

NBBU



Ter gelegenheid van
het congres
Arbeidsmarkt van Morgen
Nyenrode 29 mei 2024

Werk in het Symbioceen

Naar een nieuw systeem voor
collectief welzijn en ontwikkeling

Victor Broers en Leo Witvliet

in samenwerking met Anchrit Edelaar, Victor Van Kommer,
Barbara van Veen en Loes Waterreus



Inhoudsopgave

3	Prelude
5	Inleiding
9	1. 'De tijd van de monsters'
19	2. De ontkiemende symbiotische samenleving
29	3. Falend bestuur – en hoe wel te leiden
47	4. Naar een nieuw plan voor werk en welzijn in de eenentwintigste eeuw
61	De belangrijkste geraadpleegde literatuur
65	De evolutie van Antropoceen naar Symbioceen



Prelude

'Welkom in het Antropoceen', zo luidde de titel van een reeks reportages over de invloed van de mens op klimaatverandering die De Groene Amsterdammer enkele jaren geleden publiceerde.

'We leven in het Antropoceen, klinkt het steeds vaker. In krantenartikelen over het klimaat of de natuur valt het woord bijna terloops, alsof het concept al volledig is ingeburgerd in ons vocabulaire. 'Het tijdperk van de mens', verdere uitleg wordt vaak overbodig geacht. Musea organiseren tentoonstellingen over het Antropoceen, er zijn TED Talks over 'liefde in het Antropoceen', er wordt 'muziek voor het Antropoceen' gecomponeerd en wetenschappers uit allerlei disciplines, van filosofie tot mediastudies, gaan met de term aan de haal.

Het was een Nederlander, atmosferisch scheikundige Paul Crutzen, die het begrip in 2000 introduceerde. Op een conferentie in Mexico floepte de Nobelprijswinnaar (voor zijn onderzoek naar het gat in de ozonlaag) het er zomaar uit: 'Nee! We leven niet langer in het Holocene, maar in het Antropoceen'. Het bleek een aanstekelijk begrip, dat snel werd opgepikt in academia en daarbuiten. Maar een officiële status heeft het Antropoceen nog niet. Nóg niet, inderdaad, want zelfs voor geologen wordt het moeilijker om vol te houden dat de mens een onbeduidend schepsel is. Sinds de oprisping van Crutzen is een discussie losgebarsten of de wereld daadwerkelijk een nieuw geologisch tijdperk is binnengetreden. Een werkgroep van de Internationale Commissie van Stratigrafie moet binnenkort uitsluitsel bieden',¹ aldus De Groene....

De vraag welk aandeel de mens vanaf de eerste Industriële Revolutie precies heeft in de grote veranderingen die momenteel plaatsvinden in onze biosfeer laten wij graag aan biologen en geologen. Voor het onderwerp van dit boek is de discussie of we inmiddels in het Antropoceen leven mosterd na de maaltijd. Want klimaatverandering en de eerste structurele gevolgen

¹ Tielbeke, J. (6 juli 2016). Welkom in het Antropoceen. De Groene Amsterdammer, nr. 27.

ervan voor onze menselijke samenleving zijn inmiddels een feit. En dit vraagt wat van ons.

Wil de mensheid zichzelf en vele andere levensvormen het Antropoceen laten overleven en weer in ecologisch evenwicht laten floreren, dan zullen wij het begin van een nieuw tijdperk in onze menselijke evolutie moeten openen: het **Symbioceen**, als opvolger van het Antropoceen. Het wordt tijd dat we vanuit een symbiotisch bewustzijn naar onszelf, naar elkaar en naar de wereld kijken; dat we erkennen dat alles met alles verbonden is, en afhankelijk is van elkaar.

In het Symbioceen is alles erop gericht de symbiose tussen mens, natuur en technologie te optimaliseren, zodat leven in al zijn verschijningsvormen kan gedijen. Het uitgangspunt in publiek bestuur en in de organisatie van alles - dus ook ons werk - is gericht op duurzame relaties, relaties tussen mensen, gemeenschappen en die tussen bredere systemen als economieën en ecosystemen. Het moedigt samenwerking, empathie en begrip aan tussen individuen, groepen, samenlevingen én verschillende levensvormen.

De impact van de transitie van een industriële (antropogene) samenleving, waarin competitie en extractie nog de norm zijn, naar een symbiotische samenleving is immens. Het heeft grote gevolgen voor alle facetten van ons leven - niet in de laatste plaats voor hoe wij kijken naar de waarde van ons werk, hoe wij ons werk organiseren en reguleren en hoe we de vruchten ervan verdelen. Dingen zullen radicaal moeten én kunnen veranderen.



Inleiding

Op een dag word je wakker en besef je ineens de gekte van alles. Je staat op en denkt: waar is men in 's hemelsnaam nog mee bezig? Zo'n soort ervaring voelden wij na 7 jaar breed onderzoek naar de rol van werk in onze samenleving en hoe wij werk en werkrelaties organiseren en reguleren.

Het maatschappelijk debat over werk, werkrelaties en de regulering van onze arbeidsmarkt zit hopeloos vast in de wereld van gisteren. Politici, beleidsmakers, maar ook vakbonden en werkgeversorganisaties, kijken nog door een twintigste-eeuwse industriële bril naar de samenleving van de eenentwintigste eeuw. Ze lijken volstrekt geen feeling te hebben met de fluïde, symbiotische samenleving die momenteel ontkiemt. En ze handelen stuk voor stuk ook nog eens vanuit een steeds meer verkokerde blik en groeiend wantrouwen naar elkaar.

In de publieke discussie over de vraag hoe inkomen, werk en werkrelaties de komende decennia moeten worden vormgegeven, wordt door de belangrijkste stakeholders nog uitgegaan van paradigma's uit de eerste Industriële Revolutie, en gedacht in juridische vormen en structuren die hun oorsprong vinden in wetgeving uit 1907, geschreven voor een sociaal-maatschappelijke context die bijna niet meer bestaat. Ook denken velen nog in sociaaleconomische doelen - materiële en financiële groei - die zijn geformuleerd in de jaren van wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Doelen die voor de millennium-generatie allang niet meer bovenaan hun prioriteitenlijst staan en die ecologisch ook volstrekt onhoudbaar zijn.

Duidelijk is dat het huidige debat veel te weinig oog heeft voor de ecologische en de sociaaleconomische realiteit van vandaag en voor de generaties van morgen. Integendeel: sociale partners belemmeren vaak sociale innovatie en verhinderen ons om onze samenleving en de mensen die erin leven tot volle bloei te laten komen. Het is schrijnend om te zien hoe druk de sociale partners van dit land doende zijn om collectief de wedstrijd tegen de vooruitgang te verliezen en hoe zij daarmee de samenleving nodeloos remmen in haar poging om de stervende industriële

sociale ordening te ontstijgen en op een heel ander niveau tot wasdom te komen.

Dit boekje is mede het resultaat van vele gesprekken en interviews met wetenschappers, bestuurders, politici, beleidsmakers, maar bovenal met werkenden uit alle gelederen uit de samenleving, oud en jong. In deze gesprekken ontstond gaandeweg ook een nieuwe taal, een vocabulaire dat anders geladen is dan dat waarin we zo lang de industriële samenleving en het debat over arbeid hebben gevat en verwoord.

Die nieuwe taal is nodig. Niet alleen om een veel relevantere dialoog te voeren over inkomen, werk en sociale relaties van nu en morgen, maar ook om met nieuwe verbeeldingskracht antwoorden te formuleren op de vragen van de eenentwintigste eeuw. Want het twintigste-eeuws begrippenkader is anders geladen en komt voort uit een veel kleiner collectief bewustzijn.

Het huidige debat - dat weinig weg heeft van een constructieve dialoog - over hoe wij onze economie en ons werk moeten organiseren, wordt nog te veel gedomineerd door uitgeholde temen als 'groei', 'koopkracht', 'vaste contracten', 'flexwerkers' en 'baanzekerheid'. Termen die voor iedereen die werkelijk de ogen voor de toekomst durft te openen veel van hun waarde verloren hebben.

Zelf begeleiden wij beiden regelmatig complexe transformatieprocessen, op werkvloeren, in board rooms, in de academie en in het publiek bestuur. Bijna nergens zien wij zoveel starheid en weerstand tot verandering als in de wijze waarop men in Nederland arbeid en werkrelaties reguleert. Het gebrek aan vernieuwing en flexibiliteit levert inmiddels zoveel negatieve gevolgen op dat het tijd wordt voor een doorbraak.

Daarom pleiten wij voor een nieuw samenleving-breed plan voor werk en een nieuwe basisregeling voor collectief welzijn.

Victor Broers en Prof. mr. dr. Leo Witvliet



1. 'De tijd van de monsters'

"We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in de verandering van een tijdperk."² Het is een veelgehoorde uitspraak, waarvan velen de werkelijke implicaties maar nauwelijks bevatten. We leven in een rommelige tijd waarin de ene crisis zich op de andere stapelt - en onze maatschappelijke orde steeds verder vastloopt.

In dit eerste hoofdstuk duiken we in de vraag waar onze huidige kijk op werk vandaan komt, waarom we ons werk zo zijn gaan organiseren zoals we dat doen, en waarom dit inmiddels ook achterhaald is - en onze samenleving op diverse fronten een crisis ervaart.

Een eeuw geleden, in de chaotische jaren dertig van de twintigste eeuw, werd de oude sociale orde uitgedaagd door de nieuwe orde van die tijd: de industriële orde. De beroemde Italiaanse schrijver en politiek theoreticus Antonio Gramsci, die dit proces in Europa met eigen ogen zag voltrekken, sprak met zijn legendarisch geworden woorden van een 'Tijd van de monsters. Een morbide interregnum waarin de oude maatschappelijke ordening stervende is, maar de nieuwe nog niet helemaal geboren kan worden.'

Dit is ook wat er vandaag gebeurt, nu die industriële orde op zijn beurt stervende is, maar grote moeite heeft om plaats te maken voor de volgende stap in onze evolutie - die nog niet helemaal geboren kan worden. Schoksgewijs evolueren wij momenteel van een industriële samenleving - en een industriële, consumptaire staat van zijn - naar een nieuwe sociale ordening, met haar eigen onderliggende sociale codes, die voortbouwt op een veel ruimer, symbiotisch bewustzijn. In deze nieuwe sociale orde zal het industriële denken, organiseren en produceren onderdeel worden van een veel meer holistische, symbiotische maatschappelijke orde en niet meer leidend zijn zoals zij nu nog is. Om het in de oude, industriële taal te verwoorden: de code (of *software*) van onze samenleving is vastgelopen

2 Rotmans. J. Verandering van tijdperk (2014), [Auteur - Jan Rotmans](#)

en zij zal voor een symbiotische samenleving opnieuw geschreven moeten worden.

