jezelf. Trouw blijven aan je eigen overtuigingen is een waarde die sterk naar voren komt. Dat betekent ook verantwoordelijkheid nemen voor de waarde die je toevoegt in het bedrijf waar je werkt. Daar signaleren we een verschillend perspectief tussen de oudere en jongere generatie: bestuurders vinden dat jongeren best meer doorzettingsvermogen mogen tonen. Maar de beweegredenen van jongeren om te stoppen, zijn soms heel anders dan je denkt. Zij beschouwen het ook als loyaliteit wanneer iemand vertrekt in het belang van de organisatie op het moment dat diegene beseft dat de eigen houdbaarheid ten einde is. Bestuurders erkennen dat zij die vraag minder gesteld hebben in hun carrière. Zij geven aan veel minder persoonlijke overwegingen te hebben gemaakt. "Je deed het gewoon." Zij zien veel meer het belang om voor een bepaalde periode op dezelfde plek te blijven. Wat de deelnemers zorgen baart, is de prestatiedruk die er lijkt te liggen op de

jongere generatie om het goed te doen, gezien de hoge aantallen burn-outs. Gesteld wordt dat jongeren moeite hebben om toe te geven dat ze niet alles kunnen. Een deelnemer verwoordt het als volgt: "Ik had vroeger bijbaantjes in een café en de bouwmarkt, terwijl de huidige studenten er alleen maar mee bezig zijn of hun activiteiten op hun cv passen. Ze accepteren daar bijvoorbeeld ook onbetaalde stages voor." Er wordt gezegd dat we de jongere generaties vooral de ruimte moeten geven om op basis van hun talenten en passies keuzes te maken. De deelnemers zijn het er namelijk over eens dat we de jongere generaties binnen onze bedrijven nodig hebben. Juist om de mindset te veranderen. "Dertig jaar geleden kon je puur acteren op eigen routine en ervaring, maar dat kan nu echt niet meer."

kam



“Generatiekamer helpt jaren tussen mensen te overbruggen.”

Bianca Tetteroo

LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN
ACHMEA

De Kamer introduceerde dit jaar een nieuw fenomeen: de Generatiekamer. Daarin mochten bestuurders van grote organisaties ieder een jong talent meenemen, een beginnend leider. Om vervolgens als groep samen te verkennen hoe je de jaren tussen mensen kunt overbruggen. Wat moet je eren en waarderen en wat is niet meer van deze tijd? En hoe blijf je daarover met elkaar in gesprek? Bianca Tetteroo, lid van de Raad van Bestuur van Achmea, was een van de deelnemers. Zij vertelt over haar inzichten en indrukken.

"Ik zag tijdens de bijeenkomst verschillen tussen generaties, ook ten aanzien van hun blik op leiderschap", vertelt Tetteroo. "En tegelijkertijd had ik me vooraf niet gerealiseerd hoeveel je eigenlijk gemeen hebt met je eigen generatiegenoten. Dat laatste bleek toen we in eerste instantie per generatie apart om tafel gingen. Dan pas merk je hoeveel tijdgeest je met elkaar deelt. Je hebt allemaal dezelfde rampen op televisie gezien, dezelfde muziekvoorkeuren ontwikkeld, dezelfde manier van omgaan met je kinderen. Fascinerend om te beseffen hoeveel impact dat heeft. Zeker als je vervolgens in een tweede setting met al die verschillende generaties om tafel gaat. Dan zie je nog scherper waar de verschillen liggen."

De Kamer richt zich de komende tijd op het thema Waarde van Werk. Hoe werken de verschillen tussen generaties uit in relatie tot dat thema? Tetteroo: "Dat draait dan in

mijn ogen om twee vragen: hoe kijk je naar werk en hoe belangrijk vind je werk? De generatie X (geboren tussen 1955 en 1970) is heel erg gevormd door structuur. Door-deweekse kleding versus zondagse kleding, als kind pas je je aan het gezin aan. Dat soort dingen. En ook: doorzetten, eerst wat bereiken om te kunnen genieten, hard werken. Generatie Z, geboren vanaf 1992, is heel anders. Zij groeien op in een wereld waarin het gezin zich om de kinderen vormt. Minder grenzen, meer keuzes. Over waar ze op vakantie gaan en welke sport ze doen bijvoorbeeld. Deze generatie heeft een grote behoefte aan gelijkwaardigheid, handelt vrij intuïtief en heeft moeite met hiërarchie. En wat me echt opviel: ze denken dat ze alles kunnen. Daarmee lopen ze tegen grenzen aan, ook in het bedrijfsleven. Deze jonge mensen hebben heel hoge ambities, die ze ook op elkaar projecteren, waardoor een enorme 'peer-pressure' ontstaat. Geen wonder dat zoveel jongeren al met burn-out-verschijnselen kampen. Dat was voor mij echt een eyeopener, vooral ook vanwege het besef dat wij dit als oudere generatie mede veroorzaken. We verwachten van onze kinderen dat ze zorgvuldig hun curriculum opbouwen, de beste opleiding, de juiste bijbaan, een top-stage. Het bedrijfsleven vraagt daar ook om. Dit maakt dat deze jonge generatie veel meer prestatiegericht is dan je wellicht zou denken. Ze kunnen en mogen op het eerste oog alles, de wereld ligt aan hun voeten. Maar dat is de oppervlakte, daaronder zit een enorme ambitie die aangewakkerd wordt door een

verwachtingsvolle maatschappij, en dat zijn wij vooral: de ouders uit generatie X en Y. Ik vind dat echt iets om over na te denken. Wij leggen deze jongeren een gevoel op dat ze vooral heel veel moeten en dat voelen ze."

Ze mogen dan opgroeien in een prestatiegerichte maatschappij, toch is deze jongere generatie ook nadrukkelijk gefocust op zingeving en op het realiseren van gelijkwaardigheid. Volgens Tetteroo klom dat tijdens de Generatiekamer door in de gesprekken over leiderschap. "Een leider is in hun ogen iemand die de stip aan de horizon kan schetsen, een visie heeft over waar het bedrijf voor staat, en dan meer dan ooit de maatschappelijke relevantie wil voelen", vertelt ze. "Die relevantie vinden ze enorm belangrijk. Ik sprak tijdens de bijeenkomst jonge mensen die nadrukkelijk op zoek zijn naar inspirerende leiders die met 'purpose' bezig zijn. Zij riepen bijvoorbeeld ook Achmea op om nog nadrukkelijker uit te dragen waar onze maatschappelijke relevantie zit en hoe we die gestalte proberen te geven. Dat achten zij cruciaal om nieuw talent te kunnen binden. Het was ook mooi om te merken hoe ze daar zelf al invulling aan gaven: Achmea wordt gezien als een organisatie die door de aard van z'n werk relevant is rond grote maatschappelijke thema's als zorg, pensioen en klimaatontwikkelingen. Toch mogen we dat van hen dus nog nadrukkelijker uitdragen. Door meer te vertellen over waar we vandaan komen, het feit dat we een coöperatie zijn, de vereniging Achmea, maar bijvoorbeeld ook over hoe we de dialoog in Nederland gestalte helpen geven middels De Kamer. Voor ons is het natuurlijk zoeken naar de juiste balans: sommige dingen moet je gewoon doen, zonder het heel hard te roepen. Maar toch: het is fijn om te zien wat deze jonge generatie drijft en hoe ze in die context naar ons als organisatie kijken. Dat helpt ons en uiteindelijk ook de maatschappij vooruit. Ik denk dat onder invloed van deze jonge generatie dingen persoonlijker gaan worden, meer keukentafel, minder papierwerk. Wat dat betreft heb ik tijdens de Generatiekamer ook wel een belangrijke les geleerd. Vooraf vroeg ik me af: is deze jongste generatie uiteindelijk wel loyaal? Gaan ze niet heel erg gemakkelijk weer weg bij een organisatie als het ze even minder bevalt? Wat me opviel

tijdens de gesprekken: ze zijn juist super loyaal. Mits de purpose van de organisatie helder is. Kijk, in iedere baan zit corvee, van die dingen die minder leuk zijn, maar voor deze generatie geldt: als ze snappen waartoe het dient, gaan ze ervoor."

De verschillen tussen de generaties X en Z zijn duidelijk, maar gaat het ook lukken om ze binnen organisaties zo in positie te brengen dat ze elkaar kunnen versterken? Tetteroo ziet in dat kader zeker kansen. "We zien nu al binnen onze organisatie de impact van jonge mensen die in leidersfuncties komen. De meeste nu nog uit generatie Y, dat zijn de perfecte bruggenbouwers tussen de oudste en jongste werkende generaties. Maar ook al uit generatie Z. In beide gevallen ontstaat versnelling, vooral in het toepasbaar maken van innovaties. Voor iedere generatie is het op termijn ook een kwestie van durven loslaten. In de Generatiekamer zat een aantal bedrijven dat al meer dan honderd jaar bestaat. Voor hen is het belangrijk om het verhaal, het historisch besef aan de jonge mensen door te geven. Dat is toch in belangrijke mate de ruggengraat van je bestaansrecht als organisatie. Ik zou huidige leiders willen oproepen om vooral niet te vergeten het verhaal van hun organisatie uit te dragen: hoe ben je gekomen waar je nu bent? En nieuwe leiders zou ik willen uitnodigen om dat verhaal ook echt in ontvangst te nemen, zodat ze het verder kunnen brengen en kunnen vertalen naar de huidige tijd. Veel van de behoefte aan zingeving bij jonge mensen kan hiermee invulling krijgen."

De eerste Generatiekamer heeft binnen Achmea een vervolg gekregen met een eigen, interne variant. De uitkomsten helpen om leiderschapsprofielen verder te ontwikkelen. En ook andere deelnemers aan de bijeenkomst hebben intussen binnen hun respectievelijke organisaties soortgelijke bijeenkomsten gehouden. Zo krijgt deze nieuwe variant binnen de Kamer al volop navolging.

Kamerbijeenkomsten

Talentskamers over de Waarde van Werk:

Durf werk opnieuw te definiëren



Talitha Muusse
Moderator Talentskamer

Kamerbijeenkomsten

In de Talentskamers wisselden de leiders van morgen met elkaar van gedachten over de onderwerpen die spelen als het om het thema de Waarde van Werk gaat. In de gesprekken ging het veelvuldig over de veranderende wereld waar we middenin zitten en het belang om medewerkers op tijd klaar te maken voor nieuwe rollen en vaardigheden. Verandering is echter niet altijd gewenst. Er zit spanning tussen wat de toekomst van ons vraagt en de dingen die we moeten koesteren in ons huidige systeem. Het lijkt of we in de nieuwe tijd altijd 24/7 bezig zijn en nooit rust hebben. Is die 9 tot 5 baan eigenlijk zo gek nog niet? Moeten we stoppen elkaar gek te maken dat het altijd meer en beter kan? De talenten roepen op het echte gesprek met elkaar te voeren, over het vernieuwen van ons systeem waarin mensen verworven rechten hebben, over hoe mensen echt van waarde zijn en hoe we dat tot uitdrukking brengen.

STIMULEREN VAN HET AANPASSINGSVERMOGEN

'Hoe neem je mensen mee in de veranderende context van werk?' is een van de centrale vragen. Het is belangrijk dat je mensen op meerdere manieren inzetbaar maakt. Maar het is niet altijd makkelijk mensen in je organisatie in beweging te krijgen. Zeker niet als de koers voor de toekomst niet duidelijk is voor medewerkers. Tegelijkertijd moeten we accepteren dat je de toekomst niet kunt voorspellen. Hierdoor wordt van medewerkers steeds meer wendbaarheid gevraagd. Graag willen we toe naar een situatie waarin mensen zich veel meer bewust zijn van wat ze waard zijn en actief bezig zijn met hun eigen pad. Tegelijkertijd hebben we te accepteren dat niet iedereen wil veranderen en een aantal mensen het prima vindt om gewoon de taken die voorliggen, uit te voeren. Het is aan de leiders om ook die mensen te verbinden met de rest van de organisatie en ieders sterkte tot uiting te laten komen.

AAN VERSCHILLENDE BEHOEFTE TEGEMOETKOMEN

Veel arbeidsvoorwaarden zijn voor iedereen hetzelfde. De deelnemers zien, met de komst van nieuwe generaties, echter steeds weer andere behoeften ontstaan. De vraag is of je niet generatie-specifiek beleid moet maken dat veel beter aansluit op je levensfase. Kunnen we mensen bijvoorbeeld zelf laten kiezen wanneer ze willen werken en is een vaste arbeidsrelatie nog wel van deze tijd? Zijn functietitels nog van waarde in een tijd waarin kennis minder belangrijk wordt en skills belangrijker?

Het is lastig om bestaande structuren los te laten. Niet alleen salaris bepaalt iemand zijn waarde. En van waarde zijn moet niet stoppen bij je 67^e. Je hebt dan nog steeds iets toe te voegen, als we maar bereid zijn te kijken naar wat iemand echt kan.

De andere kant van de medaille is waar je dan nog houvast hebt als we kaders loslaten. Het blijkt nu al dat millennials geen keuzes durven te maken, omdat ze alles wat ze niet kiezen dan niet meer kunnen doen. In de prestatiecultuur die er heerst is het gevaar dat mensen elkaar gek maken. Tekenend is een voorbeeld

van een bedrijf dat zijn medewerkers zelf laat kiezen hoeveel vakantie ze opnemen. Met als opvallend resultaat dat mensen dan minder op vakantie gaan. Een omgekeerde trend die je ziet, is dat bedrijven bijvoorbeeld terugkomen van flexibel werken en mensen juist weer structuur willen bieden.

VAN WAARDE NAAR WAARDERING

Wat waarde nu eigenlijk inhoudt blijkt niet zo eenduidig te zijn. Deels ook omdat we allemaal, bewust of onbewust, toch vasthouden aan het bekende. Het gesprek wordt ongemakkelijk als de deelnemers het hebben over het salaris van de leraar die een wezenlijk verschil maakt in de ontwikkeling van kinderen en echt een houvast voor hen is. Misschien dat we meer moeten kijken naar waar we in onze maatschappij echt waardering voor moeten hebben, waar wezenlijke verschillen worden gemaakt. En dat we bij het bepalen van de regels ook eens durven te redeneren vanuit ons hart en niet alleen vanuit ons hoofd.

“Vanuit het verstand is alles eng, vanuit je hart zie je wat je vandaag al kunt doen.”

Gelukkig is niet alles in geld uit te drukken en mensen worden allemaal graag gewaardeerd om wat ze doen. Dat heeft vooral ook met aandacht en zichtbaarheid te maken. Je als leider vaker op de werkvloer laten zien en oprechte complimenten maken. En dan niet algemeen, maar specifiek, concreet. Dat zouden we allemaal meer moeten doen.

Kamerbijeenkomsten over de waarde van Kennis en Ervaring: Inspelen op een veranderende context van leren



Hans de Jong
Inleider Kennis en Ervaring

PRESIDENT
PHILIPS NEDERLAND

Binnen het thema de Waarde van Werk gaat het veelvuldig over de technologische ontwikkelingen die gaande zijn. Mensen die slim weten om te gaan met deze ontwikkelingen en weten bij te blijven in de digitale transformatie zullen zich verzekerd weten van een baan, zo is de verwachting. Dit lijkt echter niet voor iedereen weggelegd te zijn. Worden competenties en het feit dat je je kunt aanpassen niet veel belangrijker dan het hebben van feitelijke kennis? Hoe snel is die kennis in onze digitaliserende wereld eigenlijk achterhaald? We organiseerden een drietal Kamerbijeenkomsten over dit specifieke thema. Hierin kwamen onderwerpen als een leven lang leren en de steeds dominantere rol van techniek in het geheel uitgebreid aan de orde.

Kamerbijeenkomsten

“We moeten accepteren dat coderen het nieuwe Engels is.”

IEDEREEN EEN ICT'ER?

Het aantal mensen dat technisch opgeleid zou moeten zijn, neemt steeds meer toe, tenminste als we naar de behoeften kijken in de diverse sectoren. Vier op de tien mensen moeten een technische of IT-achtige opleiding hebben. Met name in het vmbo zitten we daar ver onder, dat is echt een zorgenkindje. We gaan die 40% nooit halen zonder vrouwen en Nederlanders met een migratieachtergrond. Daarbij komt dat de andere 60%, die niet technisch is opgeleid, ook te maken krijgt met digitalisering en technische aspecten binnen hun vakgebied. Het gaat er dus vooral om de komende tijd technische aspecten van werk steeds meer te integreren als vanzelfsprekend onderdeel van het werk en ook andersom, door het profiel van technici te verbreden met meer sociale aspecten. Dit heeft implicaties voor de integratie van techniek in het onderwijs. Er wordt nu gesproken over bètastudies, maar misschien moet elke opleiding wel techniek bevatten, ongeacht de studierichting. Alles is straks immers een techniek- of IT-rijke omgeving.

WAARDERING VAN VAKONDERWIJS

Als we kijken naar ons onderwijs zien we dat we nog steeds vrij traditioneel georganiseerd zijn en dat er lerarentekorten ontstaan. Zeker ook op technologisch vlak. De grote sleutel zou kunnen liggen bij de zogenaamde hybride leraren, waarbij mensen vanuit het bedrijfsleven op een georganiseerde wijze en met een gedegen training, één dag in de week gaan lesgeven. Meer kruisbestuiving tussen onderwijs en bedrijfsleven is iets wat veel deelnemers aan tafel zien zitten.

We zijn in Nederland geneigd om het technisch vormend onderwijs als minder waardevol te beschouwen dan algemeen onderwijs. HAVO en VWO staan boven een vak leren in het beroepsonderwijs. Er heerst volgens de deelnemers en verkeerd beeld over het VMBO. Veel ouders willen liever niet dat hun kind ernaartoe gaat. "Iemand die VMBO-Basis doet wordt gezien als een mislukking terwijl hij of zij geweldige gouden handjes kan hebben. Vakmensen zijn zeer gewild. De 16-jarige jongen die metselaar wil worden krijgt een premie mee en verdient de eerste 10 jaar meer dan de gemiddelde professor. En veel jongeren worden al van de opleiding geplukt voordat ze een diploma hebben. We moeten trots zijn op de beroepsgeoriënteerde routes. Het is niet minder, maar anders.

“We hebben een hiërarchie in het onderwijs die niet klopt en daarmee doen we onszelf maatschappelijk gezien tekort.”

kam

Deelnemers maken zich zorgen over een bijkomend gevaar dat uitgaat van de gepercipieerde tweedeling in opleiding. "Als we niet opletten, krijgen we hierdoor meer en meer een splitsing in de samenleving van hoger is beter en lager is minder."

STEEDS AANPASSEN

De huidige software-engineer is een andere vakman geworden. Je hoeft niet meer technisch te zijn om te kunnen programmeren. Je maakt het verschil als je vanuit behoefte en usability kunt denken en acteren; er komt dus veel meer psychologie en filosofie bij kijken. Het gaat erom dat je mee kunt gaan met de techniek. Daarvoor moeten we jongeren veel meer leren om agile te zijn. Er wordt nu in het onderwijs veel planmatig en projectmatig geleerd, terwijl de wereld enorm snel gaat. Bedrijven vragen steeds meer om een grotere wendbaarheid van medewerkers. Dit vraagt om een generatie mensen die snapt dat je niet een vak kiest voor heel je leven, maar dat je dat gaandeweg kunt veranderen. We moeten af van de gedachte dat een leerling van 14 al precies moet weten wat hij later wil gaan doen.

BLIJVEN LEREN

Als we nu kijken naar onze levensfasen, dan koppelen we ontwikkelen tijdens het werkzame leven los van het initiële onderwijs dat gevolgd wordt. Werken doen we steeds langer, terwijl onderwijs daar een steeds kleiner deel van uitmaakt. We zouden ontwikkelen ook in latere fasen van het leven veel meer aan opleiding moeten koppelen en mensen al vroeg leren om wendbaar te zijn.

In elk vak zouden mensen de noodzaak moeten voelen om nieuwe technieken te leren, zich nieuwe methodes eigen te maken.

“Ga uit van een mindset dat de carrière niet start na het behalen van een diploma, maar dat het diploma slechts een halffabricaat is en onderdeel van de carrière.”

In Nederland is het echter nu niet makkelijk om een opleiding in de avonduren of het weekend te doen als je wilt herscholen, het aanbod is niet bijzonder groot. Terwijl het in Amerika bijvoorbeeld veel gewoner is om naar een avondschool te gaan. Nu wordt het onderwijs door het bedrijfsleven helaas nog vaak gezien als een stap terug en niet als een kans voor je carrière. Ook wordt opgemerkt dat, ondanks opleidingsbudgetten en mogelijkheden die geboden worden door werkgevers, werknemers die kansen niet voldoende benutten.

We zouden wat onderwijs betreft naar een heel ander systeem toe moeten groeien. De deelnemers hebben daar wel ideeën over. Opleiden moet meer verenigd worden met werken. In de aanvang van het onderwijs kunnen we een basis neerzetten, waarna de vervolgmodes meer geïntegreerd worden in het werkzame leven. Een model dat ervoor zorgt dat je voldoende aanpassingsvermogen creëert op dat wat nodig is voor de toekomst. Programma's moeten erop gericht zijn mensen continu te laten bewegen in het werkveld en hen te ondersteunen in het leren. En dat nieuwe 'leven lang leren' kan in andere samenwerkingsvormen in de publiek-private sfeer gestalte krijgen.

Je ziet nu al dat mensen steeds vaker ook een opleiding volgen binnen het bedrijf of de instelling waar ze werken. Bijvoorbeeld verpleegkundigen die een opleiding direct in het ziekenhuis doen. Ook wordt de verbinding tussen vakgebieden en mensen die dat overzien vooral geleerd in het bedrijfsleven. In het huidige onderwijs wordt nog heel erg vakgericht gedacht en minder overkoepelend, terwijl we wel steeds meer mensen nodig hebben die verder kunnen kijken dan alleen hun eigen vakgebied.

MISMATCH TUSSEN VRAAG EN AANBOD

Wat we nu steeds meer horen, is dat er zoveel tekorten aan personeel zijn. Maar je kunt ook redeneren vanuit de gedachte dat we snel geneigd zijn mensen een sticker op hun voorhoofd te plakken: deze persoon kan niet zoveel, of is te oud. Er zijn veel mensen die dolgraag aan het werk willen, maar die niet aan een baan kunnen komen. Het is geen kwestie van een tekort aan mensen, maar van een

mismatch tussen vraag en aanbod. Hier hebben werkgevers ook een eigen verantwoordelijkheid in te pakken. Het belang van een persoonlijke aanpak wordt erkend. Je moet de mens in de kaartenbak leren kennen. Een betere match op de arbeidsmarkt vraagt ook een goede samenwerking tussen bedrijven, gemeenten, sociale diensten en het UWV. En vanzelfsprekend ook het onderwijs.

“Je moet je als werkgever creatief op de arbeidsmarkt begeven en soms onorthodoxe methodes toepassen.”

Wat betreft mismatch in vraag en aanbod moeten we verder kijken dan alleen naar de inhoudelijke functies. Ook regionaal is er sprake van een mismatch. De plek waar opleidingen gevolgd worden en de plekken waar veel banen zijn komen ook niet altijd overeen. Vooral op wetenschappelijk niveau zie je de bereidheid om te reizen en te verhuizen voor werk. Het is van belang dat we ook voor lager en middelbaar onderwijs dergelijke flexibiliteit meer stimuleren.

mer bijeenkomsten

Kamerbijeenkomst over Diversiteit en Inclusie: Van nut naar noodzaak



Wiebe Draijer
Inleider Diversiteit en Inclusie

VOORZITTER GROEPSDIRECTIE
RABOBANK

Diversiteit en inclusie zijn veelbesproken onderwerpen en iedereen ziet inmiddels wel het nut ervan in. Zo is de heersende stemming bij de start van de avond over dit onderwerp. Maar er zit ook iets van frustratie bij de aanwezigen. Ook al zien we het nut, het is blijkbaar nodig er over te blijven debatteren, omdat de cijfers nog steeds te wensen over laten wat betreft diversiteit in het bedrijfsleven. Vooroordelen zitten dieper dan we denken, we hebben vaak zelf niet eens in de gaten hoe we ergens tegenaan kijken, tot het moment dat we hier door een buitenstaander mee geconfronteerd worden. Als je bijvoorbeeld vraagt om iemand die accentloos Nederlands spreekt, sluit je daarmee een grote groep uit.

Kamerbijeenkomsten

GEWOON DOEN!

Wat is dan de oplossing? Stel doelen en doe het gewoon. Laat je niet afleiden onderweg en zoek door tot je doelen bereikt zijn. Kennelijk is het nodig om te forceren, anders krijgen we nooit meer diversiteit. We houden onszelf vaak voor de gek door samen te constateren dat het allemaal heel moeilijk en ingewikkeld is: "We willen wel, maar het lukt niet." Zolang we dat doen, breken we er niet doorheen. Een deelnemer geeft aan dat het hard werken is om er te komen. Het is een route van doorzettingsvermogen en vasthouden aan de uitgangspunten die vooraf gesteld zijn.

Een tekenend voorbeeld was de zoektocht naar een talentvolle vrouw in een managementteam. Het betreffende bedrijf is de wijde wereld ingetrokken om aan gekwalificeerde vrouwen te vragen waarom ze niet solliciteerden. Het bleek dat ze stuk voor stuk dachten dat ze niet goed genoeg waren. Een ander voorbeeld van een van de deelnemers: "We streven bij het invullen van functies naar ten minste 25% vrouwelijke kandidaten op de lijst. Maar alleen bij het laten solliciteren van vrouwen stopt het niet. Ook de selectiecommissie moet voor 25% uit vrouwen bestaan. En zelfs dat is eigenlijk nog te weinig."

Diversiteit zal echt onderdeel van je cultuur moeten zijn om kans van slagen te hebben. Je moet dat niet doen omdat het zo hoort. En dat vraagt niet om een maatregel, maar om een hele set aan maatregelen. En/en in plaats van of.

“Als je diversiteit ziet als een ‘easy thing to do’, ben je verloren.”

VOORROEDELLEN DOORBREKEN

We hebben allemaal vooroordelen en instant reacties in ons. Dat kan je zichtbaar maken door bijvoorbeeld gedrag te filmen bij het uitvoeren van een opdracht. Er zijn allerlei mythes die we kunnen bestrijden. Want waarom zou je alleen een topfunctie kunnen krijgen als je fulltime werkt?

Dat zou ook in vier dagen moeten kunnen. Ook zouden we moeten stoppen door onze 'witte bril' te kijken, zo geven de deelnemers aan. We zijn niet expres met elkaar groeien aan het uitsluiten of plaatsen expres mensen in een hokje. Dat gaat voor een groot deel onbewust. Wat verfrissend kan werken, is de redenatie andersom te maken en te beginnen met het uitgangspunt dat de ander gelijk heeft. We moeten ons kortom realiseren dat het vreemde ons vreemd is en je de ander pas snapt als je oprecht het gesprek bent aangegaan.


“Vooroordelen zijn geen demonen die we kunnen afzweren, maar we kunnen beter accepteren dat we ze hebben.”

We moeten erkennen dat iedereen vooroordelen heeft en vanuit dat uitgangspunt kijken hoe we daar dan het beste mee omgaan. En laten we niet in de val trappen om te denken dat het probleem zich vanzelf oplost bij de volgende generatie. Het gaat niet vanzelf.

LEARNINGS VAN DE DEELNEMERS

De deelnemers geven aan het einde van het gesprek een aantal zaken aan die de avond hun gebracht heeft:

- Voorbeeldgedrag is belangrijk.
- Maak je eigen rol in het halen van de doelen niet te klein.
- Benut de kracht van de verschillen.
- Op het moment van de waarheid doorzetten en standvastig zijn.
- Niet oordelen maar waarnemen. Geen debat maar een dialoog.
- Het beleid moet voelbaar zijn op de werkvloer.
- Diversiteit en inclusie vast onderdeel maken van de cultuur.
- De 'struggle' zit in iedereen.
- Het is maakbaar, we can do this!
- Stel doelen, boek resultaat.



De OESO schat de waarde van al ons onbetaalde werk (huishouden, mantelzorg, vrijwilligerswerk) nu al op de helft van het bbp.

Rutger Bregman, De Correspondent, 2016



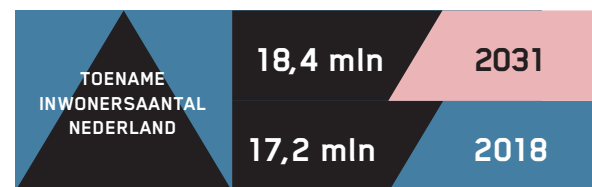
Om een gevoel te krijgen bij de feitelijke situatie op onze arbeidsmarkt anno 2018, deden we deskresearch. We lazen talloze artikelen en onderzoeken die weergeven hoe de arbeidsmarkt ervoor staat en wat belangrijke onderwerpen zijn. Puntsgewijs nemen we u mee in een aantal bevindingen. Niet bedoeld om de volledige waarheid te vertellen, maar om te illustreren wat de bestaande situatie is.



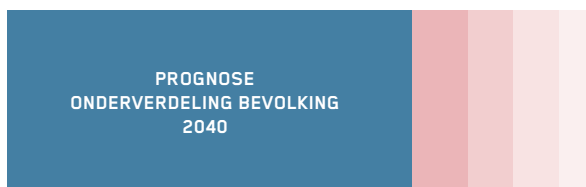
Onderzoek, feiten en cijfers over de waarde van werk

EEN BLOEMLEZING VAN GEGEVENS OVER ONZE ARBEIDSMARKT

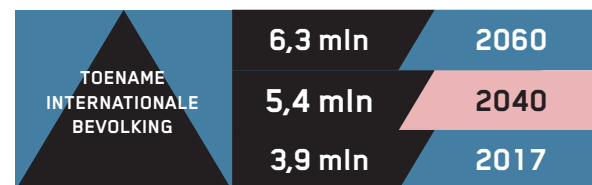
TOTALE BEVOLKING



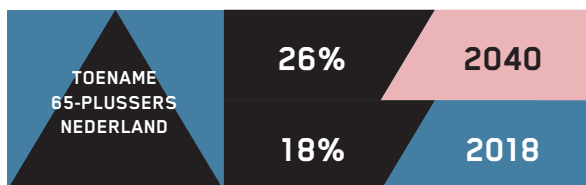
Het inwonersaantal in Nederland blijft toenemen. Volgens de prognose van het CBS telt Nederland 18,4 miljoen inwoners in 2031. De bevolking groeit door de komst van meer migranten en doordat mensen steeds ouder worden. Op 1 januari 2018 telde Nederland bijna 17,2 miljoen inwoners (CBS).



■ Nederlands ■ Niet-westers, eerste generatie
■ Niet-westers, tweede generatie
■ Westers, eerste generatie
■ Westers, tweede generatie

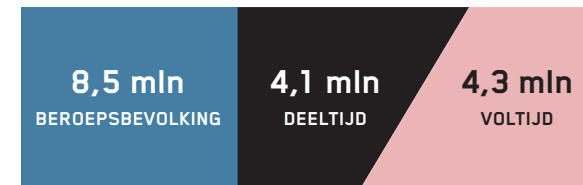


De bevolking wordt internationaler: meer inwoners hebben wortels in het buitenland, doordat ze er zelf zijn geboren of doordat hun ouders er vandaan komen. Op 1 januari 2017 telde Nederland 13,2 miljoen inwoners met een Nederlandse achtergrond en 3,9 miljoen inwoners met een migratieachtergrond. In 2040 zijn er naar verwachting 12,9 miljoen inwoners met een Nederlandse achtergrond. Het aantal inwoners met een migratieachtergrond zal zijn toegenomen tot 5,4 miljoen inwoners. In 2060 is het aantal inwoners met een Nederlandse achtergrond gedaald tot 12,1 miljoen, terwijl het aantal inwoners met een migratieachtergrond uit zal komen op 6,3 miljoen (CBS).

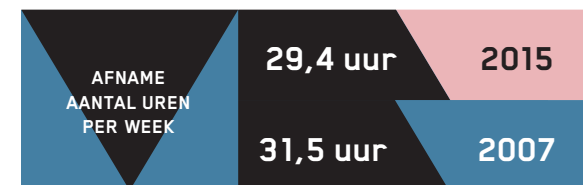


Nederland heeft in de toekomst meer ouderen. Het aantal 65-plussers is nu 18% en dit zal stijgen naar 26% in 2040 (CBS).

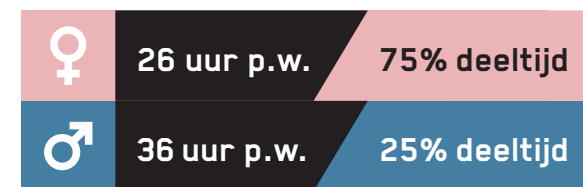
DEELTIJD VS. VOLTijd



Nederland is al jaren koploper in Europa als het gaat om deeltijdwerk. Vlak na de millenniumwisseling lag het percentage op ruim 40. Ondertussen winnen de voltijders nog maar nipt. Van de werkzame beroepsbevolking van pakweg 8,5 miljoen Nederlanders, werken er 4,3 miljoen voltijd en 4,1 miljoen deeltijd volgens het CBS. Over de hele linie komt er meer ruimte voor zingeving, hetgeen over het algemeen ten koste gaat van werkuren. Zeker ook jongeren hebben in toenemende mate aandacht en behoefte aan een gezonde werk-privébalans (Klomp, 2017).



Deeltijd is de norm in Nederland. Het aantal uren dat de gemiddelde werknemer in Nederland werkte, liep tussen 2007 en 2015 terug van 31,4 uur naar 29,4 uur per week, een teruggang van gemiddeld 2 uur per week.



75% van de vrouwen werkt in deeltijd, een kwart van de mannen. Mannen werkten in 2016 gemiddeld 36 uur per week, vrouwen 26 uur (NRC, 2018).

Kort na het verlaten van school werken jonge vrouwen al vaker in deeltijd dan jonge mannen. Onder laagopgeleiden is dit verschil veel groter dan onder hoogopgeleiden. Naarmate vrouwen en mannen langer van school af zijn en ouder worden, zien we dus toenemende verschillen in het aandeel werkenden en in arbeidsduur. Nadere analyses laten zien dat bij deze verschillen niet alleen het opleidingsniveau, maar ook het hebben van kinderen meespeelt. Laagopgeleide jonge vrouwen met kinderen trekken zich dus vaker uit de arbeidsmarkt terug dan hoogopgeleide vrouwen en degenen die blijven werken, brengen vaker hun arbeidsduur terug (SCP, 2018).

VAST VS. FLEXIBEL



In het tweede kwartaal van 2018 waren er bijna 2 miljoen werknemers met een flexibele arbeidsrelatie en bijna 1,5 miljoen zelfstandigen (CBS).

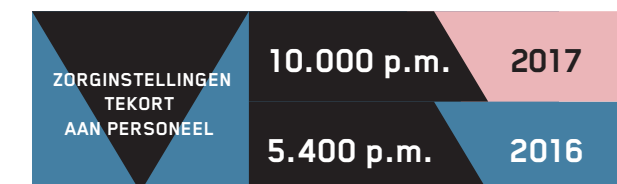
Definitie beroepsbevolking

Personen die betaald werk hebben (werkzame beroepsbevolking) of die geen betaald werk hebben of recentelijk naar betaald werk hebben gezocht en daarvoor direct beschikbaar zijn (werkloze beroepsbevolking). Deze definitie heeft betrekking op personen die in Nederland wonen. De gegevens worden meestal gepresenteerd voor de bevolking van 15 tot 75 jaar. Bij betaald werk gaat het om werkzaamheden ongeacht de arbeidsduur (CBS, 2018).

KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT



Had in het eerste kwartaal van 2015 een op de negen ICT-bedrijven een tekort aan personeel, in het tweede kwartaal van 2017 kon een op de vier bedrijven niet genoeg werknemers vinden. Volgens het CBS hebben kleinere bedrijven (tot vijftig werknemers) vaker moeite om vacatures te vullen dan grote bedrijven. Een op de drie kleine ICT-bedrijven ervaart krapte op de arbeidsmarkt, tegen een op de vijf ondernemingen met meer dan honderd werknemers (Venrooij, 2017).



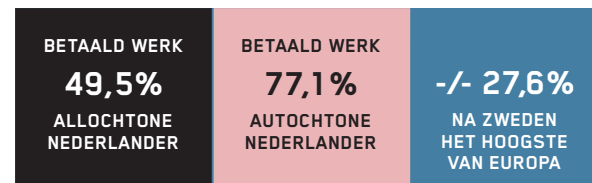
Het aantal openstaande vacatures in de zorg is in 2017 met 80% gestegen. Tot en met oktober 2017 zaten ziekenhuizen, verpleeghuizen en thuiszorginstellingen elke maand gemiddeld met een tekort van bijna 10.000 personeelsleden. Vorig jaar waren dat er in dezelfde periode ruim 5400, zo laten de cijfers zien van Werk.nl, de Vacaturebank en het UWV (Oosterom & Visser, 2017).

BAANPOLARISATIE: BOVENKANT VS. ONDERKANT

Uit de UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 blijkt dat er onvoldoende (betaalde) banen bijkomen voor iedereen die kan en wil werken. Eisen die aan werknemers worden gesteld, vanwege bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, stijgen. De werkgelegenheid in functies die een hoog probleemoplossend vermogen vergen, neemt toe en er komt meer focus te liggen op ICT-kennis, in combinatie met sociale vaardigheden. Er is sprake van 'baanpolarisatie', waarbij vooral banen aan de onderkant van het middensegment dreigen te verdwijnen. Weet de samenleving daar geen goed antwoord op te geven, dan dreigt in de visie van de deskundigen uitsluiting van groepen met een zwakke arbeidsmarktpositie: laaggeschoolden, (oudere) langdurig werklozen, arbeidsbeperkten, niet-westerse migranten (UWV, 2017).

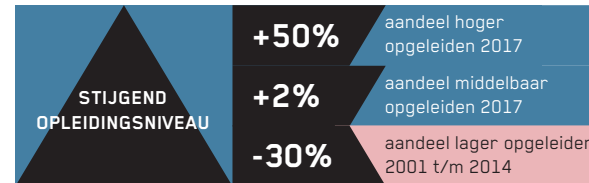
Door de toename van het opleidingsniveau neemt het aantal laagopgeleiden af en tegelijkertijd neemt de vraag naar dergelijke arbeid af door technologische vooruitgang en concurrentie van lageloonlanden. Daarnaast staan veel beroepen voor middelbaar opgeleiden onder druk waardoor een deel van deze groep bij de onderkant van de arbeidsmarkt dreigt aan te sluiten (CPB, 2017).

DEELNAME AAN DE ARBEIDSMARKT VAN AUTOCHTONEN VS. ALLOCHTONEN



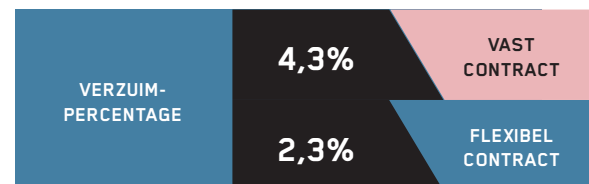
Uit cijfers (2015) van de Organisatie voor Economische Samenwerking (OESO) en Eurostat blijkt dat 49,5% van allochtone Nederlanders betaald werk heeft. Onder autochtone Nederlanders is dit 77,1%. Dit verschil van 27,6% is, na Zweden, het hoogste van Europa. Ook andere bronnen tonen aan dat allochtone Nederlanders op de arbeidsmarkt een zwakke positie innemen. In 2014 was het werkloosheidscijfer onder tweede generatie niet-westerse allochtonen twee tot drie keer hoger dan onder autochtonen. Ook hoogopgeleide en gekwalificeerde allochtonen komen in Nederland maar moeilijk aan een baan (Diversiteit in bedrijf, 2015).

OPLEIDINGSNIVEAU

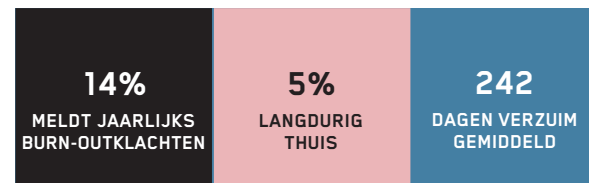


Er is al jarenlang een trend waarneembaar van een stijgend opleidingsniveau binnen de werkende beroepsbevolking. Het aandeel lager opgeleiden daalde in de periode 2001 t/m 2014 al met ruim 30%, daar waar het aandeel middelbaar opgeleiden met 2% steeg en het aandeel hoger opgeleiden met ruim 50% steeg (Klomp, 2017).

VERZUIM



Werknemers met een vast contract hebben een bijna twee keer zo hoog verzuimpercentage als diegenen met een flexibel contract (4,3 versus 2,3% in 2016) (CBS, 2017).



Jaarlijks meldt 14% van de werknemers zich met burn-outklachten. Zo'n 5% van de beroepsbevolking komt als gevolg daarvan langdurig thuis te zitten. Een fikse burn-out leidt gemiddeld tot 242 dagen verzuim (Monitorarbeid, 2012).

Het aantal dagen verzuim neemt toe met de leeftijd. In de leeftijdscategorie tussen de 55 en 65 jaar was het ziekteverzuim vorig jaar gemiddeld het hoogst: zes van elke honderd werkdagen. Het verzuim was het laagst onder jongeren tot 25 jaar (NRC, 2018).

Sinds 2006 is het ziekteverzuim onder werknemers vrij stabiel en fluctueert het tussen de 3,8 en 4,2%. Vorig jaar was het ziekteverzuim van de onderzochte bedrijfstakken met 5,3% het hoogst in het openbaar bestuur, in de horeca met 2,2% het laagst (de Volkskrant, 2016).

Werknemers die weinig zelfstandigheid ervaren in hun werk verzuimen meer. Weinig zelfstandigheid uit zich onder andere in nooit of slechts af en toe invloed hebben op hoe het werk eruitziet, de volgorde van het werk, het werktempo, het zelf bedenken van oplossingen, het bepalen van de werktijden en het opnemen van verlof. Hoe hoger de mate van zelfstandigheid, des te lager het ziekteverzuim (CBS, 2017).

INCLUSIE

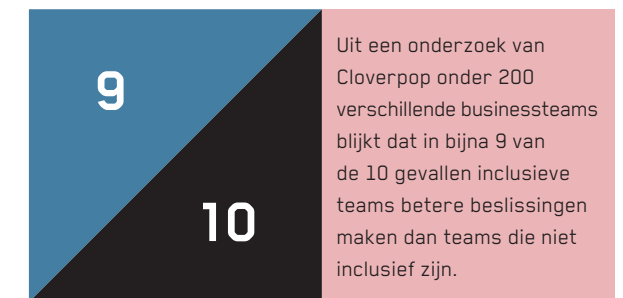
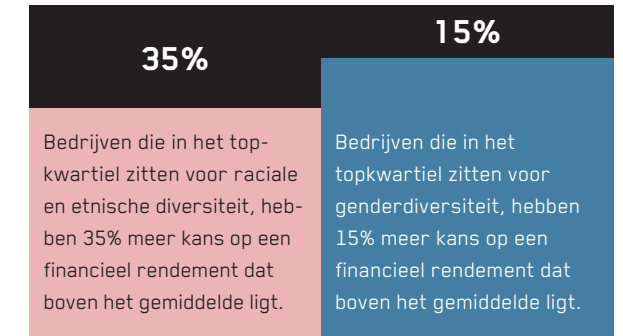
De Boston Consulting Group (BCG) schrijft in een rapport dat je inclusiviteit vanuit een maatschappelijk en vanuit een economisch perspectief kunt bekijken. Economische inclusiviteit is de mate waarin burgers evenredig profiteren van welvaartsgroei. Maatschappelijke inclusiviteit is de mate waarin Nederlanders onderdeel uitmaken van onze samenleving, meedelen in zowel positieve als negatieve maatschappelijke ontwikkelingen en sociale contacten onderhouden die maatschappelijke waarde hebben.