Ook in dit hedendaagse interregnum doemen, net als een eeuw geleden, 'monsters' op, in de vorm van maatschappelijke frictie en crises. Maar voordat we hier komen, laten we eerst eens kijken naar waar we vandaan komen, om te begrijpen waarom we onze economie zijn gaan organiseren zoals we dat tot nu toe doen en waarom deze sociale ordening nu vastloopt en ons niet meer dient.

Het industriële tijdperk

Voor het grootste deel van de menselijke geschiedenis leefde het overgrote deel van de mensen in schaarste. Het antwoord dat men hier in de achttiende eeuw op vormde, was industrialisatie van de productie - een ontwikkeling waardoor een aantal Europese landen met technologische innovaties zijn collectieve productiekraft begon te optimaliseren. Hierdoor werd het mogelijk om steeds meer, steeds efficiënter en mede daardoor steeds goedkoper te produceren. Nu wordt de Industriële Revolutie vaak beschouwd als een louter technische revolutie - waarvan de uitvinding van de stoommachine doorgaans als beginpunt wordt gezien. Maar de overgang van de feodale/vroegmoderne orde naar het industriële tijdperk behelsde veel meer dan techniek alleen: het ging om een geleidelijke maar bijna allesomvattende maatschappelijke herordening, die door de Amerikaanse journalist en futurist Alvin Toffler kraakhelder is beschreven in zijn boek *The Third Wave*. De Industriële Revolutie was in zijn kern een evolutie van de maatschappelijke ordening die ertoe diende de mensheid (in het Westen althans) uit de permanente staat van absolute materiële schaarste te krijgen. Het helpt om iets van deze geschiedenis te weten om beter te begrijpen waarom wij vandaag ons werk zo organiseren zoals we dat doen en te beseffen hoe dit ons in steeds meer gevallen niet meer dient.

Natuur en mens als hulpbron

Met de opkomst van de fabriek in de achttiende eeuw is de hele samenleving zich stukje bij beetje industrieel gaan organiseren en gedragen. Bedrijven centraliseerden niet alleen kapitaal en arbeid, zij standaardiseerden ook producten en productieprocessen, zoals Henry Ford symbolisch samenvatte: "Wij maken alle kleuren auto's, als ze maar zwart zijn." Menselijke handelingen werden gesynchroniseerd met de machine, eerst met de lopende band, later met de computer en er werd zo min mogelijk aan het toeval overgelaten. Productie werd van begin tot het eind gecontroleerd en op de millimeter georganiseerd. De mens werd hierbij als het ware geleidelijk aan gerobotiseerd en gereduceerd tot een of enkele taken. Een proces dat op karikaturale wijze door Charlie Chaplin, een van de filmiconen van de twintigste eeuw, in beeld is gebracht: *Modern Times*.

Vanuit deze manier van organiseren, ontstond in de loop van de twintigste eeuw de gestandaardiseerde *economy of scale*, een economie gedomineerd door grote bedrijven, multinationals, die tienduizenden en soms wel honderdduizenden mensen in dienst hadden. Op macroniveau fungeerde een bedrijf als het ware als tussenpersoon tussen arbeid en kapitaal enerzijds

en de eindgebruiker anderzijds. Hier was sprake van wat wij noemen 'fixed connectivity': de vorm van de verbinding en de verhoudingen lagen vast en vormden voor de wetgeving ook de belangrijkste standaard. Je had werkgevers die het kapitaal verzorgden en werknemers zorgden voor de arbeid, punt.

Het productieproces stond centraal en de gehele biosfeer werd gezien als een (schier) oneindige bron van grondstoffen waaruit je vrijelijk en gratis kon putten. Al het leven werd ongeschikt gemaakt en ten dienste gesteld aan het draaien van de fabrieken. Zelfs de mens zelf werd gezien als hulpbron, getuige nog altijd de naam van de afdeling die iedere grote organisatie tot op de dag van vandaag herbergt: HR. *Human Resources*.

De opkomst van de arbeidersbewegingen aan het begin van de twintigste eeuw en de vele vormen van emancipatie die toen, en nu nog, bevochten werden, voorkwamen niet dat de managementtheorieën die na de oorlog opkwamen nog gebaseerd waren op het idee dat de mens een middel is. Een recente studie³ in de arbeids- en organisatiepsychologie laat zien dat de focus op instrumentaliteit vaak nog steeds dominant is, met verwaarlozing van de vraag welk hoger doel die eigenlijk dient.

Onderwijs

De grote beweging van specialisatie en standaardisatie had ook groot effect op ons onderwijs. Niet alleen werd dit, logischerwijs, steeds meer geënt op de rollen die kinderen later in het kaderwerk van de fabriek der samenleving moesten gaan innemen. Ook de organisatie van het onderwijs werd gaandeweg steeds meer gestandaardiseerd - en daarmee ook fabrieksmatiger. We zouden termen als 'lager' onderwijs (dat mensen schoolde voor de banen aan de lopende band op de begane grond) en 'hoger' onderwijs dat mensen schoolde voor managementposities in de kantoren op de hogere etages van de fabriek.

Aanvankelijk had deze nieuwe aanpak van het onderwijs het positieve effect dat veel meer kinderen überhaupt onderwijs konden genieten, de nieuwe aanpak droeg bij aan de verheffing van de samenleving in brede zin. Maar we zijn er ook in doorgeschoten, omdat we mensen, kinderen, met deze aanpak ook steeds meer in hokjes van 'niveaus' en 'sectoren' in zijn gaan delen, waardoor de bredere facetten van het kind en mens zijn on het onderwijs vaak verloren gingen. Het onderwijs is zo gericht geraakt op het leven in een industriële samenleving, dat velen nu moeite hebben om zich te verdiepen en te verruimen als mens en daarmee bij te dragen aan de ontwikkeling van de symbiotische samenleving.

Dit start al bij hoe het onderwijs gefinancierd wordt. Men kijkt naar leerlingenaantallen en hoe snel zij door het onderwijssysteem heen gaan (mét diploma). Kinderen kunnen laten ontdekken waar ze goed in zijn of stimuleren om vrij te denken, past niet of nauwelijks in een dergelijke geïndustrialiseerde manier van onderwijs beleven en organiseren.

3 Bal, P.M. (2015), *Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie*.

Het onderwijs is een middel tot hulpbron te worden, het gaat niet over de ontplooiing van wie je als mens bent, of wie je zou kunnen zijn. Op veel plekken in het onderwijs staat nog steeds (onbewust) de vraag centraal hoe je je het snelst kunt ontwikkelen om inzetbaar te zijn in het fabrieksmatige werken. Waar lever je de meeste toegevoegde waarde in de radartjes die het systeem maken tot wat het is? Vrij kunnen denken en 'knutselen' met dat wat er al is, wordt vaak niet gewaardeerd. Het moet vooral gaan, zoals het in de boeken staat en voorgeschreven wordt in de lesmethode. Dit toetst men vervolgens aan de hand van gestandaardiseerde, abstracte modellen en maatstaven.

Dit is ook te zien bij het mee laten denken van studenten bij complexe vraagstukken. Vrij kunnen denken zonder kaders of niet 'voor een cijfer' moet echt flink gestimuleerd worden. Daar is vanuit het onderwijs vaak geen ruimte voor, omdat men met grote klassen moet werken om zo goed mogelijk te presteren volgens de kwantitatieve maatstaven die de overheid nog altijd oplegt.

Ook is het vaak erg moeilijk om over te stappen naar een andere richting als er eenmaal gestart is in een bepaalde studierichting (ofwel sector). Dit geldt al voor profielkeuzes op de middelbare school, maar evengoed voor vervolgonderwijs. Breder oriënteren en juist de vaardigheden opdoen om in een netwerksamenleving te opereren, passen daar nog niet goed in.

Om iemand zo snel mogelijk door het systeem heen te leiden, met diploma, gaat men vaak uit van de onderdelen die iemand het slechtst beheerst. Op dat niveau wordt iemand vervolgens ingeschaald en het is bijna onmogelijk om je binnen het onderwijs dan verder te bekwamen in de dingen die iemand wel goed kan.

De verkokerde visie op onderwijs en hoe dat gevolgd zou moeten worden, zorgt vaak voor negatieve leerervaringen. Iemand raakt overtuigd dat hij toch niet kan leren, dus waarom zou hij zich nog bezighouden met ontwikkeling op latere leeftijd? De ontwikkeling en de bewegingen die iemand daarin maakt staan juist centraal in de symbiotische samenleving, maar daar zijn mensen niet voor uitgerust.

Maar weinigen realiseren zich vandaag hoezeer het proces van industrialisatie en de inrichting van het onderwijs daarop ons leven en onze samenleving heeft vormgegeven. Het heeft ons denken bepaald over hoe we bedrijven en organisaties structureren, hoe we groepen mensen met een gemeenschappelijke taak managen en aansturen, hoe we onze kinderen opleiden, over het functioneren van de overheid, over hoe wij ons als mensen verhouden tot de natuur, over hoe we ons verhouden tot elkaar, ons waardebesef en ga zo maar door.

Uit de industrialisatie werd een sociale orde geboren die rationeel van aard was, die de mens boven de natuur zette, die materie de maatstaf van status en succes maakte en die zijn eigen logische, relatief overzichtelijke orde kende. De samenleving werd ingedeeld in 'sectoren', waarin mensen werkten die hun identiteit meer en meer gingen koppelen aan de functie(titel)

die zij hadden in het totale bouwwerk van de fabriek die de samenleving geleidelijk aan werd. En dit zijn wij normaal gaan vinden.

Waar het vastloopt

Laten we nu weer inzoomen op onze huidige tijd, de 'tijd van de monsters'. Want de industriële orde is momenteel in rap tempo aan het vastlopen. Bijna alle uitgangspunten van het industriële denken worden ter discussie gesteld of hebben in onze tijd al lang hun waarde verloren en kunnen niet langer dienen als basis voor de samenleving van morgen.

De industriële sociale ordening heeft reeds lang haar succes en haar grenzen bereikt. Zij leverde ons een basis van welvaart waar we voor de komende generaties op verder kunnen bouwen, maar is volstrekt ongeschikt als sociale ordening om een volgende stap in onze evolutie te maken en als mensheid verder te groeien. Steeds meer mensen in onze samenleving voelen dit ook, bewust of onbewust en verzetten zich er al tegen. Soms is dit heel zichtbaar, maar vaker gebeurt het heel subtiel.