BCG HANTEERT VIER HYPOTHESEN DIE ZORGEN VOOR EEN AFNAME VAN INCLUSIVITEIT:

- 1 Zekerheid**
Inkomensonzekerheden en versoering van de verzorgingsstaat vergroten het (financieel) risico van burgers.
- 2 Kwaliteit van leven**
Voor velen is de kwaliteit toegenomen afgelopen decennia, maar niet iedereen deelt mee in de hogere levenskwaliteit. Voor lagere inkomens is de 'gezonde levensverwachting' minder hard gestegen. De ongelijkheid in kwaliteit van leven neemt toe.
- 3 Horizontale verzuiling**
Er is minder interactie tussen verschillende bevolkingsgroepen. Door social media en netwerken is er sprake van samenklontering van gelijkgestemden.
- 4 Transparantie**
Dit heeft ook een nadelige kant, die ervoor zorgt dat tegenstellingen duidelijker worden, incidenten worden uitvergroot en onrust wordt aangewakkerd.

Twee derde van de organisaties voelt zich (enigszins) verantwoordelijk om mensen met gezondheidsbeperkingen in dienst te nemen. Het aandeel organisaties dat de komende twee jaar (meer) mensen uit deze doelgroep in dienst wil nemen, is echter beperkt: 11%. De helft van de organisaties wil dit niet (SCP).

DIVERSITEIT



Wat zijn de voordelen van diversiteit? Wat zou het kunnen opleveren? In diverse onderzoeken is hier veel over gezegd. McKinsey & Company geeft een opsomming van hoe diversiteitsmanagement een positieve impact heeft op de performance van organisaties.

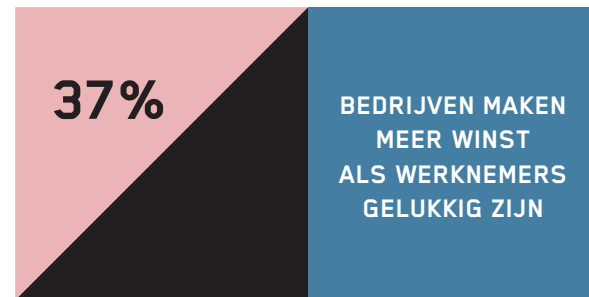
Diversiteitsmanagement helpt:

- om de 'war for talent' te winnen;
- een sterke klantgerichtheid te bewerkstelligen;
- om je medewerkerstevredenheid te verhogen;
- bij het verbeteren van besluitvorming;
- het imago van je bedrijf te verbeteren.

Een zieke werknemer kost ongeveer €230 per dag.

DELTA LLOYD, 2016

GELUKKIGE WERKNEMERS



Uit onderzoek blijkt dat bedrijven 37% meer winst maken als werknemers gelukkig zijn. Dit is gebaseerd op onderzoek van het Amerikaanse bureau Gallup, waarbij 1,8 miljoen medewerkers in 82.000 teams, 230 organisaties, 49 branches en 73 landen werden onderzocht. Vervolgens werden de resultaten van de op werknemersbetrokkenheid 25% best scorende teams vergeleken met de 25% minst scorende.

De relatie tussen emotionele gesteldheid en inkomen is sterk, totdat mensen ongeveer 70.000 euro per jaar verdienen. Mensen die minder verdienen, kunnen minder gelukkig zijn omdat ze te weinig geld verdienen. Maar de mate waarin geld bepalend is voor hun geluksgevoel kent een limiet. Dat wil niet zeggen dat je je niet gelukkiger kunt voelen als je meer verdient dan 70.000 euro. Alleen is de factor geld dan niet meer de meest bepalende voor je geluksgevoel (NRC, 2015).

Er is een samenhang tussen het hebben van werk en geluksgevoelens. Van de mensen met betaald werk is 91% gelukkig, tegenover 81% van degenen die geen betaald werk hebben (CBS, 2016).

BETROKKENHEID

In Nederland scoren we op het gebied van betrokkenheid bij ons werk niet best. Slechts 9% van de werknemers in Nederland voelt zich er actief bij betrokken. 80% doet wat hun gevraagd wordt, maar zet geen stapje extra, en 11% is zelfs actief niet betrokken. (Don, 2017).

Resultaten over betrokkenheid in West-Europa uit het Gallup-onderzoek:



De wetenschappers van Gallup Inc. onderzochten aan welke prestatie-indicatoren bevoegenheid gerelateerd is. Uit de resultaten kwam naar voren dat de top 25% bevoegen organisaties of afdelingen duidelijk meer rendement opleveren vergeleken met de 25% minst bevoegen organisaties of afdelingen (Gallup, 2016).

Door een hoge of te hoge werkdruk nemen bevoegenheid en betrokkenheid af. Een te lage werkdruk heeft hetzelfde effect. Bij een veel te lage werkdruk is het percentage niet-bevoegen en betrokken medewerkers zelfs het allerhoogst. Weinig productief bezig zijn heeft dus een negatief effect op hoe je in je werk en in de organisatie staat (Effectory, 2016).

MEEDOEN

Uit onderzoek blijkt dat werklozen het gevoel kunnen hebben dat zij moeten opboksen tegen een negatief beeld dat de buitenwereld van hen heeft. Werklozen ervaren dus niet alleen een toenemende afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook tot de sociale gemeenschap en de samenleving als geheel (Prast & Elshout, 2012).

HET AANZIEN VAN WERK

Chirurgen, rechters en burgemeesters: zij genieten volgens de Nederlandse bevolking het meeste maatschappelijke aanzien. Hekkenluiters zijn de 'medewerker strijkservice', de fabrieks-medewerker aan de lopende band en, op 138, de vuilnisophaler (de Volkskrant, 2017).

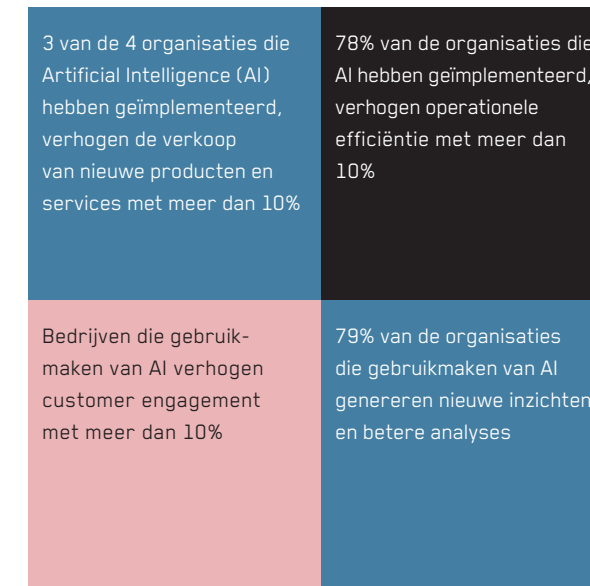
POTENTIEEL BENUTTEN EN UP-TO-DATE BLIJVEN

Van de jongere werknemers geniet maar 28% van trainings- en opleidingsmogelijkheden en bij werknemers boven de 55 is dat slechts 11% (Mijn Zakengids, 2017).

Onderzoek laat zien dat we in Nederland veel minder leren tijdens onze carrière dan in de ons omringende landen. We zullen echter continu moeten leren om de steeds nieuwere technologie te kunnen blijven gebruiken en om nieuwe functies te kunnen vervullen. Om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers en om de concurrentie met de slimmere computers aan te gaan, moet de werknemer van de toekomst agile zijn en vooral uitblinken in de eigenschappen die de computer niet heeft: compassie, intuïtie, creativiteit, mensenkennis, 'kunnen omgaan met robots' en analytisch vermogen om data te kunnen interpreteren (PwC, 2015).



ARBEIDSPRODUCTIVITEIT DOOR DIGITALISERING EN AUTOMATISERING



(Capgemini, 2017)

De productiviteit in de niet-ICT-intensieve bedrijfstakken is sinds het begin van de eeuw nauwelijks gestegen, terwijl er in de overige bedrijfstakken wel sprake was van groei. Tussen 2001 en 2015 kwam de totale groei van de arbeidsproductiviteit voor niet-ICT-intensieve bedrijfstakken uit op ongeveer 6%, terwijl die van de ICT-intensieve bedrijfstakken met 20% groeide. De productiviteit in de ICT-producerende sector nam met zelfs 60% toe (Polder, 2017).


Van de bedrijven die op grotere schaal met AI werken, gelooft een grote meerderheid dat AI complexe banen eenvoudiger zal maken (89%) en dat intelligente machines in de toekomst in hun bedrijf zullen werken naast mensen van vlees en bloed (88%) (Capgemini, 2017).

Er zijn twee stromingen: zij die vrezen dat de digitaliseringsgolf banen kost, en zij die beargumenteren dat die juist nieuwe banen creëert. Uit onderzoek van het CEP3 in 17 landen blijkt dat zowel de arbeidsproductiviteit als de toegevoegde waarde in een land stijgt door de inzet van robots. Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat het totaal aantal gewerkte uren gelijk blijft, maar dat het aantal gewerkte uren door hoogopgeleiden stijgt en het aantal gewerkte uren door middelbaar en laagopgeleiden daalt (PwC, 2015).

Uit onderzoek van Capgemini blijkt dat bij vier op de vijf bedrijven (83%) nieuwe banen worden gecreëerd doordat het bedrijf aan de slag gaat met AI. Het gaat hierbij met name om functies op senior niveau: twee op de drie nieuwe banen bevinden zich op managementniveau of hoger. Van de bedrijven die al op grotere schaal werken met AI geeft 63% aan dat dit niet voor banenverlies heeft gezorgd binnen hun organisatie (Capgemini, 2017).

BRONNEN:

- Het Centraal Bureau voor de Statistiek
- CBS (2018). Begrippen: beroepsbevolking. Geraadpleegd via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=b#id=beroepsbevolking>
- Klomp, E. (2017, Juli 14). Opgehaald van <http://www.pwnet.nl/instream/blog/2017/7/de-8-meest-belangrijke-arbeidsmarktrends-op-een-rij-10124642>
- NRC (2018). Laat werk niet je identiteit bepalen. Opgehaald via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/01/05/laat-werk-niet-je-identiteit-bepalen-a1587283>
- Het Sociaal en Cultureel Planbureau
- Venrooij, J. v. (2017, Juni 27). Opgehaald van <https://www.volkskrant.nl/economie/bedrijven-moeten-opdrachten-weigeren-omdat-er-zo-ontzettend-weinig-ict-ers-zijn-a4502989/>
- Oosterom, R., & Visser, M. (2017, November 20). Opgehaald van <https://www.trouw.nl/samenleving/personeelstekort-in-de-zorg-is-in-een-jaar-tijd-bijna-verdubbeld-ab646e3c/>
- UWV. (2017, April 6). Opgehaald van <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/uwv-arbeidsmarktanalyse-2017.aspx>
- Het Centraal Planbureau
- Diversiteit in Bedrijf. www.diversiteitinbedrijf.nl
- Monitorarbeid. (2012). Opgehaald van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_id=100294&att_id=4911
- Volkskrant (2016). Oorzaak ziekmelding is in meeste gevallen niet medisch. Opgehaald via: <https://www.volkskrant.nl/economie/oorzaak-ziekmelding-is-in-meeste-gevallen-niet-medisch-a4262398/>
- DeltaLoyd (2016). Kosten zieke werknemer fors onderschat. Opgehaald via: <http://www.deltalloyd.nl/over-ons/perscentrum/2016/kosten-zieke-werknemer-fors-onderschat.jsp>
- Rapport van Gallup: State of the Global Workplace 2017
- NRC. (2015, April 30). Opgehaald van <https://nos.nl/op3/artikel/2033159-mindfulness-op-het-werk-goed-voor-de-productiviteit.html>
- CBS. (2016, Maart 19). Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/11/gezondheid-relaties-en-werk-belangrijker-voor-geluk-dan-geld>
- Don, C. (2017, December 7). Opgehaald van <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/12/07/elke-week-nieuwe-dingen-leren-a1583958>
- Pot, L. (2014, Maart 3). Opgehaald van <https://www.effectory.nl/kennis/blog/twee-derde-van-nederlanders-is-niet-bevoegen-over-werk/>
- Prast, L., & Elshout, J. (2012, Februari 24). Opgehaald van <https://www.socialevraagstukken.nl/werkloosheid-funest-voor-zelfrespect/>
- PwC (2015). Digitalisering en robotisering vragen om employability. Opgehaald via: <https://www.pwc.nl/nl/publicaties/digitalisering-en-robotisering-vragen-om-employability.html>
- Acerta. (2017, September 29). Opgehaald van <http://www.consult.acerta.be/nl/pers/3-op-4-werkgevers-voor-ziet-opleidingsbudget-wet-peeters-verstrengt-de-regels-rond-opleiding-en>
- Capgemini (2017). Bedrijven die investeren in Artificial Intelligence realiseren hogere verkoopcijfers en nieuwe banen. Opgehaald via: <https://www.capgemini.com/nl-nl/nieuws/bedrijven-die-investeren-in-artificial-intelligence-realiseren-hogere-verkoopcijfers-en-nieuwe-banen/>



Een onderneming die
niets anders voortbrengt
dan geld is een armzalig soort
van organisatie.

Henry Ford

“

BARBARA BAARSMA
DIRECTEUR KENNISONTWIKKELING
RABOBANK, HOGLERAAR ECONOMIE
AAN DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM,
KROONLID VAN DE SER



Betaald werk helpt om van betekenis te zijn



“Werk is een ongelooflijk belangrijke ‘gelukmakende’ factor. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het hebben van betaald werk stevast in de top 3 staat van geluksfactoren. En het omgekeerde is ook waar: wie langere tijd geen betaalde baan heeft, participeert minder en voelt zich minder gelukkig. Langdurige werkloosheid blijkt zelfs een grotere dissatisfier dan verlies van gezondheid. Daar kun je kennelijk beter aan wennen dan aan langdurig langs de zijlijn staan. Daarmee heeft werk directe impact op het welzijn van het individu, maar natuurlijk ook op de maatschappij in bredere zin. Als veel mensen die wel kunnen werken geen betaald werk hebben, kunnen we ook onze collectieve voorzieningen niet betalen, de zorg, het onderwijs. Ook dat zijn aspecten die het geluksgevoel van mensen mede bepalen.”



Econome **Barbara Baarsma** kan het bijna niet genoeg onderstrepen: betaald werk geeft een gevoel van 'nodig zijn', ertoe doen en daadwerkelijk kunnen bijdragen. Daarmee heeft het wel degelijk een andere waarde dan bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. "Dat is ook belangrijk, maar het haalt het niet bij de gevoelswaarde van betaald werk", stelt ze. "Eric Wiebes heeft dat in 2014 als staatssecretaris in een brief aan de Tweede Kamer treffend verwoord: 'Een baan betekent zoveel meer dan inkomen. Werken is een van de vanzelfsprekendste manieren om mee te doen in de samenleving: collega's te hebben, vrienden te maken, nieuwe ervaringen en nieuwe vaardigheden op te doen, je grenzen te verleggen, zelfvertrouwen te krijgen en durf te verzamelen. Een baan, met al zijn meevallers én tegenslagen, is een leerschool voor het leven.' En dat staat dan in een brief van het ministerie van Financiën! Het zou mooi

zijn als ons denken en ook het beleid vertrekt vanuit dit uitgangspunt: werk helpt om van betekenis te zijn, voor jezelf en voor anderen. Bovendien: werk geeft structuur aan je dag en aan je zelfbeeld. Mede daarom ben ik bijvoorbeeld ook zo tegen het idee van een basisinkomen. Dat is in mijn ogen echt geen sociaal concept, want daarmee geef je mensen een zak geld en zeg je in feite: 'jij hoort er niet meer bij'. Daar is nog nooit iemand beter van geworden."

Vanuit het belang dat mensen hechten aan betaald werk zou Baarsma graag zien dat we collectief meer doen om ervoor te zorgen dat de prikkels om te werken, en voor deeltijders om meer te werken, sterker worden. "In Nederland werken we verhoudingsgewijs ongelooflijk weinig", stelt ze. "En we hebben een volle reservebank. De brede definitie van werkloosheid zegt eigenlijk



meer dan de gebruikelijke definitie. De brede werkloosheid omvat de groep officiële werklozen, de groep die niet heeft gezocht maar wel zou kunnen werken, en de groep die niet binnen twee weken aan de slag kan, maar liefst wel zou willen werken. Je kunt daar ook nog de mensen bij rekenen die deeltijdwerken en graag meer uren willen maken. Als je al die mensen meetelt, heb je het over een forse groep, zeker in vergelijking met andere landen. Die reservecapaciteit zouden we moeten activeren. Wie meer wil werken, moet dat kunnen doen, zonder armoedeval. Dat vraagt om een fiscale oplossing, die helaas niet in de huidige belastingplannen voorkomt. Sterker nog: het systeem wordt almaar complexer gemaakt. Daardoor raken mensen het zicht kwijt op wat het financiële voordeel is van gaan werken of meer werken. Terwijl je dat juist heel erg eenvoudig en zichtbaar moet maken: als ik een uur meer werk, levert me dat X euro netto op. Dat motiveert. Net als mensen daadwerkelijk grip geven op hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Ik vind dat er nu veel te veel in silo's en schotten wordt gedacht waardoor een leven lang leren maar niet van de grond komt. De AOW-leeftijd gaat onherroepelijk verder omhoog, dus iedereen gaat langer werken. Dat kan niet met één opleiding of studie voorafgaand aan je werkzame leven. Op de een of andere manier heeft de term 'een leven lang leren' echter een negatieve klank gekregen. Het is verplichtend, het klinkt alsof je levenslang hebt en dat is niet motiverend. Misschien moeten we een prijsvraag uitschrijven voor een andere term, maar laten we vooral van sectorale collectieve opleidingsgelden komen tot individuele potjes: iedereen een eigen leerrekening, waar de overheid geld op kan storten, de werkgever en ook de werknemer zelf. Dat helpt mensen om te investeren, de kost voor de baat uit te laten gaan. Ook een deel van het pensioen zou je wat mij betreft onder voorwaarden voor zo'n individuele leerrekening mogen gebruiken. Het is een vorm van uitgesteld loon: je investeert in je eigen werkzekerheid en inkomen op langere termijn. Via geld of bijvoorbeeld een trekkingsrecht. Dat laatste kennen we trouwens al, maar bijna niemand weet dit. Iedereen in Nederland die werkt en de afgelopen drie



“Een basisinkomen is in mijn ogen echt geen sociaal concept, want daarmee geef je mensen een zak geld en zeg je in feite: ‘jij hoort er niet meer bij’. Daar is nog nooit iemand beter van geworden.”

jaar geen mbo-opleiding heeft gedaan, heeft recht op een bekostigde mbo-opleiding. En iedere werkende die nog geen master heeft, heeft het recht om gedurende zijn werkzame leven een traject tot en met een bekostigde master te doorlopen. Die regeling bestaat al langer, maar is vrijwel onbekend. Mijn suggestie: zet dat trekkingsrecht naast het saldo in euro's op het salarisstrookje: 'u heeft nog recht op een bekostigde mbo-opleiding' of 'u heeft nog Y euro in recht op uw individuele leerrekening staan'. Iedere maand op de loonstrook: in your face. Dan krijgt het een andere waarde. Zeker als je eraan zou koppelen dat het recht eindig is. Dat is nu niet zo, maar het zou volgens mij een prima prikkel zijn. Dus als je het geld zonder goede reden in vijf jaar niet gebruikt, vervalt een deel. Dat doet pijn en dan ga je het waarschijnlijk wel inzetten. En misschien moet daar ook wel aan worden gekoppeld: als je tien jaar zelf niets aan opleiding en ontwikkeling doet en je wordt vervolgens werkloos, krijg je een lagere uitkering. Daarmee wordt een uitkering een wat ander soort recht. Volgens mij hebben we dit soort ingrepen nodig om te stimuleren dat mensen bezig blijven met hun eigen ontwikkeling en daarmee met hun werk in de toekomst. We moeten het minder problematiseren, meer verleiden, meer benadrukken dat een leven lang ontwikkelen leuk is en een welbegrepen eigenbelang.”

Dat laatste wordt volgens Baarsma alleen maar belangrijker als gevolg van de toenemende digitalisering. “Dat belang zit in werkzekerheid. Dat is waar het uiteindelijk om gaat. Baanzekerheid die door sommigen nog wordt gekoesterd, is een mythe, simpelweg vanwege de tech-

nologische ontwikkeling. Kijk naar de financiële sector: daar neemt het aantal banen fors af, ook al groeit de economie. En het einde van die teruggang is nog niet in zicht. Ik vind dat we eerlijk moeten durven uitspreken dat baanzekerheid niet meer bestaat, voor niemand. Dat helpt om de focus te verleggen naar werkzekerheid en de paden vrij te maken voor scholing, begeleiding, talentontwikkeling, noem maar op. Allemaal gericht op duurzame inzetbaarheid, ook als die buiten de huidige werkplek ligt. Daar zullen ook werkgevers aan moeten wennen: je kunt mensen niet langer alleen maar toestaan opleidingen te volgen voor hun huidige baan of werkplek. Deze tijd vraagt van werkgevers om een andere beweging, een nieuwe visie op mensen werven en mensen binden. En op hun eigen bijdrage aan de waarde die medewerkers kunnen realiseren, nu en straks. Je ziet daar ook nadrukkelijk al wel de eerste tekenen van overigens. Bedrijven zijn tegenwoordig veel meer dan voorheen met de loopbaan-kansen van medewerkers bezig. Gestimuleerd ook door de jongere generaties die voortdurende ontwikkeling erg belangrijk vinden en meewegen in hun besluit of ze ergens wel of niet willen werken. In dat opzicht evolueert de waarde van werk naar een plek waar je niet alleen geld verdient en mensen ontmoet, maar ook wordt aangezet om te leren. Daarmee wordt werk een nog belangrijkere gelukkigmakende factor.”



- Betaald werk staat stevast in de top 3 van geluksfactoren.
- Nederland heeft een volle reservebank met arbeidskrachten die we zouden moeten activeren. Wie meer wil werken, moet dat kunnen doen zonder armoedeval.
- Maak de financiële voordelen van (meer) werken en de mogelijkheden voor leren en ontwikkelen expliciet zichtbaar en tastbaar.



Paul de Beer
HENRI POLAK HOGLERAAR VOOR
ARBEIDSVREHOUDINGEN
UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



Tijd voor herbezinning over de waarde van niet-betaald werk



“De afgelopen vijftig jaar is het dominante discours geweest dat meer werk – in de vorm van betaalde arbeid – goed is. Dat is nog steeds het leidende motief achter een groot deel van het sociale beleid. Daar zit de gedachte achter dat werk waardevol is: het economische belang, het belang voor individueel welbevinden en ontplooiing, en de positieve impact op maatschappelijke betrokkenheid. Plus het besef dat elk van deze dimensies negatief wordt beïnvloed als er te weinig mensen werken. Ook in praktisch-economische zin: als er onvoldoende mensen werk hebben, kun je de economie en het sociale vangnet niet overeind houden. Desondanks worden er vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines steeds vaker vraagtekens bij dit denken geplaatst. Is al het werk dat we hebben wel zo goed en waardevol? Zijn we wellicht onderweg naar een verschil tussen de waarde van werken – als activiteit – en van werk, datgene wat de activiteit inhoudt?”



Paul de Beer heeft het afgelopen jaar met twee collega's een inventariserend onderzoek gedaan naar de waarde van werk op basis van internationale literatuur. Het thema bleek zo breed dat besloten is tot vervolgonderzoek naar specifiek de Nederlandse situatie: hoe worden verschillende typen werk in ons land gewaardeerd en welke relatie heeft dat al dan niet met wet- en regelgeving? "Ons hele idee van wat werk inhoudt, is aan verandering onderhevig", aldus De Beer. "We zijn de afgelopen honderd jaar steeds minder gaan werken en dat heeft niet betekend dat we met z'n allen meer zijn gaan luieren. Die vrijgekomen tijd besteden we nuttig, met mantelzorgtaken bijvoorbeeld. Dat wordt niet formeel als werk gezien, omdat je er niet voor betaald

krijgt, maar je zou het in mijn optiek wel als werk moeten meetellen. Sterker nog: ik vind dat we daaromtrent als samenleving echt aan herbezinning toe zijn. In het algemeen wordt betaald werk hoger gewaardeerd dan niet-betaald werk. Ook in niet-financiële zin. Daarnaast hebben we in Nederland besloten om een groot deel van de zorgtaken niet tot betaald werk te rekenen. Dat is bijvoorbeeld in Zweden anders. Als land kun je daar dus wel eigen afwegingen in maken: kennen we er een dusdanig maatschappelijk belang aan toe dat we het ook in economische zin willen waarderen? Naarmate we daar meer toe bereid zijn, neemt ook de individuele voldoening van mensen die deze taken vervullen toe. Op basis van de erkenning en waardering die ze voor hun inzet krijgen."



Naast een hernieuwde kijk op de waarde van niet-betaald werk, pleit professor De Beer ook voor nader onderzoek naar de manier waarop werken in de praktijk wordt ingevuld. "Als je in de literatuur zoekt naar het ideaalbeeld van werk, dan komt vaak naar boven dat werk je helpt om een volwaardig onderdeel van de samenleving te zijn, vanuit eigen kracht en status", vertelt hij. "Nergens staat echter dat je dit alleen maar via werk in loondienst zou kunnen bereiken. Dat is wat wij kennelijk op enig moment zijn gaan geloven. Voor mijn gevoel zouden we onszelf de open vraag moeten stellen: wat is de beste vorm om invulling te geven aan werk? Los van bestaande structuren en systemen. Kijk naar die 1 miljoen zzp'ers: ik vind dat een interessant fenomeen. Natuurlijk spelen fiscale prikkels een rol in het besluit om niet langer in loondienst te willen werken, maar veel van de betrokken mensen blijken het wel degelijk zelf ook prettig te vinden. Niet voor niets is door de eeuwen heen het werken als zelfstandige altijd dominant geweest, pas na de laatste industriële revolutie is loondienst de norm geworden. Wist je trouwens dat de vakbonden daar in eerste instantie tegen waren? Het werd gezien als een gelegitimeerde vorm van uitbuiting. En dat was het in de beginperiode veelal ook. Maar toen de bonden in de loop van decennia erin slaagden de omstandigheden van werken in loondienst sterk te verbeteren, hebben zij het als de nieuwe norm omarmd. Toch knaagt een loondienstverband in de basis aan ons diepgewortelde verlangen naar autonomie. Dat verlangen zou best eens een aanjager kunnen zijn voor de zzp-beweging. Persoonlijk lijkt me dat iets om nader te onderzoeken: niet vanuit het idee dat dit een probleem is dat een oplossing verdient, maar met een open, omvattende blik: waarom gebeurt dit, hoe verhoudt het zich tot wat in andere landen plaatsvindt en tot welk nieuw landschap leidt dit? Misschien is het tijd om het ideaalmodel van onze arbeidsmarkt opnieuw te definiëren, inclusief een sociaal stelsel dat daarbij past. Dus niet alleen kijken naar betaald versus niet-betaald werk, maar ook naar de manier waarop dit werk invulling krijgt en het hele construct daaromheen."

“Een loondienstverband knaagt in de basis aan ons diepgewortelde verlangen naar autonomie.”

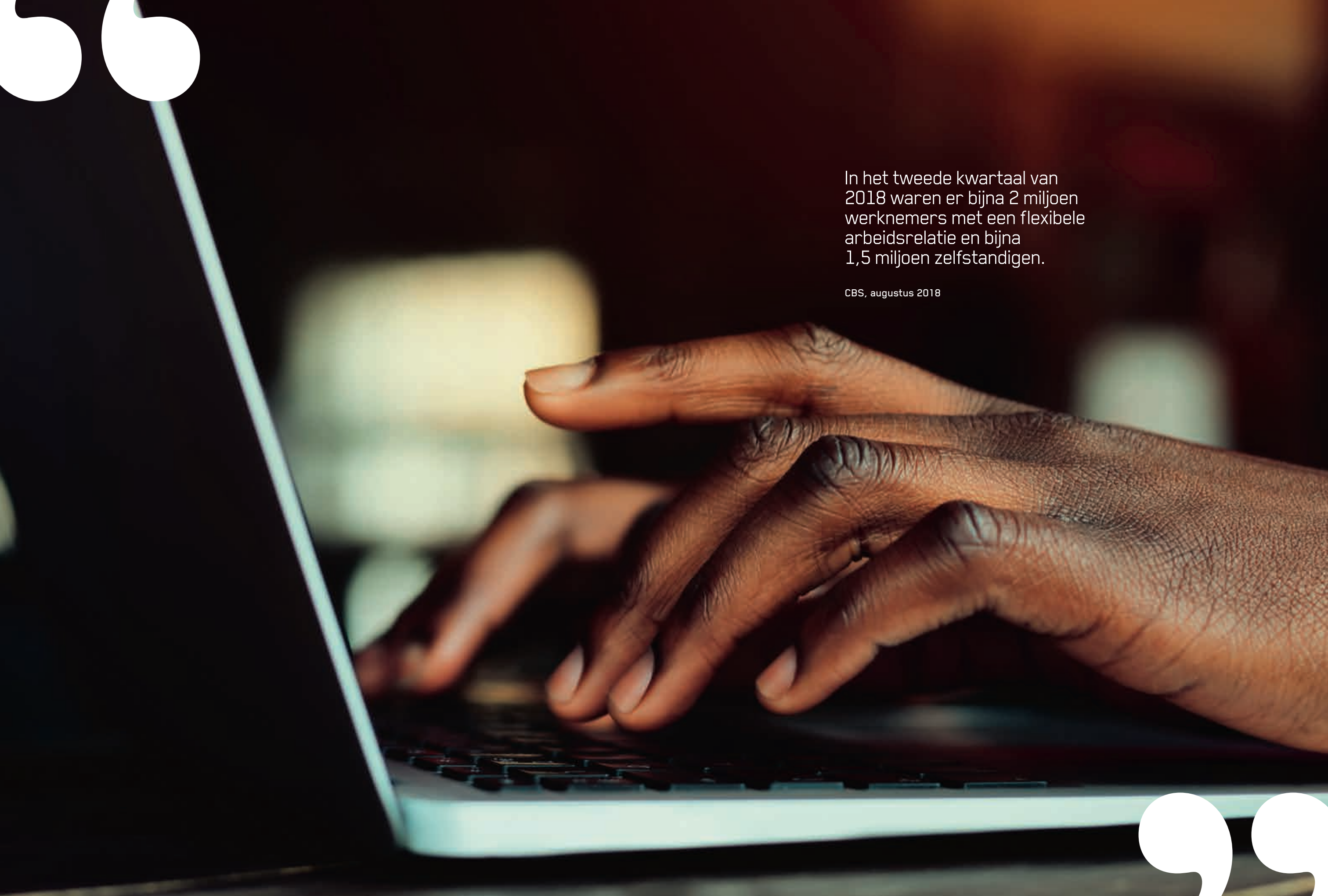


De Nederlandse arbeidsmarkt wordt niet alleen gekenmerkt door een groot aantal zzp'ers, maar ook door het vele werken in deeltijd. Met name door vrouwen. Volgens De Beer wijken we daarin nadrukkelijk af van andere landen. "We weten eigenlijk niet hoe dat komt", erkent hij. "Er worden over de grens ook regelmatig vragen over gesteld, omdat men het ziet als een belangrijke vorm van ongelijkheid tussen man en vrouw. Het feit dat veel vrouwen in deeltijd werken, belemmert hun mogelijkheden om carrière te maken en verzwakt daarmee hun zelfstandige positie in de maatschappij. Het gekke is echter dat we er in ons land tegelijkertijd best tevreden mee lijken te zijn. Collectief en individueel. Er werken bijvoorbeeld heel veel vrouwen deeltijd in de zorg. Als die allemaal een dag extra zouden gaan werken, zijn de tekorten in de zorg in één keer opgelost. Toch komen we daar niet toe. Het is geen onderwerp van gesprek, geen issue in de politieke discussie en geen onderdeel van de afwegingen die vrouwen individueel maken. Ik vind dat echt merkwaardig: er ligt een maatschappelijk issue ten aanzien van de zorg voor mensen die hulp behoeven, maar we lijken de voor de hand liggende oplossing uit te sluiten. Eenzelfde fenomeen zie je in de discussies over digitalisering en robotisering. Ik verwacht dat de totale werkgelegenheid daar op zich weinig van zal merken, maar specifieke beroepen zullen wel degelijk gaan verdwijnen. Net als de textielwerkers destijds in Twente en de mijnwerkers in Limburg. We zullen moeten voorkomen dat er een grote groep mensen langs de kant komt te staan. Iedereen ziet dat, er wordt ook wel over gesproken, maar de fundamentele vraagstukken en oplossingen komen nog niet ter tafel. Over hoe we ons systeem van

leren en ontwikkelen kunnen laten aansluiten op deze nieuwe realiteit bijvoorbeeld. Of over de manier waarop we het sociale vangnet robuuster kunnen maken. Het lijkt wel of we het collectieve gevoel hebben dat digitalisering en robotisering iets is wat ons onherroepelijk gaat overkomen. En waar we de gevolgen nauwelijks van kunnen beheersen. Net zoals we het deeltijdwerken door vrouwen als een soort vaststaand gegeven lijken te beschouwen. Terwijl we als land, als maatschappij, natuurlijk wel degelijk keuzes kunnen maken. Als wij vinden dat in de zorg het menselijke contact centraal hoort te staan, dan zetten we dus geen robots in. Zo simpel is het. Zolang we maar in staat zijn om af en toe eens wat afstand te nemen en de bewegingen te overzien, met daarbij de vraag: wat willen we eigenlijk? Ook individueel: waar ben ik naartoe onderweg? Werk is zo'n centraal element in onze samenleving dat niemand eraan ontkomt om erover mee te denken. Over de manier waarop je het wilt invullen, de waardering die werk zou moeten krijgen, de persoonlijke en maatschappelijke waarde. Laten we de spelregels durven veranderen en ons niet laten verleiden tot de gedachte dat we geen invloed kunnen uitoefenen op de richting die we opgaan."



- Wellicht zijn we onderweg naar een verschil tussen de waarde van werken en van werk.
- Pas na de laatste industriële revolutie is loondienst de norm geworden.
- Als alle deeltijders in de zorg een dag per week meer zouden gaan werken, zijn de tekorten in één keer opgelost. Toch komen we daar niet toe.



In het tweede kwartaal van
2018 waren er bijna 2 miljoen
werknemers met een flexibele
arbeidsrelatie en bijna
1,5 miljoen zelfstandigen.

CBS, augustus 2018



René ten Bos
HOGLERAAR FILOSOFIE VAN
DE MANAGEMENTWETENSCHAPPEN
AAN DE RADBOUD UNIVERSITEIT NIJMEGEN
EN DENKER DES VADERLANDS

We moeten leren dat niet-werken erbij hoort

“In de tradities waaruit wij voortkomen, is werk iets wat je met je handen doet, iets manueels. Toen ik thuis kenbaar maakte dat ik de wetenschap in wilde, werden er aardig wat wenkbrauwen gefronst. Visser op de oceaan of uitbener in het slachthuis, dat waren voor mijn vader goede perspectieven. Dat abstracte wat ik ging doen, was voor hem letterlijk ondenkbaar. Tegenwoordig is werken met je hoofd min of meer de norm geworden. De vraag is of we daarmee echt vooruitgang hebben geboekt.”



René ten Bos heeft als Denker des Vaderlands de ruimte om zich over heel veel verschillende dingen uit te spreken. En dat doet hij ook. Onlangs nog met een boek over fake news, de rol van de waarheid in de wetenschap. Gevraagd naar zijn kijk op het thema De Waarde van Werk volgt een uitleg die met name ingaat op de inhoud van werk. “De meeste jobs in huidige organisaties zijn natuurlijk ontzettend saai”, stelt hij. “De term ‘bullshit-jobs’ is niet voor niets ontstaan. Tegelijkertijd: als je die banen allemaal opdoekt, stort de samenleving in. Vroeger sprak men over het Oostblok in termen van ‘verborgen werkloosheid’, maar in feite hebben we dat dus zelf ook. Grote reorganisaties bewijzen het: je kunt hele middenlagen wegsaneren zonder dat het bedrijfsresultaat eronder

lijdt. Je hebt mensen die echt werk doen en vooral steeds meer mensen die stukjes van echt werk aan elkaar plakken. Zo groeit het aantal managers: die heb je nodig om connecties te maken. Actuele schattingen zeggen dat zo’n zestig procent van al het werk dat gedaan wordt, managerial taken zijn. Lange tijd heeft de focus daarbij gelegen op het begeleiden en standaardiseren van werkprocessen. Daarna werd gedacht: we moeten veel meer gaan kijken naar outputstandaardisatie, dus rapporteren over resultaten en daarop sturen. Dat heeft er niet alleen toe geleid dat er nog meer managers kwamen, maar vooral dat ze nog verder van het primaire proces in organisaties af zijn komen te staan. Met steeds meer behoefte aan controle, steeds meer administratie. Onder grote lagen van



“Als straks alles gedigitaliseerd is en heel veel werk is overbodig gemaakt, zullen we als mensen moeten leren hoe we omgaan met vrije tijd.”

de werkenden heeft dat tot een enorme vervreemding van de inhoud geleid. Dus gaan heel veel van de witte boorden op zoek naar vervangende inhoud. Vandaar hun belangstelling voor persoonlijke groei, bungeejumpen en dat soort dingen: ze hebben behoefte aan ontwikkeling, aan groei, aan zingeving. En die zoeken ze dus noodgedwongen buiten de directe werkaspecten. Kennelijk is het werk in dat opzicht voor hen van minder waarde geworden.”

Die groei van managerial taken en de vervreemding van de inhoud, als dat een beweging is die verder voortschrijdt, wat betekent dat dan? Ten Bos: “Ik voorzie dat digitalisering daarin een dubbel effect gaat hebben. Technologie gaat het steeds makkelijker en aantrekkelijker maken om rapportages op te stellen en te analyseren. Steeds sneller, steeds nauwkeuriger. In eerste instantie is dat een stimulans om nog meer mensen in een rol te duwen als resultaat-controleur. Maar op termijn gaan die mensen niet meer nodig zijn, simpelweg omdat de technologie ook de controletaak gaat overnemen. Als straks alles gedigitaliseerd is en heel veel werk is overbodig gemaakt, dan zullen we als mensen moeten leren hoe we omgaan met vrije tijd. Dat is een groot probleem. Alleen al waar het gaat om de benodigde acceptatie van het feit dat er ook mensen zijn die niet werken. Kijk hoe er nu al achter bijstandstrekkingen wordt aangejaagd. Laat die mensen toch met rust! We zullen moeten leren dat niet-werken erbij hoort, sterker nog: dat er een steeds grotere groep komt waarvoor die status de norm is. En als we dat niet willen, zullen we werk opnieuw moeten definiëren. Door zaken die we nu nog geen werk noemen alsnog onder die noemer te plaatsen. Bijvoorbeeld door de waarde van menselijke aandacht hoger aan te slaan. In bestaand en mogelijk nieuw werk. Daar zit, zeker in de digitale wereld, de belangrijkste toegevoegde waarde van ons als mensen. De arts die met menselijkheid, met gebaren, met een hand op de schouder, uitlegt wat iemand mankeert. Dat kan geen computer doen. Daarmee installeer je iets, daarmee maak je contact, daarmee geef je zin.

Dat kun je niet opleggen, niet organiseren, dat zit in de persoonlijkheid van het individu. Denk zelf eens terug aan wie je vroeger de beste onderwijzer vond. Dat was de verhalenverteller, de mens die niet volgens het boekje les gaf, maar er dingen omheen bedacht en het uit z'n hoofd vertelde. Misschien gaat digitalisering er uiteindelijk voor zorgen dat we ons bewuster worden van waar het in de interactie tussen mensen, en dus ook in het werk, echt om draait. En ons daarmee op langere termijn weer wat terugbrengen naar de inhoud. Al duwt het ons er op korte termijn alleen maar verder vandaan.”

Ook los van de effecten van technologische veranderingen ziet Ten Bos redenen om de waarde van werk opnieuw te bezien. “De grote truc van het kapitalisme is dat je de economie uit de huizen haalt”, aldus Ten Bos. “Het werk speelt zich daarbuiten af, op kantoor of in de fabriek. En wie thuiszit, werkt in die filosofie dus niet, hoeveel waarde je in werkelijkheid ook toevoegt. Voor je kinderen bijvoorbeeld, voor je ouders of voor de buurt. Ik zou het heel eng vinden als mensen denken dat een waardevol leven alleen een werkend leven is. Veel waarde ligt ook in niet-werken, en dat zeg ik als workaholic. Een avond uit eten, met een flesje wijn. Of even helemaal niks doen, gewoon hangen op de bank en een beetje mijmeren over het leven. Dat heeft ook waarde en dat onderschatten we volgens mij behoorlijk. Sterker nog: we willen dat steeds meer mensen gaan werken en vooral ook steeds langer productief blijven. Even los van hoe realistisch dat is, in het licht van de digitalisering, maar moeten we niet überhaupt van dat idee af? Generaties gaan elkaar in de economie steeds meer in de weg zitten, de ouderen blijven te lang hangen en ontnemen de jeugd de ruimte om hun plekje te veroveren. Dat frustrleert en leidt tot spanningen. En tot de ontwikkeling van wat ik, in navolging van de Duitse filosoof Odo Marquard,

noem 'de incompetentie-compensatie-competentie': het vermogen om te verdoezelen dat we er eigenlijk allemaal niet zoveel toe doen.”

Volgens professor Ten Bos is het niet alleen zaak om te kijken naar de waarde van werk voor het individu, maar ook naar de ontwikkeling ervan op wereldschaal. “Iedereen heeft tegenwoordig de mond vol van duurzaamheid, ook in relatie tot werk. Maar ik geloof niet in dat concept. In de wetenschap kom je die term ook nauwelijks tegen. Als je duurzaam wil zijn, moet je alle werkzaamheden in de wereld stopzetten. Arbeid leidt tot een zodanige energieconsumptie, dat het in de basis niet goed is. Stel je voor dat de hele wereld op ons niveau gaat ontwikkelen, produceren en consumeren: dan gaat de aarde nog sneller naar de kloten. Dat mogen we ons best wat vaker realiseren als we praten over werk en inkomen en zingeving. Klinkt misschien wat negatief, maar ik vind het ook mijn rol als wetenschapper om dit soort dingen te benoemen. We zijn – zeker in het rijke Westen – geneigd om in ons kleine kokertje te kijken en te doen wat daarbinnen voor onszelf goed is. Lekker te ontwikkelen en groeien, terwijl er mede daardoor straks misschien helemaal geen leefbare planeet meer over is. Ik zag laatst op een congres de vermaarde marine-bioloog Jeremy Jackson. Hij zei tegen de Nederlanders in de zaal: 'Jullie hebben hier de allerbeste hydrologen. Maar klimaatverandering maakt hen uiteindelijk volstrekt nutteloos.' En zo is het.”



- Het aantal managers groeit doordat er steeds meer mensen komen die stukjes van echt werk aan elkaar plakken.
- Digitalisering kan ons bewuster maken van waar het in de interactie tussen mensen, en dus ook in het werk, echt om draait.
- Als de hele wereld op ons niveau gaat ontwikkelen, houden we geen planeet over.



Govert Buijs
 POLITIEK FILOSOF, HOGLERAAR
 OP DE GOLDSCHMEDING LEERSTOEL
 'ECONOMIE EN SAMENLEVING',
 VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

De kern van de economie is het uitruilen van creativiteit



“Als je er objectief naar kijkt, dan is veel werk gewoon franje. En dat vind ik helemaal niet erg. Franje behoort voor mensen tot de essentie van het leven. Het maakt ons individueel onderscheidend, net als verschillende kledingstijlen. Er zit een idee van esthetiek onder, dat hoort bij hoe wij mensen zijn. Het leven wordt ondraaglijk als we dat niet meer kunnen doen. We geven met elkaar het leven glans en daarin zijn wij ook verschillend van dieren: die groeien heel anders op. Een leeuw bijvoorbeeld wordt razendsnel volwassen, kan na een jaar al een antilope neerslaan en opeten en dat vervolgens z'n hele leven blijven doen. Maar als het gaat om de ontwikkeling van instincten loopt de mens behoorlijk achter bij dieren. Een mensenbaby kan helemaal niks, is extreem hulpbehoevend. Veel meer en veel langer dan een jong dier. Maar dat compenseren we met ‘plurale creativiteit’, die we gaandeweg als mens ontwikkelen. Daarom kan de een pianospelen, de ander dansen, weer een ander hardlopen. Dat is ook een fundament onder de economie: we ontwikkelen individueel talenten en zo kunnen we voor elkaar waarde creëren door de resultaten van onze talenten onderling uit te wisselen. Dat is de waarde van werk: elkaar dienen met je eigen talenten.”



Filosoof **Govert Buijs** ziet in de essentie van de mens en z'n vermogen om talenten te gelde te maken ook een verklaring voor het feit dat er door de eeuwen heen, ondanks mechanisatie en automatisering, eigenlijk alleen maar meer banen zijn ontstaan. "Bij elke industriële revolutie was er de angst voor verlies van werk, maar die is onterecht gebleken", vertelt hij. "Het werktuiggebruik leidt niet tot een beperking van ons vermogen om nieuwe taken te bedenken. Integendeel. Ik verbaas me er altijd over hoe wij onze maakindustrie in Nederland grotendeels hebben kunnen uitschakelen en daar een volledig nieuwe dienstenindustrie voor hebben teruggekregen. Met voor een deel banen waarvan je, hard economisch beschouwd, zou kunnen zeggen: zijn die wel echt nodig? Maar kenne-

lijk vinden we met z'n allen van wel en zijn we bereid daar in het systeem geld voor aan elkaar door te geven. Dat zal met de introductie van robots en kunstmatige intelligentie niet anders worden. De kern van de economie is het uitruilen van creativiteit. Daar hebben we in ons hoofd een soort eeuwige vrees aan toegevoegd dat verandering en innovaties ons voortbestaan in gevaar brengen. Maar de historie bewijst dat die niet terecht is. Laten we het eens heel extreem bekijken: het is denkbaar dat je dankzij technologie ooit alle productie in de wereld op één locatie samenbrengt. Een plek met veel zon, dus gratis energie en met duurzame toevoerlijnen voor grondstoffen. Libië ofzo. Daar werken in zo'n scenario dan nog zo'n vijf miljoen mensen. De overige zeg acht

miljard mensen hebben niks meer te doen, geen werk en dus ook geen geld om de goederen te kopen die in Libië worden gemaakt. Die zul je dan geld moeten gaan geven om het systeem op gang te houden. Een basisinkomen. Ik schets natuurlijk een heel extreem beeld, maar elementen hiervan zie we wel degelijk al opkomen. Laten we nog even verder nadenken: een ander probleem dat je in dit scenario krijgt, is verveling. Dus gaan die acht miljard mensen dingen bedenken die ze leuk en waardevol vinden. Ze gaan kletsen, gedachten delen, nota's schrijven, creativiteit inzetten, sociale dingen doen. En dat onderling waarderen en uitruilen. Wat gaan de meer maak-gerichte mensen doen? Die vallen terug op nieuwe vormen van lokale ambachtelijkheid. Dus kan ik dan mijn nieuwe leunstoel uit de Libische fabriek laten overkomen, maar ik kan ook mijn eigen unieke exemplaar laten maken door iemand die ik persoonlijk ken en graag iets gun. Zo ontstaan heel nieuwe delen van een economie, nieuw werk, nieuwe waarde. Klinkt misschien heel gek allemaal, maar in feite is dit een uitvergroting van wat op onderdelen al gebeurt. De discussie over een basisinkomen is er. Nieuwe vormen van lokale maakindustrie zijn al in opkomst. Je ziet de mens al zoeken naar nieuwe wegen. Het zit nou eenmaal in ons."

Kunnen we dus de toekomst van werk en de werkenden uiteindelijk zonder zorgen tegemoetzien? "Vanuit het grote plaatje bezien wel, maar het is belangrijk dat we ons realiseren dat er transities nodig zijn om van huidig naar nieuw te komen en transities zijn vaak het grote probleem", aldus Buijs. "Er verdwijnt iets en er komt iets voor terug. Dat hebben we nu in onze arbeidsmarkt niet goed geregeld. Er zit een weeffout in ons systeem: wij zien onderwijs als iets van onze beginjaren. Daar investeren we pakweg de eerste achttien tot vijfentwintig jaar in en daarna is het voorbij. Als je dan nog onderwijs wil volgen, dan moet je ineens tienduizenden euro's zelf betalen. Dat is krankjorum! Er zit een enorme boete op ontwikkeling en transitie in latere jaren van ons leven, terwijl dat juist de kern zou moeten zijn van de manier waarop onze economie zich nu ontwikkelt. De technologie leidt tot dusdanig snelle en fundamentele veranderingen dat mensen bewust over hun leven moeten nadenken, zodat ze zien welke transities er aankomen en zich daarop

“Er zit een enorme boete op ontwikkeling en transitie in latere jaren van ons leven, terwijl dat juist de kern zou moeten zijn van de manier waarop onze economie zich nu ontwikkelt.”



kunnen voorbereiden met scholing en andere manieren van leren. Ik ben erg voor een systeem van individuele leerrechten, die mensen gedurende hun hele leven kunnen inzetten. En ik zou graag een heel oud principe opnieuw onder de aandacht willen brengen. In de Bijbel staat de zevendaagse werkweek genoemd, inclusief een rustdag. Er staat ook: land moet je zes jaar verbouwen en dan een jaar rust geven. Dat ritme zou een inspiratie voor ons kunnen zijn: misschien moeten we wel naar een denken waarin je een baan zes jaar doet en daar vervolgens een transitiejaar aan koppelt. Om bij te komen en bij te spijkeren. Op weg naar een volgende cyclus. Minder vanuit de vanzelfsprekendheid van verticaal lineair bewegen, meer naar horizontaal: andere dingen doen, breder ontplooiën, niet per se meer verdienen. Op jonge studenten zit nu al een enorme druk om een keuze te maken die bepalend is voor hun hele verdere carrière. Waarom? Je kan toch ook een veel opener systematiek maken, waarin mensen alle ruimte houden om te veranderen en te bewegen, naar links en naar rechts te kijken? Laten we proberen om diversiteit in de ruimste zin te organiseren. In talenten en sferen, in bedrijven, overheid en civil society. Laat het schuren en botsen! In die zin zit er wel degelijk waarde in het polderen, misschien niet in termen van efficiency of winstgevendheid, maar wel in bruto nationaal geluk. Een samenleving die verschillende belangen kan benoemen, compromissen kan sluiten, waardering kan hebben. Geven en nemen. In Nederland kunnen we dat, beter dan wie ook."

Naast de noodzaak om bewust met transities om te gaan, is er volgens professor Buijs ook ruimte om opnieuw te kijken naar hoe we bepaalde werkzaamheden als samenleving waarderen. "We hebben een tijdlang in de opbouw van de verzorgingsstaat allerlei zorgtaken tot banen gemaakt. Nu zie je in het hele zorgsegment een omgekeerde beweging vanuit een bepaald idee van betaalbaarheid. Kennelijk hebben we gaandeweg besloten dat we voor dat werk niet meer willen betalen. Fascinerend:

hoe komt dat? Waarom noemen we heel fundamentele verzorgingstaken geen 'baan' meer, terwijl er in de profitsector betaald werk blijft bestaan dat op het eerste oog veel minder waardevol is? Ik heb er nog geen sluitende verklaring voor. Mantelzorg, huishoudelijke zorg, opvoeding, daar zou je ook een loon voor kunnen geven, een participatie-inkomen. Want mensen die deze taken uitvoeren, voegen wel degelijk waarde toe, ze doen ertoe. Maar op de een of andere manier waarderen we dat nu niet, althans niet in economische zin. In de transitie waarvoor we nu staan, zou het goed zijn om daar opnieuw naar te kijken. Wat mij betreft overigens ook naar andere vormen van waardering dan alleen de financiële. Een arbeidscontract is nu primair een transactionele overeenkomst, terwijl de mens juist ook door emotionele en relationele binding met anderen tot bloei komt. Daar zouden organisaties best meer aandacht voor mogen hebben. Ik wijs in dit verband graag op de Griekse term 'agape', vaak vertaald als 'liefde': de concrete inzet van mensen voor elkaars bloei, op weg naar gedeelde vreugde, met bijzondere aandacht voor mogelijke uitvallers. Dat is een manier om liefde een plek in werk te geven, op basis van waardigheid en waardering. Het zet mensen in de context van een organisatie maximaal in hun kracht, door met oog voor elkaar tot gezamenlijk resultaat te komen. Dat is wat mensen ten diepste voldoening brengt."



- Ontwikkeling van individuele talenten en de uitwisseling van de resultaten daarvan is een fundament onder de economie.
- De weeffout in onze arbeidsmarkt is dat we onderwijs zien als iets wat thuishoort in onze beginjaren.
- Een arbeidscontract is een transactionele overeenkomst, terwijl de mens juist ook door emotionele en relationele binding met anderen tot bloei komt.



Try not to become a man
of success. Rather become
a man of value.

Albert Einstein





Pier Eringa
PRESIDENT-DIRECTEUR
PRORAIL

Resultaat leidt tot motivatie

“Werk gun je iedereen. Het levert zo veel op: je ontmoet andere mensen, komt telkens voor nieuwe vraagstukken te staan en je hebt als het goed is ook de nodige lol, op een andere manier dan thuis. Werken helpt bovendien bij je ontwikkeling, het vormt je. Ik ben als eenvoudige boerenzoon via de politieacademie naar de politie gegaan. Op mijn veertigste was ik hoofdcommissaris. Toen dacht ik: het lijkt me geweldig om ziekenhuisdirecteur te zijn, maar ik werd uiteindelijk gemeentesecretaris in Nijmegen. Toenmalig burgemeester Guusje ter Horst heeft me er echt toe verleid, want in eerste instantie leek het me een duffe baan. Zij vertelde me dat ik zou leren dat niet alles lukt door recht op het doel af te gaan. Daarna kreeg ik haar opvolger Thom de Graaf als leermeester. Van hem heb ik vooral geleerd om de vraag te stellen: van wie is dit onderwerp? In plaats van: de zaak moet worden opgelost. Dus dingen neerleggen waar ze horen. Allemaal aspecten die ik heb geleerd door te werken.”



De waarde van werk zit voor ProRail-topman **Pier Eringa** in belangrijke mate in ervaringen die je onderweg opdoet en die je daarmee van grotere waarde maken voor toekomstig werk. “Met alle bagage die ik had verzameld, werd ik later alsnog ziekenhuisdirecteur”, vertelt hij. “Een geweldig leuke baan, die ik nooit naar behoren had kunnen vervullen zonder de ontwikkeling die ik in functies daarvoor had doorgemaakt. Drieënhalf jaar geleden is dat allemaal opgeteld tot de job die ik nu bij ProRail mag doen. Met wat mij betreft als motto: resultaat leidt tot motivatie. En dus niet: motivatie leidt tot resultaat. Ik probeer de

voorzetten te geven, zodat anderen in staat zijn mooie dingen te doen. Naarmate ik ouder word, heb ik daar ook steeds meer lol in gekregen. Bij ProRail doe ik dat door meer scherp te worden in de organisatie te brengen, zodat we de vervoerders beter bedienen en de reiziger tevreden is. Scherp te worden in de zin van bewustzijn van wat er buiten gebeurt. Dat wil ik zelf dus ook daadwerkelijk ervaren. Mijn secretaresse voelt feilloos aan: vandaag heeft-ie de hele dag vergaderd, morgen moet-ie weer buitenspelen, met z'n gele hesje en z'n laarzen aan. Zelf zien wat de effecten van al die vergaderingen zijn. Ook

op momenten dat er iets misgaat. Laatst sloegen onze ICT-systemen op tilt, omdat er iemand door de Schipholtunnel liep. Dan kan ik niet thuis blijven zitten, dus ik ben naar het crisisteam in Utrecht gereden. Niet om me ermee te bemoeien, maar wel om er voor de mensen te zijn. Zichtbaar leiderschap, dat vind ik belangrijk. Anderen helpen dingen voor elkaar te krijgen. Soms heel zichtbaar, soms wat minder. Zien dat er dingen gebeuren die misschien anders waren gegaan, of niet waren gebeurd, als jij er niet was geweest. Dat is de voldoening die je als mens uit werk kunt halen. Welke functie je ook vervult: het is leuk om ergens aan bij te dragen, iets groots of iets kleins."

Dat is de waarde die werk voor mensen heeft. Maar welke waarde hebben mensen voor werk? Eringa: "Waarde is ook: toegevoegde waarde. Kun je toevoegen aan wat er al is? Ik ben zelf nooit verder gekomen dan mijn EHBO-diploma, dus toen ik bestuursvoorzitter werd in het ziekenhuis gingen er aardig wat wenkbrauwen omhoog. 'Jij bent voor de verlichting en de verwarming', zeiden sommigen toen ik binnenkwam. Ik heb me ook zelf expliciet de vraag gesteld: wat kan ik toevoegen? Uiteindelijk bleek dat te gaan om samenwerking bevorderen, communicatie door artsen verbeteren, het organiseren van het werk. Op medische kwaliteiten paste mij immers diepe bescheidenheid. Je moet kijken naar de context waarin je actief wordt en daar je toegevoegde waarde op toespitsen. Hier bij ProRail ontdekte ik al gauw dat mensen angst meedroegen over pers, publicaties en politiek. Dat was voor mij nieuw. Dus los van het optimaliseren van de dienstverlening moest ik hier ook zorgen voor het rechte trekken van beeldvorming. Wat is daarvoor nodig? Transparantie. De boel opengooien, de pers naar binnenhalen en ook Kamerleden. Hen uitnodigen om zelf te zien wat we in de praktijk echt doen. En als er dingen misgaan, altijd de onderzoeken naar de oorzaken daarvan openbaar maken. Sinds een jaar zetten we die gewoon op onze website. Ben je ook gelijk van het lekken af. Ook zet je een beeld neer van 'ze houden niks achter'. Dat zie je vanaf 2015 ook terug in de reputatiecijfers,



“Het gaat niet meer alleen om de vraag aan de sollicitant wat hij of zij denkt toe te voegen, maar ook andersom: wat bieden wij als organisatie aan waarde voor medewerkers?”

door de prestaties die we leveren en de wijze waarop wij dingen zichtbaar maken. Via alle beschikbare kanalen: van lokale krant tot nationale tv, social media, noem maar op. Zodat mensen beseffen wat er bijvoorbeeld voor nodig is om een nieuw station te bouwen, terwijl de treinen gewoon doorrijden. Dat vergt vakmanschap, hoogwaardige technologie en doordachte processen: allemaal zaken die we als ProRail inbrengen, elke dag een beetje beter en steeds beter zichtbaar. Dat heeft overigens ook impact op hoe we als werkgever worden gezien. Maatschappelijke toegevoegde waarde wordt steeds belangrijker, zeker onder jongere generaties.

Wij bieden in de basis natuurlijk al een duurzaam product en maken er zichtbaar werk van om die positieve impact verder te vergroten. Ik merk dat jongeren daar erg positief op aanslaan. We worden gezien als een aantrekkelijke werkgever. Het gaat dus niet meer alleen om de vraag aan de sollicitant wat hij of zij denkt toe te voegen, maar ook andersom: wat bieden wij als organisatie aan waarde voor medewerkers? Salaris is belangrijk, maar steeds meer ook datgene wat je als werkgever kunt toevoegen voor het individu aan opleidingen, ontwikkelruimte, zingeving. Ook voor mensen die misschien anders niet zo makkelijk aan een job zouden kunnen komen. Dat vind ik belangrijk: mensen die op de arbeidsmarkt kwetsbaar zijn, moeten in een veilige omgeving hun werk kunnen doen. Dat voelt voor mij als een persoonlijke en maatschappelijke opgave. Je ziet dat er in Nederland vaak eerst wetten en quota moeten worden geformuleerd om dit soort dingen van de grond te krijgen. Vind ik echt een zwakgebod. Als grotere organisatie in het publieke domein moet je zelf actief op zoek naar dingen die passen bij wat mensen kunnen en bij wat je als organisatie wil bereiken. En dan vind je die ook: nuttig werk, geen werkvoorziening, niks gekunstelds. Vanuit het besef dat het goed is voor ons allemaal, wanneer niemand langs de kant staat."

Zorgen dat iedereen kan meedoen, betekent volgens Eringa ook: zorgen dat niemand tussentijds afhaakt. Zeker in deze tijd van snelle verandering. "Belangrijk is dat mensen zien dat hun vak zich ontwikkelt. De wijkagent die vroeger rondfietste en koffiedronk, moet tegenwoordig ook een social mediatijger zijn. Het vak van machinist verandert, omdat-ie veel meer de operator wordt van de techniek die nodig is om de trein autonoom te laten rijden. Zo zie je werk en vakgebieden veranderen. Technologie grijpt in op de aard van werkzaamheden en leidt in sommige gevallen zelfs tot minder werk.

Tegelijkertijd: er ligt een enorm aantal vacatures, dus er is vooralsnog arbeid voldoende. Als je in een baan stapt en aan het werk gaat, doe je dat tegenwoordig niet meer vanuit het perspectief: hier haal ik mijn pensioen. Het vak dat je ooit hebt geleerd, verandert; het werk en de organisatie ook. Ik ben zelf zo'n beetje het levende bewijs dat je regie houdt op je eigen ontwikkeling als je actief verschillende banen opzoekt. De persoonlijke lenigheid om in wijzigende omstandigheden je werk te kunnen doen, wordt belangrijker. Kunnen omgaan met veranderingen door op tijd zelf te kiezen. En daar waar er door bijvoorbeeld reorganisaties voor jou keuzes worden gemaakt, is het zaak om zelf de energie en de spirit te hebben om in een nieuwe context te stappen. Ook als er een langere reistijd aan vastzit of zelfs een lager salaris, het gaat erom dat je actief kunt blijven meedoen en wellicht later weer kunt opstappen naar een volgende uitdaging die nog beter bij je past. Tegelijkertijd kunnen organisaties hun mensen enorm helpen om die lenigheid te ontwikkelen. Voorbij de grenzen van sectoren, want je kunt als bedrijf niet volstaan met het opleiden voor je eigen bedrijf of de eigen sector. Als je daar met een bredere visie in durft te staan, word je meteen ook weer een aantrekkelijker werkgever. Natuurlijk raak je daarmee ook weleens goede mensen kwijt, maar dat worden dan weer ambassadeurs voor jou bij nieuwe organisaties. Mijn ideaal is dat ProRail-ervaring op een cv een echte asset wordt voor mensen op de arbeidsmarkt. Is toch mooi?"



- De waarde van werk zit in ervaringen die je onderweg opdoet en die je daarmee van grotere waarde maken voor toekomstig werk.
- Maatschappelijke toegevoegde waarde wordt steeds belangrijker, zeker onder jongere generaties.
- ProRail biedt in de basis al een duurzaam product en maakt er zichtbaar werk van om die positieve impact verder te vergroten.



Jan-Derek Groenendaal
GENERAL MANAGER
ETOS

De waarde van werk is voor elk individu anders



“Als we praten over werk en wat dat betekent voor mensen, vergeten we vaak te kijken naar hoe mensen hun eigen leven zien. En hoe werk daar dan inpast. Welke waarde haal je als individu uit je werk? Dat is voor iedereen anders. Niet iedereen kan alle keuzes maken die hij zou willen, bijvoorbeeld de luxe om zelf te bepalen wanneer je wilt stoppen met werken en hoe je dat wilt invullen. Daar moeten we meer oog voor hebben. In de toekomst zie ik de aard van werk veranderen, dat is nu al gaande. Alleen al als je kijkt naar onze afdeling marketing, waar we heel andere skills vragen dan een aantal jaren geleden. Het gaat nu veelal om de kunst om tussen alle data relevante inzichten op te doen en die op het juiste moment in te zetten. Het perfecte plaatje doet er nu minder toe. Ik geloof verder dat de factor mens en contact tussen mensen onderling altijd een belangrijke toegevoegde waarde zal blijven. Ondanks, of misschien wel dankzij, alle technologische ontwikkelingen die gaande zijn. En het verleden heeft uitgewezen dat iedere beweging altijd weer een tegenbeweging creëert. Dus ik ben niet zo bang dat we straks niet genoeg werk meer hebben.”



Al pratend over het thema De Waarde van Werk passeren vele onderwerpen de revue met **Jan-Derek Groenendaal**, general manager van Etos. Het binnenhalen van de juiste mensen is een groot thema voor Etos. "Wij zijn altijd op zoek naar mensen en dat wordt steeds meer een uitdaging. Die uitdaging is er in bijna alle geledingen van de organisatie. Voor de winkels is het steeds lastiger om goede mensen te vinden. Mensen die de juiste zorg kunnen geven aan de klanten en lang genoeg in dienst blijven om de winkels echt goed te leren kennen. Juist nu in de winkels de factor beleving steeds belangrijker wordt, zijn de medewerkers die in de winkel staan echt van meerwaarde. Mensen komen namelijk niet meer naar een winkel om puur praktische redenen nu er steeds meer online gewinkeld wordt, mensen komen vooral ook voor advies."

Voor de distributiecentra zijn 'de wielen en de handjes' constant een uitdaging. "Er is moeilijk aan personeel te komen en we hebben te maken met pieken en dalen. Met kerst hebben we bijvoorbeeld 25% extra bezetting nodig. Ook op het hoofdkantoor is de juiste bezetting een opgave. Daar speelt niet alleen de kwantitatieve vraag, maar vooral ook een kwalitatieve vraag. De aard van het werk zien we veranderen. De digitale transformatie vraagt een heel ander type mensen. En je ziet dat die mensen er (nog) niet zijn, iedereen heeft een tekort. Het vraagt van ons als werkgever dat we een stap dieper gaan kijken. Mensen die precies in het plaatje passen, bestaan niet meer. Dus komt het er meer op aan welke eigenschappen iemand heeft en welke competenties. Het hangt steeds minder van kennis af of iemand past. Zo moet visueel gepresenteerde informatie bijvoorbeeld

steeds sneller geanalyseerd worden, je moet op basis van verschillende informatiebronnen snel de juiste beslissing weten te nemen. De mensen die er nu zijn, nemen we mee in het verandertraject, maar we hebben zeker ook externe hulp nodig bij de transformatie waar we voor staan. De trein gaat nog te langzaam. We kijken daarom ook kritisch welk werk door mensen gedaan moet worden en wat efficiënter kan op een andere manier. Welke handjes kunnen we door robots vervangen? En hoe ver gaan we daarin? Ook zullen we breder naar het onderwerp arbeidsmigratie moeten kijken. Ik zie een enorme potentie in één Europese arbeidsmarkt. 'Ze pikken onze banen in' is niet meer aan de orde. We hebben iedereen nodig. Maar nu is de onderlinge concurrentie niet eerlijk, omdat een chauffeur uit Bulgarije zich bijvoorbeeld niet aan rijtijden hoeft te houden."



De vraag die Groenendaal hardop stelt, is of techniek de mens volgt. "Je ziet dat de generatie van nu opgroeit met een iPad, terwijl wij met boeken opgegroeid zijn. Op heel jonge leeftijd gaat de nieuwe generatie al heel anders met informatie om. Momenteel moet je vaak op school weer terug in de boeken. Je kunt je afvragen hoe groot de aansluiting dan is. Er worden best pogingen gedaan om ons onderwijs verder te ontwikkelen, maar het onderwijs heeft ook zo zijn eigen problematiek. Ze mogen al blij zijn dat er een juf of meester voor de klas staat, laat staan dat dat dan iemand is die volledig aansluit op ons nieuwe digitale tijdperk."

Voor het realiseren van goede opleidingen ziet Groenendaal zeker ook een rol voor de corporates weggelegd. Je opleiding is zeker nog niet afgerond op het moment dat je gaat werken. "In het grootste deel van onze winkels lopen gediplomeerde drogisten rond. 50-60% van ons personeelsbestand heeft daarvoor een opleiding gevolgd en moet zich blijven bijscholen. Als branche hebben we het nascholingstraject serieus opgepakt en iedereen kan ieder jaar e-learningmodules volgen. Actuele thema's worden op die manier ook in kleine modules verspreid. Zo zoeken wij elke keer naar manieren om ons onderscheidend vermogen te onderstrepen. Voor medewerkers is die nascholing inmiddels logisch, want we willen met elkaar de beste drogist blijven. Het opleidingstraject is in de rest van de organisatie minder eenduidig, want we hebben veel verschillende functies. Je ziet dat we opleiding

“We worden gedwongen veel kortcyclischer te gaan werken. De strategische cyclus van een jaar is al een heel mensenleven”


daar koppelen aan strategische keuzes die we maken, zoals de digitalisering van onze marketing. We willen echter stimuleren dat bijblijven en leren meer uit mensen zelf komt. Daarvoor is het belangrijk dat mensen de 'why' van ons bedrijf snappen. Dan stellen we ze in staat om zelf meer regie te nemen."

Die 'why' is vooral voor jonge mensen belangrijk, aldus Groenendaal. Je ziet dat jonge mensen de neiging hebben om voor nieuwe hippe sectoren en bedrijven te kiezen. De traditionele sectoren worden minder interessant. Nu hebben wij zo'n hip label als Bol.com binnenshuis, maar

ook aan die mensen wordt getrokken. Hoe ben en blijf je dan een aantrekkelijke werkgever? Het vraagt van ons om constant met de toekomst bezig te blijven en visie te blijven ontwikkelen. Je kunt het je niet veroorloven om stil te staan. Die flexibiliteit moet ook weerspiegeld worden door de manier waarop we onze organisatie inrichten. Dat kan niet meer rigide zijn met vaste functies. We worden gedwongen veel kortcyclischer te gaan werken. De strategische cyclus van een jaar is al een heel mensenleven. We bepalen wat we willen doen en hoe we dat willen en passen daar de structuur op aan. Je ziet afdelingen dan mee veranderen met onze strategie: 'structure follows strategy'. En voor dingen die echt nieuw zijn of extra aandacht behoeven, richten we een aparte, vaak tijdelijke, projectorganisatie in. Een mooi voorbeeld zijn onze NS-winkels. De vraag was: hoe run je zo'n winkel nou goed? We hebben hier een dedicated team op gezet die langs al die winkels kon gaan om extra aandacht te geven en er maximaal van elkaar geleerd kon worden. Op het moment dat dit voldoende uitgekristalliseerd was, konden die winkels weer in onze regio-indeling opgenomen worden en zo weer geïntegreerd worden in de business. Zo kennen we talloze voorbeelden, waar bij gebleken succes pas het nieuwe onderdeel in de totale organisatie opgenomen wordt."

In dit tijdperk gaat het om waarde toevoegen en doen waar je sterk in bent. Dat wordt van het individu gevraagd, maar ook van organisaties. "Wij kijken steeds naar netwerken van bedrijven om ons heen en naar partnerships", zegt Groenendaal. "Met veel van onze leveranciers maken we deel uit van dezelfde ecosystemen en die kunnen we maar beter op elkaar laten aansluiten. Bedrijven waar we langdurige relaties mee hebben, vullen zo een deel van onze strategie in

zonder dat ze onderdeel van de organisatie hoeven te zijn. Samenwerken wordt belangrijker. Je hoeft niet meer altijd te fuseren om van elkaars sterktes gebruik te maken. En zo moeten we ook met werk kijken naar andere vormen. Hoe belangrijk is het nog waar je feitelijk werkt? Dat zie je nu aan de enorme flexibilisering van arbeid. We moeten meer van het pad van het individu uitgaan en minder van loopbanen binnen een en dezelfde organisatie met arbeidscontracten zoals we die twintig jaar geleden ook al kenden. Dit vraagt ook om modernisering van het stelsel waar we inzitten. Hoe relevant is het in onze branche bijvoorbeeld nog dat we een avond- en zondagtoeslag hanteren, als er mensen zijn die juist op die tijden graag werken en samen onderling het rooster bepalen, zodat iedereen kan doen wat hem of haar in die week goed uitkomt? In cao's is echter van 'oude verworvenheden' lastig afscheid te nemen. Tegelijkertijd moeten we ook niet onderschatten voor hoeveel mensen de waarde van werk gewoon nog steeds betekent dat er elke dag geld nodig is om van te leven. En dat mensen heus niet allemaal op zoek zijn naar zelfactualisatie in hun werk, maar ook vaak economische afwegingen maken. Het vraagt van ons als leiders dat we constant kunnen schakelen en meer en meer oog hebben voor de individuele kracht en behoefte van mensen. Ik geloof dat we constant zullen blijven zoeken naar de meerwaarde van de factor mens. En het kapitaal van medewerkers zal zijn waarde behouden. Al was het maar dat het zonder mensen toch een stuk minder gezellig is in de winkel."



- Juist nu in winkels de factor 'beleving' steeds belangrijker wordt, zijn de medewerkers in de winkel echt van meerwaarde.
- Etos wil stimuleren dat bijblijven en leren meer uit de medewerkers zelf komt; daartoe is het kennen en begrijpen van de 'why' van de organisatie belangrijk.
- Afdelingen veranderen mee met de strategie: 'structure follows strategy'.



By 2022 everyone will need
an extra 101 days of learning.

World Economic Forum, Future of Jobs Report 2018



“

Bas Haring
BIJZONDER HOGLERAAR
'PUBLIEK BEGRIP VAN WETENSCHAP',
UNIVERSITEIT LEIDEN

De voorraad aan werk is oneindig

”

“Als ik een definitie voor ‘werk’ zou moeten formuleren, kom ik uit op ‘iets doen voor een ander’. De waarde van werk is daarmee dus de waarde van iets doen voor een ander. Dat ‘iets’ moet waardevol zijn voor die ander, iets positiefs, iets fijns, vanuit een menselijke ervaring. Het kan ook een uitgestelde waarde hebben: het hoeft nu niet leuk te zijn om naar die saaie man voor de klas te luisteren, maar het is later wel fijn dat je scholing hebt gehad. En werk heeft nog een ander aspect: je krijgt ervoor betaald. Als compensatie voor het feit dat je het niet voor jezelf doet.”



Filosoof **Bas Haring** studeerde in de jaren negentig af op kunstmatige intelligentie. In een gesprek met hem over de waarde van werk komt de impact van technologie dus al snel aan de orde. "Er is als mens altijd iets te doen voor een ander", stelt hij. "Dus ik maak me totaal geen zorgen over robotisering. De gedachte dat we door technologie allemaal werkloos worden, is onzinnig. Stel je voor: alles in de wereld gebeurt straks door robots. Dan nog heb je behoefte aan dingen die andere mensen voor en met je doen: aandacht geven, wandelen, aaien of een film waarin mensen acteren. En zolang jij daar behoefte aan hebt, is er dus voor iemand werk. Misschien dat aaien in de toekomst werk kan worden. Absurd idee misschien, maar wel legitiem. Er bestaan

nu ook beroepen die we twintig jaar geleden ondenkbaar achtten: de opruimcoach bijvoorbeeld. Hebben we er nu tweehonderd van in Nederland, compleet met een eigen jaarcongres. Dus ik ben helemaal niet bang voor de effecten van robots en digitalisering. Toen ik me twintig jaar geleden bezighield met kunstmatige intelligentie ging het om 'alles wat nog net niet kon'; tegenwoordig is het 'als het even kan, noemen we het kunstmatige intelligentie'. Het is hip en ontploft, maar niet nieuw. Alleen de computerkracht is groter geworden en er zijn meer data beschikbaar. Dat gaat niet tot een fundamentele verandering leiden. Robots en kunstmatige intelligentie vervangen menselijke handelingen, net als eerdere vormen van mechanisatie. En er zullen zeker banen verdwijnen; mensen

“Misschien dat aaien in de toekomst werk kan worden.”



in administratieve functies verliezen taken en werk. Maar een verhalenverteller bijvoorbeeld, die blijft. Sterker nog: daar krijg je er alleen maar meer van. Ik zie iets als marketing bijvoorbeeld echt niet verdwijnen door computers. We moeten af van het schrikbeeld dat er slechts een beperkte voorraad aan werk is. Wanneer je werk definieert als 'iets doen voor een ander', dan is die voorraad in werkelijkheid juist oneindig. De digitalisering gaat er hooguit toe leiden dat de menselijke inbreng in de waarde van werk alleen maar groter wordt. Het belang van de human touch gaat groeien als we steeds meer machines om ons heen krijgen. Dingen die alleen een mens kan doen, worden belangrijker, waardevoller. En naar mijn stellige overtuiging ook talrijker, omdat we als mensen worden uitgedaagd daarnaar op zoek te gaan. We willen intrinsiek van waarde zijn, ertoe doen en we vinden steeds weer nieuwe manieren om daar invulling aan te geven."

Haring leunt achterover en kijkt om zich heen. "We zitten hier in een gloednieuw restaurant", vervolgt hij. "Dit is een tent die is gemaakt en bedacht door mensen. Een beetje hipsterachtig, een concept met een eigen kas, een urban farm. Dat kan alleen een mens zo bedenken. En er zit van jou en mij uit aan de vraagkant ook een behoefte aan: ik wil iets eten dat bereid is door mensen, dat aan tafel wordt gebracht door mensen. Dat gevoel, dat contact, is bepalend voor de waarde die ik eraan toeken. Net zoals ik bij een boek dat ik lees wil dat het geschreven is door een mens, iemand die dingen heeft meegemaakt, die reflecteert, verdiept, beschouwt, prikkelt. In die hele hype rond kunstmatige intelligentie wordt één grote vergissing gemaakt: het verstandelijke wordt daar puur verstandelijk geacht. Maar heel veel van de abstracte concepten die wij als mens verstandelijk gebruiken, zijn gefundeerd in ons lichaam. Dat lichaam is ook

heel belangrijk voor hoe wij gevoelszaken en abstracties ervaren. Dat wordt heel erg onderschat. Waarom ligt de toekomst voor ons? Omdat we naar voren lopen en ogen aan de voorkant hebben. Voor kunstmatige intelligentie is dat helemaal niet logisch, want dat loopt niet, gaat niet naar voren en heeft geen ogen. Het mist een lichaam als fundering."

Terwijl een mens van vlees en bloed ons een volgend drankje brengt, verandert Haring van perspectief. "Even iets anders: mijn zusje is actrice, won een paar jaar geleden een Theo d'Or, maar ze verdient geen rooie cent. Voor haar is het echt sappelen, tegelijkertijd is ze heel erg kritisch op de rollen die ze wel en niet wil spelen: ze wil altijd een bepaald soort intellectueel publiek bedienen. Maar wat is dat waard? Kennelijk minder dan het werk van de gemiddelde AH-manager, want die verdient beduidend meer. Het is heel hard, maar je werk is pas waardevol als het door een ander gewaardeerd wordt. Het publiek van mijn zus zou makkelijk meer kunnen betalen, maar kennelijk willen ze dat niet. Ze kennen er niet die waarde aan toe. Misschien hebben de Amerikanen wel gelijk met hun stelling 'je bent wat je verdient' en dus niet wat je doet. In Nederland willen we gedurende ons hele leven status opbouwen, ook in geldelijke zin. Een beetje alsof we de illusie hebben dat ons leven oneindig voortduurt. Daarin zijn we heel anders dan de Amerikanen: die vinden het prima om ook slechtere tijden te hebben, ze verkopen aan het eind van hun leven hun huis en gaan kleiner wonen in een mobile home in Florida. Dat zie ik bij ons nog niet zo gauw gebeuren, alle bejaarden naar een stacaravan in Zeeland ofzo. Bovendien is het natuurlijk niet zo

dat iedereen altijd voldoende geld heeft om alles te kunnen betalen waar-ie behoefte aan heeft. Ook niet als je een prima salaris hebt of hebt gehad. Die nuancering is wel belangrijk. Oudere mensen vinden het heel fijn als ze door de thuishulp gewassen worden, maar hebben veelal geen geld om die zorg echt individueel in te kopen. Natuurlijk zijn er genoeg mensen die vervolgens zeggen: dan moeten we er samen voor zorgen dat er voldoende middelen zijn om alle oudjes te kunnen wassen. Maar dat blijkt in de praktijk nog knap lastig te realiseren. Ik heb niet het generieke vertrouwen in de mensheid dat we dit altijd samen zo zullen oplossen. De teneur is in elk geval de andere kant op. Kijk alleen al hoe er de laatste jaren gestemd wordt. Daarin zie je een beweging die tweedeling en ongelijkheid verder lijkt te vergroten. De ontzuiling lijkt daarin overigens ook een rol te spelen. Het voordeel van die traditionele zuilen was dat daarbinnen tussen allerlei financiële en intellectuele niveaus volop contacten bestonden. Van hoog tot laag, zo je wil. Dat is nu weg en we hebben er horizontale kokers voor terug gekregen, waarbinnen mensen op hun eigen 'niveau' contacten onderhouden. We mixen niet meer en dus groeit de ruimte tussen de kokers. Dat zou ook zo maar eens impact kunnen gaan krijgen op de waardering voor werk, op de mate waarin we iemand iets gunnen en de bereidheid die we hebben om iets voor een ander te doen zodra die niet uit onze eigen koker komt. Een interessante hypothese om nader te onderzoeken."



- De digitalisering gaat er hooguit toe leiden dat de menselijke inbreng in de waarde van werk alleen maar groter wordt.
- Heel veel abstracte concepten die wij als mens verstandelijk gebruiken, zijn gefundeerd in ons lichaam. Dat aspect mist kunstmatige intelligentie.
- Werk is pas waardevol als het door een ander gewaardeerd wordt.



Lex Heerma van Voss
HOGLERAAR 'GESCHIEDENIS
VAN DE SOCIALE ZEKERHEID'
UNIVERSITEIT UTRECHT



“In de tijd van mijn ouders en grootouders was het ideaalbeeld dat de vrouw niet hoefde te werken. Nu is zelfredzaamheid in onze maatschappij de norm geworden en daar hoort een baan bij, vinden we. Dat etaleren we volop, bijvoorbeeld via Instagram of Twitter. We wisselen foto's van onze schattige huisdieren af met beelden die laten zien hoe gaaf ons werk is. Zo belangrijk vinden we dat dus: #lovemyjob. Ik doe het zelf ook: laatst weer een tweetje van een mooie pauze in de zon tijdens een congres. Maar daarmee laten we natuurlijk maar een deel van de werkelijkheid zien. Het deel dat de positieve waarde van werk bevestigt en waarmee we onszelf als individu positief kunnen neerzetten. Je ziet bijvoorbeeld nooit een post van een verpleegster die zegt: 'deze mevrouw heeft heel erg overgegeven en ik kan het weer opruimen'.”



Uitgestorven beroepen gaan in de revival



Historicus Lex Heerma van Voss koppelt inzichten uit het verleden aan gedachten en ontwikkelingen over werk van vandaag. Daarbij valt hem om te beginnen op dat er nu meer mensen in Nederland leven van de opbrengst van loonarbeid dan ooit tevoren. "Daar zit een demografische trend onder", legt hij uit. "Door ontgroening is het aandeel volwassenen toegenomen en bij hen is de norm dat ze tussen hun opleiding en hun pakweg 67^e levensjaar allemaal werken. Daarna worden ze geacht te leven van uitgesteld inkomen uit dat werk. Tel daarbij op dat tegenwoordig ook van vrouwen verwacht wordt dat ze werken en je komt tot de situatie waarin het merendeel van de mensen leeft van loon uit arbeid. Dat moet ook wel, want we zijn steeds

meer consumptiedingen normaal gaan vinden, meerdere auto's op de oprit, een paar keer paar jaar op vakantie. Daar heb je wel minimaal twee inkomens voor nodig. Die hele beweging past in de lange geschiedenis van loonarbeid die Nederland heeft, met name als gevolg van de relatief vroege verstedelijking. Die heeft een enorme impact gehad op hoe wij ons als maatschappij, maar ook als individuen hebben ontwikkeld. Op de klassieke zelfvoorzienende boerderij waar ooit de meeste mensen in ons land woonden, was het onderscheid tussen werk en niet-werk veel minder binair. Zodra je in loondienst bij een bedrijf gaat werken, verandert er iets: je volgt een opleiding, je gaat buitenshuis werken en uiteindelijk



“Mensen denken niet: de robots komen, wat moet ik nu? Ze ontdekken nieuwe niches, zien kansen en gaan daar hun werk van maken. Letterlijk.”



met pensioen. Dat soort omslagmomenten in een leven waren er op de traditionele boerderij veel minder. Daar leerde je door te werken, je zette telkens stapjes, kreeg steeds meer verantwoordelijkheden. En je moeder en oma hielden intussen ook niet op met werken, die gingen naarmate de jaren vorderden lichtere klusjes doen, maar bleven allemaal zo lang mogelijk actief. Op het platteland probeerde je de markt buiten te houden, zelfvoorzienend te zijn. In de stad is het omgekeerd: je bent afhankelijk van de markt, alles moet gekocht worden. Als je dat gegeven doortrekt naar de toekomst, dan verwacht ik dat we steeds meer onderling afhankelijk worden. Neem iets als voorraden: de boerderij van vroeger produceerde in het oogstseizoen voorraden voor het hele jaar, door te wekken bijvoorbeeld. Producten moesten maanden meekunnen, zodat het gezin de winter doorkwam. Dat kennen we helemaal niet meer. Nederland was bij aanvang van de Tweede Wereldoorlog nog voor een belangrijk deel zelfvoorzienend en voorraadhoudend. Als we nu oorlog, of zelfs maar een kink in de aanvoer zouden krijgen, zouden we veel sneller in hongersnood vervallen. Zelfs de winkels hebben geen voorraad meer: de efficiency van onze economie maakt dat wij op vraag leveren. Albert Heijn verkoopt liever dagelijks de winkel leeg en is dan in de ochtend om 8 uur weer vol. Voorraad is een onkostenpost. Dit betekent op de langere termijn dat we nog sterker afhankelijk worden van het inkomen uit arbeid, de onderlinge verknoptheid en de wereldwijde stroom van goederen en diensten."

Heerma van Voss ziet die globalisering in steeds meer zaken zichtbaar worden, in wat we allemaal kunnen laten maken, laten bezorgen of laten doen. Tot aan de andere kant van de wereld. "We hebben het daarbij heel erg over toegevoegde waarde", zegt hij. "Verzinnen er steeds weer nieuwe diensten bij en formaliseren die in termen van overdracht van geld, waarmee we het systeem op gang houden. De digitalisering geeft onze creativiteit hierin een extra boost. Mensen denken niet: de robots komen, wat moet ik nu? Ze ontdekken nieuwe niches, zien kansen en gaan daar hun werk van maken. Letterlijk. Ook in de fysieke ruimte

overigens. Kijk naar Amsterdam: daar verdwijnen de traditionele basale winkels voor ijzerwaren of huishoudartikelen. Wat komt ervoor terug? Winkels met standaarddingen voor toeristen en specialistische retail gericht op niches. Tot aan zaken die alleen maar soep verkopen of water. Gericht op een klantengroep die daar de waarde van inziet. En die blijkt er dus ook echt te zijn. Daar veranderen robotisering en digitalisering niks aan. Dat is simpelweg een volgende golf van mechanisatie. De daarmee gecreëerde waarden leiden ook weer tot nieuwe vraag. Voor een deel ook omdat we als mensen doorlopend dingen herwaarderen. Uitgestorven beroepen en functies gaan in de revival. Je ziet nu bijvoorbeeld de kunst weer terugkomen in de huizen. In de 18^e eeuw hadden veel mensen thuis schilderijen aan de muur, die zijn later vervangen door posters van popidolen en fabriekszeefdrukken, nu zie je de behoefte terugkomen om weer echte kunst aan de muur te hangen. Nog een beetje chic, maar het wordt steeds normaler. Mensen willen uiting geven aan hun individuele zelf, ook in hun huis. En dus komt er nieuw werk voor kunstenaars, al dan niet via moderne, digitale technieken. Net zoals voor meubelmakers of andere ambachtslieden."

Daar waar er door mechanisatie werk verdwijnt, laat de historie zien dat er ook nieuw werk voor terugkomt. Meer werk zelfs. Gaan we dat eigenlijk wel uitgevoerd krijgen? Wie moet dat doen? "Dat hangt er een beetje van af in welke mate we kunnen loskomen van een typisch Nederlands fenomeen: onze voorkeur voor anderhalve-baanconstructies. In 1960 was Nederland - met Griekenland - het land in Europa waar de minste vrouwen een betaalde baan hadden. Nu zijn we met Noorwegen juist koploper. Deels om de kosten van het consumptiepatroon in gezinnen te kunnen dragen, deels ook omdat vrouwen invulling willen geven aan de norm van zelfredzaamheid. Maar wel veelal in deeltijdbanen. In veel andere landen wordt dat als een inferieure en onwenselijke positie gezien. Daar is het heel normaal dat kinderen tussen de middag overblijven, dat er zorg voor hen geregeld is tot aan het einde van de dag. Bij ons willen de ouders een veel actievere rol hebben in die zorg voor de kinderen. Dat zit nadrukkelijk in onze cultuur en krijgen we niet georganiseerd als beide ouders fulltime werken. Tegelijkertijd: als we de economie in haar huidige vorm en ontwikkeling op gang houden willen houden, dan hebben we alle beschikbare arbeidskracht nodig. Ik ben benieuwd wat uiteindelijk sterker zal blijken: onze cultureel gewortelde voorkeur of de economische druk. De uitkomst gaat mede bepalen hoe we de waarde van werk richting de toekomst invulling zullen geven."