Slaven van de schaarste

Het succes van de Industriële Revolutie laat zich dagelijks zien. In de eenentwintigste eeuw is het huidige welvaartsniveau in het Westen hoger dan dat van welke generatie voor ons dan ook. Maar nog belangrijker: voor het eerst in de tot nu toe bekende geschiedenis van de mensheid leven we in een tijd waar we als collectief genoeg hebben en kunnen produceren om iedereen ter wereld te voeden. Met andere woorden: we hebben materiële schaarste overwonnen, een historische prestatie van ongekende omvang.

Nu horen wij lezers denken: maar vandaag leeft toch nog steeds meer dan een derde van de wereldbevolking in armoede? Dat klopt, helaas. Het feit dat een groot deel van de mensheid nog altijd honger heeft en verstoken is van de meest primaire levensbehoeften, zoals een huis, kleding, energie en onderwijs, is omdat we de vruchten van ons werk en onze innovaties niet goed verdelen, lokaal noch mondiaal. Wij hebben weliswaar het probleem van schaarste overwonnen, alleen we verdelen de overvloed zeer ongelijk. En dit is een van de grootste problemen van onze tijd.

Het feit dat we onze overvloed niet goed verdelen, komt niet doordat het technisch niet mogelijk is, maar omdat we mentaal nog geprogrammeerd zijn om te denken in schaarste en competitie en in termen van hebben is houden, in plaats van hebben is delen. Zelfs in het Westen zijn we nog altijd niet ingericht op overvloed, maar denken en handelen we nog veel te veel vanuit een emotionele staat van materieel tekort. Ook al zijn inmiddels meer mensen bezig met afvallen dan met aankomen, we functioneren nog altijd vanuit een angst niet genoeg te hebben en we werken ons nog altijd te pletter in een onnodige zoektocht naar materieel meer.

Ons hele economische model is nog ingericht op het cultiveren van schaarste en op het faciliteren van onze neurotische drang naar meer, in plaats van op het managen van overvloed en het creëren van een cultuur van genoeg.

Ook de centrale doelstellingen van het publiek economisch beleid zijn nog altijd primair ingericht op een centraal doel: groei, uitgedrukt in het BBP, een kwantitatieve maatstaf die niets meer meet dan de totale financiële waarde van de goederen die jaarlijks binnen onze economie van hand tot hand gaan.

Voor de naoorlogse wederopbouw-generatie was dit nog goed te verklaren. De verwoestingen van de Tweede Wereldoorlog hadden de samenleving van onze grootouders teruggebracht naar een middeleeuws niveau van absolute schaarste van de meeste primaire levensbehoeften. Voor hen was materiële, kwantitatieve groei werkelijk belangrijk. Het is dan ook logisch dat het naoorlogse productieapparaat, het onderwijs en de collectieve arbeidsmentaliteit volledig werden afgestemd op meer efficiëntie en jaar-op-jaar-groei. Deze door de overheid bewust gestuurde aanpak werd een ongekend succes.

Kijkend naar de snelgroeiende rijkdom van zijn generatie constateerde professor H.M. van Randwijk al in 1965, twintig jaar na de bevrijding: "De mens zal opnieuw en snel moeten beslissen wat hij met deze rijkdom en dit productieapparaat doen wil, een ononderbroken en zinloze verrijking van persoonlijk bezit en materiële mogelijkheden of een nieuwe bescheidenheid te beoefenen, zijn prioriteitschaal te verleggen naar het collectieve, naar de vermenselijking van onze samenleving.⁴"

Tot zover het advies. In plaats van dat men de wijze woorden van Van Randwijk en de vele anderen die er in die tijd al voor waarschuwden ter harte namen, zou het mentale achterblijven op de technologische vooruitgang en de ongekeerde materiële welvaartsgroei de afgelopen decennia leiden tot zinloze zucht naar meer, massale overproductie en uitputting van zowel ecosystemen als van veel mensen zelf.

Mahatma Gandhi constateerde ooit treffend: "De wereld biedt genoeg voor ieders behoefte, maar niet voor ieders begeerte." Het (doorgeschoten) succes van de Industriële Revolutie, waarvan wij in het Westen bijna allemaal dagelijks genieten, bleek niet gratis. Zij kwam met de hoge prijs van ecologische, sociale en mentale uitputting. Nu worden wij met die rekening geconfronteerd. De enige manier om die te voldoen is om weer in het reine te komen met onszelf en met de ecosystemen waarin we leven.

Doorgeschoten efficiëntie-cultuur en bullshit jobs

"Why live, if you can be buried for 10 dollars?" Deze reclameslogan, waarmee een Amerikaanse begrafenisondernemer in de jaren negentig furore maakte, vat even spottend als treffend de doorgeschoten Angelsaksische efficiency-cultuur samen die de afgelopen decennia de toon zette in veel aspecten van ons dagelijks leven.

Of het nu ging over onze economie, ons zorgstelsel of ons onderwijsstelsel, (financiële) efficiëntie werd steeds meer leidend in de wijze waarop wij ons leven zijn gaan organiseren. Deze efficiëntie-focus zou ons, in combinatie

4 Van Randwijk in Vrij Nederland: Twee maal oorlog: niets geleerd

met de doorgeschoten focus op groei, veel materiële welvaart brengen. Maar het had wel twee belangrijke negatieve gevolgen. In praktische zin holde efficiëntie op veel fronten onze weerbaarheid uit. Financiële buffers werden verkleind en er werd zelfs massaal op krediet geleefd. Want, zo luidde de gedachte: geld dat stil staat, is niet efficiënt. En, ten tweede, ‘overtollig kapitaal’ werd wegbezuinigd.

In de coronacrisis werden wij voor het eerst collectief geconfronteerd met de onverstandigheid van dit beleid, toen we bijvoorbeeld in de ziekenhuizen merkten dat we voor een crisissituatie veel te weinig bedden en te weinig opgeleide werkenden hadden. Ook merkten we voor het eerst weer een tekort aan medicijnen, machines en andere producten waarvan we de productie, oh zo efficiënt, hadden geoutsourcet naar lage-lonen-landen.

Maar de doorgeschoten groei- en efficiëntie-cultuur heeft naast allerlei praktische negatieve gevolgen ook grote sociaalpsychologische schade aangericht. Bij veel mensen in onze samenleving leidde het geleid tot een afnemend gevoel van levensvervulling en alarmerend hoge stressniveaus. Alleen in Nederland kampen volgens TNO inmiddels al zo’n 1,6 miljoen werknemers (veelal ‘tot kantoorslaaf gemaakt’) met burn-out gerelateerde klachten, om niet te spreken van vele andere nieuwe ‘Eerste-Wereld-ziektebeelden’, die direct of indirect het gevolg zijn van de robotisering van de mens om het productieproces en de kwantitatieve groei maar verder te maximaliseren en de uitputting die deze overproductie vroeg of laat onvermijdelijk zou veroorzaken.

Mondiaal zien we ook zorgelijke ontwikkelingen. Uit wereldwijd onderzoek van Gallup bleek vorig jaar dat *bijna 60% van de werknemers nog slechts fysiek betrokken zijn, maar emotioneel zijn afgehaakt*.⁵

In het verlengde van dit fenomeen schreef de vermaarde antropoloog David Graeber in 2018 het scherpe essay *Bullshit Jobs*, waarin hij laat zien hoe mensen over de hele wereld gevangen zitten in banen en werkzaamheden die ze zelf als compleet nutteloos ervaren. Gecombineerd met het gegeven dat lonen, met name in het minder goed betaalde segment van banen al jaren onder druk staan, is er in Amerika, maar ook elders een trend waar te nemen die we de *The Great Resignation* zijn gaan noemen.

Intussen zorgt de groeiende en onnodige economische ongelijkheid zowel lokaal als mondiaal voor gigantische problemen die we alleen maar kunnen oplossen door volstrekt anders te gaan denken over de waarde van het werk dat we doen, over hoe we onze gemeenschappelijke welvaart samen beter verdelen en over de vraag wat *welzijn* voor ons in ruime zin betekent.

5 <https://www.gallup.com/workplace/393395/world-workplace-broken-fix.aspx>

Het industriële tijdperk bracht ons veel, maar voor onze huidige samenleving en welvaartsniveau is een nieuwe kijk nodig op het werk dat we met z'n allen doen en wat we samen willen bereiken, een nieuwe visie vanuit een ruimer bewustzijn.

Om de materiële overvloed die we hier al lang hebben bereikt niet slechts voor sommigen van ons, maar voor de gehele samenleving - en uiteindelijk voor de gehele mensheid - toegankelijk te maken, is bestuur en leiderschap vanuit een veel ruimer collectief bewustzijn nodig. Een bewustzijn waar vanuit wij enerzijds inzien wat het ons allemaal oplevert wanneer we veel meer met elkaar delen en anderzijds veel bewuster kunnen voelen wanneer we genoeg hebben.

Het is hoog tijd dat we als samenleving onszelf toestaan om niet groei en efficiency, maar ruimere menselijke ontplooiing, diepere levensvervulling, onze omgeving - de natuur - en onze collectieve weerbaarheid centraal te stellen.

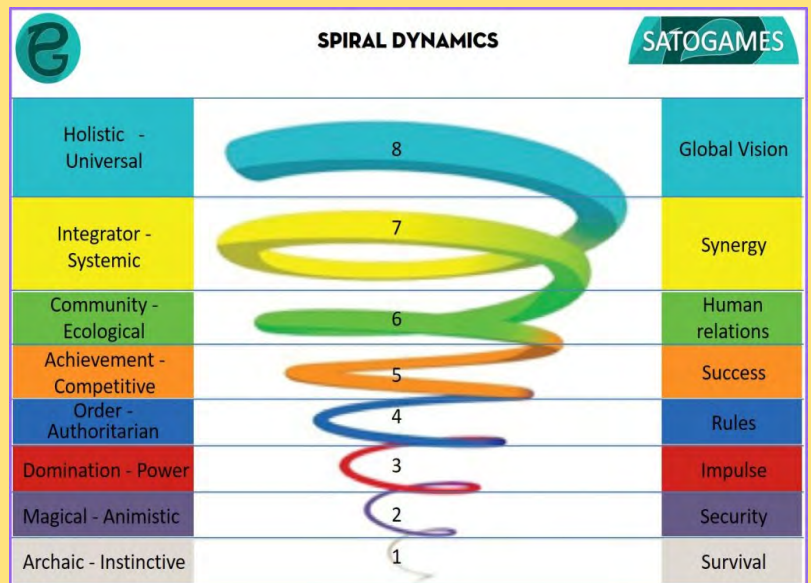
Laten we leren denken in een samenleving waarin mensen niet alleen hoeven te overleven, maar waarin wij als mens onszelf sociaal, emotioneel en zelfs spiritueel ruimer kunnen ontwikkelen en tot wasdom kunnen komen. Ook al betekent dit dat ons leven en onze samenleving daarmee iets minder 'efficiënt' worden en minder zal groeien in materiële zin. Die mogelijkheid hebben wij, ons welvaartsniveau stelt ons hiertoe in staat.