- Op het platteland probeerde je vroeger de markt buiten te houden, in de stad is het omgekeerd: je bent afhankelijk van de markt.
- We gaan in de toekomst steeds meer onderling afhankelijk worden.
- In de Nederlandse cultuur bestaat een voorkeur voor anderhalve baanconstructies, terwijl we voor de huidige economie alle arbeidskracht nodig hebben.



TON HEERTS
VOORZITTER MBO RAAD



Ieder mens wil in beginsel ergens bij horen



“Ik was een tijdje geleden op bezoek bij een school in Utrecht. Daar kwam ik een klas binnen en er werden zes kaarsjes aangestoken om mij welkom te heten. Ik dacht: wat gebeurt hier? Een student uit die klas vertelde me dat ze stage liep in een winkel en dat ze de week daarvoor de sleutel van haar werkgever had gekregen. Zij sprak daar zo vol trots over! Het was het grootste blijk van vertrouwen dat ze in jaren had gehad. Dat verhaal, in combinatie met die kaarsjes... ik vond dat zo mooi! Die sleutel stond symbool voor zoveel, voor toegang tot werk, voor vertrouwen, voor geloof in de medemens. Dat is de waarde van werk.”



Ton Heerts is voorzitter van de MBO Raad, de brancheorganisatie van de scholen in het middelbaar beroeps- onderwijs en de volwasseneneducatie. Samen goed voor zo'n 500 duizend studenten, zoals ze zich sinds kort ook officieel mogen noemen. "Veelal jonge mensen, die we een basis geven voor een goede start op een arbeidsmarkt en in een maatschappij die steeds sneller evolueert. Vroeger was dat voldoende voor een heel werkzaam leven, tegenwoordig zul je moeten blijven leren en ontwikkelen om in alle transities mee te kunnen komen. Dat stelt nieuwe eisen aan hoe we onderwijs en verdere scholing invullen. Een leven lang. Overigens niet omdat al ons werk straks wordt overgenomen door technologie en robots.

Daar geloof ik niks van. Als een eiland als Texel overal adverteert dat ze de toeristen niet aankunnen omdat ze onvoldoende handjes hebben, dan zie ik daar in de toekomst nog geen duizend robots rondlopen met een dienblad. Er zijn mensen die daar anders over denken, maar daar haak ik zelf toch echt op af. Ik hoorde iemand laatst zeggen dat er in de toekomst niet meer voor iedereen zinvol werk zal zijn. En dat zou een belangrijk argument zijn om het basisinkomen in te voeren. Ik wist niet wat ik hoorde! Dan kan je je toch net zo goed afvragen waartoe de mens überhaupt nog op aarde nodig is? Het idee van een basisinkomen, ongeacht leeftijd, zie ik totaal niet zitten, sterker nog: ik ben er radicaal op tegen, omdat



“Beleidsbepalers en beïnvloeders zijn afgedreven van een deel van de kern van het menselijk bestaan. We moeten veel meer naar de mensen zelf leren kijken, de menselijke waarde van werk agenderen.”

er een 'onmenselijk' signaal van uitgaat. Met een basisinkomen erken je feitelijk dat er niet meer voor iedereen een zinvolle plek is op de arbeidsmarkt. Daar geloof ik niet in. Iedereen kan iets bijdragen. We moeten ons hooguit afvragen hoe we dat op een faire manier kunnen waarderen, ook in financiële zin. Maar dat is heel iets anders dan mensen op voorhand een bedrag geven en min of meer zeggen: doe verder vooral niks."

Heerts brengt met zijn huidige functie en die van oud-voorzitter van de FNV de werelden van werk en onderwijs samen. Dat blijkt wanneer het gesprek zich richt op de waarde van zekerheden die onderdeel zijn van de Nederlandse arbeidsmarkt. "Kijk naar de pensioenen. De naoorlogse generatie heeft voor een groot deel vrij massaal aan vermogensopbouw kunnen doen, langs de lijnen van de koop van een woning en pensioen. Dat zal voor de jongere generatie die nu nog studeert nooit meer in dezelfde mate lukken. Deze onevenwichtigheid is een groot punt van zorg. Ik vind eigenlijk dat de overheid zou moeten stoppen met het bieden van faciliteiten voor mensen die meer dan twee keer modaal verdienen. Die redden zich, naast de AOW, prima zelf. Ook als het gaat om inkomen voor later. We kunnen het geld veel beter gebruiken om de mensen te helpen die net toetreden tot de arbeidsmarkt of die in lagere inkomensklassen zitten. Zo zorgen we ervoor dat de waarde van werk voor deze groepen ook op langere termijn blijft doorklinken. Wat we ook nog niet goed in 'de klauwen' hebben: de zorgkosten. Met name de werkgeverslasten in relatie tot zorg vind ik niet helemaal zuiver. Bij pensioen zou je nog kunnen zeggen dat het gaat om uitgesteld loon, maar de werkgeversbijdrage in relatie tot zorg is eigenlijk een bijdrage in de kosten. Doit is bedacht dat werkgevers hun verantwoordelijkheid moeten nemen aan de preventieve kant van zorg. Maar de invloed van de werkgever op de werknemer, op diens levensstijl, die is toch relatief gering. Terwijl de invloed van de werknemer op z'n eigen gezondheid juist heel groot is. Daar zit in de structuren van ons systeem iets scheef. Net als in de wijze waarop we momenteel kijken naar de

AOW-leeftijd en de flexibilisering van de AOW. Ik heb daar zelf eerder een idee voor bedacht waarbij iedereen boven de 60 jaar wordt getoetst op de mate waarin hij of zij nog kan meekomen op de arbeidsmarkt en in werkprocessen. En wat er eventueel moet gebeuren aan scholing of maatwerk om iemand actief te kunnen houden. Als uit die toets komt dat iemand echt niet meer kan meekomen, dan ontvangt-ie zeventig procent van het minimumloon tot aan de AOW-leeftijd, vrij van een partner- of vermogenstoets. Mensen die al in de WIA of WW zitten, staan hier los van. Het gaat hier om een individuele voorziening die door de Sociale Verzekeringsbank uitgekeerd wordt, zodat gemeenten hier niet mee worden belast. De toets kan uitgevoerd worden door deskundigen van het UWV, CIZ of SVB. Met een dergelijke aanpak doen we recht aan wat mensen nog wél kunnen, in plaats van dat we collectief vanaf een bepaalde leeftijd zeggen dat mensen niks meer kunnen. Dat zou wat mij betreft centraal moeten staan in de manier waarop we de arbeidsmarkt richting de toekomst inrichten: de waarde van werk in de betekenis van de waarde van participatie. Individueel kijken hoe mensen kunnen blijven meedoen, blijven ontwikkelen, jong en ouder. In mijn periode als FNV-voorzitter, maar zeker ook in de politiek en het onderwijs, heb ik geleerd: ieder mens wil in beginsel ergens bij horen. Werk is een belangrijk onderdeel van ons leven en bepaalt in belangrijke mate de plek die een individu in de community heeft. Dat mag je niemand afnemen. Wat mij betreft zijn scholing, onderwijs en het bevorderen van een positieve leercultuur de nieuwe sociale zekerheid."

Naast het belang van de individuele benadering ziet Heerts veel potentie in het ontstaan van nieuwe verbanden, netwerken en community's. "In de toekomst kijken is lastig. We weten bijvoorbeeld niet hoeveel mbo-opleidingen en scholen er straks nodig zijn. Het is wat mij betreft ook niet relevant of we vijf scholen meer of minder nodig hebben, het gaat erom hoe de netwerken eromheen tot stand komen. En die netwerken lopen niet langs de lijntjes en binnen de hokjes die we eerder zelf hebben gecreëerd.

Grenzen tussen bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties vervagen, ketens veranderen. We zouden ons meer bewust moeten zijn van de kracht van sociaaleconomische regio's. Die zouden zich, naast de vier grote steden, kunnen vormen rond een veertigtal centrumgemeenten, die een cruciale rol spelen in het eerste contact met burgers en bedrijven. Die centrumgemeenten vormen zo kernen van groei en ontwikkeling rond specifieke thema's of industrieën. Campussen bijvoorbeeld, maar ook informelere netwerken: dat is waar het gebeurt, in regio's 'on the ground'. Rond mensen en verbanden van mensen. Als beleidsmakers staan we vaak te ver af van de mensen voor wie we dat beleid maken. Beleidsbepalers en beïnvloeders zijn afgedreven van een deel van de kern van het menselijk bestaan. We moeten veel meer naar de mensen zelf durven en leren kijken, de menselijke waarde van werk agenderen. Zoiets belandt niet vanzelf op de politieke agenda. Daarin blijft een belangrijke rol weggelegd voor sociale partners om dit telkens weer te stimuleren. De waarde van participatie is eigenlijk ook de waarde van de mensheid, van het menselijk bestaan. En dan gaat het wat mij betreft zowel om betaald werk als om vrijwilligerswerk. Dat idee zouden we collectief moeten omarmen. Dan komen ook maatregelen als een 'maatschappelijke diensttijd' of het uittrekken van honderd miljoen voor het democratisch bewustzijn, in een heel ander daglicht te staan. Het is toch eigenlijk heel gek dat zoiets nodig is? Het zijn manieren om iets te repareren wat eigenlijk niet stuk zou mogen zijn."



- Met een basisinkomen wordt feitelijk erkend dat er niet meer voor iedereen een zinvolle plek is op de arbeidsmarkt.
- De overheid zou moeten stoppen met het bieden van faciliteiten voor mensen die meer dan twee keer modaal verdienen.
- Scholing, onderwijs en het bevorderen van een positieve leercultuur vormen de nieuwe sociale zekerheid.



You've achieved success in your field when you don't know whether what you're doing is work or play.

Warren Beatty





Ernst Hirsch Ballin
UNIVERSITEITSHOGLERAAR
TILBURG UNIVERSITY



De waarde van werk schuilt in waardigheid



“Het thema Waarde van Werk nodigt wat mij betreft uit om het te hebben over de ‘waardigheid van werk’. In de toekomst zullen we de betekenis van werk moeten losmaken van de bestaande juridische definitie, waarbij arbeid wordt verricht in een ondergeschiktheidspositie en tegen loon. We zullen open moeten staan voor werk dat geen geldelijke beloning heeft. Als grote groepen mensen die gezond zijn van lijf en leden niet of minder kunnen werken omdat het werk er bijvoorbeeld door digitalisering simpelweg niet is, zullen we een modus moeten vinden om die mensen wel een waardig bestaan te laten leiden. Een waardig bestaan ook zonder dat ze werken. En dit leidt direct ook weer tot de vraag welke plaats werk dan nog wel inneemt in een menswaardig bestaan.”



Ernst Hirsch Ballin is hoogleraar in Tilburg en aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij onder meer vicevoorzitter van de Vereniging Achmea en lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Voor het invullen van de waarde van werk grijpt hij terug op het sociale denken dat vanaf de negentiende eeuw opgang deed. "In een rap urbaniserende en migrerende samenleving moesten mensen destijds het werk aannemen dat beschikbaar was, ook al waren de werk-omstandigheden vaak schadelijk voor hun gezondheid en hun sociale leven", vertelt hij. "De industriële revolutie bracht met zich mee dat ook kinderen op jonge leeftijd al moesten meewerken. Dat was de harde maatschappelijke realiteit voor hele gebieden in West-Europa. Denk in

Nederland aan de steenkolenmijnen in Zuid-Limburg, de sloppenwijken in Amsterdam, de havenarbeiders in Rotterdam en het werken in de vele productiebedrijven die ons land toen kende. In die hele context kwam de socialistische arbeidersbeweging op, samen met de katholieke sociale beweging en haar protestantse evenknie. In dat denken stond centraal dat er opgekomen moest worden voor de waardigheid van de mens in de arbeid. Vanuit de mensonwaardige omstandigheden die zich veelvuldig voordeden."

In die historische context is waardigheid in relatie tot werk een zeer relevante term. Maar geldt dat ook vandaag de dag nog? Er is immers nogal wat veranderd

in de werkomstandigheden de laatste veertig jaar. Hirsch Ballin: "Dat is zo, maar vergis je niet: waardigheid in arbeid blijft ook in de huidige tijd belangrijk. Techniek en het ritme van de techniek spelen een steeds grotere rol op de werkvloer. Ook dat kan leiden tot mensonwaardige arbeidsomstandigheden. Denk aan machines die het tempo aangeven waarin menselijke handelingen worden verwacht, de druk van productiviteitsdoelen, maar ook aan situaties in callcenters waar mensen niet naar de wc mogen buiten vastgestelde momenten. Ook zien we uitzendbureaus die onder de cao-normen arbeidsmigranten aan het werk zetten, vaak in combinatie met slechte huisvesting. Allemaal voorbeelden waarin waardigheid onder druk staat. Mogelijk gaan digitalisering en robotisering die druk nog verder vergroten. Met name in het middensegment zal dat impact hebben. Ik lees studies die voorspellen dat we te maken krijgen met een bevolkingsdeel dat inkomen zal moeten verwerven, terwijl het totaalvolume aan voor hen relevante arbeidsbehoefte afneemt. Voor hen zullen we een modus moeten vinden om ook zonder werk een waardig bestaan te kunnen leiden. Dat wordt nog een hele opgave: we zullen daadwerkelijk anders moeten gaan aankijken tegen arbeid en de relatie tussen arbeid en inkomen, niet alleen economisch, maar ook sociaal-maatschappelijk. Een opgave die we zullen moeten invullen in de wetenschap dat naast digitalisering ook migratie onze samenleving gaat omwoelen. Er is op dit moment een sterke neiging om van migranten niet alleen integratie, maar assimilatie te verlangen, dus het omkatten van de migrant tot een Hollander die er misschien net een beetje anders uitziet. Dat is nu al niet houdbaar, maar in de toekomst zeker niet. Net zo min als we migratie als zodanig zouden kunnen stopzetten. Het 'sluiten van grenzen' is op geen enkele manier realistisch in relatie tot de internationale ontwikkelingen. Migratie moet geordend worden, er kunnen en moeten voorwaarden aan worden verbonden, maar het is een blijvend fenomeen, zeker in een land dat vergrijsst en in verscheidene regio's krimpt, zoals Nederland. Hoe zien we in die context het in stand houden en bevorderen van sociale relaties voor ons? In elk geval niet door te denken in termen van een Nederland in 2050



“De sleutel voor het bevorderen van sociale cohesie rond migratie zit in mijn ogen bij arbeid. Maak het mogelijk voor een migrant om zo snel mogelijk te gaan werken in plaats van dat zo lang mogelijk uit te stellen.”

dat is gemodelleerd naar Nederland in 1950. Bijna alle voorstellen hanteren de status quo echter als referentiepunt en de verandering als afwijking. Dat zullen we moeten loslaten. De sleutel voor het bevorderen van sociale cohesie rond migratie zit in mijn ogen bij arbeid. Maak het mogelijk voor een migrant om zo snel mogelijk te gaan werken in plaats van dat zo lang mogelijk uit te stellen. Niets bevordert integratie beter dan samen aan het werk zijn, leren elkaars taal te spreken, letterlijk en figuurlijk. Werken creëert eenheid, over grenzen van cultuur of afkomst heen. Dat is een waarde van werk die in mijn ogen nog vaak wordt onderschat.”

Even terug naar digitalisering en robotisering. Als algoritmes een steeds belangrijker rol gaan spelen in onze werkomgeving, waar zit dan de toegevoegde waarde van menselijke arbeid nog? "In de factor empathie", aldus professor Hirsch Ballin. "Alles wat met inlevingsvermogen te maken heeft, zul je lastig kunnen automatiseren. Dat komt door ons sterk ontwikkelde gevoel van wat 'echt' of 'onrecht' is als het gaat om aandacht, emoties en gevoelens. Of het nu om dienstverlening in de zorg gaat of het werk in een restaurant: onze waarde zit in oprechte aandacht en creativiteit. Tegelijkertijd zullen we kritisch moeten kijken naar datgene wat we daadwerkelijk wel en niet willen overlaten aan kunstmatige intelligentie en robots. Niet alles wat zou kunnen, zouden we ook echt moeten willen. Laat ik het tot mijn eigen vakgebied beperken: op basis van achtergronden en antecedenten kun je met algoritmes allerlei berekeningen maken van de waarschijnlijkheid dat iemand een delict heeft begaan. Als jurist, maar ook als staatsburger zeg ik: enkel daarop een veroordeling baseren, mag absoluut niet. Maar het gevaar ligt wel op de loer als we er niet bewust keuzes in maken. Dat gaat veel verder dan privacykwesties: mensen op basis van algoritmes de toegang ontzeggen of zelfs schuldig verklaren. Of in relatie tot werk: een

computer laten bepalen of iemand geschikt is voor een functie of toe is aan promotie. Het kan technisch allemaal, zeker in de nabije toekomst. Maar als samenleving zullen we moeten bepalen wat we wenselijk vinden, of menswaardig zo je wilt.”

Kijkend naar alle veranderingen die op ons afkomen, ziet Hirsch Ballin een belangrijke rol weggelegd voor het recht. "Wat ik aan mijn studenten probeer over te brengen, is dat recht het vertrouwen mogelijk maakt tussen mensen die elkaar niet in persoon kennen", legt hij uit. "Dat maakt het recht tot een van de cruciaalste uitvindingen van de mensheid, zoals het vuur en het wiel. Vertrouwen is een belangrijk kernwoord, zeker nu we als mens in steeds grotere, vaak stedelijke verbanden leven. Het recht helpt verwachtingen te stabiliseren. En dat zou je richting de toekomst ook in relatie tot de artificiële intelligentie kunnen doortrekken: de opkomst van de machines mag het vertrouwen tussen mensen niet beperken. Negatieve besluitvorming van de overheid mag niet enkel worden gebaseerd op niet-menselijk denken en handelen, zoals data en algoritmes. Zo biedt het recht ook bescherming tegen exclusie, uitsluiting van mensen uit sociale verbanden. Met de veranderingen waarover we het hadden, doemen immers ook risico's op van nieuwe vormen van uitsluiting van individuen of hele groepen. Het recht kan helpen dat tegen te gaan, al kan het niet alles oplossen. Uiteindelijk komt het erop aan of wij als mensen in staat zijn om vanuit waardigheid te blijven denken en handelen, in relatie tot onszelf en de ander.”



- Techniek en het ritme van de techniek spelen een steeds grotere rol. Dat kan leiden tot mensonwaardige arbeidsomstandigheden.
- Migratie is een blijvend fenomeen, zeker in een land dat vergrijsst en in verscheidene regio's krimpt.
- De opkomst van machines mag het vertrouwen tussen mensen niet beperken. Het recht kan daarbij helpen.



Dick Hordijk
CEO KONINKLIJKE
AGRIFIRM GROUP



De toekomst voor de volgende generatie veiligstellen

“‘Van nature ben ik een optimist’ is een uitspraak die tekenend is voor de manier waarop ik kijk naar de vraagstukken die op ons afkomen. De eerste reacties op de stoommachine waren hel & verdoemenis, maar uiteindelijk heeft die vinding ons veel gebracht. Dat betekent echter niet dat alles zomaar goed komt. De ontwikkelingen die onze toekomst in de Waarde van Werk gaan bepalen, zijn al ingezet. De wereld staat op zijn kop en op sommige plekken zie je de toekomst al. We kunnen ons vandaag de dag niet meer voorstellen dat de topman van Facebook uitgeroepen wordt tot ‘Time’s Person of the Year’. Dit werd Mark Zuckerberg in 2010. Ontwikkelingen gaan ongelooflijk snel. En als we niet oppassen, worden hele groepen mensen overbodig. Je ziet nu al een paar personen die vooroplopen in technologische ontwikkeling ontzettend rijk worden. In het industriële tijdperk had ‘de elite’ nog andere mensen nodig om hun rijkdom op te bouwen. In het tijdperk waar we nu al bijna inzitten, heb je geen andere mensen meer nodig voor diezelfde rijkdom. We zitten dicht tegen de tijd aan dat de waarde van de mens niet meer af te meten is aan de waarde van betaald werk. We moeten echter niet bang zijn, maar wel wakker geschud worden om het anders te gaan doen.”



Dick Hordijk voelt als CEO van Koninklijke Agrifirm Group de dagelijkse druk om bezig te zijn met de veranderingen om ons heen, constant na te denken over wat komen gaat. Want hoe houd je mensen zinvol bezig als banen gaan verdwijnen? “Nu zie je bij Agrifirm al een gigantisch verschil tussen Nederland en bijvoorbeeld de fabrieken in China”, vertelt hij. “In Nederland heb je nog maar een paar mensen nodig om de fabriek draaiend te houden en in China zijn dat er veel meer, maar ook dat verandert natuurlijk in een ras tempo. Feit is dat we moeten bewegen. Ik kijk met veel nieuwsgierigheid naar wat ons te wachten staat. Want als de toekomstige machthebbers dan geen

mensen meer nodig hebben om geld te verdienen, hoe beweeg je ‘de rijken’ er dan toe om een deel van hun rijkdom af te staan aan de mensen die het zelf niet meer kunnen verdienen? Gaan mensen drie dagen werken en wordt dat dan de standaard? Op welke andere manieren kun je van betekenis zijn dan alleen het hebben van een baan, zoals we dat nu kennen? Hoe houd je mensen zinvol bezig? Wat betreft letterlijke economische waarde groeien we misschien wel naar een situatie waarin 80% van de bevolking kan leven van wat het bedrijfsleven produceert. Ben je dan een paria als je niet hard werkt en een basisinkomen geniet? Ik verwacht dat we op heel



andere manieren gaan kijken naar de invulling van ons leven. Je ziet sommige mensen nu al bedenken hoe ze ook met minder toe kunnen en naar een andere invulling van hun tijd en hun leven zoeken."

Hordijk ziet in de generatie die nu volwassen wordt al een duidelijk verschil met de mindset die zijn eigen generatie heeft. "In 2056 is onze jongste dochter 50, hoe gaat zij - en haar generatie - dan terugkijken op 2018? Kijken ze dan licht geïrriteerd terug naar onze generatie? Dingen die voor mijn generatie vanzelfsprekend waren, zijn niet zonder meer vanzelfsprekend als je anders kijkt. Ik zie hen de volgende vragen stellen: 'Waarom moest alles maar mooier, beter en nieuwer? Waarom wilden jullie steeds meer verdienen? Waarom werkten jullie zo hard dat je niet eens tijd had om je eigen kinderen echt op te zien groeien? Op een gegeven moment wist je toch dat het niet duurzaam meer was?' Dat laatste kun je direct doortrekken naar iets als voeding. We weten nu al dat de manier waarop wij met eten omgaan eigenlijk niet kan. We gooien met z'n allen bijvoorbeeld thuis een derde van ons eten weg. Besef je wat dat betekent voor het milieu? Maar ook welke mindset daaruit blijkt met betrekking tot de waardering van voedsel. Zouden we niet beter af zijn als we met elkaar de keuze maken om veel bewuster te eten, door te kiezen voor een wat duurder en lekkerder product? Het geld zou moeten zitten in mooier en niet meer produceren. En als we daar dan samen voor willen betalen, kan de boer ook een fatsoenlijke boterham verdienen en zo blijven produceren voor toekomstige generaties."

Dick Hordijk is nog relatief kort aan boord van de Koninklijke Agrifirm Group. Sinds juni 2016 is hij in dienst. Vanaf het eerste moment werkte hij met z'n team aan een nieuwe strategie voor de komende vier jaar. "Je voelt aan alle kanten dat er veel gebeurt in de maatschappij en daar willen we aan bijdragen. In februari 2017 ging de strategie 'live' onder de benaming 'samen beter'. In deze strategie wordt op de menskant van het werk een sterke nadruk gelegd. De link wordt gemaakt tussen wat nodig is om je staande te houden in de toekomst



“Wie weet gaan we een toekomst tegemoet waarin mensen op de vraag ‘hoe gaat het met je?’ niet meer vertellen hoe het op hun werk gaat, maar vertellen wat er werkelijk in hun omgaat.”

en wat dit vraagt van de mensen in het bedrijf. Twee zaken springen er wat mij betreft uit in de nieuwe strategie. Ten eerste willen we als Agrifirm dichter tegen de klanten aanzitten. Waarbij het achterliggende doel is om een verantwoorde voedselketen op te zetten voor de toekomstige generaties. Samen met alle aangesloten boeren werken we aan deze missie en daarbij willen we hen helpen met alle kennis en kunde die we in huis hebben. We willen als het ware de boeren en de maatschappij veel meer samenbrengen. De maatschappij heeft een beeld van het boerenbedrijf en de voedselketen, ongeacht of dit beeld juist is of niet. Boeren lijken nu vaak slecht in het nieuws te komen en voelen zich niet altijd begrepen. Leg maar eens uit hoe je varkens houdt. Dat werkt toch het best als je het gewoon kan laten zien. Je merkt dat boeren soms moedeloos worden van maatschappelijke ontwikkelingen die plaatsvinden. Hun huis staat op het erf en dat is letterlijk tekenend voor

de mate waarin het boerenbedrijf soms los is komen te staan van de samenleving. Het doel van veel boeren is om de boerderij beter achter te laten voor de volgende generatie. Waarbij beter tot nu vaak betekende dat je efficiënter bent geworden. Tegenwoordig moet je dat breder definiëren. Beter wordt dan bijvoorbeeld ook 'impact op het milieu' en 'maatschappelijke acceptatie'. Een concreet initiatief dat nu loopt, is dat we boeren uitnodigen om schoolkinderen te vertellen hoe het er op een boerderij aan toegaat. Programma's die nu op tv zijn, helpen soms ook bij het beeld van het boerenbedrijf dat de maatschappij heeft. Het is belangrijk dat het publiek ziet wat er allemaal bij komt kijken voordat dat ene ei in de winkel ligt. Nu mag dat ei eigenlijk van de consument maar 12 cent kosten. Wij willen eraan bijdragen dat de samenleving gaat snappen dat voor een duurzame toekomst we de boer echt zijn marge moeten gunnen om te kunnen overleven. Boeren willen we helpen door samen naar een combinatie van kwantiteit en kwaliteit te kijken. Het werk van de boer zie ik heel anders worden. Enerzijds wordt er steeds meer geautomatiseerd en anderzijds levert dit ruimte op om meer tijd te hebben voor bijvoorbeeld interactie met je buurt en bewustere aandacht voor de koers die je wilt varen."


De tweede grote pijler van de strategie is dat intern bij Agrifirm veel meer samengewerkt gaat worden over de divisies heen. "Een advies over de beste diervoeding heeft ook te maken met advies over gewasbescherming", aldus Hordijk. "Je ziet dat het een het ander beïnvloedt en dat de boeren gebaat zijn bij een overkoepelende oplossing. Daarvoor willen we naar één cultuur en één manier van werken. En dan is het nodig dat mensen zich veilig voelen om te zeggen wat ze vinden en dat we met elkaar afspreken hoe we met elkaar omgaan. Daar worden we als bedrijf samen beter van. Maar dat gaat niet vanzelf. Het is hard werken om een open cultuur te bereiken met elkaar, waarin feedback geven en elkaar eens een compliment geven, normaal zijn. We zien nu langzaam aan de eerste voorbeelden van deze cultuur ontstaan en we krijgen nu ambassadeurs van onze nieuwe

werkwijze. Bij verandering hoort echter ook dat je je verlies moet nemen. Er zijn mensen die zich niet thuis voelen bij de veranderingen. Daar besteden we aandacht aan en het roept de vraag op bij alle medewerkers wat voor hen de waarde is van het werken bij Agrifirm. Daar zijn we samen bewust mee bezig."

Hordijk geeft aan mensen breed te willen opleiden. "Ook al betekent het wellicht dat ze een deel van die kennis straks buiten ons bedrijf inzetten", stelt hij. "Ik denk dat we bijvoorbeeld in het ontslagrecht veel meer focus moeten hebben op mensen van werk naar werk begeleiden in plaats van puur alleen het meegeven van een grote zak geld. Daar help je mensen niet echt mee verder. Mensen 'vastzetten' in het bedrijf werkt niet. Samen moeten we ervoor zorgen dat als de maatschappij complexer wordt, er geen mensen van de kar vallen. We hebben juist mensen nodig die zelf in staat zijn regie te nemen. Dat betekent wat mij betreft op voorhand dat je jezelf tekort doet als je nooit eens bij een ander bedrijf binnenkijkt. Daar ben ik hier heel bewust mee bezig: mensen werken lang bij Agrifirm en hebben soms geen benchmark over hoe het er bij andere bedrijven aan toegaat. Zij zien dan soms niet voldoende hoe de wereld intussen veranderd is en dat je niet meer uit kunt gaan van hoe het altijd ging. Het is tijd om je meer bewust te worden van jezelf en de waarde die je vertegenwoordigt. In onze hedendaagse cultuur zijn we gewend dat status ontleend wordt aan de functie die je uitoefent. Wie weet gaan we een toekomst tegemoet waarin mensen op de vraag 'hoe gaat het met je' niet meer antwoorden hoe het op hun werk gaat, maar vertellen wat er werkelijk in hen omgaat. Dat lijkt mij een mooi perspectief."



- Het geld zou moeten gaan zitten in mooier en niet meer produceren, ook in relatie tot voeding.
- Agrifirm legt nadruk op de menskant van het werk, vanuit één cultuur en één manier van werken.
- Het werk van de boer gaat anders worden: verdere automatisering levert ruimte op voor meer interactie met de omgeving en verdere verduurzaming.



Na 2,5 jaar heeft 11%
van de vluchtelingen met
een verblijfsvergunning
betaald werk.

Mariëtte Hamer, SER, vluchtelingen en werk, 2018

“



Neldes Hovestad
VP OPERATIONS DOW BENELUX

Laten we weer echt luisteren naar mensen

”

“In deze tijden zie je samenwerking steeds belangrijker worden. Sommige issues die we zien ontstaan op de arbeidsmarkt zijn niet meer alleen op te lossen. Zeker in een bijzonder gebied als Zeeland zijn we afhankelijk van elkaar; de lokale en provinciale overheid, de onderwijsinstellingen en de grote werkgevers in de regio. Samen denken en acteren voor de langere termijn is iets waar ik in geloof. Samen een visie ontwikkelen, zodat we ons klaarmaken voor de toekomst. Daarbij moeten we over onze grenzen kijken. En dan bedoel ik de grenzen van ons eigen bedrijf, maar ook de grenzen van de provincie en Nederland. Als leider moet je open staan voor verandering en je oor vaak te luister leggen in de organisatie. Een groot deel van mijn tijd heb ik zelf ook een blauw pak aan en loop door de fabrieken. Soms komen mensen van de nachtploeg dan eerder naar het werk, omdat ze gehoord hebben dat ik met de middagshift meeloop. Ik geloof erin dat door op deze manier contact te maken en onderdeel te zijn van de dagelijkse gang van zaken, we samen verder komen.”



Neldes Hovestad: “De tijden die voor ons liggen, vragen om een ander type leiderschap dan het klassieke hiërarchische model. Medewerkers willen graag als mens gezien worden en meedenken over de gang van zaken. Enkel sturen op resultaten en harde cijfers is niet de manier meer om verschil te maken. Dat de resultaten er moeten zijn, spreekt voor zich. Maar het onderscheid zit ergens anders. Medewerkers vragen om een manager die je kunt vertrouwen en die uitlegt hoe het zit. De zogenaamde softskills zie ik veel belangrijker worden dan de hardskills. Altijd heb ik wel een aantal mensen onder mijn hoede als coach. Waarbij ik kritisch kijk of we elkaar nog wat te brengen hebben. Na verloop van tijd is hetgeen ik ze bij

te brengen heb klaar en is het beter voor iemands ontwikkeling om dan een tijdje door een andere collega gecoacht te worden. Zo wissel je ervaringen uit en door je open te stellen, bereik je samen een hoger niveau.”

Bevlogenheid en trots kenmerken het gesprek met Neldes Hovestad, Managing Director van de Dow-locatie in Terneuzen. Op de vraag waar hij het meest trots op is in zijn werk komen niet prestaties in de zin van bedrijfsresultaat naar voren, maar gaat het over echt contact met mensen en de mate waarin zij vrijheid ervaren om hun rol zelf goed in te kunnen vullen en daarmee ook open staan voor verandering. “Door uit te leggen waarom bepaalde

besluiten genomen worden krijgen mensen begrip voor de situatie. Dat vind ik belangrijk en daarom probeer ik dat over te brengen. De ultieme beloning is dan bijvoorbeeld dat een van mijn productieleiders onlangs gekozen is tot 'Plant Manager of the Year'. Ik probeer altijd op een laagdrempelige manier contact te maken met mensen. Dan zie je dat mensen mij ook rechtstreeks durven te benaderen. Dat vind ik een groot compliment. Jezelf laten zien als mens doe ik ook door eens per maand 'Sitefacts' rond te sturen waarin ik mijn ideeën deel, maar ook iets laat zien van mijn gezinsleven."



Hovestad ziet een drietal onderwerpen die voor hem van belang zijn in de waarde van werk. "Ten eerste is de nieuwe generatie echt anders dan de onze. Hoe je in het leven staat, wordt belangrijker. Mijn kinderen zien een leuke baan, een mooie auto en dergelijke, maar ze zien me ook hard werken en bijvoorbeeld op zondagmiddag alweer achter de computer kruipen. Je ziet dat zij over materiële zaken heel anders denken."

Ten tweede is er de discussie rond diversiteit en inclusie. Hoe krijg je de juiste mensen bij elkaar, die ook allemaal een stem hebben in je bedrijf? "Er worden veel discussies gevoerd over diverse quota", stelt Hovestad. "Ik vind het wel goed dat er veel aandacht voor is, maar zou liever zien dat we voorbij het tijdperk komen dat we iedereen in een

boxje stoppen en verschillende groepen een apart platform moeten geven om gehoord en gezien te worden. Want, hoe kom je daar vervolgens op termijn weer uit? Zover zijn we echter nog niet. Het box-denken is nog nodig om allerlei onbewuste vooroordelen te doorbreken. Op termijn hoop ik dat iedereen als gelijke wordt gezien. En dan kunnen we gewoon de beste voor de functie nemen, omdat er dan al genoeg diversiteit is. Het helpt als we echt leren te luisteren zonder een vooroordeel dat in de weg staat, en dat gaat bijvoorbeeld beter als je iemand in een selectieprocedure eerst niet ziet of nog geen naam hebt gezien."

“Het mooie is dat we in onze fabrieken vier generaties mensen bij elkaar hebben die allemaal anders denken, maar die wel samen in ploegen werken en daar ook samen een weg in vinden.”

Het laatste punt heeft vooral te maken met de chemische industrie en de manier waarop werk daar aan het veranderen is. Digitalisering heeft een enorme impact. Hoe ziet de operator van de toekomst eruit? Hovestad: "Het mooie is dat we in de fabrieken vier generaties mensen bij elkaar hebben die allemaal anders denken, maar die wel samen in ploegen werken en daar ook samen een weg in vinden. Nieuwe generaties denken bovendien meer in termen van duurzaamheid. En als industrie moeten we daar ook stappen in zetten. De chemische industrie ligt nu eenmaal vaak onder een vergrootglas bij onderwerpen als veiligheid. Je ziet bijvoorbeeld bij ons een grote koeltoren staan, we moeten beter uitleggen dat daar water uitkomt en geen chemicaliën. Bij uitdagingen als een reductie van de CO₂-uitstoot

met 90% hebben we jonge mensen nodig die creatief denken. We kunnen meer laten zien aan de buitenwereld waar we mee bezig zijn en op een open manier journalisten hierin meenemen. Het zou mooi zijn als we als industrie over issues als de decarbonisatie-discussie samen naar buiten treden."

De onderwerpen die Hovestad aanstipt met betrekking tot de waarde van werk, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en het komt erop aan hoe leiders daar mee omgaan. "Als we nu geen overkoepelende visie ontwikkelen, hebben we in de toekomst een probleem. En dat hebben wij niet alleen, maar dat zie ik veel breder voor een gebied als Zeeland." Hovestad heeft duidelijk voor ogen hoe de regio en daarmee ook Dow kan voorsorteren op de toekomst. "Iedereen in de regio vist in dezelfde vijver, dus de vraag is hoe we die vijver groter kunnen maken. Op welke manieren kunnen we samenwerken met België en ervoor zorgen dat de landsgrenzen ons niet belemmeren door allerlei regeltjes? Diploma's van verpleegsters uit België sluiten niet aan op onze eisen en zij mogen nu niet in Nederland werken. Dat kunnen we aanpakken. We kijken ook verder. We zullen meer arbeidsmigranten moeten verwelkomen uit bijvoorbeeld Duitsland, Polen en andere Oostbloklanden. Hoe maken we dan samen een aantrekkelijk leefklimaat, zodat mensen hier ook goed kunnen aarden? Hiervoor hebben we samenwerking met de provincie nodig. En een visie hoe we Zeeland veel meer een aantrekkelijk merk maken. Ik denk dat we moeten aansluiten bij de regio's om ons heen die ons verder kunnen helpen. Nu wordt er gezegd door de provincie: laten we eens gaan kijken hoe ze de arbeids- en woonproblematiek in Friesland aanpakken, zij zitten immers in hetzelfde schuitje. Ik denk dat je dat juist niet moet doen. Je moet je richten op regio's die niet met dezelfde problemen als jij worstelen, maar op die regio's die op andere manieren succesvol zijn, waar je wat van kunt leren. Dan kun je verder komen. De verwachting is dat we de komende jaren veel meer mensen gaan aannemen in Terneuzen en dat we hierdoor ook breder kijken naar samenwerkingen. We gaan nu bijvoorbeeld met bier, bitterballen en goede verhalen naar de Erasmus Universiteit om te zien hoe we elkaar verder kunnen helpen. Verder hebben we er belang bij dat de mbo-instellingen in de regio goed draaien. We gaan in gesprek om te zien

hoe we die instanties overeind kunnen houden. We kunnen onze blik niet alleen richten op onze eigen mensen, maar moeten veel meer een gezamenlijke inspanning maken voor de regio. Als wij die instanties helpen, verwachten we echter ook hulp terug bij het makkelijker maken van het vestigen van migranten bijvoorbeeld."

Hovestad zou graag zien dat beleid verder gaat dan alleen actie-reactie. "We kunnen met elkaar breder denken. Er zijn zeker goede initiatieven in de samenwerking, maar vaak blijft het bij een enkele actie. Nu wordt er bijvoorbeeld een brief gestuurd aan schoolverlaters van havo/vwo om nog eens aan Zeeland te denken als ze later klaar zijn met hun opleiding. En dan is de actie klaar. We kunnen dat ook breder aanpakken door al voordat ze het vwo verlaten, een event te organiseren over wat de regio inhoudt. Met de belofte dat ze over een jaar of vier nog eens uitgenodigd worden om te zien wat we dan voor elkaar kunnen betekenen. Je moet wel creatiever worden, omdat we anders ook niet genoeg mensen hebben in de toekomst. We moeten nu bedenken hoe we over tien jaar voldoende mensen hebben. Binnen de eigen organisatie zoeken we ook constant ruimte als het om werk gaat. Het bleek dat we een redelijk star model hadden van profielen die we zoeken. Dat was met name mbo en dan wo. Hbo-functies ontbraken, terwijl daar voor ons nog wel potentieel zit. Nu worden er rollen gedefinieerd die wel passend zijn bij hbo-niveau en is dit een prachtig voorbeeld over hoe je elkaar kunt helpen. Het gaat er steeds om de juiste vragen te stellen en goed te luisteren naar mensen. En dan heel praktisch kijken wat wel kan in plaats van wat er niet kan. Dat is de weg om te gaan. Ogen en oren openhouden en kansen echt beetpakken om ook in de toekomst een goed woon- en werkklimaat mogelijk te maken."



- Enkel sturen op cijfers en resultaten is niet meer de manier om als leider het verschil te maken.
- DOW Benelux probeert in de ontwikkeling van arbeids- en leefklimaat in de brede regio een rol te spelen en in gezamenlijkheid met andere stakeholders stappen te zetten.
- Jonge mensen zijn belangrijk om duurzaamheid en creativiteit te bevorderen.



John Kauffeld
VOORZITTER
RAAD VAN BESTUUR
ESPRIA

Zo maken we werk op een nieuwe manier bijzonder

“Wij worden, zoals vrijwel iedereen in de zorgsector, op dit moment heel erg geconfronteerd met krapte op de arbeidsmarkt. In tijden van schaarste is geld verdienen minder een probleem en gaan zaken die hoger in de piramide van Maslow staan een grotere rol spelen voor medewerkers. Organisaties die de professional het meest in zijn of haar waarde weten te positioneren, gaan het verschil maken bij het aantrekken en binden van medewerkers. Dat is het centrale thema waar wij mee bezig zijn en waar we onze hele organisatie op inrichten. Professionals in hun kracht zetten gaat over een hoge mate van eigen regie en autonomie en over de mogelijkheid om het ‘authentieke ik’ zo veel mogelijk te kunnen uiten. Dit past helemaal in de lijn van waardegedreven zorg, waarbij we cliënten zo lang mogelijk eigen regie proberen te geven. Deze visie op zorg trekken we door naar de manier waarop we met onze medewerkers omgaan.”



John Kauffeld heeft een duidelijk beeld van de manier waarop we zorg zouden moeten organiseren. De bestuursvoorzitter van een van de grootste zorgorganisaties overziet de hele keten van zorg, die nu in zogenaamde silo's georganiseerd is. "Als cliënt word je van de ene naar de andere schakel overgedragen, zonder dat er kruisbestuiving plaatsvindt tussen de schakels. Ieder maakt nu een eigen plan voor de patiënt, terwijl er ook vanuit de 'klantreis' gezien een overkoepelend plan gemaakt zou kunnen worden, silo-overstijgend. De wijkverpleegkundige gaat dan bijvoorbeeld vóór een ziekenhuisopname langs bij de cliënt om te bespreken wat er geregeld moet worden bij ontslag uit het ziekenhuis, zodat iedereen daar beter op

voorbereid is. Vanuit het 'klantperspectief' willen we toewerken naar een heel andere inrichting van zorg en is samenwerking tussen partijen als het ziekenhuis, de GGZ, verpleeg- en verzorgingshuizen, thuiszorg en sociale wijkteams een grote uitdaging voor de komende jaren. Illustratief voor de manier waarop we het nu georganiseerd hebben, is bijvoorbeeld het aantal hulpverleners dat over de vloer komt bij multiprobleemgezinnen. Dat kan en moet anders. We hebben binnen Espria al een aantal initiatieven lopen die op de 'klantreis'-gedachte gebaseerd zijn. En je ziet dat medewerkers dat fijn vinden. Zij kunnen zo meer hun eigen rol invullen en maken hun werk op een nieuwe manier bijzonder."

In het betoog van Kauffeld komen eigen regie en verantwoordelijkheid veelvuldig terug. "In lijn met de visie op zorg, waarin het doel is om cliënten zo lang mogelijk eigen regie te geven, past ook een visie waarin medewerkers gestimuleerd worden tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid en hun eigen professionele inbreng hebben. Als er meer ruimte is voor eigen keuzes en overleg met de cliënt, komt dat de klant en de medewerker ten goede. Nu staat vaak nog in de planning een aantal minuten voor bijvoorbeeld het aantrekken van steunkousen en moet af-

graag afspraken over resultaten op macroniveau en op microniveau vallen we medewerkers niet te veel onnodig lastig met regeltjes. Het is letterlijk gekmakend voor medewerkers om iets dat je goed kan, toch elke keer weer te moeten aanvinken ter controle. Steekproeven om de kwaliteit te checken zijn natuurlijk prima, maar nu is het eerder omgekeerd. Ik zie genoeg mogelijkheden om weer meer autonomie en ook plezier in het vak terug te krijgen en daarvoor moeten wij als bestuurders de strijd met stakeholders voeren."



“Het is letterlijk gekmakend voor medewerkers om iets wat je goed kan, toch elke keer weer te moeten aanvinken ter controle.”

gevinkt worden of die handeling ook gedaan is. Terwijl je in onderling overleg zou kunnen besluiten die steunkousen een keertje over te slaan en tijd te besteden aan iets dat op dat moment veel meer waarde toevoegt voor de klant. De extreme mate van taakgerichtheid in ons systeem leidt nu in elk geval niet tot afgewogen keuzes waarin de meerwaarde voor de cliënt prevaleert. De verantwoording is nu nog veelal gericht op wát er is gebeurd en niet op wat het heeft opgeleverd. Je zou kunnen zeggen dat ons systeem vooral op wantrouwen is gebaseerd. Basaal gezien zijn we niet een land waarin vertrouwen het uitgangspunt vormt voor werken en samenwerken. Veel is gebaseerd op registratie en controle en daar zijn nog veel stappen in te maken die zich meer gaan verhouden tot professionele standaarden in plaats van op verrichtingen en werkzaamheden of aantal uren."

Kauffeld vervolgt: "Kenmerkend is het dat medewerkers hun telefoon tegen de voordeur moeten houden bij aankomst en vertrek. Waarom moeten we alles per minuut bijhouden als we in plaats daarvan er ook op zouden kunnen vertrouwen dat we professionals in dienst hebben die hun werk goed doen en die we goed begeleiden? Als je meer op uitkomsten beoordeelt, is er veel te winnen. Wij maken

"Om meerdere redenen is een omslag zoals wij die voorstaan noodzakelijk. Ten eerste hebben we te maken met een vrij hoog verzuim, deels te wijten aan de controlecultuur. Op plekken waar meer vrijheid is in de zorg, bijvoorbeeld bij ons in de jeugdgezondheidszorg en op het consultatiebureau, is veel minder verzuim. Dat zijn echt waanzinnige verschillen. We moeten proberen uit de fuik te stappen van de 'te hoge werkdruk'-gedachten. Het werk in de zorg is fysiek en vaak ook emotioneel heel belastend. Ik ben de laatste die dat zal ontkennen, maar ik vind dat we de neiging hebben de werkdruk-discussie te groot te maken, we moeten hier met meer nuance naar kijken. Als we het werkplezier zouden kunnen verhogen, zou een deel van de werkdruk vervagen."

Volgens Kauffeld is er verder sprake van aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. "Om naar elkaar als zorgverleners toe te reageren met een prijzenoorlog, door steeds hogere salarissen te betalen, is een doodlopend spoor", zegt hij. "Uiteraard is geld wel een basisvoorwaarde, dus je zult voldoende concurrerend moeten zijn, maar we denken dat we naast geld vooral andere zaken belangrijk moeten maken. Het gaat veel meer om de aantrekkelijkheid van het vak en dan komen we


weer terug op de autonomie in het op een professionele manier uitvoeren van je werk. Onze visie hebben we vertaald naar een nieuwe typologie van werknemer en werkgever, die is ontwikkeld samen met een hoogleraar op het gebied van talentontwikkeling. Waar het bij de medewerker 1.0 vooral gaat om geld verdienen, is bij de medewerker 3.0 waardetoevoeging een belangrijke motivatiefactor", legt hij uit. "En die verhoudt zich op nieuwe manieren tot de werkgever 3.0. Voor ons als werkgever staat daarbij het vraagstuk centraal hoe we mensen langdurig kunnen boeien en binden en in hun kracht kunnen houden. Het vraagt veel van ons als organisatie, omdat we echt een omslag teweeg willen brengen. We gaan van instrueren veel meer naar faciliteren. We zijn gestart met talentklasjes, wat goed is, maar dan bereiken we op de langere termijn te weinig mensen in de organisatie. We richten ons nu bijvoorbeeld ook op het begeleiden van het middenmanagement om minder vanuit de instructie te werken. Vragen als 'hoe zet je mensen in hun kracht' worden daar behandeld. Het is best een spannende fase. Als organisatie ben je geneigd om als iets niet snel genoeg werkt, weer terug te schieten in de oude vertrouwde, directieve manier van aansturing. Zeker ook als de 'buitenwereld', met alle regels en procedures die er zijn, daar telkens naar vraagt."

In de omslag die gaande is, past ook een grotere rol voor technologie nu en in de toekomst. Kauffeld: "Innovaties waarbij het fysieke werk van de mens wordt vervangen door machines zijn nog maar beperkt. We maken schoorvoetend wat stappen op het gebied van zorg op afstand, maar de beweging gaat lang niet snel genoeg om het tekort aan personeel op te vangen. Ik verwacht wel dat deze schaarste de druk om verder te vernieuwen gaat versnellen. We moeten ook oppassen met het maken van beloftes die we niet waar kunnen maken. Ik geloof niet dat technologie ervoor gaat zorgen dat zorgmedewerkers minder fysieke handelingen hoeven te verrichten waardoor er meer tijd overblijft voor aandacht voor de klant en bijvoorbeeld het doorbreken van eenzaamheid. Integendeel: bijna alle technologische aanpassingen die we nu zien ontstaan, leiden eigenlijk tot minder persoonlijke aandacht vanuit professionals voor cliënten. Daar moeten we voorzichtig mee zijn. Technologie in ons domein binnen

de zorg zou erop gericht moeten zijn om mensen in eerste instantie langer zelfstandig te houden, meer autonomie en regie te geven. Als dat niet meer lukt, moet persoonlijke aandacht vanuit de verpleging en verzorging wat mij betreft altijd voorop blijven staan bij de implementatie van technologische vernieuwing."

Deze omslag vraagt behoorlijk wat van het systeem en van Espria als organisatie. "We zijn er nog lang niet, maar nemen veel initiatieven op weg naar realisatie van onze visie. Dat betekent steeds weer schakelen tussen wat op korte termijn aandacht vraagt en wat we op de langere termijn nodig hebben. We hebben een grotere pool met mensen nodig en kijken nu bijvoorbeeld naar manieren om lager geschoolde mensen op te leiden om meer taken te kunnen vervullen. Verder is het aantal mensen dat in deeltijd werkt een aandachtspunt op de korte termijn. Vooral in de extramurale zorg werken veel mensen in deeltijd, omdat de klanten geen zorg na 12.00 uur 's middags willen. Dit hebben we altijd gerespecteerd en zijn we in meegegaan, maar daar lopen we nu in vast. Dat moeten we anders doen en het blijkt ook dat het kan. Als je de klant maar betreft en goede afspraken met hem of haar maakt. Er zijn veel klanten die dan aangeven het prima te vinden om twee keer in de week 's middags gedoucht te worden. Dat helpt ons om nieuwe volwaardige banen te creëren en de waarde van het werk dat we doen, te vergroten."

In grote lijnen wordt de omslag gemaakt naar een systeem dat faciliteert en veel minder controleert. "Het is voor ons een uitdaging om te leren omgaan met andere soorten aansturingsprincipes. Het leerproces voor onze organisatie is te vertrouwen op professionals en hen zo goed mogelijk te ondersteunen in hun werk voor onze cliënten", aldus Kauffeld.

- 
- In de zorg zou de 'klantreis' meer centraal moeten staan: vanuit een overkoepelende aanpak in plaats van losse schakels.
 - De extreme mate van taakgerichtheid in het huidige zorgsysteem leidt niet tot afgewogen keuzes waarin de meerwaarde voor de cliënt vooropstaat.
 - Espria wil in interne sturing bewegen van instrueren naar faciliteren, met meer autonomie voor medewerkers.



Mijntje Lückerath
HOGLERAAR CORPORATE GOVERNANCE
TILBURG UNIVERSITY



Diversiteit stimuleert innovatie en wendbaarheid



“Ik ben ervan overtuigd dat je als bedrijf alleen kunt overleven als je waarde weet te halen uit je mensen en hun werk. Tien jaar geleden keken we daarbij heel erg naar de competenties, de harde kant. Nu richt zich dat ook meer op vragen als: wat hoort bij ons als organisatie? Wat past bij ons en bij de context waarin we opereren? En wie hebben we nodig om dat te kunnen realiseren? Vanuit die vraagstellingen worden organisaties steeds diverser van samenstelling, in alle geledingen. Dat leidt tot beter afgewogen besluitvorming en een completer zicht op de werkelijkheid.”



Mijntje Lückerath publiceert jaarlijks het Jaarboek Corporate Governance (Kluwer), het Nationaal Commissarissen Onderzoek en de Nederlandse Female Board Index. Ze focust op alles wat met bestuur en toezicht te maken heeft en ziet daarbinnen in toenemende mate aandacht ontstaan voor andere parameters dan de puur economische en financiële sturingsmechanismen. “Zaken als medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en maatschappelijk inzet winnen aan terrein”, vertelt ze. “Er komt meer aandacht voor lange-termijn-waardecreatie. Met als eerste vraag die een board zich daarbij moet stellen: wie zijn mijn stakeholders? Voor wie zit ik hier? Gekoppeld aan echte zelfevaluatie: hoe doen wij het eigenlijk? Ook ten aanzien van de cultuur en het gedrag van

een onderneming. Dat raakt nadrukkelijk aan de waarde van werk. Zeker wanneer je daar een gedegen analyse aan koppelt van het talent dat in een organisatie beschikbaar is: een vlootshouw van de mensen die straks op sleutelposities kunnen belanden. Inclusief ideeën en afspraken over hoe je hen tot die posities kunt begeleiden. Tot aan het niveau van de RvB zelf. Als je al die componenten combineert, dan stuur je ook op de waarde van werk: op basis van de juiste mensen, het juiste gedrag en de juiste competenties.”

Daarbij ziet professor Lückerath het begrip diversiteit nadrukkelijk aan belang winnen. “Het IMF bijvoorbeeld heeft laten onderzoeken waarom het de financiële crisis

niet heeft zien aankomen", vertelt ze. "Er werken daar allemaal academische toppers en toch hebben ze die crisis gemist. Hoofdconclusies: het ontbrak aan de kracht om de hogere macht te weerspreken, er was intellectuele bijziendheid - iedereen keek door hetzelfde tunneltje - en er was een gebrek aan diversiteit. Daardoor werden belangrijke signalen gemist. Voor organisaties wordt het steeds belangrijker om een veelomvattende blik op zichzelf en hun omgeving te hebben. Dat lukt het beste wanneer

“Voor organisaties wordt het steeds belangrijker om een veelomvattende blik op zichzelf en hun omgeving te hebben. Dat lukt het beste wanneer je een pluriforme samenstelling hebt, allerlei culturen, geledingen, leeftijden en andere varianten in eigen huis een plek geeft.”

je een pluriforme samenstelling hebt, allerlei culturen, geledingen, leeftijden en andere varianten in eigen huis een plek geeft. Dat begint bij een RvC die ervoor verantwoordelijk is dat diversiteit in de samenstelling van de RvB gestalte krijgt. Maar als toezichhouder wil je ook kunnen zien hoe dat vervolgens in de rest van de organisatie wordt vertaald, in alle lagen. Dat zou een belangrijk onderwerp van gesprek moeten zijn met de bestuurder, zodat je er samen voor kunt zorgen dat je met de blik op de toekomst de juiste mensen in huis hebt, uiteraard op een economisch verstandige manier. Diversiteit in de top wordt bovendien vaak gezien als een signaal dat een bedrijf innovatiever is, opener en wendbaarder. En het leidt tot een grotere mate van inclusie. Als de top divers is samengesteld, neemt onbewust de motivatie van mensen in een organisatie toe, vanuit het gevoel: kennelijk kan iedereen hier de top bereiken. Daarom zijn rolmodellen dus ook zo belangrijk. Tegelijkertijd is dat best lastig: als vrouw in de top wil je bijvoorbeeld niet de 'excuustruus' zijn. Daarom zou je zo maar eens in de verleiding kunnen komen om je

vrouw-zijn naar de achtergrond te duwen, terwijl je als rolmodel juist naar voren moet treden."

Naast diversiteit is ook digitalisering een van de grote thema's die Lückerrath in de boardroom graag nader bespreekbaar wil maken. "Natuurlijk liggen onderwerpen als robotisering en kunstmatige intelligentie op de bestuurstaafel als het gaat om strategievorming en implementatie", aldus de hoogleraar. "Toch zie ik menig bestuurder echt nog schrikken als ze voorgespiegeld krijgen wat er in dit kader echt op ons af gaat komen. Zeker als het gaat om de potentiële impact op het werk van medewerkers, het aantal en het type mensen dat je in de toekomst nodig hebt en dus op het wezen van de organisatie als zodanig. Dat plaatst bestuurders voor moeilijke dilemma's. Stel je gaat als bedrijf niet mee in een actuele digitale innovatie en legt daardoor na twee jaar het loodje: dan heb je voor de korte termijn misschien meer mensen aan het werk gehouden, maar blijft er uiteindelijk voor niemand iets over. Soms kun je dus niet anders dan impopulaire maatregelen nemen die nodig zijn om het voortbestaan van de onderneming op langere termijn te garanderen. Van belang is om je in alle gevallen af te vragen: voor wie doen we het, welke belangen heb je te dienen? Laat zien dat je alle stakeholders daarbij in ogenschouw neemt, niet enkel de aandeelhouders. Dan creëer je ook de ruimte om bijvoorbeeld een ondernemingsraad mee te nemen in je afwegingen en hen uiteindelijk achter maatregelen te krijgen die in eerste instantie weinig populair zijn. Ik maak me in relatie tot robotisering best zorgen over met name de mensen die op middenniveau zijn opgeleid. Voor hen gaat veel werk verdwijnen. Daarin dragen bestuurders een belangrijke verantwoordelijkheid: de zorg voor die mensen en voor de manier waarop de waarde van werk in een organisatie ontwikkelt. Ik vind dat werkgevers de brede inzetbaarheid van mensen centraler zouden

moeten stellen in hun beleid. Niet alleen focus moeten hebben op wat mensen nu doen, maar vooral ook op wat ze straks kunnen gaan doen, desnoods buiten je eigen organisatie of sector. Het actief begeleiden en helpen ontwikkelen van medewerkers is wat mij betreft een steeds belangrijkere KPI. Mensen mobiel houden op basis van een leven lang leren, dat is niet alleen de verantwoordelijkheid van die mensen zelf, maar ook van de organisatie waar ze werken. Mensen moeten in staat worden gesteld om voor zichzelf te kunnen zorgen, ook bij verdergaande digitalisering. En zeker wanneer die digitalisering ertoe leidt dat er opgeteld minder werk beschikbaar komt, hetgeen best zou kunnen. In dat kader is een basisinkomen misschien toch niet zo'n gekke gedachte, mits we als samenleving een manier vinden om de sociale kloof te dichten tussen mensen die wel werken en niet werken. We zullen moeten nadenken over nieuwe vormen van zingeving, nieuwe waarde moeten toekennen aan dingen die we nu niet als werk beschouwen. Bepaalde zorgtaken bijvoorbeeld of andere maatschappelijke bijdragen die mensen kunnen leveren. Daarmee wordt een basisinkomen geen vorm van liefdadigheid, maar een realistische beloning voor datgene wat iemand kan bijdragen buiten de traditionele werkkring zoals we die nu kennen. Nieuwe waarde van nieuw werk."



- Bedrijven krijgen meer aandacht voor lange-termijn-waardecreatie.
- Diversiteit in de top wordt gezien als signaal dat een bedrijf innovatiever is, opener en wendbaarder.
- Werkgevers zouden niet alleen focus moeten hebben op wat mensen nu doen, maar vooral ook op wat ze straks kunnen gaan doen, desnoods buiten de eigen organisatie of sector.



Misschien is het tijd voor een nieuwe vakbeweging. Een die niet alleen strijdt voor meer banen en hogere lonen, maar in de eerste plaats voor zinniger werk.

Rutger Bregman, De Correspondent, 2015



“



Jaap van Muijen
HOGLERAAR PSYCHOLOGIE
NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

**Leren inzien dat
het leven uit
meer bestaat dan
betaald werk**



”

“De waarde van werk leg ik liever uit als ‘waarde in het werk’: een zingevingsvraagstuk. Volgens mij is dat een van de cruciaalste aspecten in leiderschap: hoe breng ik betekenis en zingeving aan? Het gekke is dat we die betekenis juist in werkomgevingen waar het echt om mensen draait, lijken te zijn kwijtgeraakt. In ziekenhuizen bijvoorbeeld en onderwijs. Er is een prachtig filmpje van Cleveland Clinics waarin ze allerlei mensen laten zien die in hun ziekenhuis verblijven, telkens voorzien van tekstballonnetjes die vertellen wat de zorg echt voor hen betekent. ‘Een meneer heeft zojuist te horen gekregen dat hij het huwelijk van zijn dochter nog kan meemaken’, dat soort dingen. Als ik dat filmpje toon aan een zaal vol mensen die in de zorg werken, moet negentig procent huilen. Laatst in een zaal vol leiders: idem. De beelden raken aan het echte bestaansrecht van een ziekenhuis: mensen beter maken, hun pijn verlichten, hen begeleiden. Het feit dat dit filmpje zo’n impact heeft op professionals die ernaar kijken, zegt mij dat we die ‘waarde in het werk’ de afgelopen pakweg vijftien jaar behoorlijk zijn kwijtgeraakt.”



Jaap van Muijen richt zich binnen zijn vakgebied met name op persoonlijke en leiderschapsonwikkeling. Hij ziet op alle niveaus een toenemende behoefte aan zingeving in relatie tot werk. “Ik geef veel les aan mensen die naast hun werk een opleidingsprogramma doen”, vertelt hij. “Van hen hoor je dat ze het zat zijn dat werken alleen maar gaat om het invullen van de dots. Een gemiddelde arts is veertig procent van zijn tijd kwijt aan administratieve handelingen om te voldoen aan de regeltjes. Dat heeft meer nadruk gekregen dan het vakmanschap zelf. Terwijl de betekenis voor zowel de arts als de patiënt

juist primair in het vak ligt, in de kennis en het vermogen om echt iets te kunnen doen voor mensen. Er is echter sprake van een collectieve drang om fouten te vermijden en dus neemt de behoefte aan controle voortdurend toe. De burger en de politiek schreeuwen om maatregelen en nieuwe regels, telkens als er iets misgaat. Zo maken we uitzonderingen tot de grondslag om de norm vast te stellen en af te dwingen. Daarmee halen we de ziel en de waarde uit werk. Wat mij betreft echt iets waar we als samenleving een andere weg in moeten zien te vinden. Hoewel het ook wel degelijk aan individuele organisaties

en hun leiders is om zingeving nadrukkelijker centraal te stellen. Je ziet dat traditionele bedrijven daar overigens veel meer moeite mee hebben dan nieuwkomers. Heel veel van de organisaties die in de jaren dertig tot negentig zijn ontstaan, hebben een klassieke structuur: top, midden, operationeel. Er wordt vrij veel voor de professional gedacht door een ander. Strakke structuren, processen, regels en hiërarchie. Dat staat in schril contrast met een club als bijvoorbeeld betaalplatform Adyen, daar werken zo'n honderd mensen, het bedrijf is klein en wendbaar, maar inmiddels een paar miljard waard. Daar heeft iedereen die er werkt ook een aandeel. Dat leidt tot eigenaarschap, letterlijk en figuurlijk. Niemand werkt er van negen tot vijf, er is vrijwel geen bureaucratie, maar volop dynamiek en energie. Een club waar je graag bij wil horen en waar je de ruimte voelt om zelf mede vorm te geven aan het succes en aan



“Vroeger haalden mensen waarde uit de kerk, nu uit het werk, straks zullen ze het meer uit zichzelf moeten halen in de context van de samenleving.”

je eigen ontwikkeling. Dat is waar het bij veel van de traditionele spelers knelt: een gebrek aan ruimte en autonomie. In het geval van de financiële wereld overigens nog eens versterkt door een onvermogen om tijdig mee te bewegen in de technologische veranderingen. Veel banken draaien aan de achterkant nog op verouderde systemen, waardoor ze niet in staat zijn om echte innovaties door te voeren. Dat voelen de medewerkers natuurlijk ook. Die zien zo'n club als Adyen keihard voorbijkomen en aan

de horizon verdwijnen. Banken zullen echt op een nieuwe ontwikkelcurve moeten springen, anders houdt het op. Is het niet door technologie dan wel doordat niemand er straks meer wil werken.”

Nu we het toch over technologie en innovatie hebben: welke impact zal de oprukkende digitalisering hebben op hoe we naar werk kijken? Van Muijen: “Wij zijn straks kneusjes vergeleken met wat machines kunnen. Daardoor zullen veel banen verdwijnen, al leert de historie dat er ook weer nieuw werk voor terug zal komen. Misschien gaan we opgeteld wel minder werken. De vraag is wat dat betekent, zeker hier in Nederland. Veel mensen ontlenen hier hun identiteit aan hun werk: je bent wat je werkt. We zullen mensen moeten leren inzien dat betaald werk een middel is om in leven te blijven, maar dat het leven zelf uit veel meer bestaat. Mensen zullen regie over hun eigen gedrag moeten gaan nemen. Zichzelf moeten vormgeven in plaats van dat een organisatie dat voor ze doet. Vroeger haalden mensen waarde uit de kerk, nu uit het werk, straks zullen ze het meer uit zichzelf moeten halen in de context van de samenleving. Dat is de sociale en psychologische kant van de digitale transitie, die onvermijdelijk op ons afkomt. Je hoort weleens experts zeggen dat het met de impact van robotisering en kunstmatige intelligentie uiteindelijk zal meevallen. Dat de mens grenzen gaat stellen aan de mate waarin technologie in ons leven ingrijpt. Ik vraag me dat af. Misschien dat we in Europa wat langer op de rem kunnen trappen dan bijvoorbeeld in Azië, maar uiteindelijk kan het weleens verder gaan dan we nu verwachten. Kijk naar China: daar zijn al steden waar je bij wijze van spreken geen hypotheek meer kunt krijgen als je vijf keer door rood bent gelopen. Omdat camera's en smartphones alles registreren en koppelen. Kunnen wij ons nu niets bij voorstellen, maar hoe lang nog? Het lijkt me in elk geval iets om nu serieus over na te denken, niet alleen in de context van werk, maar van ons hele

bestaan. Wat dat betreft is de digitale revolutie in mijn ogen mogelijk toch echt anders dan de eerdere mechanisatieslagen die we hebben doorgemaakt. Als er echt sprake gaat zijn van geavanceerde vormen van kunstmatige intelligentie, dan creëren we als het ware een nieuwe soort, slimmer dan wij. Dat is nogal fundamenteel. We kunnen de stekker er straks echt niet meer zo makkelijk uittrekken. Iemand als Elon Musk waarschuwt daar niet voor niets voor: hij zit midden in die technologische ontwikkelingen en ziet van nabij wat er zou kunnen gaan gebeuren. Als iets denkt, en rationeel is, gaat het zichzelf ook beschermen. Wat dat betreft zou de film *2001: A Space Odyssey* best eens voorspellende gaven kunnen hebben gehad. Hoe ver dat uiteindelijk allemaal zal gaan, weet ik natuurlijk ook niet. Maar het lijkt me tamelijk naïef om te veronderstellen dat het er voor ons mensen alleen maar makkelijker op gaat worden. En natuurlijk: er zitten ook mooie kanten aan. Robots die complexe medische ingrepen kunnen verrichten en daarbij leren van alle andere soortgelijke robots in de wereld. Dat leidt veel sneller tot een verhoging van genezingskansen dan een kundige arts die alleen met de mensen op zijn afdeling kan overleggen. Of eens per jaar met z'n vakgenoten tijdens een congres. We zullen als mensen op zoek moeten naar nieuwe manieren om unieke toegevoegde waarde te hebben boven wat machines kunnen bieden. Dat bepaalt de waarde van werk in de toekomst. Onze creativiteit, de kracht om oorspronkelijk te denken, los van historische data en algoritmes. Alles wat niet logisch is en niet puur rationeel, dat is waar we ons nu en straks mee kunnen onderscheiden. Zo ontstaan nieuwe banen, nieuwe diensten en uiteindelijk nieuwe waarde.”



- Met onze drang naar controle halen we de ziel en de waarde uit werk.
- Het aanbrengen van betekenis en zingeving is een van de belangrijkste aspecten van leiderschap.
- We kunnen ons straks ten opzichte van machines onderscheiden met alles wat niet logisch en niet puur rationeel is.



Aukje Nauta
 BIJZONDER HOOGLERAAR
 'ENHANCING INDIVIDUALS IN
 A DYNAMIC WORK CONTEXT'
 UNIVERSITEIT LEIDEN



Het arbeidscontract zien als een psychologisch contract



“Ik zie meer en meer een afkeer ontstaan voor de term ‘duurzame inzetbaarheid’, zowel bij werkgevers als bij medewerkers. We zijn kennelijk collectief toe aan een volgend niveau. Weg van het beeld dat een werknemer, alsof het een poppetje is, telkens weer op een andere plek in het bedrijf moet kunnen worden neergezet. In plaats daarvan komt de medewerker zelf steeds meer centraal te staan: hoe stuur je je eigen werk, je loopbaan en leven? Bedrijven kijken holistischer, hebben oog voor gezondheid, groei, afwisseling en vakmanschap. Vanuit welbegrepen eigenbelang overigens: als je geen ruimte biedt voor ontspanning, dan vallen mensen om, als je geen ruimte geeft voor ontwikkeling, dan lopen mensen vast. Er wordt volop gezocht naar een nieuw optimum rond de vraag: hoe lang blijft het werkverband wederzijds waardevol?”



Organisatiepsycholoog Aukje Nauta is naast bijzonder hoogleraar tevens lid van de Raad van Toezicht van ING Nederland. Ook daar ziet ze die nieuwe kijk op de mens in relatie tot werk concreet gestalte krijgen. "ING bouwt in Amsterdam-Zuidoost een nieuw hoofdkantoor dat niet voor niets een 'campus' wordt genoemd. Het wordt een plek waar naast werk volop ruimte is voor wellbeing, voor leren, ontwikkelen en ontspannen. Mensen mogen er mens zijn, niet alleen maar een hoofd en een stel handen die je als organisatie gebruikt om geld te verdienen. Dat helpt om invulling te geven aan de basisbehoeften die mensen hebben. De dominante theorie rond deze basic needs spreekt van drie behoeften: competentie, autonomie en verbinding met andere mensen. Werk vervreemdt als

het niet aan deze behoeften voldoet. Slavenarbeid voldoet niet, platformwerk aangestuurd door een algoritme voldoet niet, werk dat routinematig is, waarvoor je uitgeleerd bent, voldoet niet. Natuurlijk zijn er op individueel niveau altijd nuanceringen aan te brengen, maar als je er van enige afstand naar kijkt, is dit voor iedereen waar. Hoe kunnen er dan toch vormen van werk ontstaan die niet in deze basisbehoeften voorzien? Zodra er een kleine groep machtigen is die bepaalt wat anderen moeten doen, zonder zich om hun behoeften te bekommeren. Dat is op zich van alle tijden, maar heeft zich de laatste eeuwen wel heel erg nadrukkelijk in onze economie genesteld. In het industriële tijdperk zijn we ontspoord, omdat we machines zijn gaan bouwen die zo duur waren en zo belangrijk



“Hoe weeg je een compliment, een arm om de schouder? Dat past niet in een standaard, dat kun je niet automatiseren, maar het is wel wat we in de basis als mens willen geven en ontvangen, waar we gelukkig van worden.”

werden gevonden, dat mensen op een gegeven moment 's nachts moesten gaan werken om ze draaiende te houden. Dat is vanuit menselijk perspectief bizar: eisen dat een machine dag en nacht kan draaien, simpelweg omdat-ie zo duur is. Het is een construct bedacht op basis van drijfveren die geen rekening houden met wat goed is voor mensen. Zoals we als mensheid allerlei constructies maken: religies, geld, wetten. Ze zijn nodig om ons globaal te verbinden, maar leiden dus ook tot uitwassen en conflicten. Gelukkig kunnen we ze veranderen, opnieuw construeren. Een kwestie van durven en simpelweg doen. Daarom zie je nu in steeds meer organisaties nieuwe constructies ontstaan, vanuit een doordachter en holistisch mensbeeld. Een beweging die past bij wat beschaving feitelijk is: het steeds weer zoeken naar manieren om bij onze essentie terecht te komen."

In het lijstje van voorbeelden van werk dat niet voldoet aan de basic needs van mensen viel de term 'platformwerk'. Een manier van werken die flink in opkomst is en in schril contrast lijkt te staan met de nieuwe kijk op mensen en werk, die volgens Nauta binnen traditionele organisaties ontstaat. "Platformisering vind ik persoonlijk veel spannender dan bijvoorbeeld robotisering", stelt ze. "Denk aan Uber of Deliveroo. Eigenlijk gaat het meer om taken dan werk. Zonder contact met een werkgever: het is de app op je telefoon die jou feitelijk aanstuurt. Mijn dochter bezorgt voor Deliveroo en als ze een keer wat later is met een bezorging, dan komt er via de app een berichtje of ze het adres kan vinden. Puur op basis van de data die haar telefoon afgeeft en de algoritmes die het platform toepast. Ik vind dat een schimmige wereld, waar uiteindelijk bedrijven achter zitten die ergens aan de andere kant van de aardbol hun basis hebben. Wat mij betreft moeten we dit echt gaan reguleren, want het raakt aan de kern van hoe werk verdeeld wordt, het verknipt werk tot minitaakjes en mini-beloninkjes. Een reguliere taxichauffeur ruilt bij de werkgever zijn tijd in voor geld, en ook wachttijd wordt betaald. Als Uber-chauffeur krijg je alleen geld als je een rit hebt, als je jouw


minitaakje uitvoert. Dat is een fundamenteel verschil en daar moeten we als samenleving echt goed naar gaan kijken. Platformisering kan gepaard gaan met werk dat basisbehoeften van mensen totaal veronachtzaamt. Tot een niveau waarbij je geen individuele toegevoegde waarde meer ervaart, niet meer ontwikkelt, niks meer leert. Terwijl werk in mijn ogen niet slijtend moet zijn, maar leerzaam. De werkgever moet een ontwikkelhuis bieden voor het individu. Een context die verrijkt, ook door de manier van samenwerken, de cultuur, de sfeer. Echte organisaties van echte mensen. Dan ontstaat er ook ruimte voor een ander belangrijk principe: indirecte wederkerigheid. Je doet iets voor een ander zonder dat het jou direct iets oplevert. Uitgestelde waarde. Het is iets waar we nog handen en voeten aan moeten geven, maar ik geloof erin: als je indirect wederkerig kunt geven, dan is er geen schaarste meer, maar overvloed."

Mooie gedachte, maar ook een tikkeltje naïef? Professor Nauta glimlacht en denkt even na. "Misschien wel, maar ik vind dat naïviteit een onderschatte waarde is. Zodra je verkondigt dat de mens goed is, word je naïef genoemd, terwijl als je waarschuwt dat de mens slecht is, je ineens een realist bent. Onzin! De mens is echt altruïstischer dan we zien of denken. *Losses loom larger than gains*: we zien alle dingen die mensen 'om niet' voor elkaar doen, makkelijk over het hoofd. Als we in en tussen bedrijven meer prosociale verbindingen weten aan te brengen, zou dat een enorme rijkdom in brede zin opleveren! En laten we er alsjeblieft voor oppassen dat kunstmatige intelligentie en platforms dat niet in de weg gaan zitten. Die zijn vaak heel erg discriminerend, door manieren

waarop ze ratings verwerken of simpelweg vanwege de culturele achtergrond van degene die ze oorspronkelijke geprogrammeerd heeft. Zo creëren we ons eigen monster. Versterkt door protocollen, standaarden en automatisering. Hoe weeg je een compliment, een arm om de schouder? Dat past niet in een standaard, dat kun je niet automatiseren, maar het is wel wat we in de basis als mens willen geven en ontvangen, waar we gelukkig van worden. Laten we oppassen dat we dit er in onze economie niet uitslopen. Het is wat mij betreft belangrijk om een arbeidscontract te zien als een psychologisch contract rond de beleving en zingeving van werk, en niet slechts een uitruil van arbeid tegen loon. Dat helpt om uitwassen tegen te gaan en het stelt mensen in staat om in hun werk kanten van zichzelf te laten zien die nu nog onzichtbaar blijven. Ik vind de term 'energie' in dit verband ook heel belangrijk. Ik las laatst een mooi stuk over relational energy: werken doe je samen met andere mensen die je energie geven, maar soms ook energie van je opslurpen. Als samenwerking soepel loopt, dan laden we ons aan elkaar op. Dat zou weleens een heel belangrijke waarde van werk kunnen zijn. Bijna een spirituele gedachte: energie is liefde, energie is leven. Die energie van samenwerking, de energie van mensen die elkaar versterken, gewoon door in elkaars nabijheid te zijn: dat is volgens mij waar het ook in de wereld van werk om draait."



- De mens heeft in relatie tot werk drie basisbehoeften: competentie, autonomie en verbinding met andere mensen.
- Platformisering kan gepaard gaan met werk dat de basisbehoeften van de mens totaal veronachtzaamt.
- Als we in en tussen bedrijven meer prosociale verbindingen weten aan te brengen, zou dat een enorme rijkdom opleveren.

A close-up photograph of a person's hand holding a paint roller against a light-colored wall. The hand is positioned at the bottom left, gripping the orange handle of the roller. The roller itself is white and cylindrical, with a black handle extending upwards and to the right. The wall is a neutral, off-white color, and the roller is in contact with it, suggesting the act of painting. The lighting is soft and even, highlighting the texture of the wall and the hand.

De arbeidsdeelname van
mannen van 25 tot 45 jaar is de
afgelopen vier jaar nog steeds
lager dan voor de crisis.

CBS, oktober 2018

Ibo van de Poel
ANTHONI VAN LEEUWENHOEK
HOGLERAAR ETHIEK EN TECHNIEK
TU DELFT



Het valt nog
niet mee om
een computer
te zijn

“De ontwikkeling van technologie kan soms impact hebben op de politieke voorkeuren en keuzes van mensen. Kijk naar de VS: Trump wint in staten met een relatief hoge werkloosheid waar de industrie gebaseerd is op traditionelere technologie en waar automatisering relatief harder toeslaat. Werknemers die hun baan verliezen, kunnen vaak niet mee met het ontwikkelen van nieuwe skills, waardoor alternatief werk voor hen onbereikbaar wordt. Zij blijven werkloos en gefrustreerd achter, en vanuit hun individuele perspectief hebben ze daar ook alle reden toe. Dat uiten ze door te zorgen voor een politieke aardverschuiving. Het lijkt me een interessante hypothese voor nader onderzoek: krijgen we met verdergaande automatisering en robotisering meer en vaker van dit soort schokgolven, zeker nu de ontwikkelingen steeds sneller gaan? Dat zou de maatschappelijke waarde van werk weer een heel nieuwe dimensie geven.”



Ibo van de Poel houdt zich als afdelingsvoorzitter Waarden, Techniek en Innovatie in Delft bezig met een breed spectrum aan vraagstukken over de impact van technologie op mens en samenleving. Een vakgebied dat met de snelle ontwikkelingen op het gebied van robotisering en kunstmatige intelligentie aan belang lijkt te winnen. “In het licht van de digitalisering hoor je regelmatig zorgen over de toekomstige beschikbaarheid van werk”, vertelt hij. “Of digitalisering tot afname van de werkgelegenheid zal leiden, valt nog te bezien. Wel denk ik dat we fundamenteel moeten gaan nadenken over de veranderende invulling van werk. Cognitieve competenties worden belangrijker dan mechanische vaardigheden. Dat vergt iets van mensen, van hun cognitieve vaardigheden, maar misschien nog wel meer van hun vermogen om zich te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Daar schuilt wellicht

ook een nieuwe tweedeling in, tussen mensen die zich eenvoudiger en mensen die zich moeilijker kunnen aanpassen. Uiteindelijk staat dat in mijn ogen zelfs los van opleidingsniveau, werkervaring of sociale klasse. Ik merk het hier ook op de TU. Daar werken allemaal hoogintelligente mensen, maar ook zij kunnen niet allemaal omgaan met het gegeven dat het werk vandaag anders wordt ingevuld dan gisteren en morgen. Nieuwe systemen, nieuwe processen, anders denken: niet iedereen trekt dat. De impact van digitalisering op werk zit primair op dat aanpassingsvermogen van mensen op verandering, niet zozeer op een vermindering van de hoeveelheid werk in absolute zin.”

Waar zit de sleutel om een dergelijke tweedeling te voorkomen? Van de Poel: “Ik denk aan twee kanten. Scholing

“Probeer het verlies aan autonomie van mensen te beperken door verstandige technologische keuzes te maken. En denk bij die afweging na over het tempo van het werk, de kwaliteit en de inrichting.”



is om te beginnen natuurlijk cruciaal. Daar hebben we als Nederland nog een flinke stap in te zetten, zowel in de keuze van de skills die we kinderen en studenten aanleren als in de manier waarop we volwassenen in staat stellen om gedurende hun werkzame leven te blijven leren. Meer focus op ontwikkeling, adaptievermogen en flexibiliteit. Daarnaast zie ik mogelijkheden in de ontwikkeling van meer mensvriendelijke technologie. Innovaties in bedrijven worden nog te vaak over de hoofden van medewerkers uitgestort. De mens wordt geacht zich aan de technologie aan te passen, maar dat mag best wat vaker ook andersom. Waarom zou je de mens als factor in een organisatie niet centraal willen stellen? Daar zit je echte onderscheidende vermogen, niet in de techniek die uiteindelijk iedereen kan aanschaffen of ontwikkelen. Dus ontwikkel technologie om de mensen heen, ook in de manier waarop je die innovatie vervolgens implementeert en in de praktijk toepast. Probeer het verlies aan autonomie van mensen te beperken door verstandige technologische keuzes te maken. En denk bij die afweging na over het tempo van het werk, de kwaliteit en de inrichting. Dat begint al in het eerste prille ontwikkelstadium.”

Dat lijkt een denkwijze die haaks staat op theorieën en uitspraken die stellen dat de technologische ontwikkeling niet te stuiten is en we als mensen nauwelijks nog invloed hebben op hoe of hoe snel die ontwikkeling plaatsvindt. Professor Van de Poel gaat daar inderdaad niet in mee. “Het is echt niet zo dat alles wat technisch gezien kan, er ook echt komt. Kijk naar Google Glass: die ontwikkeling is gestopt. Simpelweg omdat de acceptatie onder mensen er niet was. Bij kleinschalige introductie bleek dat proefgebruikers op een gegeven moment zo'n ding niet meer durfden te dragen in de metro, uit angst voor de reacties van anderen. Zo vormt sociale druk een rem op het succes en het gebruik van technologie. Persoonlijk denk ik dat we met kunstmatige intelligentie bijvoorbeeld nu in een stadium zitten dat we heel erg overschatten wat we ermee gaan kunnen. Je kunt er systemen mee bouwen die heel goed in zijn in specifieke

taken, maar nog lang geen systemen die generieke slimheid hebben. Microsoft heeft geprobeerd om een chatbot te laten functioneren op kunstmatige intelligentie. In no time begon die allerlei racistische taal uit te slaan. Een machine die in de war raakt.” Van de Poel schiet in de lach: “Technologie heeft het als autonoom gegeven in de harde en complexe mensenwereld knap lastig. Het valt nog niet mee om een computer te zijn.”

De vraag welke impact digitalisering gaat hebben op de waarde van het werk van mensen wordt dus niet alleen bepaald door de ontwikkeling van de techniek als zodanig. De mens heeft nog wel degelijk invloed en regie. Maar wie is die mens dan? “Dat is de echt interessante vraag”, vervolgt Van de Poel. “Welk werk wil je wel vervangen door techniek en welk werk niet? Een bedrijf zal al snel kijken naar kosten en kwaliteit, maar als maatschappij hebben we een bredere verantwoordelijkheid. We komen voor vraagstukken te staan die we gezamenlijk zullen moeten beantwoorden. Wil je rechters vervangen door kunstmatige intelligentie? Of stoppen we bij pakketbezorgers die vervangen worden door robots? Welke waarde hangen we aan een taak of een functie? Dat zijn kwesties waarover maatschappelijk en politiek debat zal moeten worden gevoerd om te komen tot gemeenschappelijke kaders. Dat wordt de komende decennia een zeer interessant thema, waarbij we ons moeten realiseren dat er tussen landen grote culturele verschillen zijn in hoe we hier tegenaan kijken. In Nederland, en breder in Europa, heeft dit onderwerp in het academische debat al veel aandacht. Hier spreken we over 'verantwoord innoveren', technologische innovatie gebaseerd op waarden. Denk aan de recente privacywetgeving in de EU en de open discussies over de wenselijkheid van kunstmatige intelligentie. Er ontstaat in dit verband langzaam iets als een 'Europees Model'. De interessante

vraag is in hoeverre dat dominant gaat worden in de wereld. Want wat gebeurt er als bijvoorbeeld op medisch-technologisch vlak een land als China veel verder wil gaan dan wij? Wat als we straks chips in mensen kunnen planten waarmee ze sneller en intelligenter worden dan anderen? Daar zijn wij hier in Europa ethisch nog lang niet aan toe, maar de Chinezen kijken daar mogelijk heel anders tegenaan. Kunnen wij het ons op dat moment veroorloven om er niet in mee te gaan? Zodra een groot land bereid is om aan de mens te gaan sleutelen, gaat er ineens veel verschuiven. Dat zet begrippen onder druk, die tweeduizend jaar in de filosofie als vaststaand gegeven zijn beschouwd. Wij werken nu met enkele andere universiteiten aan een groot onderzoeksvoorstel om dit te bestuderen. En het naar maatschappelijke vraagstukken te vertalen. Tussen landen, maar ook binnen een samenleving: als je mensen introduceert die kunstmatig beter zijn dan andere, krijgt de term 'tweedeling' een heel nieuwe betekenis. Heel positief gedacht zou het ook kunnen helpen om de mensen die achterblijven via technologie te verbeteren. Maar het is de vraag of we dat moeten willen. Denken in dit soort scenario's helpt om ons voor te bereiden op wat er mogelijk op ons afkomt. En dus ook om bewust als mensheid grip te houden op de impact van ontwikkelingen. Zoals ik eerder zei: lang niet alles wat technologisch kan, komt er ook echt. Maar dat vergt wel een zeker bewustzijn bij mensen, een bereidheid om met elkaar in gesprek te blijven over wat wenselijk is, over grenzen van landen en culturen heen.”



- Cognitieve competenties worden belangrijker dan mechanische vaardigheden.
- De impact van digitalisering op werk zit primair bij het aanpassingsvermogen van mensen op verandering, niet zozeer in vermindering van arbeid.
- Niet alles wat technologisch kan, komt er ook echt. Dat is een maatschappelijke keuze. Tegelijkertijd: wat als de Chinezen die technologie vervolgens wel gaan inzetten?



RAYMOND PUTS
CEO
USG PEOPLE NEDERLAND

Iedere werkende z'n eigen impresario



JURRIËN KOOPS
DIRECTEUR
ALGEMENE BOND
UITZENDONDERNEMINGEN (ABU)

“De waarde van werk draait met name om meedoen en ertoe doen. Je ervaart pas hoe belangrijk meedoen is als je een tijdje aan de kant staat. Dan staat je identiteit onder druk, je maatschappelijke positie en zelfs je gezondheid. Arbeidsmarktfithheid en fysieke en mentale fitheid zijn met elkaar verbonden. Wij als uitzenders en detacheerders bieden mensen bij uitstek de gelegenheid om toegang te krijgen tot werk. Die toegang is cruciaal, of het nou gaat om jongeren die zoeken naar een eerste baan, iemand die toe is aan nieuw werk, of mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt. Wij proberen voor iedereen op het juiste moment de beste match te maken.”