Dit is nodig en ook wenselijk. Niet alleen om te overleven en een duurzaam ecologisch evenwicht te creëren, maar ook om de potentie van onszelf als mens en onze relaties met anderen veel ruimer tot bloei te kunnen laten komen dan dat de industriële maatschappelijke ordening - met bijbehorende mentale concepten - daar ruimte voor biedt. Of om het anders te zeggen: om het leven zelf veel meer waarde en kwaliteit te geven, dan louter materiële vooruitgang.

Intermezzo

Een wetenschappelijkere, modelmatigere benadering en betekenis die je aan het voorgaande kunt geven, is het Spiral Dynamics-model⁶, dat onder andere door Kenn Wilber is uitgewerkt. Hierin zien we de evolutie van de mens gemodelleerd in 8 memes. Het model kan zowel voor individuele ontwikkeling als voor die van de samenleving als geheel worden gebruikt. De Industriële Revolutie is ontwikkeld vanuit het bewustzijn van de vijfde meme, die van Achievement-competitiveness, gericht op 'succes'. Vandaag wordt van ons als samenleving gevraagd om te evolueren vanuit meme 6 en 7, oftewel vanuit het communiaal/ecologisch en systemisch bewustzijn.

De ontwikkeling van de nieuwe sociale orde, die voort kan komen vanuit deze hogere memes, gebeurt vanuit andere waarden dan die welke aan de basis lagen van de industriële orde. *Samenwerking* in plaats van competitie, *vertrouwen* in plaats van controle, *openheid* in plaats van afbakening, *fluiditeit* en *flexibiliteit* in plaats van vormvastheid.



Figuur 1 – Bron: Satogames

⁶ **Spiral Dynamics (SD)** is a model of the evolutionary development of individuals, organizations, and societies. It was initially developed by Don Edward Beck and Christopher Cowan based on the emergent cyclical theory of Clare W. Graves, combined with memetics. A later collaboration between Beck and Ken Wilber produced **Spiral Dynamics Integral (SDi)**, https://en.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics



2. De ontkiemende symbiotische samenleving

Intussen opent zich, te midden van alle excessen en ‘monsters’ in onze industriële samenleving een hele nieuwe, parallelle werkelijkheid. De eerste zaadjes van een nieuwe symbiotische sociale orde ontkiemen - en daar richten we nu onze blik op.

“The Symbiocene will be that period in Earth’s history where humans symbiotically reintegrate themselves, emotionally, psychologically and technologically, into nature and natural systems.”

- Glen Albrecht⁷

De belangrijkste paradigmaverschuiving die we momenteel als mensheid doormaken, is dat we niet materiële productie, maar *leven* in al haar verschijningsvormen centraal zetten in alles wat we creëren, maken en doen.

Dit impliceert een andere belangrijke paradigmaverschuiving voor de mensheid de komende jaren: we dienen onszelf niet langer boven de natuur plaatsen, maar te zien als onderdeel van de natuur en hier symbiotisch mee te leren leven. Dit heeft niet alleen grote gevolgen voor hoe we omgaan met de natuur en haar natuurlijke hulpbronnen (dit is een nogal industriële term, wellicht is *natuurlijke rijkdommen* beter). Ook zullen we heel anders met elkaar moeten leren leven en samenwerken.

Voorbij de norm van competitie en ‘de markt’

Om met filosoof Henk Oosterling te spreken: wij hebben geleerd om te denken in termen van het ‘individu’, maar tegelijk worden veel mensen zich steeds bewuster van het feit dat we eigenlijk ‘*interviduen*’ zijn: wij kunnen als mens alleen floreren wanneer we in verbinding staan met de mensen om ons heen. Een samenleving kunnen we alleen ontwikkelen wanneer we ‘samen’ leven, met elkaar én met het andere leven. Om het naar Mintzberg te zeggen: we moeten in ons denken over werk evolueren van een ego-naar een eco-bewustzijn.

⁷ [Glenn Albrecht's Future Vision – Symbioscene](#)

Om de symbiotische samenleving werkelijk wortel te kunnen laten schieten, dienen we te leren en dagelijks veel vaker te beseffen dat alles met alles verbonden is en alles direct of indirect van elkaar afhankelijk is. Daarom is het tijd voor een volgende stap in onze evolutie, namelijk dat wij het uitgangspunt van competitie loslaten en het onszelf toestaan te werken vanuit het uitgangspunt van samenwerking. Dit vergt een verregaande verandering van ons denken over onszelf en elkaar. Hoewel hier nog een lange weg te gaan is, zien we zowel op lokale als op regionale en zelfs mondiale schaal voorbeelden ontstaan.

Decentralisatie, co-creatie en de opkomst van de prosumer

Hoe vertalen deze filosofische uitgangspunten en paradigmaverschuivingen zich nu al in onze fysieke wereld van werk? Welnu, een belangrijke ontwikkeling die deze industriële sociale orde doet ontrafelen en een van de drijvende krachten achter de nieuwe symbiotische sociale orde is *decentralisatie*, in combinatie met wat we *democratisering van kennis en kapitaal* kunnen noemen.

Technologische vooruitgang en online toegang tot kennis zorgde er in de afgelopen decennia niet alleen voor dat we veel dingen efficiënter, sneller en goedkoper konden produceren. Het zorgde er ook voor dat we steeds meer *zelf* (als individu of als klein collectief) kunnen produceren, op een plek die we zelf kiezen.

Neem energie. De vorige generatie was nog volledig afhankelijk van grote, sterk vervuilende energiecentrales, die voor miljoenen mensen tegelijk energie opwekten. Nu de zonnepanelen, maar ook andere nieuwe energietechnieken steeds beter worden, kunnen steeds meer mensen zelf hun energie thuis opwekken. Maar ook de bijdrage die mensen leveren aan een bedrijf kan door steeds meer mensen vanuit huis worden geleverd. Sinds de coronacrisis is thuiswerken of 'hybride' werken zelfs de nieuwe norm geworden.

Mark Graham, Professor Internet Geography aan het Oxford Internet Institute, stelde een paar jaar geleden: *"This will be the first year in human history in which a majority of the world's population is connected to the internet. The internet is therefore no longer a network that primarily connects wealthy people in wealthy countries. The rest of the world is quickly coming online, and only about a quarter of the world's internet users are now European or North American. One of the most significant implications of this connectivity for many people outside of the world's economic cores is the creation of a planetary labour market in which millions of jobs can now be done from almost anywhere on Earth."*⁸

In slechts een paar decennia tijd hebben we er naast onze fysieke wereld een online wereld bijgekregen. Als mensheid staan we aan het begin van ontwikkelingen die de virtuele wereld in rap tempo met de fysieke en zelfs de biologische wereld integreren. Mondiale online verbondenheid verandert

8 Graham, M. (29 januari 2018).

de structuur van onze samenleving ingrijpend - zowel op mondiale als op lokale schaal. Onze continue, grenzeloze, online verbinding verruimt ons mensbeeld, ons beeld van de wereld waarin we leven, ons beeld over het leven zelf en over het werk dat we doen.

Mondiale online verbondenheid verandert de wijze waarop wij alles wat we doen en maken organiseren. De rol - en daarmee het bestaansrecht - van traditionele bedrijven als organisatiestructuren vervaagt. Leonard Millenaar, docent aan de VU en voormalig hoofdredacteur van het vakblad Management en Consulting, voorspelt: "Met de aanhoudende groei van het aantal zzp'ers ontvouwt zich een *gig economy*, waarin tijdelijke inhuur de norm is. Individuele competenties worden tijdelijk gekoppeld aan specifieke eisen voor een project."⁹

Tegenwoordig wordt onze samenleving steeds meer gekenmerkt door *flexible of flow connectivity*. Veel verhoudingen en samenwerkingsverbanden zijn niet meer vormvast, maar transformeren in hun vorm mee met de behoefte en de feitelijke situatie. Dankzij het internet zijn in tal van sectoren in onze economie inmiddels tal van nieuwe netwerkstructuren actief - waaronder de veel besproken platformen - die de rol van tussenpersoon hebben overgenomen. Veel werkenden werken niet langer voor 'een baas' (dat wil zeggen: een bedrijf), maar zij werken via een platform, vaak direct voor de eindgebruiker. Traditionele arbeidsverhoudingen zetten hier niet langer de toon en het onderscheid tussen opdrachtnemer, werknemer, opdrachtgever en werkgever vervaagt.

"Het uitgangspunt van onze productieketen zal steeds meer zijn: samen optrekken, georganiseerd op het niveau van de gebruiker. Hiervoor is decentralisatie van de productie en flexibiliteit nodig"¹⁰, aldus professor Ton Wiltthagen. Technologische innovaties, zoals de opkomst van multi-material 3D-printing, maken productie van veel zaken steeds goedkoper en eenvoudiger. Zo eenvoudig dat individuen, gezinnen en lokale communities de productie van tal van zaken in hun leven steeds vaker weer in eigen hand nemen. Nu al zien we dit in de energiesector, in de voedingsindustrie en in de vervoerssector.

Deze technische innovaties gaan hand in hand met sociale innovatie, veranderingen in de textuur van onze samenleving. Mensen organiseren zich autonoom en gaan nieuwe samenwerkingsverbanden aan om te creëren, te produceren en te consumeren. Bij steeds meer mensen groeit het besef dat bijna alles wat in competitieverband tot stand komt ook - en vaak beter - door samenwerking tot stand kan komen.