Jurriën Koops is directeur van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU). Hij laat samen met Country Director **Raymond Puts** van detacheerder USG People zijn gedachten gaan over het thema de Waarde van Werk. Een dubbelinterview met twee bevlogen arbeidsmarkt-specialisten. Puts: "Onze arbeidsmarkt is structureel aan het veranderen. Vergrijzing en ontgroening slaan in alle hevigheid toe. We zijn net weer een beetje gewend aan de economische groei en nu staat de arbeidsmarkt al volledig in het rood. Er staan tweehonderdvijftigduizend vacatures open en tegelijkertijd een miljoen mensen aan

de kant. De mismatch is zo groot, dat we een half miljoen arbeidsmigranten nodig hebben om de boel een beetje aan de gang te houden. Dat kraakt en piept. Er zijn forse investeringen nodig om mensen te vinden, op te leiden en naar werk te brengen. Aan de andere kant: als je het over de waarde van werk hebt, over wat een opdrachtgever nog bereid is te betalen, dan is dat schokkend weinig. Een publieke organisatie die onlangs nog een veiling voor uitzendkrachten uitschreef tegen de laagste prijs: dat is in de context van onze huidige arbeidsmarkt een schande. Bij heel veel bedrijven is de prijs nog steeds

de dominante factor. Dat is in mijn ogen op termijn geen houdbare situatie. En ik zie ook steeds meer intermediairs – uitzendbedrijven en detacheerders – die daar niet meer aan mee willen doen. Al kan nog niet iedereen zich dat ook echt veroorloven."

Koops vult aan: "Bij veel organisaties staan generieke inkoopregels centraal, zoals die ook worden gehanteerd bij de aanschaf van potloden en de gummen. Dat is niet het niveau waarop je naar werk en werkenden zou moeten kijken. Daarnaast leidt ook de opkomst van de platformeconomie tot druk op de prijs van werk. Kijk naar Deliveroo en Uber: dat zijn voorbeelden die tarten aan de grondvesten van wat de waarde van werk is. Als je businessmodel is gebaseerd op het ontwijken van de regels en het minimaliseren van de waarde, dan zijn we ver heen. Een run naar de laagste prijs op basis van de wens van de consument om 24/7 uur alles geleverd te kunnen krijgen. Ik vind dat een zorgelijke ontwikkeling." De arbeidsmarkt staat dus onder grote spanning en er zijn enkele trends zichtbaar die knagen aan de financiële waarde van werk, maar toch zijn Koops en Puts ook optimistisch. "Laten we vooral ook onze zegeningen tellen", stelt Puts. "De arbeidsmarkt floreert, we hebben een laagterecord als het gaat om het aantal werklozen. Er zijn nu meer dan tien miljoen werkenden: dat zijn cijfers die er niet om liegen. En het zijn omstandigheden die maken dat we nu meer dan ooit de kans hebben om mensen die nog niet meedoen in beweging te krijgen. Samen met inspanningen om mensen die al wel werken voor te bereiden op de banen van de toekomst. Want het tijdperk van digitalisering, met z'n robots en kunstmatige intelligentie, gaat tot grote veranderingen leiden."

Volgens Koops is het activeren van mensen die nu nog langs de kant staan in eerste instantie een kwestie van identificeren. "Die miljoen mensen staan natuurlijk ergens geregistreerd, als samenleving weten we wie het zijn", legt hij uit. "Maar dat wil niet zeggen dat ze in de praktijk allemaal eenvoudig voor werk te benaderen zijn. Met de mensen die bij het UWV staan ingeschreven, kun je gemakkelijk in contact komen, maar alle mensen die in de bijstand zitten bijvoorbeeld, dat is een heel ander verhaal. Dan kom je terecht in een versnipperde wereld,

Raymond Puts: "Een publieke organisatie die onlangs nog een veiling voor uitzendkrachten uitschrijft tegen de laagste prijs: dat is in de context van onze huidige arbeidsmarkt een schande."



omdat de verantwoordelijkheid daarvoor is belegd bij de gemeenten. Met elk hun eigen regels en uitgangspunten. Wil je dus voor mensen in de bijstand iets kunnen betekenen in relatie tot werk, dan zul je op maat per gemeente tot afspraken moeten komen. Dat maakt deze grote groep potentiële arbeidskrachten voor ons als intermediairs lastig benaderbaar. Bovendien is in de regel maar heel weinig bekend over wat iemand precies kan en niet kan, hoe hij of zij in het leven staat. Daar moeten we in ons land echt werk van maken: mensen veel beter in beeld brengen, ze toegankelijk maken en arbeidsmarktfit krijgen." Raymond Puts van USG People vult aan: "Wij proberen hierin als intermediair echt onze rol te pakken. Als het contact er eenmaal is, proberen we mensen op te leiden en te helpen met basale vaardigheden: de taal machtig te worden bijvoorbeeld of hun grootrijbewijs te halen. Met dat soort praktische dingen kun je mensen heel gericht naar werk brengen. Wij leiden jaarlijks negenduizend mensen op. Om ze arbeidsmarktfit te maken en te houden of hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Het gaat al lang niet meer over de vraag of we bereid zijn te investeren, maar over hoe en waarin. Ik ben ervan overtuigd dat heel veel organisaties er op dezelfde manier in staan. Maar we slagen er als samenleving nog niet in om de randvoorwaarden zo in te richten dat we echt tot een manifeste beweging komen die ertoe gaat leiden dat iedereen kan meedoen. Ik ben het met Jurriën eens: daar moeten we echt collectief werk van gaan maken."

Naast de ambitie om iedereen te laten meedoen, is er een noodzaak om iedereen voor te bereiden op een wereld die steeds digitaler wordt. Werkenden en (nog) niet-werkenden. Gaan robots en kunstmatige intelligentie op termijn ten koste van menselijk werk? Jurriën Koops van de ABU: "We hebben als mensheid altijd gevreesd voor het onbekende. Ook nu weer. Maar 200 jaar industriële historie toont aan dat er uiteindelijk alleen maar meer en ander werk is gekomen." Raymond Puts deelt dat optimisme. "Als we ooit waren blijven hangen in de discussie over de bedreigingen door de komst van de stoommachine, dan waren we nooit gekomen tot waar we nu zijn", stelt hij. "Met de komst van de pc verdwenen de ponskaarten en de typekamers, en zo is er

terugkijkend allerlei werk dat is verdwenen, maar het heeft niet tot een ineenstorting van de economie of de samenleving geleid. De arbeidsmarkt is weerbaar, de mensen ook, mits ze voorbereid zijn. Dat is waar we nu mee aan de slag moeten. En er is wat dat betreft echt nog wel een weg te gaan. Ik stond laatste voor een grote zaal met hr-mensen. Ik vroeg hun: 'Wie verwacht dat z'n baan de komende tien jaar significant verandert?' Toen bleven de meeste handen naar beneden. De onbekendheid met wat gaat komen, is nog erg groot. Zelfs in een zaal met mensen die van arbeid en ontwikkeling hun werk hebben gemaakt! Terwijl de impact ook voor hen enorm gaat zijn. Kijk alleen al naar onze eigen sector: we zijn zelf al in staat om op basis van data en kunstmatige intelligentie te voorspellen welke voorgaande functies mensen moeten hebben gehad om een specifieke toekomstige baan goed te kunnen vervullen. En hen vervolgens op maat daarnaartoe te begeleiden. Je kunt al voorspellen wanneer mensen openstaan voor een volgende baan, op welk exact moment in hun leven. Dat soort elementen helpt om gericht te zoeken en nauwkeuriger te matchen. Die invloed heeft digitalisering nu al op ons werk. De toegevoegde waarde van de menselijke factor schuift bij ons steeds verder op naar het laatste stukje in het proces: het menselijke gezicht in de fitnesses van de selectie van kandidaten. Maar ook richting nieuwe manieren om kandidaten langer aan ons te binden. Ik zie een duidelijke rol voor intermediairs om werkenden gedurende langere tijd te blijven begeleiden en bemiddelen, ze te helpen ontwikkelen en van werk naar werk te brengen. Als een impresariaat, dat jou als arbeidskracht helpt om het beste uit jezelf te halen en dat telkens in de geschikteste werkomgeving te kunnen laten zien."

Ieder z'n eigen 'werkmanager', is dat inderdaad het toekomstbeeld? Met de huidige uitzendbedrijven in die rol van w? Jurriën Koops: "Wat mij betreft is dat een zeer realistisch beeld. Om meerdere redenen. We zien een nadrukkelijker beweging waarin de verantwoordelijkheid voor werkenden in relatie tot de eigen inzetbaarheid toeneemt. We komen uit een industrieel tijdperk waarin alles onder één dak gebeurde, op basis van een 'baan voor het leven'. Nu zie je een ontwikkeling naar


'stukjes' werk, als onderdeel van ketens en netwerken. Alles wordt uitbesteed en aanbested. Werk verwordt tot taken en minitaken. Dat is een fundamentele verandering van het concept werk en van de relatie werkgever en werknemer. Het wordt diffuser, ondernemender. Met digitalisering als belangrijke aanjager. Dus ben je als arbeidskracht meer op jezelf aangewezen om tijdig nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en plekken te vinden waar je die kunt toepassen. Je gaat de beschikking krijgen over persoonlijke opleidingsgelden – nu nog verstopt in sectorfondsen –, je wordt straks geacht je eigen pensioenpot te beheren, allemaal aspecten rond werk en inkomen waar je als arbeidskracht bewust over moet gaan nadenken. In die context is het samenwerken met een partij die je kan adviseren op al die terreinen en je ook nog eens helpt om van werk naar werk te komen, een aantrekkelijke en misschien zelfs wel noodzakelijke gedachte." Een wenkend perspectief wellicht, maar er is nog wel een weg te gaan voordat de arbeidsbemiddelaars van nu daadwerkelijk een dergelijke rol zouden kunnen gaan vervullen. "Dat is onder de huidige omstandigheden erg lastig", aldus Puts. "Simpelweg omdat je als uitzendbureau niet aan de kandidaat mag verdienen. Zo is het nu in wet- en regelgeving vastgelegd. En eigenlijk is dat heel vreemd. Niet alleen op basis van het toekomstbeeld dat Jurriën net schetst, maar ook als je bijvoorbeeld de vergelijking maakt met het kopen van een huis. Daarbij mag je wel een aankoopmakelaar meenemen die jou begeleidt en waarvoor je uiteraard ook betaalt. Maar zodra het gaat om werk, moet die begeleiding ineens gratis zijn. Dat is toch gek? Terwijl ik denk dat er nu al mensen zullen zijn die best bereid zijn te betalen voor de dienstverlening rond arbeidsbemiddeling. En die groep zal in de nabije toekomst dus alleen maar groter worden."

Een wereld waarin werk steeds flexibelere vormen gaat krijgen en er een steeds groter beroep wordt gedaan op de zelfredzaamheid van mensen, wordt voor je het weet ook wel een erg harde wereld. In dat kader moet Jurriën Koops tot slot nog iets van het hart. "Naast de begeleidende rol die we als intermediairs wellicht richting de individuele werkende kunnen gaan vervullen, zullen we als samenleving ook manieren moeten vinden om nieuwe vormen van bescherming van werkenden te organiseren. Ik denk dat we die bescherming en sociale zekerheden moeten loskoppelen van het soort contract dat mensen hebben en hun toevallige werkgever of de sector waarin die actief is. Alles is er in het hier-en-nu op gericht om mensen zo min mogelijk te laten bewegen, want dan verlies je immers opgebouwde rechten. Daarmee zetten we mensen vast, terwijl we tegelijkertijd allerlei verwachtingen en verantwoordelijkheden bij hen neerleggen over de mate waarin ze in de nabije toekomst relevant kunnen blijven voor de arbeidsmarkt. Dat levert een onmogelijke situatie op, die we collectief niet op ons geweten moeten willen hebben. We zullen ons systeem zo moeten gaan herinrichten dat we zekerheden bieden aan alle werkenden, ongeacht de vorm waarin ze dat werk doen. Alleen dan creëren we een situatie waarin mensen op een veilige manier zelfstandig stappen kunnen zetten in de veranderende arbeidsmarkt."

Jurriën Koops:
“We komen uit een industrieel tijdperk waarin alles onder één dak gebeurde, op basis van een ‘baan voor het leven’. Nu zie je een ontwikkeling naar stukjes werk, als onderdeel van ketens en netwerken.”



- De florerende arbeidsmarkt biedt kansen om mensen die nog niet meedoen in beweging te krijgen.
- Mensen in de bijstand zijn voor werkgevers en intermediairs lastig benaderbaar vanwege het versnipperde gemeentelijke landschap.
- Intermediairs kunnen ontwikkelen tot partijen die werkenden adviseren over werk, opleiding en inkomen. En hen op basis daarvan van werk naar werk helpen.



Mensen die ziek zijn geweest
en daarom niet hebben gezocht
naar werk, tellen ook niet mee.

Peter Hein van Mulligen, hoofdeconoom van het CBS,
september 2018



Martin van Rijn
BESTUURSVORZITTER
REINIER HAGA GROEP



Kille technologie maakt warme zorg mogelijk



“Ik zie technologie in de zorg vooral als kans. Zeker in relatie tot de tekorten die we nu al op de arbeidsmarkt zien. Technologie gaat ons niet alleen helpen bij het oplossen van knelpunten en het verhogen van kwaliteit, maar zal ook voor nieuw, aantrekkelijk werk zorgen. Tot voor kort waren ICT en techniek altijd ondersteunend aan de primaire processen. Nu zie je dat technologie het primaire proces beïnvloedt. In laboratoria hadden we vroeger analisten die de buisjes bekeken en nu staat er een hele straat, gemanaged door een procesoperator, waarin volledig automatisch alle buisjes worden geanalyseerd en geselecteerd. We gaan in grote delen van de zorg steeds meer diagnostische systemen terugzien die niet alleen de arts ondersteunen bij het oordeel, maar die ook zelf tot een oordeel kunnen komen. Functies en rollen van mensen veranderen daardoor. Hun impact wordt groter dankzij technologie. En er gaan ook nieuwe taken bijkomen, maar het is wel zaak dat we in de zorgopleidingen de kansen die ICT en robotisering opleveren, een centralere plek gaan geven.”



Martin van Rijn is in november 2017 begonnen als bestuurder van de Reinier Haga Groep, waar drie ziekenhuizen onderdeel van uitmaken. Als voormalig staatssecretaris Volksgezondheid, Welzijn en Sport is de zorgsector geen onbekende wereld voor hem. “Maar een bedrijf leiden is toch echt iets anders dan het vervullen van de rol van staatssecretaris”, stelt hij. “In mijn vorige baan hield ik me vooral bezig met inhoud en beleid en met de agendasetting richting te toekomst. Nu heb ik ook te maken met de processen en logistiek van alledag. Dat vind ik uitermate boeiend en inspirerend. Mijn agenda

wordt bepaald door vraagstukken als: hoe gaan we de samenwerking tussen de drie ziekenhuizen benutten om de beste zorg te kunnen leveren, om sterker te staan op de arbeidsmarkt en om te zorgen dat we een goede werkgever zijn? Om onze ambities te kunnen waarmaken, is samenwerking en van elkaar leren cruciaal. Niet alleen tussen de drie betrokken ziekenhuizen, maar ook tussen cure en care en met de wetenschap waar het gaat om innovatie in de zorg. Dat zijn allemaal facetten die een rol spelen in de manier waarop de waarde van werk en van werken in de zorg zich ontwikkelt: meer



samen, meer innovatie, meer efficiency, meer kwaliteit. Met technologie als belangrijke 'driver'. Die gaat ons ook helpen bij het kunnen aanbieden van daadwerkelijk persoonsgerichte zorg. Mensen met hartfalen kunnen thuismetingen doen waarbij de resultaten aanleiding kunnen zijn voor een chirurg om iemand naar het ziekenhuis te laten komen. Dat is veel betere en ook veel persoonlijker zorg dan zeggen 'kom over een paar weken maar terug'. Techniek kan zorgen dat de kwaliteit van het werk van de zorgverleners omhooggaat. Zij krijgen daardoor meer tijd voor empathie, voor het stellen van de vraag: wat heeft deze patiënt nou echt nodig? Waar ik op hoop is dat we, juist door de techniek, de basis van de zorg heel goed kunnen regelen, zodat we in het persoonlijke contact meer aandacht krijgen voor de vragen en behoeften van de patiënt. Voor zijn of haar persoonlijke levensvragen, want dat is waar je over praat zodra de gezondheid van mensen in het gedrang komt. Ik geloof heel erg dat kille technologie kan helpen om warme zorg mogelijk te maken. Dat door innovaties in de zorg de ziel van het werk weer terugkomt."

“Samenwerken is het nieuwe concurreren. Niet tegen, maar met elkaar.”



Dat laatste is volgens Van Rijn overigens niet alleen een kwestie van technologie. Innovatie betekent voor hem ook opnieuw durven kijken naar het waarom van bepaalde aspecten, met name dat van protocollen en procedures. "Die worden door veel zorgprofessionals als een loden last ervaren en dat is zorgelijk", legt hij uit. "Aan de ene kant hebben veel van die regels ons geholpen om de kwaliteit van de zorg op te sturen. Tegelijkertijd zijn er heel wat protocollen die voortkomen uit een enkel incident dat men richting de toekomst heeft willen voorkomen. En de vraag is of dat echt nodig is. Net als eerder is gebeurd bij huisartsen worden nu ook in ziekenhuizen zogeheten 'schrapsessies' gehouden, bedoeld om de regeldruk te verminderen. Dat is in de praktijk een heel taai en veelkoppig monster. Iedere partij in de zorg heeft in zekere zin een belang bij registraties en controles. De kunst is dat te doorbreken zonder aan kwaliteit in te boeten. Niet alleen in ziekenhuizen, maar bijvoorbeeld ook in de thuiszorg. Daar wegen persoonlijke omstandigheden nog zwaarder en dat maakt dat de ene persoon andere zorg nodig heeft dan de andere. Toch zie je dat we in de praktijk nog niet echt onderscheid tussen mensen durven maken. Het formulier en het protocol zijn leidend. Mijn stelling daarbij is: als je ongelijke gevallen gelijk behandelt,

dan ben je heel erg ongelijk aan het behandelen. Inspelen op wat iemand echt nodig heeft, is iets anders dan een indicatie koppelen aan een aantal kruisjes op een formulier. Het draait om het inschattingvermogen en het vakmanschap van mensen. Als we dat meer centraal durven stellen, leidt dat tot betere maatwerkoplossingen voor patiënten en een veel hogere waarde van het werk van de zorgverleners."

Het leveren van maatwerk houdt wat Van Rijn betreft voor zijn ziekenhuis niet op bij de muren van het gebouw. "Uiteindelijk komt het neer op het verantwoordelijkheidsgevoel dat je hanteert", meent hij. "Zeg je tegen iemand die net een heupoperatie heeft ondergaan: 'u kunt naar huis', of kijk je ook of er voldoende hulp vanuit de thuissituatie kan worden aangeboden? Ik ga voor dat laatste. Mensen hebben niet alleen een heup, maar ook een hart. We moeten meer geïntegreerd kijken naar de zorgbehoefte, de totale context rondom een patiënt. Het onderscheid dat we hebben aangebracht tussen cure en care is zinvol en nuttig, maar het is ook heel belangrijk dat we zorg en welzijn steeds meer als onderdeel van één keten gaan zien. Op basis van allianties met andere zorgverleners, maar ook met gemeenten en zorgverzekeraars. Samenwerken is het nieuwe concurreren. Niet tegen elkaar, maar met elkaar. Dit vereist ander gedrag van alle partijen, waarbij we ook bereid moeten zijn om naar de financiering te kijken. Ik denk dat de tijd voorbij is dat vijf verschillende zorgaanbieders met vijf verschillende zorgverzekeraars afspraken moeten maken. Dat vergroot de waarde niet, voor niemand. De waarde van werk in de zorg wordt bepaald door de optelsom van iedereen die in de keten actief is. Waarde voor de individuele patiënt en voor de samenleving in bredere zin."

Kijkend naar de samenleving ziet Van Rijn meer vraagstukken dan enkel zorgvragen. "De veranderende vergrijzende samenleving maakt dat zogenaamde 'lange systemen' zoals zorg, wonen en pensioen meer in elkaars

verlengde moeten worden gezien. Mensen wonen ergens, hebben zorg nodig en geld om van te leven. We hebben hervormingen in de zorgsector, in de woonsector en in de pensioensector gehad, maar we hebben nog onvoldoende tijd en energie gestoken in het aanbrengen van verbindingen tussen die werelden. We moeten meer gaan nadenken over hoe we de keten gaan verbreden. Ook arbeid is zo'n lang systeem. Bijvoorbeeld in combinatie met zorgtaken ligt er nog veel ruimte. In mijn vorige functie had ik een gesprek met een autodealer. Deze man had een enquête gehouden onder zijn personeel en daarin onder andere de vraag gesteld wie er aan mantelzorg deed. Dat bleek tachtig procent te zijn! Dat was voor hem aanleiding om andere werkafspraken te maken, meer flexibele roosters te hanteren en toe te staan dat mensen soms wat eerder naar huis gingen. Het ziekteverzuim daalde hierdoor spectaculair en de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf nam ongelooflijk toe. Ik denk dat combinaties tussen werk, beloning, zorg, opleiding en duurzame inzetbaarheid steeds bepalender gaan worden in de manier waarop mensen hun leven invullen."



- Technologie krijgt een steeds grotere rol in de primaire processen van de zorg.
- In ziekenhuizen worden 'schrapsessies' gehouden om de regeldruk te verminderen, zodat inschattingvermogen en vakmanschap van mensen een grotere rol krijgen.
- De waarde van werk in de zorg wordt bepaald door de optelsom van iedereen die in de keten actief is.



Ton Wilthagen
HOGLERAAR INSTITUTIONELE EN
JURIDISCHE ASPECTEN VAN DE
ARBEIDSMARKT TILBURG UNIVERSITY

Het systeem onder de arbeidsmarkt fundamenteel veranderen



“Bedrijven zeiden tot voor kort massaal: wij leiden niet op voor de concurrent. Maar dat is echt onhoudbaar in de huidige tijd van razendsnelle technologische ontwikkeling. We zullen de sectorale scholingsfondsen moeten openbreken, zodat we mensen echt de ruimte bieden om te ontwikkelen, ook als dat buiten de huidige sector is. Dat vinden we overigens al twintig jaar, maar het blijkt landelijk erg lastig om te realiseren. Regionaal zie je nu wel de eerste doorbraken. Onlangs is de New Deal voor de arbeidsmarkt in Zuid-Nederland gelanceerd, met als belangrijk uitgangspunt dat uit de bestaande sectorfondsen resources beschikbaar komen, die in een breder kader kunnen worden ingezet. Het heeft dus twintig jaar geduurd voordat we op dit punt kwamen. Idealiter zou je mensen een eigen leerrekening geven, die ze kunnen inbrengen in zo’n regionaal fonds om hun eigen ontwikkeling breed gestalte te kunnen geven. Daar moeten we echt niet nog eens twintig jaar mee wachten.”



Ton Wilthagen houdt zich actief bezig met sociale innovatie van de arbeidsmarkt, op basis van veelvuldig contact met maatschappelijke actoren en bedrijven, zowel op regionaal, nationaal als Europees niveau. Die veelheid aan perspectieven stelt hem in staat om de arbeidsmarkt in Nederland nauwkeurig te ontleden. “In ons land halen we veel productiviteit uit werk”, vertelt hij. “Het niveau is relatief hoog, vergelijkbaar met de VS. Maar het slechte nieuws is: wij hebben in onze verzorgingsstaat in de jaren zestig en zeventig allerlei arrangementen opgebouwd, die we te makkelijk hebben opengesteld voor

mensen die – al dan niet tijdelijk – minder productief waren. Afgekeurd werden bijvoorbeeld en vervolgens tachtig procent van hun loon konden behouden. In de jaren tachtig zagen we in dat die situatie onhoudbaar werd, maar toen was er al veel schade aangericht. Het werd in maatschappelijke zin te duur, maar misschien nog wel erger: bedrijven hebben de voorzieningen massaal gebruikt om hun efficiencylagen te financieren en uit te voeren. Heel veel functies zijn daardoor geschrapt en dat beperkt, tot op de dag van vandaag, de terugkeer van mensen op de arbeidsmarkt. Daarmee hebben we



in Nederland de waarde van werk verengd tot heel harde vormen van effectiviteit en rendement. En we zijn gestopt met investeren in mensen die niet meer meedoen: van alle landen in Europa geven wij het minste uit aan de scholing van werkzoekenden. Daardoor valt een grote groep potentiële arbeidskrachten buiten de boot. En wie wel meedoet, moet heel hoogproductief zijn, vandaar ook die vele burn-outs, zelfs op jonge leeftijd. De rek in ons systeem is eruit."

Dat besef lijkt ook bij de laatste kabinetten te hebben postgevat. Volgens Wilthagen worden vanuit politiek Den Haag grofweg twee remedies gehanteerd: werkgevers 'dwingen' mensen in dienst te nemen, desnoods met quota. Of bepaalde categorieën arbeidskrachten goedkoper maken via vormen van loondispensatie. "Prijsprikkels voeren de boventoon en daar geloof ik niet in."

“Welke opbrengst zouden we kunnen realiseren met de miljarden die nu maandelijks aan uitkeringen worden uitgegeven?”



Ik zou zelf de basis van het systeem willen veranderen. Nu doe je als werknemer mee in de topsporteconomie óf je zit langs de kant. De ruimte zit in het midden, tussen die twee uitersten, daar ligt heel veel terrein braak. Met de uitkeringen betalen we 24 miljard euro per jaar aan mensen die niet werken, niet ontwikkelen, waar niks mee gebeurt. Zouden we dat geld niet als maatschappelijk durfkapitaal kunnen inzetten, om tegen betaling diensten te laten vervullen die in een maatschappelijke behoefte voorzien? En die je dus ook werk zou moeten gaan noemen. Denk aan het bestrijden van eenzaamheid en alle afgeleide problemen zoals ongevallen in huis, brandwonden bij ouderen en dergelijke. Het idee was om dat via mantelzorg te regelen, maar de mensen die het zouden kunnen doen, vergrijzen zelf ook en hebben niet genoeg tijd. In mijn ogen kun je dit oplossen door er mensen voor in te zetten die nu op de bank zitten. Die businesscase moet toch te maken zijn? Een kwestie van de structuren op-tuigen, een organisatie die dat oppakt en het besef dat we dit op overkoepelend maatschappelijk niveau moeten regelen door buiten de bestaande potjes te denken. Zodat de kosten en baten van een dergelijke beweging daadwerkelijk met elkaar in verband kunnen worden gebracht: welke opbrengst zouden we kunnen realiseren met de miljarden die nu maandelijks aan uitkeringen worden uitgegeven? Ik ben ervan overtuigd dat wanneer je die rekensom echt maakt, je zult zien dat het uit kan. Regionaal wordt het nu opgepakt: Uden gaat het doen, Amsterdam werkt eraan. Zo'n nieuwe manier van denken gaat allerlei positieve neveneffecten hebben, die veel verder reiken dan de Melkert-banen van vroeger. Er zou zo maar een verlengstuk van onze huidige economie


kunnen ontstaan, met nieuwe diensten en nieuwe premium-producten waar mensen graag voor willen betalen. Van aandacht tot ambacht: een parallelle arbeidsmarkt, die ook kansen biedt voor een revival van oude sociale werkvoorzieningen, maar ook reshoring: maakwerk dat we hebben uitbesteed aan lagelonenlanden weer terughalen naar Nederland. Het kan economisch echt, mits we durven te komen tot een systeemverandering. Daar zie ik veel meer in dan te denken dat de bedrijven het wel zullen oplossen zolang je ze daar maar via allerlei prijsprikkels toe dwingt. Gaat niet gebeuren, simpelweg omdat die bedrijven aan de topsport-kant van de markt moeten meedraaien in de concurrentieslag om te kunnen overleven."

Professor Wilthagen ziet de systeemverandering waarvoor hij pleit niet alleen als een manier om de arbeidsmarkt te hervormen, maar ook als de sleutel naar een manier om mensen in bredere zin actief te laten meedoen in de samenleving. "Participatie in werk opent de weg naar participatie in de maatschappij", stelt hij. "Je vraagt mensen bij een eerste kennismaking: 'wat doe je?' In plaats van: 'hoe is het echt met je?' Dus geen werk hebben, snijdt de weg af naar breder meedoen. Daarom heeft werk een veel grotere waarde dan het salaris. Dat is belangrijk om ons te realiseren, bijvoorbeeld ook in relatie tot de oprukkende digitalisering en robotisering. Daar gaan banen door verloren en er zullen ook nieuwe banen voor terugkomen. Geen ramp dus, totdat je als werknemer niet de competenties blijkt te hebben om naar een nieuwe baan te bewegen als de jouwe verdwijnt. Dat gevaar hebben we ons als maatschappij veel te laat gerealiseerd. Sterker nog: veel mensen zien het nog steeds niet, juist in de regionen waar de grootste veranderingen op stapel staan. De begeleiding van deze kwetsbare groepen schiet tekort en daarmee dreigt de tweedeling die in onze samenleving sluimert, echt manifest te worden. Het is net als je telefoon: je krijgt alerts voor een update. En als je die updates te vaak niet draait, dan werkt het apparaat op een gegeven moment

niet meer. Als mens krijgen we die alerts niet, we weten onvoldoende waar we staan en wat eraan komt. Ik vind dat we als maatschappij een collectieve verantwoordelijkheid dragen om bij iedereen tussen de oren te krijgen hoe belangrijk het is om te blijven leren en ontwikkelen. Inclusief een systeem waarin elke Nederlander dankzij een eigen leerrekening de ruimte heeft om daadwerkelijk aan die ontwikkeling gestalte te geven. Met steun van werkgevers die snappen dat als je mensen niet tijdig helpt te trainen, je ook niet moet klagen dat de arbeidsmarkt zo krap wordt. De tijd dat mensen konden worden afgeschreven onder het mom van 'ze kunnen het niet', is echt voorbij. Uit economisch, maatschappelijk en sociaal oogpunt. Misschien liggen daar overigens mooie kansen voor de arbeidsbemiddelaars, de uitzendbureaus. Hun businessmodel is eindig zolang ze niet meer doen dan werven en matchen. De waarde van enkel bemiddelen, wordt nihil, vanwege de voortschrijdende automatisering. Maar als zij zich zouden gaan opstellen als vaste begeleiders van werkenden, als hun langjarige partner die hen helpt te ontwikkelen en te bewegen van werk naar werk, dan zou dat weleens een erg waardevolle propositie kunnen zijn. Zo wordt ook arbeidsbemiddeling weer mensenwerk. En behoudt het haar waarde. Wat mij betreft ook een bewijs voor de stelling dat de digitale samenleving best eens een menswaardigere samenleving zou kunnen worden dan de analoge. De menselijke factor gaat aan belang winnen in plaats van verliezen. Dat zou ook echt onze ambitie moeten zijn. Niet iedereen gelooft dat het kan, maar ik wel: we zijn er immers zelf bij. De technologie komt er hoe dan ook, de waarde die deze krijgt, bepalen we zelf."



- De florierende arbeidsmarkt biedt kansen om mensen die nog niet meedoen in beweging te krijgen.
- Mensen in de bijstand zijn voor werkgevers en intermediairs lastig benaderbaar vanwege het versnipperde gemeentelijke landschap.
- Intermediairs kunnen zich ontwikkelen tot partijen die werkenden adviseren over werk, opleiding en inkomen. En hen op basis daarvan van werk naar werk helpen.



Het gemiddeld jaarloon van
een vakkenvuller is € 21.100,
van een bakker € 28.000,
van een vrachtwagenchauffeur € 29.000,
van een hoogleraar € 89.500,
van een generaal € 143.700
en van een RvB-lid van een middelgrote
organisatie € 363.900.

Elsevier/Berenschot, 22-04-17

ROB VAN WINGERDEN
CEO KONINKLIJKE BAM GROEP

Wat doen we als we straks allemaal vrij zijn?

“Onlangs was ik in Silicon Valley en daarvan ben ik eigenlijk met meer vragen dan antwoorden teruggekomen. Een specialist in robotica schetste hoe robots steeds meer de fysieke arbeid van mensen gaan overnemen. Iemand anders vertelde hoe als gevolg van artificial intelligence machines in toenemende mate voor ons zullen gaan denken. En ten slotte was er een energie-expert die een plausibel scenario uittekende waarin de huidige energieschaarste plaatsmaakt voor overvloedige zonne-energie. Die optelsom leidt tot een toekomstbeeld waarin machines voor ons werken en denken, in een context waarbinnen energie gratis is. Dat levert ons ontzettend veel vrije tijd op. Wat gaan we daarmee doen? Als je niet meer hoeft te werken voor je bestaan, welke betekenis geef je dan aan je leven? Hoe kunnen we ons nog van elkaar onderscheiden? Wanneer is iemand dan van betekenis? En wie bepaalt dat?”



Het zijn deze wezensvragen die **Rob van Wingerden**, CEO van Koninklijke BAM Groep, zich sinds enige tijd regelmatig stelt. Vragen die voortkomen uit de verandering van de waarde die werk in ons leven heeft. “Ik denk dat in de toekomst waardering en betekenis steeds minder aan werk zijn gekoppeld”, vertelt Van Wingerden. “Het doemscenario is dat we straks op deze aarde met tien miljard mensen zitten, die veel te veel vrije tijd hebben en geen betekenis kunnen geven aan hun leven. Dat gebeurt niet van vandaag op morgen, maar het is wel iets om nu over na te denken. Volgens mij realiseren we als samenleving onvoldoende wat de omvang is van de opgave waarvoor we in dit kader staan. Vooral ook omdat de weg naar de toekomst langs groeiende ongelijkheid leidt. We zitten in een grote technologische

transitie die veel kansen en mogelijkheden biedt. Maar die ook nieuwe eisen aan ons stelt. We zijn heel erg bezig met wat straks allemaal mogelijk zal zijn en er is een kleine groep mensen die daarvan nu al de vruchten plukt. Er is echter een grotere groep die het gevoel heeft dat ze niet meer ‘in control’ zijn en buiten de boot gaan vallen. Met als gevolg oplopende spanningen in de maatschappij. Ik vind dat we daarvoor meer aandacht moeten hebben. Met als uitgangspunt dat de technologie niet het doel is, maar een middel. En dat we ons in een transitie bevinden, waarvan we allemaal deel moeten kunnen uitmaken. Dus is het van belang om oog te hebben voor elkaar. Wat brengt het teweeg? Wat betekent het voor mensen? Is iedereen aangesloten? Ook in de bouw zijn nu veel handen aan het werk die straks veel minder of niet meer nodig zijn. Het is

belangrijk dat we iedereen meenemen in de transitie. We moeten medewerkers perspectief geven en geld en resources alloceren om de transitie vorm te geven. Je kunt niet tegen iemand zeggen dat straks zijn of haar baan niet meer nodig is en het daar vervolgens bij laten. We moeten het als samenleving goed organiseren, in opleidingen investeren en angsten reduceren. Dit is geen luxe, maar in het belang van ons allen."

“Ook in de bouw zijn nu veel handen aan het werk die straks minder of niet meer nodig zijn. Het is belangrijk dat we iedereen meenemen in de transitie.”



Dat geldt volgens Van Wingerden zeker ook voor de bouwsector. BAM bevindt zich midden in een transformatie naar een wereld waarin technologie dominant wordt. Het bouwproces wordt meer en meer gedigitaliseerd. "We kunnen alles in huis virtueel ontwikkelen en testen", legt de CEO van BAM uit. "We maken een digitale 'twin' van wat gaat worden gebouwd. Een virtuele kopie, nog voordat het origineel er staat. Die we kunnen testen over de gehele levenscyclus van het toekomstige bouwwerk. Op basis daarvan komt er een 'file to produce', die naar een faciliteit gaat waar geproduceerd en 'gepre-assembleerd' wordt. Dan gaan de grootste mogelijke over de weg transporteerbare delen naar de bouwplaats. Vervolgens is het een kwestie van plug-and-play, en wordt het ter plekke foutloos, veiliger en zonder afval in elkaar gezet. Daarna is het net als een Tesla: via internet kunnen we de gebouwen tussentijds upgraden. Het klinkt misschien allemaal nog wat futuristisch, maar wij zijn dit nu stap voor stap in ons digitale proces aan het ontwikkelen. Onze aanpak bij het vormgeven van deze transitie is tweeledig. We proberen de huidige business te verbeteren, dat noemen we 'building the present'. En tegelijkertijd bereiden we ons voor op de toekomst: 'creating the future'. Dat eerste lijkt sterk op wat BMW doet: op alle modellen steeds een klein beetje technologie toevoegen aan al bestaande techniek. Al onze producten ontwikkelen we zo steeds een stukje verder door. Het tweede deel van onze aanpak lijkt meer op die van Tesla: disruptief met iets nieuws durven beginnen. Om die vergelijking door te trekken: BMW gaat uit van een traditionele auto en voegt daaraan steeds meer digitale technologie toe, zodat die steeds meer op een iPad gaat lijken. Tesla begint met een iPad en maakt er een auto van. Het feit dat we op deze tweeledige manier bezig zijn met onze toekomst, geeft onze medewerkers een gevoel van vertrouwen. Ze weten misschien nog niet welke rol ze straks krijgen, maar hebben wel de zekerheid dat we als

organisatie in ieder geval niet achter aan in de rij staan bij de vernieuwing. Dat dragen we ook echt actief uit, als onderdeel van de continue dialoog die we met onze medewerkers, maar ook onze andere, externe stakeholders, voeren. Zo proberen we samen de transitie vorm te geven."

Volgens Van Wingerden richt de vernieuwing van zijn bedrijf zich niet enkel op de toepassing van technologie in het bouwproces, maar ook op de waarde die bouwwerken de totale leefomgeving opleveren. "In feite is dat ook een nieuwe manier van kijken naar de waarde van ons werk. We willen geen heel goede 'stenen-stapelaar' zijn, dat is te beperkt. We willen waarde genereren door het creëren van een duurzame leefomgeving waar mensen beter van worden. We kijken daarom niet alleen naar één object of het proces van bouwen, maar we kijken ook naar de samenhang van objecten en de totale leefomgeving. Deze verruiming biedt een ander perspectief op wat we doen en waarom we het doen. Mijn rol ligt in het blijven vertellen van dit verhaal en zorgen dat het niet alleen bij mooie woorden blijft; dat we onderdelen ervan daadwerkelijk uitvoeren en implementeren. Op deze manier linken we ons werk ook veel meer aan betekenisgeving. Van betekenis zijn, is een heel belangrijke drijver voor de motivatie. En je kunt er letterlijk ouder mee worden. De inwoners van het Japanse eiland Okinawa bewijzen dat. Zij leven opvallend langer en worden gezonder oud. Daar kennen ze de term 'ikigai': als je iets doet waarin je goed bent, waaraan je veel plezier beleeft, wat betekenisvol voor je is én waarmee je kunt voorzien in je dagelijkse bestaan, dan kun je heel oud worden. Die 'sweet spot' hebben wij in onze westerse samenleving nog onvoldoende gevonden. Het vraagt van ons dat we meer denken vanuit integraliteit. Kijk alleen al naar onze sector, waarin wonen, energie en zorg samenkomen. We hebben te maken met vele multidisciplinaire vraagstukken. Dat staat haaks op hoe we mensen op dit moment opleiden. We beginnen op de basisschool met een heel brede basis en naarmate je verder komt in je opleiding, raak je die langzaam maar zeker kwijt.

Als je klaar bent met je opleiding, kan je eigenlijk nog maar één ding. Dan ben je econoom, arts of ingenieur. Vervolgens stap je in de echte wereld en kom je erachter dat alles met elkaar verbonden is. En vinden we het allemaal zo complex. In mijn ogen zouden we ons hele leven aandacht moeten hebben voor integraliteit. Zodat we alles wat we doen, telkens weer in een brede context kunnen plaatsen. Leren hoe we vanuit verschillende invalshoeken kunnen denken en de perspectieven die dat oplevert met elkaar kunnen verbinden. Letterlijk en figuurlijk over grenzen heen willen en kunnen kijken. De oplossing zit in het combineren van kennis, inzichten en ervaringen. Daar ligt de sleutel: bij verbinding. Met de menselijke factor als voornaamste bron. Ik vind dat de ontwikkeling van het aangaan van menselijke interacties een veel explicietere plek verdient in ons onderwijs. Diversiteit betekent voor mij dat we ons veel makkelijker, veel comfortabeler voelen in een diverse omgeving. We hebben de neiging om altijd gelijkgestemden op te zoeken, ook binnen sectoren en binnen beroepsgroepen. En dan vinden we vaak ook nog wat van elkaar over en weer. De oplossing ligt juist in het openstaan voor verschillen en het leggen van de dwarsverbanden. Dat vergroot de mogelijkheden en kansen voor ons allemaal om onze 'ikigai' te vinden, ons ideale samenstel van excelleren, plezier beleven, van betekenis zijn en voor onszelf zorgen. In deze tijd van toenemende snelheid van verandering is het extra belangrijk de transitie zelf de benodigde aandacht te geven. Bewuster werken in een veranderende rol, maar zeker niet van minder waarde."



- De weg naar de toekomst leidt langs groeiende ongelijkheid. Belangrijk om te zorgen dat niemand buiten de boot valt.
- BAM geeft de eigen transitie vorm door enerzijds de bestaande business te verbeteren en anderzijds de (disruptieve) toekomst actief vorm te geven.
- De westerse samenleving kan aan kracht winnen door meer te denken vanuit integraliteit.

Leo Witvliet
EMERITUS HOOGLERAAR
INTERIM MANAGEMENT
NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Komen tot een herverdeling van werk en inkomen

“De waarde van werk in traditionele zin loopt langs de as van baanzekerheid, werkzekerheid en inkomenszekerheid. Dat eerste element, baanzekerheid, bestaat niet meer: de baan voor het leven is passé. Werkzekerheid vraagt om duurzame inzetbaarheid, jezelf gereedmaken voor het werk van morgen, terwijl je het werk van vandaag verricht. Dat vindt menigeen een lastige opgave, zowel werknemers als werkgevers. Want hoe regel je dat in een bedrijf en welke investeringen ben je bereid om ondanks alle onzekerheden te doen? Het maakt dat ook werkzekerheid onder druk komt te staan. En dus zie je dat mensen op zoek gaan naar nieuwe manieren om inkomen te genereren, individueel of samen. Hoe je dat inkomen verwerft, wordt daarmee een belangrijker vraagstuk dan het werk als zodanig. Dat kan in een schuurtje, samen met elkaar virtueel, bij een werkgever in een baan, maar ook in het vrijwilligerswerk, of in nieuwe vormen van dienstverlening. Of in allerlei combinaties daarvan. De waarde van werk maakt plaats voor de waarde van werken, het werkwoord dat op verschillende manieren kan worden ingevuld.”

Leo Witvliet is als emeritushoogleraar onder meer actief in het project Arbeidsmarkt van Morgen van de NBBU, de brancheorganisatie van dienstverleners in de flexbranche. Hij ziet werk en werken in rap tempo nieuwe invulling krijgen. "Dat geldt dan met name voor de vorm waarin het wordt gegoten", legt hij uit. "Niet zozeer voor de intrinsieke waarde die werk voor het individu heeft. Mensen hebben behoefte om zich te realiseren, vinden in werk een deel van hun identiteit. Deels is werken natuurlijk nodig om een boterham te verdienen, maar het gaat om jezelf manifesteren en zichtbaar maken in de sociale omgeving met andere mensen. Dat blijft. Maar we leven in een tijd waarin we de definitie van 'werk' moeten opentrekken. Door de technologisering is het

noodzakelijk om te komen tot een herverdeling van werk en inkomen. Het is in mijn ogen zeer wel denkbaar dat we over vijf jaar praten over een 24-urige werkweek. Kan bijna niet anders. Ik zag laatst nog de casus van een bedrijf waar een plan ligt om over vier jaar van de huidige driehonderd operators in een bepaald bedrijfs onderdeel nog maar dertig zeer hoogopgeleide mensen over te houden. Wat gaan die andere tweehonderdzeventig dan doen? In de gemeente waar deze vestiging staat, is geen industriële context waar ze een alternatief kunnen vinden. Wat wordt het dan? De zorg? Lijkt me een mooie, maar ook een nogal lastige stap. Voor sommigen zal het wellicht haalbaar zijn, maar het kan toch bijna niet anders dan dat we het werk dat overblijft op een eerlijkere



“Het is in mijn ogen zeer wel denkbaar dat we over vijf jaar praten over een 24-urige werkweek.”

manier over een grotere groep moeten gaan verdelen? Dus een kortere werkweek. En de ruimte voor mensen om daarnaast andere vormen van inkomen te realiseren. Of wellicht een basisinkomen. Volgens mij is dat laatste onontkoombaar. Voor wie zegt 'dat kunnen we niet betalen', heb ik goed nieuws: we doen het al, de AOW, de bijstand, de WAO. De inkomensgrens daarvan zit rond de 14 tot 17 duizend euro per jaar. Als je daar nou eens 24 duizend van maakt, dan heb je het minimumloon te pakken. Kunnen meteen alle huurtoeslagen en zorgtoeslagen vervallen. Die inkomensgarantie kun je aan iedereen geven: wil iemand daarmee volstaan, dan is dat prima. Onderzoek laat echter zien dat mensen vanuit die zekerheid eerder actief worden dan passief. Het zit in de mens om zich te willen manifesteren, zinvol bezig te zijn. Ook als je basisinkomen geregeld is.”