Deze nieuwe sociale verbanden zijn fluïde en worden heel anders georganiseerd en bestuurd dan de traditionele entiteiten die wij bedrijven noemen. Ton Wiltthagen: "Wij leven in een wereld waarin

9 [Gig economy en het einde van de organisatie. Slimme platforms doen het beter. \(managementsite.nl\)](https://www.management-site.nl/)

10 Broers, V., Witvliet, L. (2019). Essay de arbeidsmarkt van morgen.

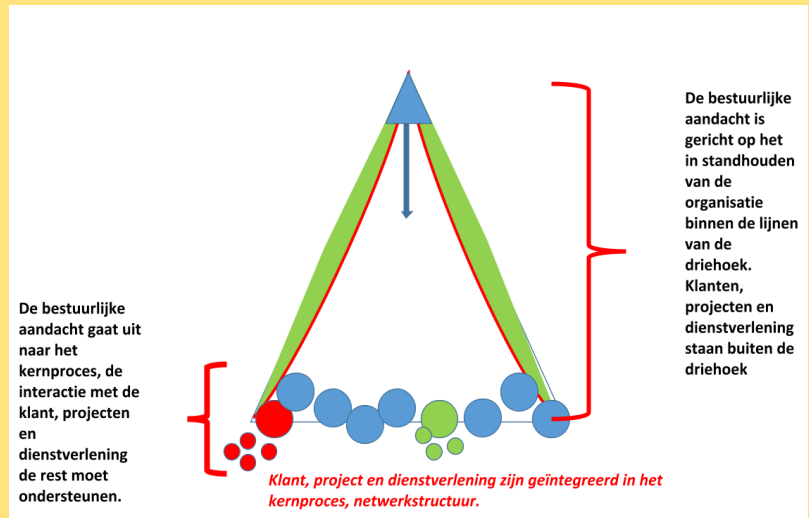
uniforme managementopvattingen gebaseerd op het oude industriële denken niet langer aansluiten. De verwachting is dat veel traditionele bedrijven en organisaties verdwijnen en plaatsmaken voor hele nieuwe productiestructuren, waaronder co-creatie-netwerken, die zich zowel lokaal en regionaal als op mondiale schaal ontwikkelen.”¹¹

Deze nieuwe technische instrumenten en mogelijkheden veranderen ook sterk onze kijk op werk, inkomen, sociale verhoudingen, arbeidsverhoudingen, hiërarchie en de wijze waarop wij willen werken. Niet alleen de fysieke normen veranderen snel, maar ook de mentale, emotionele norm. Steeds meer mensen in onze samenleving willen hun werk zelf vormgeven, indelen en verbreden.

11 Broers, V., Witvliet, L. (2019). Essay de arbeidsmarkt van morgen.

Intermezzo: Netwerkorganisaties

Wij zijn als samenleving in een *vloeibare tijd*¹² beland, waarin veranderingen geen tijd krijgen om te stollen, omdat ze steeds weer door nieuwe veranderingen worden ingehaald.



Figuur 2 – Bron: Witvliet, L (2020), *Activity - Grip op complexiteit*

Veel organisaties, privaat en publiek, passen zich intussen in rap tempo aan. Zij evolueren van een statische fabriek tot een dynamisch ecologisch systeem. In de woorden van Weick in *Sensemaking in Organisations*¹³: zij zien dat de staande organisatie niet de uitkomst is van allerlei rationele processen en ingrepen, maar meer de resultante is van een permanente onderhandeling tussen mensen op meerdere niveaus. Deze organisaties ontwikkelen zich tot levende configuraties, van interacterende mensen en middelen, waarin emergentie¹⁴ de ruimte in het verder vormgeven aan cultuur, veiligheid, vakmanschap en vertrouwen. Maar helaas zien wij ook dat een meerderheid aan organisaties is blijven steken in de paradigma's / codes / causale kaarten van een vervlogen tijd. Daarbij mogen wij helaas constateren dat het niet ligt aan de mensen die vormgeven aan het primaire proces. De kern van het probleem zit in de fixaties op oude waarden en normen in de lagen daarboven.

Wij weten dat de meest succesvolle bestuursstructuren in deze tijd zich kenmerken door gedistribueerd leiderschap, waarbij het aankomt op het accepteren van diversiteit, samenwerken en elkaar informeren, op vakmanschap en vertrouwen. Het accent van besturen en managen

¹² Bauman, Z (2012), *Vloeibare Tijden*.

¹³ Weick, K (1995), *Sensemaking in Organisations*.

¹⁴ Ontleend aan het werk van prof. dr. Gerda van Dijk. Emergentie is de ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen die bepaalde eigenschappen vertonen die niet zichtbaar zijn door een reductie van hun delen. Een emergente eigenschap is een eigenschap die optreedt of wordt waargenomen wanneer men van niveau verandert, bijvoorbeeld van atomair niveau naar menselijk visueel niveau. Aan de hand van het gedrag van één mier kan men bijvoorbeeld niet afleiden hoe een mierenkolonie georganiseerd is.

verschuift van de leider en diens groep naar het gehele 'complex adaptive system'.

Vanuit een bewuste filosofie worden medewerkers betrokken bij de op te lossen vraagstukken van het bedrijf of wordt er ruimte gegeven om het eigen uitvoerende productieproces mee vorm te geven (ook al blijft het een lopende band). De medewerker als meedenkende participant.

Mondiale trends versmelten met lokale trends en een roep om kleinschaligheid, eigen identiteit, overzichtelijkheid. In feite leven we in een wereld van toenemende '*glokalisering*'¹⁵. Onder het begrip globalisering valt ook de beweging waarin grote internationale ondernemingen en organisaties zich opsplitsen in kleinere entiteiten die zich meer kunnen identificeren met de eigen omgeving en sociale context. Als uitkomst van technologisering en globalisering komen er steeds meer kleine ondernemingen, die in staat zijn zowel lokaal als op het wereldtoneel direct een rol te spelen. Vele disruptieve veranderingen vinden hier hun oorsprong. Van vergelijkbare aard is de macht die bij burgers (in hun rol als consument) is komen te liggen doordat zij bedrijven direct kunnen aanspreken en verantwoordelijk kunnen stellen voor onwenselijk gedrag, verkeerde of onwelkome producten en de noodzaak daar snel en adequaat op te reageren. Je kunt als bedrijf, als bestuurder of als organisatie zomaar weg zijn.¹⁶

15 Robertson, R. (1995).

16 Een veelheid aan literatuur dient zich aan. Om overzicht te krijgen, hebben wij gebruikgemaakt van Harari, Y.N. (2017) *Homo Deus*.

Inkomen in vele vormen

Inkomen kan voor ons een andere betekenis gaan krijgen dan welke die in het industriële tijdperk had, zowel in praktische als in morele termen. Ten eerste zal een centrale inkomensbron als norm voor veel mensen verdwijnen. Nu al zien we in de praktijk dat veel mensen hun inkomen putten uit een variëteit aan bronnen. Velen hebben niet alleen meer een baan, maar zijn ook (deeltijd-)zelfstandige. Daarnaast zien we dat steeds meer mensen ook hun kapitaal, zoals hun huis, inzetten om hun inkomen aan te vullen (bijvoorbeeld via verhuur op platformen als Airbnb).

Het verhaal van inkomensdiversificatie gaat echter nog veel verder. De toekomst ontvouwt zich steeds meer als een scenario waarin het inkomen van veel mensen niet alleen meer zal bestaan uit financieel inkomen maar ook uit inkomen in natura, dat men ontvangt uit verschillende netwerken waarvan men deel uitmaakt; bijvoorbeeld in de vorm van energie uit een coöperatie, vervoersmiddelen uit een deelnetwerk of levensbehoeften uit co-creation en ruilnetwerken.

Een van de grootste en meest onderschatte sociale innovaties van onze tijd is de snelle opkomst van alternatieve economische biotopen, gericht op *samenwerking* tussen mensen in plaats van competitie en marktwerking, waarin menselijke relaties centraal staan, in plaats van formele structuren. Vaak gaat het om lokale netwerken, waarin eigen productie een veel prominentere rol inneemt dan handel en waarin diensten en producten door het collectief vóór het collectief worden geproduceerd en gedeeld. Geld als financieel instrument speelt in dit soort netwerken niet of nauwelijks een rol.

Een bijkomend gevolg in veel van deze nieuwe biotopen is dat er ook vormen van een lokaal georganiseerd basisinkomen worden gecreëerd, al dan niet in natura, of in de vorm van gegarandeerde toegang tot productiefaciliteiten. *Alternative economic systems*, zoals zij wel worden genoemd, zijn momenteel de snelst groeiende sociale ecosystemen ter wereld. En zij zullen de komende decennia grote impact hebben op onze visie op inkomen, werk en op de werking van onze economie.

Intermezzo - Technologie als motor van verandering

Een vraag die rijst is of technologische ontwikkeling zo belangrijk is dat zij de alles bepalende factor gaat worden in het Symbioceen.¹⁷ En als dat zo is, kunnen wij dan invloed uitoefenen op de ontwikkelingsrichting die leidt tot vermenselijking en vergroening?

Dat technologische ontwikkeling invloed heeft op de inhoud van werk en de organisatie hiervan is evident.¹⁸ Sommigen verwachten dat we met nieuwe technologieën zoals het internet der dingen, quantum computing, DNA-computing, nanotech, robotica of kunstmatige intelligentie wereldwijde uitdagingen kunnen oplossen of zelfs geheel nieuwe doelen kunnen stellen voor de levenskwaliteit op onze planeet. Anderen zien in nieuwe en opkomende technologie een ramp opdoemen en vragen zich af of wij aan de vooravond van een algoritmische overname staan. Scenario's die gebaseerd zijn op het eigen voorstellingsvermogen, gevoed door indrukken uit het verleden en daaraan gegeven betekenisverlening.

Ook zien wij dat technologische ontwikkelingen verantwoordelijk zijn voor nog meer niet gewenste of tegengestelde ontwikkelingen. Een naïef vertrouwen in de rol van technologie die de maatschappelijke vraagstukken van nu wel zal oplossen, wat wel gehoord wordt, delen wij niet.

Technologie staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van een groter ecosysteem. Net als de natuur zich ontwikkelt in een natuurlijk ecosysteem, ontwikkelen radicaal nieuwe technologieën zich in innovatie-ecosystemen. In een natuurlijk ecosysteem zijn er complexe interacties en afhankelijkheden tussen verschillende organismen. Er zijn soorten die op elkaar jagen, van elkaar afhankelijk zijn of elkaar beconcurreren. In een innovatie-ecosysteem zijn er ook interacties en afhankelijkheden, waarbij bedrijven, investeerders en onderzoekers samenwerken, concurreren en elkaar beïnvloeden in de ontwikkeling van nieuwe technologieën. De menselijke factor in zulke ecosystemen komt in structuren als de arbeidsmarkt en talentontwikkeling naar voren.