De impact van digitalisering valt volgens Witvliet samen met enkele andere dominante trends die elkaar

beïnvloeden en zich niet of nauwelijks laten beheersen. “De technologie gaat natuurlijk ook zorgen voor allerlei nieuw werk, maar hoeveel weet niemand. Voor het eerst in de wereldgeschiedenis kunnen we geld creëren zonder arbeid. Geld dat geld maakt, zonder dat de mens hoeft te werken. Technologie die gaat produceren, waarbij menselijke arbeid geen randvoorwaarde meer is om geld te verdienen. Dat is een wezenlijk verschil met vorige mechanisatieslagen. De klassieke vorm van economie behelst nu nog maar een derde deel van het totaal, de rest is financieel-technologische economie. En juist in dat dominante gedeelte gaan door digitalisering rake klappen vallen. Daar komt bij dat in de voorbije decennia het verticale denken in carrières centraal heeft gestaan. Daardoor zijn er in organisaties heel veel managers gekomen en staffuncties: er zit obesitas in de midden- en hogere lagen. Ik verwacht dat we tot 2020 zo'n half miljoen van dit soort banen zullen zien verdwijnen. Deels door technologie, deels doordat het


bedrijfsmatig simpelweg niet meer uit kan. De laagste leidinggevenden blijven bestaan en worden belangrijker. Het werk onder hen wordt complexer en digitaal, en we gaan een revival zien van het primaire proces. Er komt meer cocreatie aan de onderkant van organisaties, waardoor er geen ruimte meer is voor de hiërarchie die erboven zit. Ook tussen bedrijven: in complexe netwerken en ecosystemen waarin op allerlei niveaus specifieke expertises met elkaar verknoopt raken, verspreid over de hele wereld. En dat alles gebeurt in een context van vergrijzing, het einde van de verzorgingsstaat en een enorm energievraagstuk. Allemaal aspecten waar we als samenleving nauwelijks grip op hebben en die ertoe bijdragen dat we fundamenteel zullen moeten nadenken over hoe we werk en inkomen op een passende manier kunnen herverdelen. Dat lukt niet binnen het gedomesticeerde systeem van de arbeidsmarkt. Er gaan allerlei vormen van werk en diensten ontstaan, een revival van oude werken en compleet nieuwe dingen die we nog niet eens kunnen bedenken. In constructen die we nu nog niet kennen. De waarde van werk wordt niet langer in het samenspel tussen werkgevers en werknemers bepaald.”

Netwerken, ecosystemen en zelfs constructen die we nu nog niet kennen. Klinkt heel innovatief, maar hoe zorgen we ervoor dat daarbinnen voor iedereen die werkt of anderszins bijdraagt de zaken goed geregeld worden? Witvliet: “Dat gaat natuurlijk niet vanzelf. We zullen het evenwicht tussen collectief en individueel opnieuw moeten definiëren. Individuele afspraken over inkomen of bijvoorbeeld opleiding en ontwikkeling kunnen in mijn ogen niet zonder een voorwaardenscheppend collectief systeem. De vakbonden gaan dat in hun huidige vorm niet voor elkaar krijgen. Die kunnen de ontwikkelingen niet bijbenen richting een wereld waarin de individuele werknemer veel meer zelf regie heeft. Misschien dat er binnen de nieuwe bedrijfsvormen ook nieuwe gremia ontstaan die de arbeidskrachten kunnen vertegenwoordigen. Dichtbij

en onderdeel van het systeem: nieuwe versies van de ondernemingsraad, die alle werkenden, ongeacht hun relatie tot de opdrachtgever, kunnen vertegenwoordigen: mensen in vaste dienst, zzp'ers, uitzendkrachten en welke andere variant dan ook. Gedekt door een overheid die zich namens ons allemaal eigenaar zou moeten voelen van het vastleggen van de collectieve afspraken. Of op z'n minst de kaders en randvoorwaarden daarvan. Over minimumloon bijvoorbeeld en een aantal andere collectieve goederen en voorzieningen waarvan ik voorzie dat ze teruggaan naar de overheid. Zo moeten we regelen dat niemand in de goot komt te liggen. De collectiviteit gaat over de voorwaarden voor hoe je de samenleving ingericht wil hebben, dusdanig dat iedereen kan bestaan. Daarboven kunnen de markt en het individu hun aandeel nemen. Dat vraagt om leiderschap, want let op: ook ecosystemen hebben structuren en hiërarchie nodig. Zowel daarbinnen als daarbuiten. Om sturing en richting te geven aan de beweging, maar dan wel vanuit een complete reframing van de structuren zoals we ze kennen en met de bereidheid om meervoudigheid te accepteren: constructen die naast elkaar kunnen bestaan. Dat vinden bestuurders vaak heel erg moeilijk. Die willen op basis van zekerheden en eenduidigheid sturen. Maar we leven in een dynamiek die maakt dat we moeten nadenken over meerdere mogelijke toekomst, over scenario's. Waarbij je bereid moet zijn open te staan voor het onverwachte. Schudden aan de boom der zekerheden. Dat is wat we te doen hebben, willen we de waarde van werk duurzaam van nieuwe betekenis kunnen voorzien.”



- Technologie maakt dat we voor het eerst geld kunnen creëren zonder arbeid te verrichten.
- Vermindering van de hoeveelheid werk in traditionele zin, maakt een basisinkomen onontkoombaar. Onderzoek laat zien dat mensen daardoor eerder actief dan passief worden.
- We zullen het evenwicht tussen collectief en individueel opnieuw moeten definiëren.



Bedrijven met zeer betrokken medewerkers zien dat hun prestaties in winst per aandeel 147% beter zijn dan bij hun concurrenten.

Gallup, 2016



Een historisch perspectief

Waarom werken we? Een vraag waar prof. Paul de Beer, hoogleraar arbeidsverhoudingen, onderzoek naar doet voor de Goldschmeding Foundation. Daar werkt hij samen met anderen aan het project 'waarde van werk'. In dit project wordt gekeken naar het thema vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines. Als we naar de historie kijken van werk en hoe we daar als maatschappij mee omgaan, zien we een aantal verrassende dingen. We presenteren in dit artikel een aantal inzichten van Paul de Beer over de waarde van werk en werk als bron van welvaart.

DE VASTE BAAN

Als De Beer naar dit thema kijkt, begint hij met de vraag waarom we zo veel waarde hechten aan betaald werk en een vaste baan. Een vaste baan in loondienst is voor veel mensen nog steeds het ideaal. Nederland noemt hij hiermee een echte arbeidssamenleving. Dit zie je bijvoorbeeld in het feit dat de verhoging van de arbeidsparticipatie een van de hoofddoelen van het sociaaleconomisch beleid is. Dit zie je in Europa bij veel kabinetten. Dat de vaste baan zo belangrijk is geworden, beschrijft De Beer als iets wat best vanzelfsprekend lijkt. We hebben in de afgelopen jaren veel rechten en voordelen gehangen aan de vaste baan, zoals: comfortabel inkomen, redelijke arbeidstijden, goede arbeidsomstandigheden, opbouw van pensioen en een uitkering wanneer je je baan kwijtraakt of arbeidsongeschikt raakt.

Welvaart speelt hierin een belangrijke rol, want werk is de belangrijkste bron geworden van welvaart voor het

individu en de samenleving. De Beer ziet dit niet alleen nu, maar honderden jaren geleden werd dit ook al geconstateerd. John Locke vergeleek dit in 1700 met het plukken van een appel. De enige manier om rechtmatig bezit te verkrijgen, is om de natuur te bewerken, zoals een appel die aan een boom hangt en pas waarde krijgt voor de mens als hij wordt geplukt. In 1776 ging Adam Smith op zoek naar de aard en de oorzaken van de rijkdom van landen. Een van zijn uitkomsten was dat arbeid de bron van alle welvaart is, omdat de slager, de bakker en de brouwer zich puur uit eigenbelang inspinnen, maar daarmee ook voor de consument. Zij worden namelijk voorzien van een diner.

"Voor ons mag het vanzelfsprekend lijken dat de waarde van werk (mede) ligt in de welvaart die zij voortbrengt, maar dat is eigenlijk een typisch westerse gedachte", zo schrijft De Beer. In veel premoderne, primitieve samenlevingen wordt alleen gewerkt om in de noodzakelijke levensbehoeften te voorzien. Als dat

is gedaan, stopt het werk. De subsistentie-economie. De Beer legt hier de gedachte van economen en antropologen naast elkaar. Economen leren ons dat behoeften onbegrensd zijn en er dus altijd schaarste heerst, terwijl antropologen laten zien dat mensen met ook heel weinig tevreden kunnen zijn. In die samenlevingen was dan ook een werkdag van drie uur vaak al genoeg om in die basisbehoeften te voorzien.

INVLOED VAN ARBEIDSDDELING

De Beer haalt ook verschillende politieke en industriële leiders aan die laten zien hoe arbeidsdeling van invloed is geweest op de waarde van het werk. Door taken te verdelen en arbeiders strikte opdrachten te geven, werden zij een soort radar in een machine met een zo simpel mogelijke taak. Frederik Winslow Taylor voerde dit principe helemaal door in zijn management. Vervolgens stond het Taylorisme synoniem voor de degradatie van de kwaliteit van arbeid. Marx benoemde dit eerder, want hij zag dat als arbeiders niet voor zichzelf werken, ze vervreemd zijn van hun arbeid, vervreemd van het product, van zichzelf en van andere arbeiders. In 1974 bracht Braverman zijn boek 'Labor and monopoly capital' uit waarin hij nog meer bevestigde dat de tayloristische principes de kwaliteit van het werk verslechterde. Later noemde Ritzer dit in zijn boek 'The McDonaldization of society'. Waarin hij ook zag dat de tayloristische principes niet alleen in de lagere arbeidsmarkt toegepast werden, maar ook in hogere beroepen.

WERKEN ALS LAST, PLICHT OF LUST

Arbeid als last is een gedachte die al jaren leeft. De Grieken en Romeinen keken neer op fysieke arbeid, maar ook niet-fysieke arbeid werd later als een last gezien. De Beer beschrijft het als volgt: "De economische wetenschap waardeert arbeid alleen als bron van welvaart, maar beschouwt het werken zelf als een opoffering van vrije tijd." Vrije tijd en werk staan eigenlijk tegenover elkaar, en worden continu afgewogen. Wat levert meer vrije tijd op? En wat levert meer werk op? De discussie over het aantal uur dat je werkt en aan vrije tijd geeft, is er eentje die al honderden jaren wordt gevoerd, toen arbeiders steeds meer uren 'moesten' maken. Zoals de filosoof Bertrand Russel zei: "A great deal of harm is being done in the modern world by belief in the virtuousness of WORK."

Religies inspireerden juist weer om de positieve waarde van werk te laten zien. Luther en Calvijn zagen het als een dienst aan God, waarbij Luther met een reden het woord 'beroep' gebruikte. Hij zag het als een goddelijke roeping. Karl Marx zei hierover dat arbeid datgene is wat de mens van het dier onderscheidt. In verschillende beschrijvingen van utopische samenlevingen is werk een belangrijk onderdeel. Idealiter heeft iedereen werk en Thomas More en Bellamy zagen vrije tijd als een moment om jezelf te ontwikkelen en te verbeteren. Belangrijke toevoeging hierbij is wel dat zij je tot je 45^e levensjaar wilden laten werken.

De Beer ziet dat de positieve aspecten van werk pas in de 21^e eeuw opkomen. Wat grotendeels ook komt doordat voor het eerst mensen onvrijwillig werkloos zijn.

Hierdoor werd duidelijk dat werk een aantal belangrijke latente functies heeft: het structureert de tijd, geeft een doel aan het leven en levert sociale contacten en status op. Dit komt ook terug in de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan. De Beer eindigt zijn inleiding met een vraag die hij kreeg na de lezing van Looking Backward van Bellamy's, die in zijn boek dat hij uitbracht in 1888 een visie schetste op het jaar 2000. In de wereld die hij schetst, was alles heel goed

geregeld, maar vraagt De Beer zichzelf af: "Is het wel zo 'gewoon' dat 'goed werk' een vaste baan betekent?"

En dat is een vraag die vandaag de dag nog steeds even actueel is als in vroegere tijden. Want welke instituties houden we met elkaar hoog en wat is echte welvaart eigenlijk? En wat is dan de rol van werk voor ons als individu en de samenleving als geheel?

Zelfdeterminatietheorie

“Mensen worden gedreven door hun behoefte om te leren en hun talenten te ontplooiën. Bovendien willen zij graag zinvolle en bevredigende relaties met anderen opbouwen. De basisbehoeften van mensen zijn volgens deze theorie autonomie, competentie en verbondenheid. Wat algemener geformuleerd: de extrinsieke waarde van werk – werk als bron van inkomen – wordt steeds meer ondergeschikt aan de intrinsieke waarde.”

Dit artikel is gebaseerd op de inleiding van Paul de Beer op de conferentie 'De waarde van werk in de 21e eeuw' in Sociëteit De Witte te Den Haag, 15 februari 2018. De volledige inleiding is te vinden op: <https://goldschmedingfoundation.org/wpcontent/uploads/Waarom-werken-we.pdf>



- Nederland is een echte 'arbeidssamenleving'.
- Werk is de belangrijkste bron geworden van welvaart.
- In veel primitieve samenlevingen werd alleen gewerkt om in de noodzakelijke levensbehoeften te voorzien. Als dat is gedaan, stopt het werk.
- Moeten we ons vandaag de dag niet afvragen of 'goed werk' wel een vaste baan betekent?



Leiderschap in een nieuwe tijd van werk

We horen continu om ons heen dat alles verandert. Technologische ontwikkelingen halen elkaar voortdurend links en rechts in. Dit heeft invloed op hoe we tegen de factor mens aankijken, hoe we tegen werk aankijken. De rol van de mens in de waardeketen zal de komende tijd drastisch veranderen, zo is de verwachting. Het vraagt veel van leiders om op een nieuwe manier tegen de factor arbeid aan te kijken. En oude processen en mechanismen los te laten omdat we het 'altijd al zo deden'. Sturing of loslaten, hard of zacht, meerjarenplannen of flexibel zijn. Misschien is het de kunst om in dit nieuwe tijdperk steeds zo wendbaar te zijn dat je in staat bent juist dat te besluiten wat op dat moment het beste is, zonder je daarbij voor jaren vast te leggen op een ingeslagen koers. De vraag is hoe je je organisatie zo bestuurt dat je ook echt de potentie die aanwezig is ten volle benut: hoe zorg je ervoor dat je talent aan je weet te binden nu dat schaarser lijkt te worden de komende jaren? Hoe kom je tegemoet aan de veranderende behoeften van een nieuwe generatie

werknemers? Hoe zorg je ervoor dat iedereen op waarde geschat wordt en gehoord wordt? En zo zijn er nog veel meer vragen te bedenken die appelleren aan andere vormen van leiderschap en een andere manier om met je menselijk kapitaal om te gaan in de organisatie. Graag geven we wat perspectieven mee over de waarde van werk en leiderschap. Want een nieuwe definitie van werk vraagt ook om ander leiderschap.

OUDE WIJN IN NIEUWE ZAKKEN?

Er wordt veel gezegd en geschreven in deze tijd over 'dienend leiderschap'. Weg van de autoritaire hiërarchische manier, die we vanuit het industriële tijdperk kennen, omdat dit het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van nieuwe ideeën in de weg zou zitten. Van controle uitoefenen naar vertrouwen geven is in de basis het idee. Iedereen kent het voorbeeld van Ricardo Semler vast wel, die stapsgewijs de controle en hiërarchie losliet, omdat hij persoonlijk tot inzicht was gekomen dat het eigenlijk raar is om mensen in benadering allemaal over één

kam te scheren. Hij ging iedereen veel meer als gelijke zien, wat ook tastbaar werd in bijvoorbeeld iets simpels als geen gereserveerde parkeerplekken meer voor de managers.

Het idee achter Servant Leadership is echter al in 1970 beschreven door Robert K. Greenleaf. Hij schreef een essay genaamd 'The Servant As Leader'. Hiermee liep hij voor de troepen uit van een hele generatie management-experts, zijn essay heeft vandaag de dag nog invloed en is actueler dan ooit.

In zijn essay stelt Greenleaf vast dat de leider die eerst 'servant' was een extreem ander type leider is dan de leider die zijn leiderschap puur om te leiden startte. Hij stelt: "Waarom zou je leiderschap accepteren van iemand als die niet helder ziet waar we het beste heen kunnen gaan? Dit is misschien wel het huidige probleem. Velen die veronderstellen te leiden, zien het niet helderder dan een ander en houden vaak, als verdediging van hun onkunde, vast aan het argument dat het systeem behouden moet blijven. En dat laatste kon weleens een fatale fout zijn." Greenleaf ziet juist degenen die een onbekende stap durven te nemen als echte leiders. Een leider neemt het risico te falen, alsmede de kans op succes. Een leider zegt 'volg mij', ook als het pad onzeker is. De leider straalt vertrouwen uit, zodat degenen die volgen ook bereid zijn het risico te nemen, samen met de leider. Een goede leider luistert naar mensen voordat hij zelf een mening vormt

die nergens op gebaseerd is of voordat hij het probleem bij een ander neerlegt. Dat is eigenlijk de automatische manier van doen van een servant leader. Echt luisteren maakt ook dat de ander krachtiger kan worden, meer tot zijn recht kan komen.

Dat is ook de reden dat een servant leader niemand afwijst, hooguit wijst hij iemands prestaties af als niet goed genoeg. Een leider zal altijd zijn mensen accepteren en empathie voor ze opbrengen. 'Ondergeschikten' zouden de interesse en aandacht van de leider niet moeten verdienen. Deze zou bij voorbaat oprechte interesse in ze moeten hebben. De acceptatie van een persoon houdt ook in dat je een zekere mate van imperfectie tolereert. Iemand kan nooit op alle fronten beantwoorden aan het ideaal dat de leider in zijn hoofd heeft van de ideale medewerker. 'De perfecte medewerker bestaat niet.' Als je dat

In een recent artikel in 'Harvard Business Review' over leiderschap wordt besproken waarom zoveel managers vergeten dat ze menselijk zijn en het feit dat juist ons vermogen om persoonlijke en betekenisvolle connecties te maken met de mensen aan wie we leiding geven, de ware kracht van goed leiderschap is. De schrijvers van het artikel geven aan dat er een beweging gaande is bij progressieve organisaties als Accenture, Starbucks en Microsoft, waar men zich afvraagt: hoe kunnen we meer menselijk leiderschap stimuleren en een mensgerichte cultuur creëren, waarin medewerkers en leiders meer betrokken en van waarde zijn. Zij geven vier tips om een meer mensgerichte leider te zijn:

- **Be personal:** maak van elke managementbeslissing een persoonlijke vraag door je bij een besluit af te vragen of je kinderen, ouders en vrienden een dergelijke beslissing zouden waarderen als ze bij je zouden werken. Zo betrek je de emotionele kant erbij en word je niet verblind door status en macht.
- **Be self-aware:** Peter Drucker zei eens: "Je kunt niet anderen managen zonder jezelf eerst te managen." Leiderschap start bij het begrijpen en leiden van jezelf. Want als je jezelf begrijpt, ben je beter in staat om anderen te begrijpen en empathie voor hen te tonen.
- **Be selfless:** leiderschap gaat over de mensen in je organisatie. Als je onzelfzuchtig bent, kijk je vooral naar de lange-termijn-implicaties voor anderen en stel je jezelf niet voorop.
- **Be compassionate:** om compassie te tonen aan je medewerkers kun je er een gewoonte van maken om een simpele vraag te stellen: hoe kan ik deze persoon helpen om een betere dag te hebben?

accepteert en mensen neemt zoals ze zijn, kun je ze echt laten groeien. Leiders die mensen accepteren zoals ze zijn, worden beter vertrouwd.

In het kort kun je zeggen dat er tien competenties zijn die kenmerkend zijn voor servant leaders: Bewustzijn, Empathie, Luisteren, Heel maken, Overtuigen, Vooruitzien, Conceptualiseren, Rentmeesterschap, Inzet voor groei van mensen en Bouwen aan gemeenschap. Een servant leader vraagt aan zijn mensen wat hij voor ze kan betekenen, zodat zij in staat zijn om hun werk goed te kunnen doen en hun bijdrage te leveren aan de doelstelling van de organisatie. Het geloof is er dat een door servant leadership geleide organisatie een gezamenlijk gedragen visie oplevert, een waardensysteem waarop iedereen elkaar aanspreekt op respectvolle wijze, inspirerend voorbeeldgedrag, lerend van en met elkaar, persoonlijk leiderschap van alle mensen, betrokkenheid en tevredenheid, hoge productiviteit en een laag ziekteverzuim.

UITDAGING VOOR CEO'S

Dat dienend leiderschap klinkt in theorie natuurlijk prachtig, maar veel systemen en huidige processen – de bestaande conventies van leiderschap – staan servant leadership in de weg. Dat terwijl veel bestuurders aanvoelen dat er iets moet veranderen om je staande te houden in de toekomst. Het gevoel dat het anders moet, maar niet goed weten hoe, is een herkenbaar geluid dat in onderzoeken terugkomt. Zo ook in het jaarlijkse CEO Survey van PwC. Dit jaar was men nog nooit zo optimistisch over de wereldwijde groei van de economie; tegelijkertijd zien CEO's ook bedreigingen op ze afkomen. Ze lijken minder optimistisch over het langetermijnperspectief van hun eigen organisatie. Er rijzen steeds meer maatschappelijke issues die ook de bedrijven raken.

En dat vraagt verder kijken dan men gewend is. Niet alleen naar cijfers kijken, maar ook naar meer kwalitatieve zaken als: hoe zorgen we voor het aan boord krijgen van voldoende talent, hoe maken we ons klaar voor de snel veranderende toekomst en wat vraagt dit van ons?

De CEO's zien veel nieuwe uitdagingen op ze afkomen. Het Annual Global CEO Survey spreekt van megatrends als technologische verandering, demografische veranderingen,

verstedelijking die de wereld en de businesslandschappen verandert. Er wordt bovendien gesignaleerd dat in deze tijd het doel en de aard van de business steeds meer openlijk ter discussie wordt gesteld. 'Purpose' is een term die overal gonst. Al met al vraagt dit een shift in denken van de bestuurders. Het lijkt tijd voor een echte transformatie. De grootte en snelheid van veranderen vraagt om een fundamentele herijking om kansen te benutten die de nieuwe tijd ons biedt.

Dat er iets moet gebeuren op het gebied van 'talent management' komt dit jaar niet voor het eerst op. In de resultaten van het 17^e jaarlijkse wereldwijde CEO survey van PwC (2014) is dit al een belangrijk onderwerp op de agenda's van CEO's. Het rapport van 2014 gaat dieper in op de uitdaging die voorligt op het gebied van werk: het beschikbaar maken van de juiste vaardigheden lijkt een strijd, de verwachting is dat de competitie om het juiste talent binnen te krijgen en te houden intens zal worden. Daarbij is het vertrouwen van de werknemer in de organisatie kritischer geworden dan daarvoor het geval was. Dat wil niet zeggen dat CEO's al weten hoe ze dit moeten aanpakken: alhoewel ze zich ervan bewust zijn dat ze hun strategie voor het behouden en aantrekken van talent moeten veranderen, zijn ze er nog niet zo zeker van te weten hoe ze dat dan moeten doen. Bovendien geven de CEO's in het onderzoek ook aan dat ze nog niet het gevoel hebben dat hr klaar is voor de veranderingen die komen gaan.

Als we dan kijken naar de enorme verschuivingen die wereldwijd gaan plaatsvinden in de herverdeling van arbeidskrachten, snappen we de impact van de transformatie die plaatsvindt en de noodzaak om vandaag al na te denken over wat dit van ons samen vraagt. Zo zal in China de werkende populatie binnen nu en de komende twee generaties met 150 miljoen dalen, terwijl in India in datzelfde tijdsbestek de beroepsbevolking met 317 miljoen toeneemt. En in 2020 zal de mediane leeftijd in Europa 43 zijn, in China 38 en slechts 20 in Afrika.

Na jaren van hervormingen en vooral ontslag, geven CEO's aan mensen aan te nemen. Sterker: voor de groei die ze willen doormaken, zijn specifieke skills nodig. Alleen: als je die mensen wilt aannemen, waar haal je ze dan vandaan in



de toekomst, gezien het feit dat de demografische trends zich niet gelijk ontwikkelen en ook niet aan iedereen evenveel behoefte is vanwege de vakmatige kennis? Er is dus sprake van scheefgroei in de beschikbaarheid op meerdere vlakken. De situatie die zich ontwikkelt, vraagt van alle partijen om voorbij de traditionele grenzen te kijken en bestaande eisen en kaders los te durven laten. Het vraagt van mensen om zich aan te passen aan nieuwe eisen en nieuwe vaardigheden te leren en van organisaties om met een frisse blik te kijken naar de potentie die ze in huis hebben.

NIEUWE MANIEREN VAN DENKEN OMARMEN

In het jaarlijkse rapport van Deloitte over de Global Human Capital Trends worden de uitdagingen voor hr en businessleiders besproken en wordt een mooie vergelijking gemaakt tussen de 'regels' van de oude en de nieuwe tijd.

Een belangrijk punt dat gemaakt wordt, is het feit dat we bedrijven niet meer kunnen leiden zoals we altijd gedaan hebben. Leiders zijn bezig met andere competenties, met soft skills vs. hard skills. De oude modellen, gebaseerd op controle en financiële resultaten, worden niet meer gezien als de heilige graal. Het gaat steeds meer om flexibel zijn en mee kunnen bewegen op hogere snelheid dan men gewend was. Om dynamischer te worden, gaan organisaties meer in teams functioneren en wint onderlinge verbondenheid aan belang. En dat heeft een nieuw type leider nodig. Als leider ben je degene die teams bouwt en mensen verbonden en betrokken houdt. Samen bouwen aan een cultuur van innovatie, leren en continue verbetering. Daarbij moet je ook risico durven nemen. In de woorden van Mark Zuckerberg: "The biggest risk is not taking any risk."

Die nieuwe leiders moeten in bedrijven ook de ruimte krijgen om tot bloei te komen. Veel millennials hebben volgens het rapport van Deloitte het gevoel dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van hun competenties. Terwijl zij juist op zoek zijn naar begeleiding en ontwikkeling. En ook naar uitdaging. Als zij die uitdaging dan onvoldoende krijgen, verlaten ze het bedrijf weer. Om mee te blijven doen in de toekomst wordt er dan ook gepleit voor een shift in het denken over leiderschap. De oude 'meer hiërarchische' manier werkt niet meer voldoende. De volgende tabel (Deloitte University Press, 2017) vat het mooi samen:

Old rules	New rules
Leaders are identified and assessed based on experience, tenure, and business performance	Leaders are assessed early in their careers for agility, creativity, and ability to lead and correct teams
Leaders must "pay their dues" to work their way up the leadership pipeline	Leaders are identified early and given early, outsized responsibility to test and develop their leadership skills
Leaders are expected to know what to do and bring judgment and experience to new business challenges	Leaders are expected to innovate, collaborate, and use client teams, crowdsourcing, and hackathons to find new solutions
Leadership development focuses on assessments, training, coaching, and 360-degree development programs	Leadership development focuses on culture, context, knowledge-sharing, riks-talking, and exposure to others
Leaders are assessed and developed based on behavior and style	Leaders are assessed and developed based on thinking patterns and problem-solving ability
Leaders are developed through training and professional development programs	Leaders are developed through simulation, problem solving, and real-world projects
Diversity of leadership is considered a goal and important benchmark to measure	Leaders are assessed and trained to understand unconscious bias, inclusion, and diversity in their role
Leadership is considered a difficult role and one that is sacrosanct in the organization	Leadership is considered a role that all play; everyone has opportunities to become a leader
Leaders lead organizations and functions	Leaders lead teams, projects, and networks of teams

Deloitte University Press

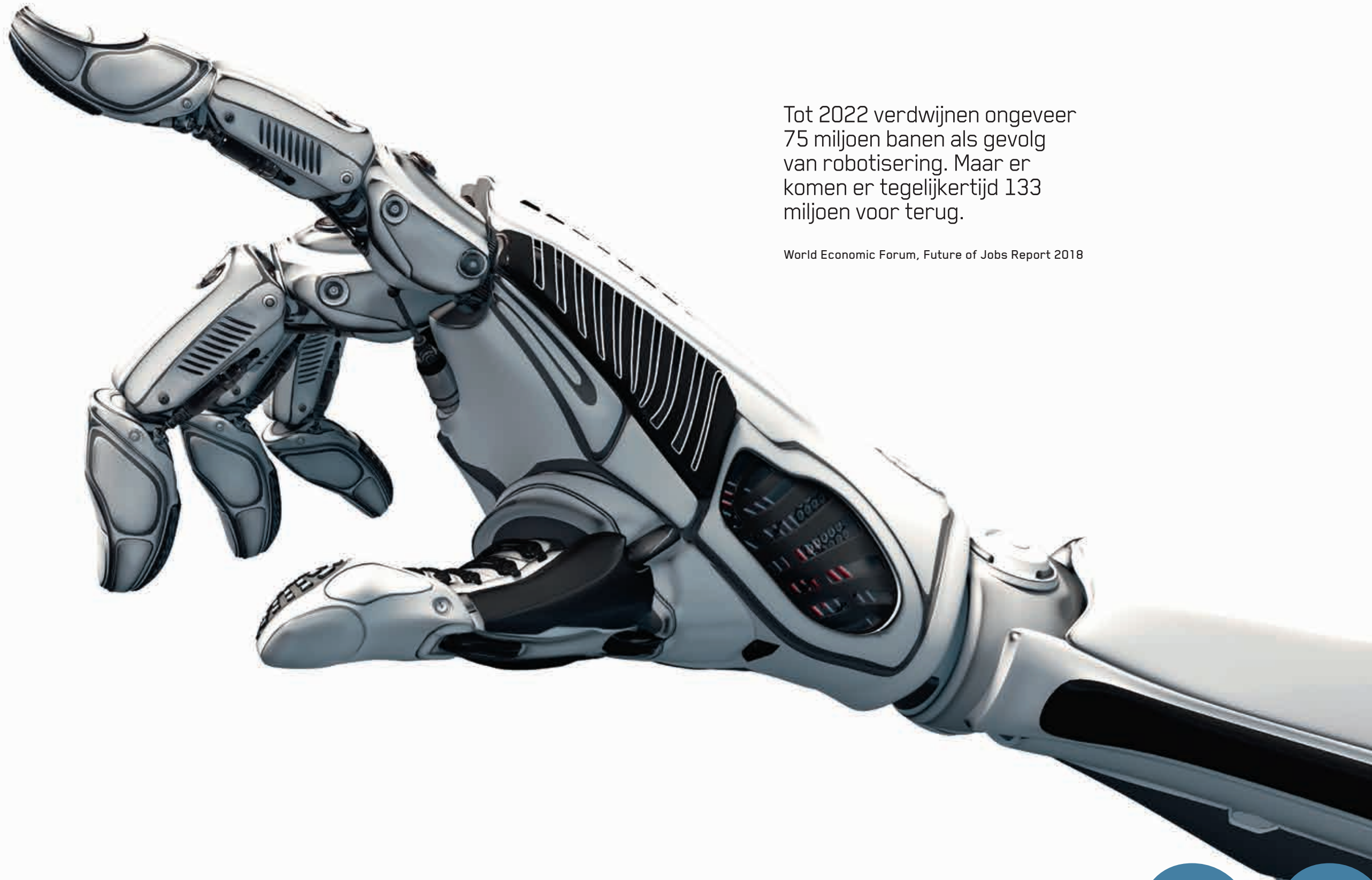
TOT SLOT

In alle onderzoeken en trends die we lazen, komen steeds dezelfde issues terug. Het gaat erom je als gelijk te stellen met mensen te begeven en vertrouwen op te wekken, zodat iedereen van waarde kan zijn. "Daarbij is het van essentieel belang om onderlinge betrokkenheid en verbinding weten te creëren."

Bronnen:

- The Servant as Leader.** Robert K. Greenleaf. 1970.
- PwC's 21st CEO Survey.** Link naar het volledige rapport: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceo-survey-report-2018.pdf>
- 17th Annual Global CEO Survey: The talent challenge.** Adapting to growth. 2014.
- Rewriting the rules for the digital age.** 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press.
- Why Do So Many Managers Forget They're Human Beings?** Harvard Business Review. 29 januari 2018.

- Ons huidige idee over 'dienend leiderschap' stamt al uit 1970. Het essay van Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader*, is vandaag actueler dan ooit.
- Een goede leider luistert eerst en accepteert iemand met al zijn imperfecties.
- Om als bedrijf te groeien en een stevige basis te hebben voor de toekomst is het vertrouwen van medewerkers in de organisatie belangrijker dan ooit.
- We bewegen van controle en sturen op hard resultaat naar teamwork, onderlinge verbondenheid en betrokkenheid bij de organisatie.



Tot 2022 verdwijnen ongeveer 75 miljoen banen als gevolg van robotisering. Maar er komen er tegelijkertijd 133 miljoen voor terug.

World Economic Forum, Future of Jobs Report 2018

Werk opnieuw bezien

In een tijd waarin we met nieuwe ogen kijken, is het goed om buiten de bestaande kaders op zoek te gaan. Want is het spreekwoord niet: 'Als we doen wat we altijd deden, krijgen we wat we altijd kregen?' En de vraag is of dat nog de juiste manier is om in de toekomst met de factor arbeid om te gaan. Met welke ogen kijken we en willen we kijken? Een drietal voorbeelden.

VUILNISMANNEN VERSUS BANKIERS

Rutger Bregman schrijft in een essay voor 'De Correspondent' een betoog waarom vuilnismannen meer verdienen dan bankiers. Hij start als volgt: "Waarom is het salaris van een vuilnisman veel lager dan dat van een bankier? Het standaardantwoord: zo werkt de markt nu eenmaal. Maar in werkelijkheid is het niet de markt, maar de samenleving die bepaalt wat echt van waarde is."

Er wordt een voorbeeld aangehaald van een staking van vuilnismannen anno 1968 in New York. Door de staking verandert een van de machtigste steden ter wereld in een sloppenwijk. De noodtoestand moet worden uitgeroepen. New York blijkt hopeloos overgeleverd te zijn aan de wil van de vuilnismannen. Op de negende dag krijgen de vuilnismannen hun zin.

Stel je nu eens voor dat anderen zouden gaan staken. Is de impact dan net zo groot? Neem bijvoorbeeld alle accountants van de Zuidas. De burgemeester zal naar

alle waarschijnlijkheid de noodtoestand niet uitroepen. De ongemakkelijke waarheid die hierachter schuilgaat, is dat steeds meer mensen werk doen waar we prima zonder kunnen als maatschappij. Veel mensen laten de wereld niet armer, lelijker of leger achter als ze plotseling stoppen met werken. Denk aan de handige beurshandelaar die rijk wordt ten koste van een of ander pensioenfonds. Denk aan de slimme advocaat die eindeloos procedeert tegen een ander bedrijf. Het zijn stuk voor stuk mensen die geen welvaart creëren, maar vooral verplaatsen.

Natuurlijk is de scheiding tussen creëren en verplaatsen niet absoluut. In veel banen gebeurt het allebei. Zo lijdt het geen twijfel dat de financiële sector kan bijdragen aan onze welvaart (en andere sectoren beter kan laten functioneren). Bregman stelt echter dat de banken inmiddels zo groot zijn dat veel van hun activiteiten puur verplaatsend zijn geworden, of zelfs vernietigend. De explosieve groei van het bankwezen heeft de koek niet groter gemaakt, maar grotendeels opgeslokt.

Het blijkt dat de 'verplaatsende banen' doorgaans veel beter betaald krijgen. Het is een fascinerende paradox: hoe kan het toch dat al die scheppers van welvaart waar we overduidelijk niet zonder kunnen – de schoonmakers, de politieagenten, de verplegers en noem maar op – zo slecht verdienen, terwijl de onbelangrijke, overbodige of zelfs schadelijke verplaatsers veel beter boeren?

Bregman beschrijft de essentie van economische vooruitgang: terwijl onze landbouw en fabrieken efficiënter werden, gingen ze een steeds kleiner deel uitmaken van de economie. En zo kwam er meer ruimte voor andere banen in de dienstensector. Om werk te vinden in deze wereld van consultants, koks, accountants, programmeurs, artsen, advocaten en noem maar op, moesten we steeds hoger opgeleid zijn. Dat heeft immens veel welvaart opgeleverd.

Maar ironisch genoeg heeft het er ook voor gezorgd dat steeds meer mensen hun geld kunnen verdienen zonder iets bij te dragen. Noem het de paradox van vooruitgang: terwijl we rijker en slimmer worden, groeit het risico op overbodigheid.

Bregman beschrijft vervolgens een staking van bankiers in Ierland in 1970. En hoe deskundigen vreesden dat Ierland tot stilstand zou komen. De geldtoevoer zou opdrogen, waarna de handel zou stagneren en de werkloosheid exploderen. In werkelijkheid bleef de Ierse economie prima functioneren en leek de staking geen impact te hebben op de groei van de economie en het dagelijks leven. De Ieren gingen het systeem van de bank zelf vervangen. In korte tijd ontstond er een radicaal gedecentraliseerd geldsysteem met de 11.000 pubs als belangrijkste knooppunten en menselijk vertrouwen als belangrijkste smeermiddel. Dit voorbeeld bewijst dat we heus wel een financiële sector nodig hebben, de Ieren bedachten immers zelf een nieuw 'bankensysteem', maar dat we prima zonder de 'poeha' eromheen kunnen. Zoals de risicovolle speculatie, de glimmende wolkenkrabbers en de torenhoge bonussen die van belastinggeld worden betaald.

Zijn we dan door het najagen van welvaart uit het oog verloren waar het echt om gaat? Bijna een eeuw geleden voorspelde de beroemde econoom John Maynard Keynes

nog dat we in 2030 maar vijftien uur zouden werken. Door o.a. efficiëntere productie zouden we onze welvaart omzetten in extra vrije tijd. Onze vrije tijd hebben we opgeofferd aan ongebreideld consumentisme lijkt het. We zijn geld gaan verdienen aan functies die in werkelijkheid weinig waarde toevoegen en de welvaart eerder verplaatsen dan creëren. We zijn puur geïnteresseerd geraakt in het maken van winst, ongeacht de waarde die we toevoegen. De Engelse antropoloog David Graeber, van de London School of Economics, noemt dit fenomeen 'bullshit jobs'.

Stel je voor hoeveel vooruitgang we hebben gemist doordat duizenden genieën hun tijd hebben verdaan met het ontwikkelen van een hypercomplex financieel product dat uiteindelijk vooral schade aanricht, of het uitvinden van een medicijn dat eigenlijk al bestaat, maar dat toch net een ietsepietsie verschilt van het origineel, waardoor er weer een nieuw patent kan worden aangevraagd en de overbodige pil door de pr-afdeling in een nieuw jasje kan worden gestoken. "De grootste geesten van mijn generatie denken na over de manier waarop ze mensen het beste op advertenties kunnen laten klikken", verzuchtte een oud-rekenwonder van Facebook onlangs nog. Stel je voor dat al dit talent niet was ingezet om welvaart te verplaatsen, maar om die te scheppen. Misschien hadden we dan al jetpacks gehad, onderwatersteden gebouwd of kanker genezen. Wie zal het zeggen?

Hoe het ook zij: het kan anders. We kunnen onze economie, ons belastingstelsel en onze universiteiten anders inrichten, zodat wezenlijke innovatie en creativiteit meer gaan lonen. "We hoeven niet geduldig te wachten op langzame culturele verandering", schreef de econoom William Baumol twintig jaar geleden al. We hoeven niet te wachten totdat we evenveel advocaten hebben per hoofd van de bevolking als Japan, totdat gokken met andermands geld niet meer winstgevend is, totdat vuilnismannen, agenten en verplegers een fatsoenlijk loon verdienen en totdat onze wiskundige genieën weer dromen van een kolonie op Mars in plaats van een eigen hedgefonds.

Dan komen we er misschien ook wel achter dat vuilnismannen meer verdienen dan bankiers.

“Het zijn stuk voor stuk mensen die geen welvaart creëren, maar vooral verplaatsen.”

HET DEENSE SYSTEEM

De term 'flexicurity' wordt gebruikt om een sociaal-economisch model te beschrijven dat zowel flexibiliteit biedt voor werkgevers als zekerheid (security) voor werknemers. Denemarken heeft zo'n arbeidsmarktmodel en kent een soepel ontslagrecht, hoge uitkeringen, hoge investeringen in constante scholing en begeleiding van werk naar werk, en een modern sociaal verzekeringsstelsel (pensioen, WW en arbeidsongeschiktheid) voor alle werkenden, inclusief zzp'ers. Werkgevers kunnen flexibel inspelen op marktontwikkelingen en werknemers voelen zich zeker doordat hun kennis up-to-date blijft en de kans op het vinden van nieuw werk daardoor groot is. Denemarken durfde het midden jaren negentig aan deze hervormingen door te voeren en het wordt door zowel sociologen en economen als door de Denen zelf als een succes gezien.

Ton Wilthagen, hoogleraar Institutionele en juridische aspecten van de arbeidsmarkt aan de Tilburg University, is door de ontwikkeling van het flexicurity-model bekend geworden en voert binnen en buiten Nederland veel gesprekken in allerlei commissies die veranderingen in de



arbeidsmarkt teweeg proberen te brengen. Het bereikt de buitenlandse en Nederlandse politiek. Hij adviseert onder andere het Europese Parlement. En in diverse verkiezingsprogramma's stonden stevige aanzetten richting een flexicurity-model.

Hij is van mening dat werk breder gedefinieerd mag worden dan nu het geval is. En dat het overleg dat plaatsvindt tussen werkgevers en werknemers, het Nederlandse poldermodel, eigenlijk achterhaald is. Veel werkenden zouden alleen nog een vast contract nastreven bij gebrek aan modernisering van de regels rondom werk, inkomen en sociale zekerheid. We vinden het lastig om te accepteren dat de wereld verandert, maar dat kun je niet tegenhouden. 'Als je niet accepteert dat we nu anders werken dan vijftig jaar geleden en je daartegen verzet, veroorzaak je alleen maar meer problemen.' En daar zit het spanningsveld tussen zijn ideeën en die van de vakbonden (en een deel van de politiek).

We hebben in Nederland flexibilisering ruimte gegeven, we hebben die ontwikkeling gestimuleerd door het aannemen van de Wet werk en zekerheid. Daarmee laten we wel meer

Een passage uit de visie die geschreven is door de DenkTank:

"Ieders bestaanszekerheid wordt gegarandeerd door participatie in de samenleving. Hierdoor is er meer ruimte voor zingeving en zelfontplooiing. De waarde van werk is niet meer gelinkt aan loon, maar aan de maatschappelijke bijdrage. Vrijwilligers, mantelzorgers en huisvaders en -moeders geven werkenden de ruimte om zich te focussen op hun baan. De informele economie ondersteunt op deze manier de formele economie, en wordt zo meer gewaardeerd. In 2025 worden mensen beloond voor informeel werk en wordt hun bestaanszekerheid gegarandeerd, terwijl zij een bijdrage leveren aan de participatiesamenleving."

flexibiliteit toe, maar veranderen we niks aan het vaste contract en daar gaat het mis. Het leidt tot een te grote kloof tussen de mensen met een vaste baan en alle bescherming die daarbij hoort, en mensen die zonder enige zekerheid van klus naar klus hobbelen.