Victor van Kommer merkt hier wel op: "We moeten de invloed van digitale technologieën niet veronachtzamen. De digitale netwerken weerspiegelen de samenlevingen waarin we vertoeven. In netwerk structuren kan leiderschap ontstaan op elk moment in de keten waar waarde wordt toegevoegd. Achterhaalde hiërarchische structuren voldoen niet meer en leiderschap is situationeel (door tijd en omgeving) bepaald. Taakgerichte aansturing zal in omvang afnemen en zal zelfs gedeeltelijk door kunstmatige intelligentie worden overgenomen. Verbinden, context geven, ondersteunen en waarde creatie (meer dan alleen het materiële) zijn de sleutelwoorden voor het gewenste leiderschap."

17 Naast technologie worden vaak als krachten genoemd: demografie, de kracht en creativiteit van de mens, internationalisering en energie.

18 Hier gaan wij geen argumenten aandragen dat de technologische ontwikkeling ertoe heeft geleid en zal blijven leiden dat de inhoud van werk zal veranderen, dat er nieuw werk gecreëerd zal worden en dat oude soorten komen te vervallen. Wij verwijzen graag in de rij van andere publicaties, naar de bijdrage van Bob de Wit in "Samenwerken in de Arbeidsmarkt van Morgen".

Het systeem van interactie zorgt ervoor dat de technologie aangepast wordt aan bijvoorbeeld veranderende markt- en arbeidsomstandigheden, andere technologieën en nieuwe consumentenbehoeften. Door technologische ontwikkeling als een ecosysteem te zien, krijgen we een dieper, holistisch begrip van hoe we die ontwikkeling kunnen beïnvloeden.

Het ecosysteem omvat niet alleen de technologieën zelf, maar ook de gebruikers, ontwikkelaars, beleidsmakers, onderwijsinstellingen, financiers en de bredere maatschappelijke context. Al die groepen dragen met hun gedrag en mening bij aan hoe de technologie zich ontwikkelt. Het bestaan van al die stakeholders en actoren betekent dat we veel meer ingangen en aangrijpingspunten hebben om de richting van de technologische ontwikkeling te beïnvloeden dan het op het eerste gezicht lijkt. Een gevaar dat op de loer ligt, is om korte termijn meningen te laten prevaleren, zoals het uitsluiten van bepaalde groepen omdat zij nu bij de verkeerde kant horen. In de wetenschap dat oude en nieuwe ontwikkelingen in een ecosysteem een periode naast elkaar staan en elkaar beïnvloeden wordt dan weggenomen.¹⁹ Vandaar de noodzaak van een gedeelde visie op de elementen die de toekomst richting moeten geven.

In besluitvorming over de technologische ontwikkelingen zijn onze normen en waarden onze enige houvast en is dat voldoende? Een fout betreft de beslissing om de ethische aspecten die aan een technologische ontwikkeling verbonden zijn naar de achtergrond te laten verdwijnen, omdat andere belangen prevaleren.

Een voorbeeld. Besluiten die automatisering en robotisering van werk beperken, lijken ethisch omdat dit soort technologie banen kan verdringen. Aan de andere kant kan het ook de werkomstandigheden verbeteren door gevaarlijk of repetitief werk over te nemen. Het onethische aspect op korte termijn is dat het inperken van deze technologieën werknemers kan blootstellen aan voortdurende risico's en gezondheidsproblemen, terwijl automatisering juist kan zorgen voor een veiligere en minder fysiek belastende werkomgeving. In dit soort dilemma's biedt ethiek een uitkomst, omdat het ons dwingt oplossingen te zoeken waarin welzijn en technologische vooruitgang voortdurend hand in hand gaan.

¹⁹ Horst, V. van der, Koper, M. & Molen, J. van der (26 februari 2024). De wetenschap heeft de fossiele sector nodig. *NRC*: <https://www.nrc.nl/nieuws/2024/02/25/als-we-het-klimaatprobleem-echt-willen-aanpakken-dan-kan-de-wetenschap-niet-zonder-de-fossiele-bedrijven-a4191192>



3. Falend bestuur – en hoe wel te leiden

De transitie naar een nieuwe sociale orde vraagt om gedegen leiderschap. Kunnen we dat verwachten van onze huidige instituten en onze huidige leiders? In dit deel gaan we eerst in op de (spoiler alert: *beroerde*) kwaliteit van ons huidige publiek leiderschap en kijken we vervolgens wat voor leiders en leiderschapscultuur een symbiotische sociale orde vraagt.

De overgang van de industriële orde naar een symbiotische orde betekent een grote transformatie van bestaande belangen, zowel in financiële als in (machts-) politieke zin, en van het soort leiderschap dat gevraagd wordt. Deze evolutie organiseren, vergt visie, durf en moed van publieke leiders. Maar zo rijk we als samenleving ook zijn in termen van materiële welvaart, zo arm zijn we in de kwaliteit van ons publiek leiderschap.

Een stuurloos schip,²⁰ zo beschrijft journalist en schrijver Michiel Zonneveld onze uitgedijde overheid. Een stuurloos schip dat alle kanten opgaat vanuit korte termijn gedachten, analyses en oplossingen, terwijl een coherente visie of richting ontbreekt. Of het nu gaat om ons onderwijs, onze gezondheidszorg, of arbeidsmarktbeleid, overal zien we dat mensen steeds meer gebukt gaan onder toenemende regeldruk, conflicterende regels en regels die in de praktijk niet goed uitvoerbaar zijn.

Wij gaan als samenleving gebukt onder een publieke bestuurscultuur en een overheid die nog niet is ingericht en uitgerust om leiding te geven aan de ontwikkeling van een symbiotische sociale orde, waar de samenleving intussen naar toe evolueert.

Kim Putters, tot halverwege 2022 directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), schetst in zijn werken *Het einde van de BV Nederland* en *Veenbranden* treffend hoe inzichten over de veranderende samenleving niet opgepakt worden door beleidsmakers en politici. De ‘Haagse’ werkelijkheid is losgezongen van de evolutie van de dagelijkse

²⁰ Zonneveld, M. (2023), *Plan voor de Arbeidsmarkt*.

werkelijkheid en beleidsmakers leven in hun eigen bunkers, waarin ze deels een achterhaalde werkelijkheid kunnen blijven handhaven. We zien publiek bestuur dat problemen op zich af ziet komen en besluit er niet naar te kijken - of ze uit te besteden aan een onderzoekscommissie - en daarmee de verantwoordelijkheid om keuzes te maken en beslissingen te nemen vooruitschuift. Op dit moment denken we aan de film *Don't Look Up*, die dit fenomeen op prachtige wijze heeft verbeeld.

Maar ook de bestsellers van Paul Verhaeghe, *Onbehagen*, en van Kees Schuyt, *Steunberen van de samenleving* en zijn recente boek *Begrensde tolerantie* laten zien wat er gedaan wordt met kennis en inzichten: meestal weinig tot niets. Wanneer zich een lastig probleem voordoet, organiseert de overheid - en met name de politiek - eerder een rituele dans om uitstel te organiseren dan dat zij keuzes maakt en verantwoordelijkheid neemt.

Dit geldt ook voor de adviezen die de afgelopen jaren over werk en de organisatie van werk worden aangereikt door wetenschappers, werkenden zelf en ondernemers die veel menselijker willen organiseren en werkenden willen stimuleren, maar hierin geremd worden door het huidige arbeidsrecht.

Er is al zoveel kennis over hoe we werk weer vanuit vertrouwen en flexibiliteit kunnen organiseren. Maar alle kennis ten spijt, er iets mee doen is voor de overheid een ander verhaal. Immers, *don't look up*...

"Wij veinsden de gevolgen niet te zien. De blik was (en is) naar binnen gericht en steeds vaker op het incident geconcentreerd", aldus Minister van Staat en oud-vicevoorzitter van de Raad van State Herman Tjeenk Willink in zijn boek *Het tij tegen*, waarin hij beschrijft hoe in zijn ogen publiek beleid op vele fronten is geërodeerd en de verbinding met de samenleving compleet is kwijtgeraakt.

Verontrustend is ook een artikel in NRC De Week van Frits Korthals Altes en Ben Swagerman, waarin zij vaststellen: "De falende overheid is het gevolg van het op afstand zetten van uitvoering en praktijk." Zij stellen: "Sinds de jaren negentig hebben drie ontwikkelingen ertoe geleid dat de politiek de greep op de uitvoering is kwijtgeraakt [...]. Het gaat om ontwikkelingen die hebben geleid tot een eenzijdige-technocratische ambtelijke dienst met te weinig oog voor maatschappelijke gevolgen van beleid en uitvoering. Maar ook te weinig oog voor de burger en voor de plicht tot besturen overeenkomstig de normen van een democratische rechtsstaat."²¹

Lang was men gewend aan een vrij overzichtelijke wereld. Werk was, net als de rest van de samenleving, industrieel georganiseerd in sectoren met elk hun eigen (min of meer) vaste organisatie, cao's en overlegorganen. Ook baanrollen en verhoudingen lagen redelijk vast. Die tijd is voorbij, maar het besef hiervan is nog niet doorgedrongen in de bestuurswereld.

²¹ Zie ook NRC van 17 november 2023 over de relatie tussen politieke top en het ambtelijk apparaat, waarbij de deskundigheid van de laatste niet gewaardeerd wordt.

De afgelopen jaren hebben wij vastgesteld dat onze bestuurlijke instituten nog volledig ingericht en opgeleid zijn voor het besturen van een industriële samenleving, waarin nog altijd wordt gestreefd naar 'mechanische' maakbaarheid, vaste vormen en lineaire vooruitgang. Dit is het fundament waarop onze bestuurlijke instituties zijn gebouwd. Om grip te houden en de schijn van maak- en beheersbaarheid van vorm en structuur in stand te houden, worden keer op keer andere mechanismen en ingrepen ontwikkeld. Dit brengt ons geen fijnere samenleving, maar slechts een accumulatie van beleid en verdichting van regelgeving, waardoor inmiddels bijna niemand door de bomen het bos meer ziet. Deze verdichting leidt ertoe dat steeds meer het idee bestaat dat grote veranderingen niet meer mogelijk zijn, als gevolg van het rizoom-achtige²² karakter van onze wetgeving.

22 Rizoom is een verbeelding van een onzichtbare werkelijkheid. Het gaat over een stelsel van verbindingen en connecties, betekenis en beweging, die onderaards plaatsvinden en tot gevolg hebben dat bij een ingreep ergens in het systeem elders de gevolgen zichtbaar worden (collateral damage). Rizoom is altijd aan het worden. Het is een becoming, zo zegt Deleuze in zijn boek..

Intermezzo - Neoliberaal beleid

"Privileging of models of the private market over the public sphere, the individual over the community, the consumer over the citizen, the economic over the social, competition over collaboration, passive commodity consumption over active social participation and personal choice over communal responsibility." De afgelopen decennia zijn deze uitgangspunten leidend geweest in ons economisch denken - en veel overheden hebben hier ook nadrukkelijk op gestuurd.

Wezenlijk onderdeel van dit neoliberale denken is marktwerking in de veronderstelling dat competitie en groei in financiële termen leiden tot het beste maatschappelijke resultaat. De overheid moest zich volgens deze ideologie alleen bezighouden met het faciliteren van deze marktwerking. Vanuit deze visie zijn nutsbedrijven geprivatiseerd en bijzondere zorgplichten uitbesteed zijn aan particulieren en private, op winst gerichte organisaties.

Dit alles gaat volledig voorbij aan de maatschappelijke functie die organisaties hebben. Hier ligt meer dan een breuklijn, eerder een ravijn. In die zin is het in onze ogen verontrustend dat ook in Nederland het overgrote deel van de CEO's van de grote beursgenoteerde bedrijven winstmaximalisatie op de voorgrond zetten en het aandeelhoudersbelang (en daarmee hun persoonlijk belang) belangrijker is dan het stakeholdersbelang. De mentaliteit van veel CEO's in Nederland is nog altijd zorgelijk. Meer dan 70% vindt dat zij primair afgerekend moeten worden op de winstrealisatie.²³ In de Amerikaanse context van dit moment mag een beursgenoteerd bedrijf zelfs geen andere doelstelling hebben dan maximale winst te genereren.

23 Broek van den, M. (2023, 14 augustus). CEO verkiest productiviteit en winst boven goede CX, zegt AI in stelling te hebben. *Marketingfacts.nl*. Geraadpleegd op 16 april 2024, van www.marketingfacts.nl

Een bestuurscultuur van kramp en wantrouwen

Leiderschap vanuit industrieel bewustzijn zal nooit bij machte zijn om een symbiotische orde te begrijpen, laat staan beleid te kunnen maken dat die orde helpt en steunt in de ontwikkeling. Sterker nog, het tegenovergestelde is het geval: industrieel gedreven leiderschap zal een symbiotische orde willen begrenzen, zelfs willen afbreken, omdat de ogenschijnlijk chaotische staat ervan in de ogen van een lineair industrieel persoon als een bedreiging wordt gezien of als inefficiënt. Industrieel leiderschap zal steeds meer regels en grenzen ontwikkelen in een poging de symbiotische orde te reguleren, te kanaliseren en te controleren. Dit is wat we in de praktijk van de afgelopen 10-15 jaar ook hebben gezien, met alle maatschappelijke schade van dien.

De afgelopen jaren is een bestuurscultuur ontstaan die ervan uitgaat dat controle beter is dan vertrouwen. De afgelopen jaren is op tal van terreinen een heel systeem ingericht om controle te organiseren, met de paradox dat de controleurs de controleurs ook niet vertrouwen en er daarvoor weer nieuwe controleorganen ingericht worden. Er is een geheel nieuwe industrie ontstaan van het certificeren van allerlei nieuwe beroepen en van de controleurs en toezichthouders. Een industrie die zichzelf in stand houdt door met steeds groter wantrouwen naar de burger en de samenleving te kijken. De toeslagenaffaire is hier in Nederland het bekendste doch helaas verre van enige voorbeeld van.²⁴

Welk mensbeeld en welke cultuur wil een overheid cultiveren? Recent voerde het CPB een belangrijke studie uit naar de betekenis van mensbeelden in het gedrag van bestuurders en beleidsmakers. Een belangrijke conclusie luidde dat deze in de praktijk nauwelijks worden belicht of bewust worden bevraagd. Impliciet stelde het CPB ook dat beleidsmakers en bestuurders zelf niet of nauwelijks bewust zijn van hun eigen onderhuidse aannames, die hun denken en doen beïnvloeden.²⁵

24 Stokmans, D. en Vermeulen, S. (2023, 12 juli). Belastingdienst ziet 'hoge risico's bij het innen van 100 miljard euro aan belasting. Geraadpleegd op 16 april 2024, van: <https://www.nrc.nl>.
En: Rapport parlementaire enquêtecommissie

Fraudebeleid en Dienstverlening: Blind voor mens en recht (2024), van: www.tweedekamer.nl.
25 *Mensbeelden achter Beleid*, CPB (oktober 2023).

Intermezzo - Leiderschap in een democratie

(Uit de rede van prof A. Roobeek, opening academisch jaar 2023-24 Nyenrode Business Universiteit.)²⁶

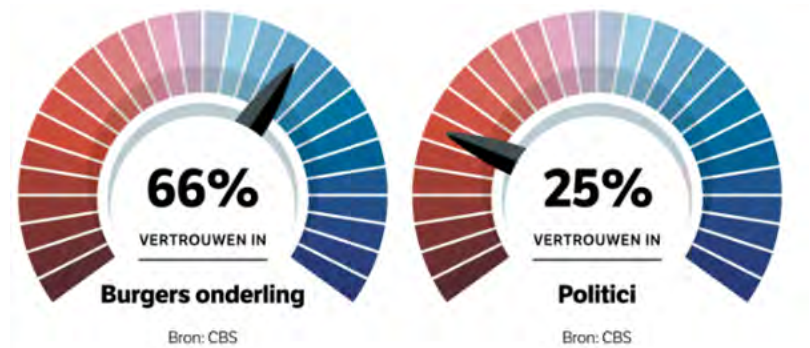
Leven in een democratie is niet een all-inclusive verblijf met de staat als alles-oplosser en financiële flappentap, maar is een gemeenschappelijke activiteit van burgers en bestuurders. De democratie moet voor de vraagstukken die opkomen elke keer de kracht van de dialoog benutten om de uitvoering van beleid naar de praktijk vorm en inhoud te geven. Het idee dat de overheid het maar moet doen, maakt de burger ook gemakzuchtig. We moeten deze staatvorm, de democratie, met elkaar van onderaf en vanuit de top samen invullen. Met visie, met concrete aanpakken, met werken aan uitdagingen, met verantwoordelijkheid nemen. Dat maakt een democratie dynamisch, levendig en vernieuwend. Het is het behoud van de functionerende democratische rechtsstaat waar mensen weer vertrouwen in hebben.

Hiervoor is nieuw politiek leiderschap nodig. Zeker niet het type sterke man, de supertechnocraat of de autocraat. Niet de schreeuwer, de aandachttrekker, de volksmenner. Niet de egotripper. Juist de visionair met een samenhangend verhaal, een perspectief, de verbinder die combinaties legt in denken en doen, die verbanden tussen complexe vraagstukken uitlegt en initiatief met burgers (bedrijven, stakeholders) stimuleert op alle niveaus. Politiek leiderschap dat samenwerkt met elkaar, over de kunstmatige scheidslijnen van departementen. Ruimte voor competente ambtenaren. Het zijn de complexe vraagstukken die per definitie interdisciplinair zijn en waar samenwerking voor nodig is om tot gedragen oplossingen te komen.

Democratie vereist betrokkenheid van de bevolking, het gaat om meer dan een keer stemmen. In een democratie kan op een positieve manier dynamiek en beweging komen wanneer ruimte geschapen wordt voor een democratische dialoog over onderwerpen die de collectieve zaak aangaan. De grote kwesties, complexe aangelegenheden hebben zeker de interesse van de bevolking. In een vroegtijdig stadium willen mensen betrokken worden, zodat er actief meegedacht kan worden. Informatie achteraf geven als *fait accompli* is een dooddouner, want het zorgt ervoor dat mensen afhaken of tegenstander worden en nog meer wantrouwen ontwikkelen. Met de technocratisering van de democratie en het aansturen van regeringen alsof het een bedrijf met divisies is met aparte managers, heeft voor nog minder samenhang gezorgd. Grote complexe vraagstukken vragen om 'schuttingvrije' samenwerking tussen instituties, netwerken waarin ambtenaren, beleidsmakers, burgers vrijelijk kunnen samenwerken. Het leiderschap dat daarbij hoort, is horizontaal netwerkend leiderschap.

26 Roobeek, A. (2024) [Democratie-en-Leiderschap_Roobeek.pdf](#).

“Wat gebeurt er als een overheid de toekomst uit de weg wil gaan? Wat gebeurt er als invloedrijke stakeholders allen willen dat het oude nooit ophoudt en wier politieke alliantie is gericht op het behoud van de huidige toestand, te maken krijgen met de machtigste stroomversnelling uit de geschiedenis?” Deze vraag stond in de centraal in een van onze gesprekken met de Europese historicus en schrijver Philipp Blom. Zijn conclusie is helder: dan zal zij haar legitimatie verliezen, zij zal grip op- en aansluiting met de burger verliezen, en de uitkomst van politiek debat en beleid zal slechts verliezers opleveren. En dit is exact wat we momenteel in Nederland, maar ook in veel veel andere landen om ons heen zien gebeuren.



Figuur 3 – Bron: CBS en NRC Media

Intermezzo - Het Plein en de Toren

In zijn boek *Het Plein en de Toren* laat de Britse historicus Niall Ferguson zien dat samenlevingen door de eeuwen heen afwisselend door overwegend hiërarchieën dan wel door netwerken gerund werden, waarbij er continue strijd woedt tussen de 'Toren' en het 'Plein', om de voorrang. De toren staat hier metafoor voor de verticale, hiërarchische macht van grote en sterke bureaucratisch verkokerde instituties en het Plein vormt de metafoor voor horizontaal georganiseerde macht in tijdelijke samenwerkende netwerken van publieke, private en plurale organisaties.

In zogenaamde 'vloeibare tijden' met grote maatschappelijke dynamiek heerst er veel onzekerheid op gebied van probleemdefinitie, is er onduidelijkheid over oorzakelijke verbanden en onderlinge verwevenheden en leidt de analyse niet meer tot een duidelijke koers, maar tot een veelheid aan opties. In zo'n context valt er meer te verwachten van de creativiteit en meervoudigheid in netwerken van het Plein dan van de op bureaucratische regels en procedures gebaseerde Toren.