Bij het flexicurity-model dat Wilthagen propageert, gaat er veel op de schop: het ontslagrecht wordt gemoderniseerd en versoepeld, het tweede jaar loondoorbetaling bij ziekte wordt afgeschaft (en uiteindelijk teruggebracht tot zes weken), de verplichting om een flexwerker na twee of drie jaarcontracten in vaste dienst te nemen, vervalt, ontslagvergoeding, scholingsbudget en uiteindelijk ook een deel van de WW-premie belanden in een persoonlijk potje dat alle werkenden kunnen inzetten om aan het werk te blijven of na ontslag weer snel aan het werk te komen. Zzp'ers kunnen hun zekerheid beter afdekken doordat zij toegang krijgen tot collectieve pensioenen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.

Wilthagen propageert dat flex alleen goed kan werken als je ook bijbehorende maatregelen durft te nemen om

“Toelaten van meer flexibiliteit zonder het vaste contract te veranderen, gaat mis.”

de kloof tussen vast en flex aan te pakken. Alhoewel het de aandacht heeft van de politiek verwacht hij eerder dat de arbeidsmarktissues toch weer verzanden in het polderoverleg. Hij verwacht dat het kabinet misschien iets gaat doen aan de pensioenen en het tweede jaar loondoorbetaling bij ziekte voor kleine ondernemers, maar het is allemaal marginaal. We hebben met twee jaar loondoorbetaling bij ziekte de zwaarste regeling ter wereld. In Duitsland is de loondoorbetaling bij ziekte 6 weken. En in heel veel landen is er een vangnet voor zzp'ers.

BESTAANDE INSTITUTIES OP DE SCHOP?

Elk jaar buigt de Nationale DenkTank zich over een prangend issue in onze samenleving. Elk jaar komt de DenkTank met oplossingen om de Nederlandse samenleving vooruit te helpen. De Nationale DenkTank wordt gevormd door ambitieuze studenten, pas afgestudeerden en promovendi die zich graag inzetten voor het maatschappelijk belang. In 2017 ging zij aan de slag met de volgende vraag: Hoe bieden we in 2025 iedereen in Nederland perspectief op werk?

De DenkTank ziet werk niet alleen als een middel voor het genereren van inkomsten, maar ook als een manier om

sociale erkenning te verwerven. Mensen ontlenen in zekere mate hun identiteit aan zowel betaald als onbetaald werk. Op dit moment wordt bestaanszekerheid voor een deel vanuit de bijstand en andere uitkeringen geregeld, maar vooral vanuit werk en contractvorm. De vraag is of er niet een andere inrichting nodig is om voldoende perspectief op bestaanszekerheid te bieden voor iedereen. De Nationale DenkTank 2017 richt zich daarom niet alleen op het bieden van perspectief op een baan, maar ook op het bieden en garanderen van bestaanszekerheid zonder dat dit per definitie aan werk is gekoppeld.

Klinkt dit als een utopie of zit er een kern in waar we verder mee kunnen komen dan wanneer we binnen de bestaande kaders en instituties blijven denken? De DenkTank heeft op basis van de analyse en de visie die zij heeft opgesteld een aantal oplossingsrichtingen uitgewerkt die nu concreet als pilots in de markt worden gezet. We lichten er hieronder eentje uit:

GEEN SOLLICITATIEPLICHT VOOR 55-PLUSERS, MAAR EEN VRIJE KEUZE IN VRIJWILLIGERSWERK

Het aantal werkloze 55-plussers is groot: 117.000 ouderen hebben op dit moment geen betaald werk en maken aanspraak op de WW of de bijstand. Daarbij hebben zij een sollicitatieplicht. De kans dat ouderen weer een betaalde baan vinden, is echter klein. De kans dat een 55-plusser vanuit de WW aan betaald werk komt, is slechts 10%, voor 60-plussers is dit zelfs nog maar 3%. Doordat ouderen moeten blijven solliciteren (met weinig kans op succes), raken ze ontmoedigd, terwijl ze graag een zinvolle bijdrage willen leveren aan de maatschappij.

Het idee is om 55-plussers perspectief op zinvol werk te bieden op een andere manier dan we gewend zijn. De sollicitatieplicht voor 55-plussers in de bijstand wordt vervangen door de voorwaarde om vrijwilligerswerk op te pakken voor minimaal 10 uur in de week. De deelnemers worden verder volledig vrijgelaten in de keuze van vrijwilligerswerk, en dus de invulling van deze 10 uur. Zo bepalen zij zelf wat voor hen zinvol werk is.

Door het vervangen van de sollicitatieplicht zal er een onnodige stressfactor weggehaald worden bij 117.000

ouderen met een uitkering. Vrijwilligerswerk leidt in 76% van de gevallen tot een verlaging van stress en in 78% tot verhoging van de ervaren gezondheid. Er kunnen veel zorgkosten bespaard worden omdat uitkeringsgerechtigden verantwoordelijk zijn voor 58% van de totale kosten in de geestelijke gezondheidszorg.

Op dit moment wordt met gemeenten gesproken over de invulling van dit idee. De Denktank zoekt avontuurlijke gemeenten om een inspiratievoorbeeld en een kosten-batenanalyse op te zetten en 55-plussers met een uitkering die op vrijwillige basis aan een pilot mee willen doen.

Een van de bedenkers van het idee zegt er dit over: "De kans dat iemand op die leeftijd nog nieuw betaald werk vindt, is klein en de sollicitatieplicht leidt tot veel stress en een slechtere gezondheid. In mijn onderzoek heb ik met verschillende gemeenten gesproken die er bij sommige oudere bijstandsccliënten voor kiezen om de sollicitatieplicht niet te handhaven, en die zijn daar vaak tevreden over. Ook blijkt dat deze mensen bij het wegvallen van die plicht meestal uit zichzelf vrijwilligerswerk gaan doen, wat vaak ook weer naar een betaalde baan leidt."

Bronnen:

Waarom vuilnismannen meer verdienen dan bankiers. Rutger Bregman. Verschenen op www.decorrespondent.nl. 29 oktober 2014.

Deense Dromen. Profiel: Ton Wilthagen, Mister Flexicurity. De Groene Amsterdammer. 6 september 2017.

Eindrapport van de Nationale DenkTank 2017:

http://nationale-denktank.nl/wp-content/uploads/2017/12/NDT-17-eindrapport_DEF_LR.pdf

3 keer een andere kijk op werk:

- Welk werk voegt echte waarde toe voor de maatschappij en hoe waarderen we dat? Rutger Bregman stelt het scherp in zijn essay over vuilnismannen versus bankiers.
- We hebben flexwerken ingevoerd zonder iets te veranderen aan het stelsel van vaste contracten en bescherming die daarbij hoort. Zo wordt de kloof tussen vaste banen en flex steeds groter. We zouden een voorbeeld aan het Deense model kunnen nemen.
- Kunnen we werk niet meer koppelen aan maatschappelijke bijdrage in plaats van aan loon? En kunnen we bij het bieden van bestaanszekerheid de koppeling met een 'baan' loslaten? De Nationale DenkTank dacht alternatieven en scenario's uit.

WAARDE
VAN WERK



Vrouwen aan de top moet de normaalste zaak van de wereld zijn

"Als Mark geen vrouwen kan vinden voor zijn kabinet, dan moet-ie naar de oogarts." Dat zei Neelie Kroes in juni 2017 tijdens een interview met Hedy d'Ancona voor debatcentrum De Balie. Kroes vindt dat er ontzettend veel goede en capabele vrouwen zijn. Ze worden alleen niet gevraagd. Volgens Marry de Gaay Fortman, voorzitter van Stichting Topvrouwen, die zich inzet voor de snellere doorstroom van vrouwelijke bestuurders en commissarissen, komt dat niet per se door kwaadwilligheid, laat ze weten in het FD. "Vrouwen worden niet geweerd uit overtuiging, maar uit reflex. Benoemen wat je al kent, voelt veilig. In werkelijkheid vormt een homogene board juist een risico: in deze tijden van disruptie is het noodzaak uitdagingen vanuit meerdere invalshoeken te bekijken."

Dat pleit voor meer diversiteit. Samenwerken met mensen die anders zijn dan jij dagen je brein uit om op een nieuwe manier te denken en verbreden je horizon. Diversiteit leidt tot een beter begrip van klanten, betere afzetmogelijkheden en een beter bedrijfsresultaat. Daar lijkt steeds meer bewijs voor. De laatste jaren zijn er ook onderzoeken gedaan die aantonen dat diverse teams simpelweg slimmer zijn. In een artikel van Harvard Business Review uit 2016 'Why diverse teams are smarter' wordt als reden genoemd dat diverse teams meer gefocust zijn op de feiten en ze feiten beter verwerken. Daarbij zijn diverse teams innovatiever. Uit een onderzoek onder meer dan 4.000 Spaanse bedrijven dat in 2013 in Innovation: Management, Policy en Practice werd gepubliceerd, werd de genderdiversiteit binnen R&D-teams onderzocht. Teams met meer vrouwen wisten in twee jaar tijd meer radicale vernieuwing teweeg te brengen dan teams waar mannen de meerderheid vormden. Een inzicht waar je als bedrijf wat mee kunt doen. Zeker nu innoveren voor bedrijven vaak bittere noodzaak is.

Als diversiteit gewenst is, hoe krijgen we dan meer vrouwen op topposities? Kroes: "Ik heb heel lang verondersteld dat als je hard werkt, bloed, zweet, geen tranen, dat je dan op mooie plekken kunt komen. Tot ik zag dat veel vrouwen om mij heen, die minstens zo goed of beter waren dan ik, het niet lukte." Kroes is inmiddels voorstander van een vrouwenquota. "Ik ben in Brussel gekomen omdat Barroso een derde van zijn commissie uit vrouwen wilde laten bestaan." Ze vindt niet dat dat vrouwen ondermijnt. Want vrouwen krijgen de kans om zich te bewijzen. "Ik vind het niet erg om als excuustruus ergens binnen te komen, maar dan moet je het vervolgens waarmaken." Wat Kroes in haar interview met d'Ancona ook zei, was dat we vrouwen meer zelfvertrouwen moeten geven en dat we ze moeten aanmoedigen om sneller ergens op in te gaan. "Je moet niet denken dat iets te vroeg komt, dat je er nog niet klaar voor bent. Je moet geen 'nee' zeggen als je gevraagd wordt voor een managementfunctie of voor de raad van bestuur. Een keer op je bek gaan kan ook geen kwaad. Dat is mij zo vaak overkomen."

“Een keer op je bek gaan kan ook geen kwaad. Dat is mij zo vaak overkomen.”



De twijfel over hoe goed ze was, zat ook bij Roosmarijn Reijmer, 3FM-dj. Ze gaf een spraakmakend interview met NRC in juni 2017, met als kop: 'Zit ik hier omdat ik een vrouw ben of omdat ik goed ben?' Volgens Reijmer hebben vrouwen in mannenteams overal dezelfde problemen. De laatste tijd zoekt ze ook vrouwen buiten haar vakgebied op. "Dat is zo'n warm bad. Je moet je een beetje kwetsbaar opstellen. En dan blijkt dat we allemaal goede raad hebben voor elkaar. Lang was ze de enige vrouwelijke dj bij 3FM. Als vrouw met alleen maar mannen om je heen, ga je je klein maken, zegt ze daarover. "Ik kreeg een eigen programma, maar wel late night. Dan denk je als vrouw: oké, ik hoor er wel bij, maar ik kan geen schade aanrichten. Hoeveel vertrouwen krijg ik precies van de zender? Ik had moeten denken: er is superveel vertrouwen! Ik zit hier om nieuwe muziek aan de man te brengen, daar waar het speelt, mensen nemen dingen van me aan. Maar ik ben van het slechtste uitgegaan. Gewoon pure paniek. Ik had geen idee wat ik toen zei."

Volgens De Gaay Fortman is er een mentaliteitsverandering nodig. "Vrouwen aan de top moet de normaalste zaak van de wereld zijn. Ik zie de contouren van een positieve doorbraak zich langzaam maar zeker aftekenen. De database op onze website, met daarin honderden ambitieuze vrouwen, breidt fors uit. De macht van het getal doorbreekt de mythe dat vrouwen niet te vinden zijn. Die zichtbaarheid werkt. Organisaties en headhunters weten ons te vinden bij vacatures." Bij 3FM lijkt dat

beseft ook doorgedrongen. Inmiddels lopen er heel wat goede vrouwelijke dj's rond. Afgelopen jaar zat er voor het eerst een vrouw in Het Glazen huis. Reijmer heeft zich daar sterk voor gemaakt. Ze vond het hoog tijd worden. Ze is zelf ook veranderd. Toen ze veertien jaar geleden als eerste vrouwelijke muzieksamensteller bij 3FM begon, probeerde ze altijd one of the guys te zijn. Ze had ballen en ze stond haar mannetje. Die tijd is voorbij. "Ik heb lang nodig gehad om me te realiseren dat ik helemaal niet one of the guys ben. En dat ik me ook niet zo moet laten behandelen."

Om meer vrouwen op topposities te krijgen, speelt de CEO een cruciale rol. Dat is de mening van Bercan Günel, strategisch sparringpartner op het gebied van leiderschap en schrijver van het boek 'We hebben al een vrouw - Leiderschap en diversiteit in het Nederlandse bedrijfsleven.' In december 2017 vertelt ze tegen Managementboek: "Een CEO moet commitment hebben met diversiteit, anders heeft het geen zin om er mee aan de slag te gaan. Het gaat hier om commitment in gedrag, bedrijfsprocessen en accountability. De CEO is als rolmodel de aanjager van diversiteit in de gehele organisatie en zijn of haar gedrag hierin is succesbepalend. Met het oog op de bedrijfsprocessen zorgt de CEO voor een gedegen besluitvorming over diversiteit, getriggerd op het aantrekken en ontwikkelen van talent. Commitment in accountability wil zeggen dat de CEO uiteindelijk als enige echt verantwoordelijk is voor het stimuleren en bevorderen van diversiteit. Hij of zij moet een diversity-minded organisatie creëren en

de bestaande patronen en processen permanent zien te veranderen. Het gaat verder dan iets voor de Bühne roepen. De CEO moet het ook doen, dan beseft iedereen in de organisatie dat er een onomkeerbaar proces van meer diversiteit is gestart."

Hoewel het nog een beetje aftasten is, lijkt de mentaliteitsverandering stilletjes aan op gang te komen. Concerns lijken inderdaad in te zien dat genderdiversiteit gezond eigenbelang dient. "Die veranderende mentaliteit zal leiden tot meer benoemingen", aldus De Gaay Fortman. "Daarbij staat de kwaliteit van kandidaten - vrouw of man - uiteraard altijd voorop. Organisaties realiseren zich daarnaast dat zij er goed aan doen 'eigen' talentvolle vrouwen 'het veld' in te sturen. Rabobank heeft een primeur met de eerste collectieve aanmelding in onze database: bijna dertig Rabovrouwen schreven zich in voor een commissariaat. Bestuursvoorzitter Wiebe Draijer zei in een interview met topvrouwen.nl dat dit een mooie manier is leiderschapskwaliteiten te delen. De kennis en ervaring die de vrouwen opdoen, nemen ze weer mee naar 'huis': een klassieke win-win."

Voor Mark gaat het misschien nog iets te snel. Het kabinet-Rutte III telt zes VVD-ministers, van wie er één vrouw is. Van de in totaal vierentwintig bewindslieden zijn er tien vrouwen. Het is niet de 50-50-verdeling waar onlangs de Franse president Macron en eerder de Canadese premier Trudeau wel voor kozen. "Mijn streven is om de beste mensen te vinden", zei Rutte. Hoogleraar Marjan Olfers

“Ik heb lang nodig gehad om me te realiseren dat ik helemaal niet one of the guys ben.”

heeft daar haar bedenkingen bij, laat ze weten op Radio 1. "Kwaliteit is altijd leidend, maar niet bij Rutte zelf", stelt ze, wijzend op het grote aantal VVD-bewindspersonen dat voortijdig het veld moest ruimen. "Rutte blinkt juist uit in selecteren op loyaliteit en niet op kwaliteit."

Bronnen:

- <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/26/zit-ik-hier-omdat-ik-eeen-vrouw-ben-of-omdat-ik-goed-ben-11298994-a1564576>
- <https://www.youtube.com/watch?v=B2ZalrrzrM0>
- <https://fd.nl/opinie/1166511/houd-toch-op-met-die-dooddoeners-over-vrouwen>
- https://www.managementboek.nl/boekblog/interviews/7036/bercan_g_nel_genderdiversiteit_vraagt_om_commitment
- <https://www.mt.nl/management/drie-redenen-waarom-diversiteit-binnen-bedrijven-nodig-is/526790>
- <https://www.nporadio1.nl/achtergrond/6249-vrouwen-in-het-kabinet-rutte-iii-eeen-bijzaak>
- <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/impp.2013.15.2.149>



- Bedrijven zien steeds meer in dat diversiteit een gezond eigenbelang dient. Het bewijs is inmiddels ook daar: onderzoeken wijzen uit dat diverse teams simpelweg slimmer zijn.
- We hebben heel wat hobbels te nemen op weg naar een meer gelijke man-vrouw-verdeling, maar het tij lijkt te keren.
- Daarbij kunnen vrouwen elkaar helpen en vertrouwen op hun eigen kunnen. Zoals Neelie Kroes stelde: als je als vrouw de kans krijgt, pak hem dan en denk niet dat je er nog niet klaar voor bent.



Work is the perennial
natural necessity of humankind
by which we remain humans.

Karl Marx





Hoe zorg je ervoor dat diversiteit tot haar recht komt?

HOE GA JE VAN DIVERSITEIT NAAR INCLUSIVITEIT?

De meeste bedrijven weten het nu wel: ze moeten meer vrouwen aan nemen op hoge posities, meer werknemers met een niet-Nederlandse achtergrond en liefst ook nog collega's met een fysieke beperking. Bedrijven met een beursnotering moeten zich daarover verantwoorden in hun jaarverslagen. Diversiteit is pure noodzaak, daarover zijn overheid, wetenschap en maatschappij het wel eens. Maar als je het echt goed wilt doen, moet je het koppelen aan inclusiviteit. Zodat iedereen zich belangrijk en gewaardeerd voelt.

Diversiteit en inclusiviteit hebben alles met elkaar te maken. Al komt dat lang niet altijd tot uiting op de gemiddelde werkvloer. In de discussie over diversiteit gaat het gesprek vooral over het nastreven van allerlei percentages. We willen zoveel procent vrouwen, allochtonen en gehandicapten. Maatregelen gaan dan met name over de aanname- en selectieprocessen. Vanuit een divers samengesteld team een echt inclusief werkklimaat creëren, is wat anders. De belangrijkste vraag is of alle verschillende perspectieven die je binnenhaalt, vervolgens ook tot hun recht komen. Kortom, voelt degene die bij een bedrijf binnen is gekomen ook dat hij zijn toegevoegde waarde kan uiten en voelt hij of zij zich letterlijk opgenomen in het team?

Over het creëren van een inclusief werkklimaat is relatief weinig bekend. Wat doe je bijvoorbeeld als je genoeg diversiteit binnen je team of bedrijf hebt? Hoe geef je het dan vorm zodat het werkt? "Bedrijven denken zelden na over de volgende stap: hoe houd je het divers? Wie zijn

organisatie niet wezenlijk verandert, dweilt in feite met de kraan open", zegt hoogleraar gender en diversiteit Marieke van den Brink in een artikel in NRC 'Hoe houd je een bedrijf divers?'. Onderzoek heeft uitgewezen dat het verloop onder minderheidsgroepen het grootst is. Oftewel: bij een onveranderd beleid is de kans groot dat die vrouwelijke manager, die projectadviseur met een Marokkaanse achtergrond of homoseksuele IT'er na een halfjaar doodongelukkig naar een andere werkgever vertrekt.

“Diversiteit is uitgenodigd worden voor het feest. Inclusiviteit is ten dans gevraagd worden.”

“Als het management zich niet committeert, houdt het meteen op.”

Bijvoorbeeld omdat ze, elke keer als ze tijdens een vergadering iets in twijfel trekken, worden afgekapt met: 'Zo doen we dat hier nou eenmaal.' Of omdat ze in hun een-tje hun boterham eten, terwijl de rest samen luncht. Of door seksistische grappen, collega's die constant 'homo' roepen. "Het gaat fout als mensen het gevoel hebben dat ze er niet bij horen", zegt de Tilburgse diversiteitsonderzoeker Hans van Dijk in hetzelfde artikel. "Pas als je je onderdeel voelt van een organisatie, écht geaccepteerd en gewaardeerd wordt, kun je je goed onderscheiden en excelleren. Dat is een basisvoorwaarde." Het goed managen van diversiteit zorgt voor meer tevredenheid en welzijn onder medewerkers en uiteindelijk ook tot meer binding met de organisatie. Het voorkomt een hoge uitstroom en ziekteverzuim onder personeel.

De eerste stap is het realiseren dat het samenwerken op een cultureel diverse werkvloer niet vanzelf gaat. Dat heeft tijd en ruimte nodig. Tijd voor identificatie met de ander. Tijd om de overeenkomsten en de verschillen te zien. In een bedrijf met een inclusieve organisatiecultuur is er ruimte voor de relevante verschillen en denkbeelden. Waar verschil in beleid en praktijk wordt toegestaan, kan geleerd worden wat de meerwaarde ervan is. In bedrijven die uniform beleid en routines als uitgangspunt nemen en geen tijd nemen om te leren, zal inclusiviteit weinig kans maken. De cultuur van een bedrijf of organisatie heeft vaak ook diepere wortels dan we denken. Zo kan de focus op gelijke kansen en behandeling in de praktijk betekenen dat iedereen zich dient aan te passen aan de dominante cultuur, zonder dat dat bewust zo beleefd wordt door het management.

Volgens Van Dijk speelt het management een cruciale rol. Dat is grotendeels verantwoordelijk voor diversiteitsbeleid en daarmee voor inclusiviteit. "Het houdt al meteen

op als zij zich niet écht committeren, er niet écht het belang van inzien, maar bijvoorbeeld alleen aan de wettelijke richtlijnen willen voldoen", zegt hij. "Als managers mooie verhalen voor de bühne vertellen, maar met een groepje leidinggevendenden laatdunkend doen over vrouwen, is dat destructief. Ik denk dat dat nog veel vaker gebeurt dan ze zelf verwachten, hopen of willen." Ook Van den Brink vindt dat bedrijven tijd en ruimte moeten geven aan verschillende identiteiten. "Denk aan kolfkamers, gebedsruimtes, niet raar doen over hoofddoekjes. En ook: kritisch kijken naar wie je promotie geeft en wie niet. Spelen daar geen vooroordelen in mee?"

Ontbreekt het aan goed management, dan kan etnisch-culturele diversiteit ook negatieve effecten hebben. Het kan leiden tot miscommunicatie, wrijving en conflicten in relaties tussen medewerkers en gebrek aan cohesie. Diversiteitsbeleid gericht op het vergroten van het aandeel etnische minderheden in het personeelsbestand heeft vaak te maken met weerstand onder zittend personeel en met onverschilligheid, ook van het management. Dit komt voort uit vooroordelen die diep in een organisatiecultuur en meer of minder onbewust in individuele medewerkers kunnen zijn ingesleten. Het werken aan een inclusieve bedrijfscultuur wordt vaak belemmerd door sterke sociale normen (de ongeschreven regels) en door gebrek aan steun vanuit de dominante groep(sleden).

De werknemer die het gevoel heeft anders beoordeeld te worden door een leidinggevende vanwege bijvoorbeeld zijn of haar sekse of etnische afkomst, moet dat volgens Van Dijk nóóit individueel proberen op te lossen. Want dan word je weggezet als die verongelijkte persoon. Aan zijn studenten legt hij dat zo uit: "Het beeld dat ik van jou heb, beïnvloedt mijn gedrag. Als ik denk dat jij niet competent bent en je maakt een fout, dan zie ik dat als een bevestiging van wat ik al dacht. Maar als ik denk dat je heel goed bent en je maakt een fout, dan wuif ik dat weg. Iedereen maakt tenslotte weleens een fout."



Dus wie denkt dat hij ten onrechte niet op waarde wordt geschat, zal het gevecht daarover nooit winnen. Je moet het als groep doen, aldus Van Dijk. "Een zwangere vrouw die zich niet goed behandeld voelt, kan het beste eerst polsen bij andere vrouwen die ooit zwanger zijn geweest of zij het herkennen. Zo creëer je vanzelf een groep, een belangenvereniging. Vervolgens kan de groep beslissen of het moet worden aangekaart bij personeelszaken, bij de manager zelf, bij een andere leidinggevende of bij de ondernemingsraad." Voor een deel helpt het als de magische dertig procent is bereikt. De theorie van Kanter stelt dat wanneer dertig procent van het personeel uit bijvoorbeeld vrouwen bestaat, zij vanaf dat moment geen individu meer zijn, maar representant van een groep. Dan is er meer ruimte om in opstand te komen tegen, bijvoorbeeld, een foute opmerking.

Als je je afvraagt hoe inclusief jouw bedrijf of organisatie is, kun je jezelf langs de meetlat van Lisa Nishii leggen. Zij ontwikkelde een meetschaal om te kijken in hoeverre een werkklimaat inclusief is. Dat betekent: een werkomgeving

waarin iedereen zich gewaardeerd, gerespecteerd en onderdeel van de organisatie voelt. Die schaal bestaat uit drie onderdelen. Het eerste geeft een antwoord op de vraag hoe eerlijk het eraan toegaat op de werkvloer. Bijvoorbeeld: maakt iedereen evenveel kans op promotie? Wordt er geïnvesteerd in de ontwikkeling van alle werknemers? Wordt iedereen gelijk betaald voor hetzelfde werk?

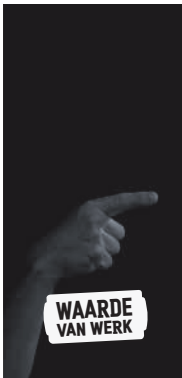
Het tweede kijkt hoe er wordt omgegaan met verschillen. Bijvoorbeeld: vindt het bedrijf de werk-privébalans belangrijk? Kan iedereen zichzelf zijn? Heerst er een cultuur op de werkvloer waarin werknemers elkaars verschillen waarderen?

Het laatste onderdeel gaat over inclusie bij besluitvorming. Bijvoorbeeld: wordt er actief gezocht naar input van de werknemers? Worden ieders ideeën over hoe het beter kan serieus genomen? Geloof het topmanagement er écht in dat problemen beter worden opgelost als er input is uit verschillende lagen, rollen en functies uit de organisatie?

Bron:

Dit artikel is gebaseerd op een artikel uit NRC (Hoe houd je een bedrijf divers?) van Anne Dohmen en op een publicatie op diversiteitinbedrijf.nl (Van diversiteit naar inclusie).

“Bij dertig procent ben je geen individu meer, maar representant van een groep.”



- Hoe zorg je ervoor dat, als je een divers team hebt, al die verschillende perspectieven ook tot hun recht komen? Kortom, hoe creëer je een inclusief werkklimaat?
- In bedrijven met een inclusieve bedrijfscultuur is ruimte voor verschillende denkbeelden. In bedrijven met een uniform beleid en routines zal inclusiviteit minder kans maken.
- De cultuur van een bedrijf heeft vaak diepere wortels dan we denken. Om anders te leren kijken, zijn commitment en echte wil nodig.

An everyone culture

IEDEREEN IN ONTWIKKELING: NAAR EEN ORGANISATIE DIE HET TOTALE POTENTIEEL VAN HAAR WERKNEMERS BENUT

Robert Kegan en Lisa Laskow Lahey, de auteurs van het boek 'An Everyone Culture' zien een wereld waarin mensen en organisaties niet alles eruit halen wat erin zit. Een wereld waarin we vaak alleen de werknemers die we bestempelen als 'belofte voor de toekomst' mogelijkheden bieden om zich te ontwikkelen en te mogen leren van hun fouten. Het boek 'An Everyone Culture' beschrijft een andere, nieuwe manier van werk, waarin het sleutelwoord 'ontwikkeling' is. Het benutten van het volledige potentieel van medewerkers staat centraal, waardoor een collectieve groei ontstaat. In de meeste organisaties heeft iedereen een tweede baan, waar ze niet voor betaald worden. Namelijk, het verbergen van kwetsbaarheden, het wegstoppen van onzekerheden en het bezig zijn met het managen van de indruk die anderen van hen hebben. Stel je voor dat al deze energie gestoken zou worden in de organisatie en haar mensen.

EEN CULTUUR VAN ONTWIKKELING

Dat is wat een 'Deliberately Developmental Organization' (vrij vertaald als 'bewust ontwikkelingsgerichte organisatie', hierna DDO genoemd) doet. Een veilige en veelzijdige cultuur wordt gecreëerd, zodat je met alles wat je als persoon bent naar je werk kunt komen, zonder je kwetsbaarheden en tekortkomingen te verstoppen achter je goede eigenschappen. Medewerkers werken aan het overwinnen van hun tekortkomingen als een geïntegreerd onderdeel van hun werk, iedere dag opnieuw.

ONTWIKKELING ALS DOEL

Een van de voornaamste doelen van een DDO is ontwikkeling. Ontwikkeling van mensen, waardoor het bedrijf als geheel bloeit. Dit zou je in een formule weer kunnen geven als: 'Better Me + Better You = Better Us'. Als ik mezelf ontwikkel en ik geef mijn collega's de ruimte en de ondersteuning die ze nodig hebben om zichzelf te ontwikkelen, dan zal het bedrijf als geheel groeien. 'Better Me' en 'Better You' kun je bereiken en begrijpen door de vergelijking 'Pijn

+ Reflectie = Vooruitgang'. Dit wil zeggen dat als je tegen persoonlijke interne barrières aanloopt (pijn), je deze erkent en hier open over praat met anderen (reflectie) en daardoor leert van barrières en fouten (vooruitgang). Dit is geen 'trade-off', het is geen keuze tussen winstgevendheid of het ontwikkelen van mensen. Het zijn twee elementen die hand in hand gaan.

WETENSCHAPPELIJKE BASIS VOOR IEDERE DAG

Wat houdt dit 'ontwikkelen' nou precies in? Vrijwel iedere organisatie vindt het belangrijk dat haar mensen zich ontwikkelen. Deze organisaties laten hun mensen trainingen doen, cursussen volgen of een coachingstraject doorlopen. De DDO gaat een stevige stap verder. In een DDO is één ding zeker als de werkdag begint: vandaag gaat iedereen aan zichzelf werken. Dit is anders dan het gemiddelde bedrijf, omdat de DDO's een wetenschappelijke basis hebben ontdekt om volwassenen te ondersteunen om zichzelf te ontwikkelen.

JE VOLWASSEN BREIN VERANDERT

Onderzoek in de afgelopen dertig jaar laat zien dat er sprake is van 'volwassenen-ontwikkeling'. Het brein verandert en past zich door het leven heen aan. Dit kun je uitdrukken in mentale complexiteit. Mentale complexiteit is niet hetzelfde als IQ, het heeft meer te maken met de manier waarop je naar de wereld kijkt. Een hogere mate van mentale complexiteit zorgt ervoor dat een snel veranderende en complexe wereld makkelijker te managen is. De cultuur binnen een DDO is erop gericht om te blijven leren en om je naar een hoger niveau te tillen wat betreft mentale complexiteit. Dit gebeurt bijvoorbeeld door constante en eerlijke feedback, iedere dag, bij iedere meeting en bij elk gesprek. Je kunt dus stellen dat binnen dit soort organisaties het belangrijker is dat je bereid bent om te werken aan het verbeteren van je mentale complexiteit (om zo nog meer open te staan voor het leren van nieuwe dingen) dan de kennis en ervaringen die je hebt opgedaan tijdens je vorige baan of tijdens je studie.

OPSCHUDDING WERKT

Een manier om mensen uit te dagen en in de gelegenheid te stellen om hun mentale complexiteit te verbeteren, is door ze regelmatig van functie of rol te laten veranderen. De meeste bedrijven plaatsen mensen op hun plek en zorgen dat alles rustig verloopt. DDO's daarentegen zorgen voor opschudding. Mensen bekleden functies waar ze nog niet helemaal klaar voor zijn. Gelijktijdig worden ze dan voorzien van een constante stroom van feedback, zodat ze kunnen groeien in deze functie en ervan kunnen leren. Functies worden op deze manier veel minder persoonsgebonden. In termen van werving en selectie komt dit opnieuw terug op de motivatie om te willen leren en minder sterk op kennis en ervaring. Het is ook mogelijk om niet van functie, maar van rol te veranderen. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met een doordraaisysteem waarin je in het ene project rechterhand bent en in het volgende project voorzitter en daarna coach. Zo wordt zichtbaar hoe een DDO mensen stimuleert om zich te ontwikkelen en een hoger level van mentale complexiteit te bereiken.

DE ECHTE IK OP MIJN WERK

DDO's onderscheiden zich van reguliere bedrijven op drie essentiële dimensies. De eerste is ontwikkelingsaspiratie (streven naar ontwikkeling). Kenmerken die hieronder vallen, zijn bijvoorbeeld de overtuiging dat een tekortkoming een potentieel pluspunt is, een fout is een kans en er is geen sprake van een trade-off tussen winst en ontwikkeling.

De tweede dimensie is ontwikkelingsgemeenschappen. Hieronder vallen overtuigingen als: iedereen heeft een crew nodig; samen maak je de cultuur; iedereen ontwikkelt zich ongeacht zijn rang in de hiërarchie.

De derde dimensie is ontwikkelingstoepassingen. Uitgangspunten in deze dimensie zijn: destabilisatie kan constructief zijn; de 'ik op mijn werk' is de 'echte ik' en werk aan je kwetsbaarheden. De drie dimensies zijn even belangrijk en moeten allemaal aanwezig zijn in de cultuur die hoort bij een DDO.

IEDERE MEETING WORDT OPGENOMEN

Hoe dit er praktisch uitziet, wordt in het boek toegelicht aan de hand van een aantal voorbeelden. Bij Bridgewater, een beleggingsfonds, valt hun transparantie op. Iedere meeting wordt opgenomen en is voor iedere medewerker beschikbaar. Ze maken gebruik van een feedback-app waarin je een duim omhoog of omlaag geeft aan andere medewerkers, met een korte motivatie daarbij. Daarnaast houden ze gezamenlijk een logboek bij waarin fouten worden beschreven en gediagnosticeerd. Verder heeft iedereen een kaart waar je kwaliteiten en kwetsbaarheden op staan. Deze kaart is voor iedereen zichtbaar. Als (nieuwe) medewerker kun je dus ook de kwetsbaarheden van de CEO bekijken.

IN- EN UITCHECKEN

Een ander voorbeeld is Decurion, een entertainmentbedrijf met onder andere bioscopen. Bij Decurion beginnen bijna alle meetings met een check-in. Je spreekt alleen vrijwillig. Je begint met het zeggen van je naam om je te herinneren dat je geen functie bent, maar een persoon. Daarna vertel je bijvoorbeeld hoe je gehumeurd bent, hoever je bent met een persoonlijk doel of wat er thuis

speelt. Het doel van de check-in is dat je totaal kunt zijn wie je bent op je werk, inclusief tekortkomingen. Aan het einde van de meeting is er ook een check-out. Dit is een moment van reflectie. Verder is er tussendoor een meeting waarin wordt gereflecteerd op hoe het die dag gaat, er wordt feedback op gegeven en er is aandacht voor het gehele feedbackproces (leren feedback te geven en te ontvangen).

DE CULTUUR BEPAALT DE HELFT VAN JE BELONING

Bij Next Jump, een e-commerce techbedrijf, is het opmerkelijk dat ze betalen naar de formule 'Better Me + Better You = Better Us'. 50% van je vergoeding is gelinkt aan je prestatie op basis van omzet en 50% is gelinkt aan je prestatie op basis van culture (wat heb je bijgedragen aan 'Better Me en Better You'). Daarnaast heeft iedere medewerker een partner, met wie je de dag begint. Je neemt door waar je staat in je ontwikkeling en je coacht je partner in zijn of haar ontwikkeling. Wekelijks zijn er bijeenkomsten met andere koppels en maandelijks is er een event met het hele bedrijf waarin tien mensen een korte presentatie geven over innovatieve ideeën. In iedere setting ontvang je feedback, reflecteer je en is het de bedoeling dat je weer een beetje groeit als persoon.

VERANDERING IN HET OPERATING SYSTEM

Veel bedrijven hebben op dit moment uitdagingen die technisch van aard zijn. Deze technische uitdagingen vragen om nieuwe vaardigheden, nieuwe apps en toepassingen. Daartegenover staan de adaptieve uitdagingen, die niet alleen vragen om nieuwe vaardigheden, maar ook om een nieuwe mindset: veranderingen in het operating system zelf. En daarin zit de kracht van een DDO: juist de veranderingen die de techniek vragen, kun je beter opvangen met mensen die steeds uitgedaagd worden hun mentale complexiteit te verhogen.

WERK IS MENTAAL COMPLEXER GEWORDEN

Een herschikking van werk heeft grote voordelen voor werknemers en organisaties. In de afgelopen drie decennia is werk namelijk ingrijpend veranderd. Onderzoek laat zien dat het werk van vandaag de dag van zowel werknemers als leidinggevenden een hoger niveau vraagt qua

mentale complexiteit. Daarnaast is aangetoond dat de grootste oorzaak van een burn-out niet komt door een teveel aan werk, maar door te lang te werken zonder het ervaren van persoonlijke ontwikkeling.

SALARIS IS ONVOLDOENDE BELONING

Tegenwoordig zijn we niet meer tevreden met enkel conventionele inkomsten zoals salaris. We zijn ook op zoek naar voldoening, zingeving en geluk. Geluk wordt hierin gezien als een proces van menselijke groei. Schrijvers en onderzoekers Kegan en Lahey benadrukken dat ze niet willen zeggen: "Om succesvol te zijn, moet je een DDO zijn." Ze willen zeggen: "Als je echt om het ontwikkelen van mensen geeft, voor het welzijn van het bedrijf, of dat van de planeet, of beide, dan zou dit weleens de krachtigste manier kunnen zijn om je cultuur te organiseren. En het is mogelijk om dit te doen, én een heel succesvol bedrijf te runnen."

DOE-DIT-OOK

Er is geen checklist of vast recept om zelf een DDO te worden, maar om te laten zien hoe andere bedrijven dit hebben aangepakt, wordt in het boek het verhaal van vijf organisaties verteld die geïnspireerd zijn geraakt. Wat voor stappen hebben zij gezet op weg naar een nieuwe cultuur? En wat voor stappen kun je zelf zetten om te veranderen, te ontwikkelen? Allemaal ideeën die u kunnen helpen om in uw organisatie het beste uit alle medewerkers te halen.



Ten slotte

WAARDE
VAN WERK

Hoe ziet de BV Nederland er straks uit? Welke keuzes maken we om die toekomst te beïnvloeden? Wat zijn de onderwerpen waar bestuurlijk Nederland wakker van ligt? Op welke onderwerpen zoeken we elkaar op, omdat een collectieve aanpak tot duurzamere resultaten zal leiden? Het zijn de vragen die centraal staan in De Kamer.

Inmiddels hebben we, in het kader van De Kamer, honderden interviews en bijeenkomsten gevoerd om te praten over die toekomst. Het thema de Waarde van Werk is qua onderwerpkeuze het resultaat van een zoektocht naar de onderwerpen die versnelling brengen in gewenste scenario's. Aandacht voor Samen leidde als het ware automatisch tot de Waarde van Werk. Toen we een eerste aankondiging deden van dit thema, kregen we spontaan tientallen reacties van bestuurders met vaak dringende verzoeken om hen vooral te betrekken en op de hoogte te houden. Waarde van werk is een onderwerp dat, ook op bestuurlijk niveau, veel mensen bezighoudt.

De waarde van werk gaat over digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie. Over verstedelijking, globalisering en verdeling van werk. Over honorering, beloning en aanzien. Over ontwikkeling, flexibilisering en planning. Over inclusie, relevantie en status. Over zingeving, waardering en verantwoordelijkheid.

Alle mensen die we gesproken hebben, zijn het eens over één ding: de waarde van werk gaat veranderen. Maar hoe die verandering zal plaatsvinden en wat er verandert, daar zijn de meningen zeer over verdeeld. Aan de ene kant spraken we bestuurders, wetenschappers en onderzoekers die zien dat er straks veel

meer werk door veel minder mensen gedaan kan worden, met name dankzij verre-gaande robotisering en globalisering. Als we die kant op gaan, leidt dat tot de vraag of we er dan voor kiezen om een beperkter aantal mensen meer welvaart op te laten bouwen en we steeds meer mensen langs de kant laten staan. Of dat we kiezen voor een toekomst waarin meer mensen korter werken en gezamenlijk van een grotere welvaart genieten.

Aan de andere kant spraken we veel mensen die juist geloven dat dezelfde factoren ertoe leiden dat we juist meer werk zullen hebben. Dat weliswaar de aard van werk erg verandert, maar de hoeveelheid werk zeker niet zal afnemen. En dat we er vooral voor moeten zorgen dat iedereen relevant opgeleid wordt en opgeleid blijft, om optimale participatie te realiseren. Zoals het World Economic Forum voorspelt in zijn onderzoek 'Future of Jobs': "Tot 2022 verdwijnen ongeveer 75 miljoen banen als gevolg van robotisering. Maar er komen er tegelijkertijd 133 miljoen voor terug."

De toekomst zal het leren. Wat wel zeker is, is dat we samen grote invloed hebben op de ontwikkeling van de waarde van werk. Door werk te maken van permanente educatie en de ontwikkeling van kennis zorgen we dat mensen werk kunnen blijven doen, ook voor de beroepen die nu nog niet bestaan (en dat dat er veel zullen zijn, daar is iedereen het wel over eens). Een verdergaande flexibilisering van arbeidsrelaties dwingt ons na te denken over collectiviteit en cohesie. De vanzelfsprekendheid waarmee we onderwerpen die we van oudsher collectief regelen, zoals doorbetaling bij ziekte, pensioen en zorg, verdwijnt.

Als we dan tot slot móeten zeggen welk onderwerp wat ons betreft het meest aan belang zal winnen, dan kiezen we voor relevantie van werk. Tegen de achtergronden van alle veranderingen verwachten we dat de komende jaren de vraag 'doet mijn werk ertoe?' steeds belangrijker wordt. Of het nu om betaald of onbetaald werk gaat: vragen over het effect van werk en werkgeverschap op duurzaamheid, leefbaarheid en waardering worden steeds belangrijker. De waarde van het effect van het werk, het eigen werk in relatie tot het grotere geheel. De vuilnisman die geen afval ophaalt, maar de leefbaarheid van de stad vergroot. We verwachten en hopen dat die waardering zich steeds meer ontwikkelt. Want dat zorgt ervoor dat de waarde van ons werk ook straks voor onze kleinkinderen zichtbaar en voelbaar is.

De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. Met De Kamer bundelen we de krachten van grootzakelijke bestuurders en kijken we samen naar de toekomst van Nederland. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via interviews en publicaties. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.



Timo van Voorden

DIRECTIEVOORZITTER ACHMEA CORPORATE RELATIONS



Annelies Krol

PROGRAMMAMANAGER DE KAMER

Achmea Corporate Relations Sectormanagers

PETER DOLMAN
KOEN HOFMAN
ERIC VAN HUIZEN
INGRID VAN KESSEL
ROB KOPPELMANS
FRANK VAN DER LINDEN
MARIEKE OOSTERHOF
JAN TWISK
PETER VRIENDS

Met dank aan alle geïnterviewden

BARBARA BAARSMA
PAUL DE BEER
RENÉ TEN BOS
GOVERT BUIJS
PIER ERINGA
JAN-DEREK GROENENDAAL
BAS HARING
LEX HEERMA VAN VOSS
TON HEERTS
ERNST HIRSCH BALLIN
DICK HORDIJK
NELDES HOVESTAD
JOHN KAUFFELD
MIJNTJE LÜCKERATH
JAAP VAN MUIJEN
AUKJE NAUTA
IBO VAN DER POEL
RAYMOND PUTS
JURRIËN KOOPS
MARTIN VAN RIJN
TON WILTHAGEN
ROB VAN WINGERDEN
LEO WITVLIET

FOTOCREDITS

Menno Ridderhof

pagina 26,29,31,34,36,38,40,44,
60,70,90,94,100,124,150,160,200

Duncan de Fey

pagina 66





De Kamer

Samen verder kijken

De Kamer is een initiatief van Achmea om bestuurders met elkaar in contact te brengen. In De Kamer delen genodigden hun visies, uitdagingen en perspectieven. En verrijken ze elkaar door kennis en ervaring te delen. De ervaringen die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar en zakelijk Nederland.