Figuur 4 – Bron: Shutterstock

Uitgangspunten voor nieuw, symbiotisch leiderschap

Willen we mensen werkelijk kunnen laten ontplooiën en tegelijk de nieuwe sociale en ecologische (lees: symbiotische) evenwichten creëren die we zo hard nodig hebben, welk leiderschap is hiervoor dan nodig?

"In the post industrial economy, which I think is increasingly evident in the 21st century, leadership must be defined as a relationship wherein leaders and followers collaborate because they are mutually invested in a direction and because they are inherently interdependent in a common process", concludeerde J. Rost al in 2008.²⁷ "It is about collaboration, collaborators and collaborative leadership."

Eerder schetsten wij dat onze samenleving van een rustige overzienbare orde is veranderd in een complexe en niet meer volledig kenbare orde en in transitie is van een industriële naar een symbiotische sociale orde. Voor het publiek en privaat leiderschap van onze samenleving levert dat *wicked problems of emerging complexity* op, om twee bestuurskundige termen te gebruiken.²⁸ Kenmerk hiervan is dat de toekomst niet meer of nauwelijks voorspeld kan worden op grond van trends uit het verleden. Hoe groter de complexiteit, des te minder kan men vertrouwen op ervaringen uit de achter ons liggende periode en bestaande structuren, omdat deze niet toereikend zijn voor werkelijk begrip van het huidige en het komende. Leiden wordt dan *sturen in de mist*. En toch moeten uitdagingen worden aangegaan en vraagstukken worden beantwoord, waarbij de inhoud van vraagstukken in permanente verandering is en de context waarbinnen vraagstukken zich voordoen evenzo.

De grote vragen die momenteel voorliggen in onze samenleving vergen een organisatieklimaat dat permanente aanpassing aankan. In bijgaand overzicht beschrijven wij aan de hand van het Cynefin-model schematisch het verschil in bestuurscontext tussen gecompliceerde en complexe vraagstukken.

²⁷ Rost, J. (2008), *The Art of Followership*.

²⁸ (1) Verwevenheid; (2) ingewikkeldheid; (3) onzekerheid; (4) ambiguïteit; (5) conflict; en (6) inbedding in omvattende maatschappelijke kaders.

Gecompliceerd	Complex
Er is een voorspelbare opeenvolging van oorzaak en gevolg.	Er is weinig voorspelbaar – er is geen duidelijke opeenvolging van oorzaak en gevolg.
De beweging van patronen is lineair.	De beweging van patronen is circulair en onregelmatig – zelden lineair.
Je kunt alle elementen identificeren en uitvinden wat je ermee kunt en hoe ze zich tot elkaar verhouden.	Er zijn veel bewegende elementen die continu veranderen. Er gebeuren veel dingen tegelijk maar de verbanden daartussen zijn vaak onduidelijk.
Je kunt het analyseren en doorgronden. Je kunt er doorheen 'denken'.	Je moet de signalen kunnen herkennen – dit vereist denken met al je intelligenties.
Je kunt een plan maken en dat min of meer volgen om te slagen.	Een plan maken is moeilijk/ onmogelijk, omdat alle elementen blijven bewegen en veranderen. Je kunt dus alleen op zoek naar de eerste stap, deze zetten en dan aanvoelen wat zich daarna aandient. Dit proces herhaal je tot het niet meer nodig is.
Eerder opgedane kennis en ervaring is waardevol en goed te gebruiken.	Eerder opgedane kennis en ervaring zijn vaak niet meer relevant – het werkt niet per se nog een keer op dezelfde manier.
De omgeving is meestal stabiel.	De omgeving is vaak minder voorspelbaar en soms instabiel.
Er bestaat overeenstemming over het gewenste resultaat.	Er zijn vaak verschillende verlangens of meningen wat betreft het gewenste resultaat.
Je werkt toe naar een specifiek doel of je creëert een specifiek resultaat. Dit is een oplossingsgerichte benadering.	Het resultaat wordt gaandeweg duidelijk. Het helpt om een richtingsgevoel te hebben, hoewel dat niet altijd duidelijk zal zijn, vooral niet aan het begin. Het hechten aan een specifiek resultaat komt een complexe situatie echter zelden ten goede.
Vooraf betrekking op mechanische of technische kwesties of systemen, of op taken die baat hebben bij logische, lineaire benaderingen en waar je voorspelbare uitkomsten kunt verwachten.	Vooraf betrekking op situaties waarin gevoelens, emoties, waarden, persoonlijke of professionele relaties of maatschappelijke of organisatiesystemen een rol spelen.

Intermezzo - Corona

Een extreem voorbeeld van een bestuurlijk complexe context zagen we tijdens de coronapandemie. Met een onvoorstelbare en onvoorspelbare kracht werd in de coronatijd in korte tijd geschud aan 'de boom der zekerheden'. Vastgeroeste (gefixeerde) patronen, formules, rituelen en wetgeving werden in eerste instantie gewoonweg genegeerd, omdat zij niet meer pasten in de werkelijkheid van corona. Er ontstonden nieuwe bottom-up processen, gekenmerkt door creativiteit, co-creatie, experimenteren, spelen, simuleren, inspiratie, interactiviteit en dynamische capaciteit. Daarnaast zagen we bestuurders die richting gaven aan crisisbeleid en managers die vooral een afwachterende houding aannamen en niet alles op alles zetten om het onzekere zo snel mogelijk zeker te maken. De crisis dwong hen hiertoe.

Opvallend is dat bepaalde beroepsgroepen die voorheen gezien werden als zieltogend, met lage sociale status, ineens veranderden in 'heldenbanen', met applaus alom. Ook zagen we dat zeer veel mensen graag bereid waren een bijdrage te leveren als vrijwilliger, maar ook dat niet zichtbare of afgeschreven beroepsgenoten zichtbaar werden (gemaakt) en gevraagd werden om deel te nemen aan het uitvoerende werk, zoals stafmedewerkers en managers met een zorg-achtergrond of gepensioneerden.

Samenwerking en coördinatie werden gezocht, daar waar een paar maanden eerder nog koudwatervrees bestond en het idee heerste van 'onze belangen eerst'. Een ander evenwicht tussen eigenbelang en individualisme en de collectieve verantwoordelijkheid werd zichtbaar. Deze belangrijke verandering viel samen met een gelijke, bredere trend op tal van plekken in de samenleving.

Er kwam veel creativiteit los op uitvoerend niveau en mensen durfden en namen verantwoordelijkheid, zonder dat er al te veel belemmeringen werden opgelegd door mensen op grote afstand van het werkelijke primaire proces.

Voor zowel overheid als bedrijfsleven gold dat veranderingen in de wijze waarop producten en diensten vormgegeven moesten worden niet meer kon plaatsvinden in de vertrouwde hiërarchische en in veel gevallen zeer gedetailleerd ontrafelde of opgeknipte processen.

Een greep uit een van de reacties uit ons onderzoek: "In ons bedrijf ervaren wij nadrukkelijk dat mensen naar aanleiding van corona anders zijn gaan denken over hun werk en positie. Wij hebben ervaren dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen en dat het vertrouwen over en weer gegroeid is. In de periode voor corona lieten medewerkers zich sturen en hadden hun vertier in de vrijheid om veel onderweg te zijn. In de coronaperiode, waarin medewerkers veel meer op het bedrijf waren, gingen zij zich (positief) bemoeien met allerlei vraagstukken en de wijze waarop deze georganiseerd waren. Dit heeft geresulteerd in diverse veranderingen, waaronder veel tijd en werk besparende maatregelen, uitmondend in

de constatering dat wij dezelfde bedrijfsresultaten kunnen realiseren, met minder mensen. Wij hebben ervaren dat louter van functies uitgaan niet meer van deze tijd is. Medewerkers moeten kunnen meedoen in verschillende rollen. Onze mensen zijn niet hoogopgeleid en praktisch. Mensen vanuit het maatschappelijk middenveld die een mentaliteit hebben om van samen een klus willen klaren. Onze bedrijfstak staat net als veel anderen voor een instroom van nieuwe medewerkers. Wij zijn ons bewust dat dit niet mag plaatsvinden vanuit de oude cultuur. De druk van onder om niet op de resetknop te drukken is hoog. Medewerkers hebben gezien dat er meer is en wij ervaren dat een voldoende aantal medewerkers inzet op het aangaan van een langdurige relatie. Zij vinden het leuk om integraal mee te mogen denken en doen.”

Nieuwe leiders

Leiders dienen nieuwe verhoudingen te organiseren tussen mens, aarde en technologie. De menselijke waarde en waardigheid en het respect voor al het andere leven dienen centraal te staan. De grote opdracht is intussen om de technologische ontwikkeling daaraan te laten bijdragen.

Ook in de symbiotische orde zijn er stakeholders die verwachtingen hebben, is er een zakelijke hiërarchie en moeten er doelen gerealiseerd worden. Maar hier zijn het niet alleen de bestuurder, managers en staforganen die vanuit hun hiërarchische positie aangeven (denken) wat en hoe iets gedaan moet worden (doen). Eerder worden vanuit een bewuste filosofie medewerkers en burgers betrokken bij de op te lossen vraagstukken van het bedrijf of de samenleving en wordt ruimte gegeven om het eigen uitvoerende productieproces mee vorm te geven (ook al blijft het een lopende band).

*"In the post industrial economy, which I think is increasingly evident in the 21st century leadership must be defined as a relationship wherein leaders and followers collaborate because they are mutually invested in a direction and because they are inherently interdependent in a common process. It is about collaboration, collaborators and collaborative leadership."*²⁹

De organisatie, zowel publiek als privaat, is gericht op continuïteit, op leven en ruimere ontwikkeling, en daarom is zij ook een plaats waar mensen een deel van hun menszijn kunnen realiseren; met leiderschap dat zich verantwoordelijk voelt voor alle medewerkers in een wederkerige relatie. Want in een symbiotische orde is een organisatie een sociale gemeenschap, niet slechts een materiële productiefabriek. Het begrip *relationeel contracteren* vindt hier een oorsprong. Hier komen we in het volgende hoofdstuk op terug, waarin we relationeel contracteren voorstellen als een nieuwe basis voor het arbeidsrecht.

Symbiotisch leiderschap gaat uit van werken in menselijke netwerken. Anders dan het *command and control* van verticaal georganiseerde bureaucratieën en bedrijven gaan horizontaal georganiseerde netwerkgroepen uit van de principes van lerend organiseren en het vermogen om met externe variëteit³⁰ om te gaan. Dit omdat ze niet op basis van vaste regels en voorschriften (en blind voor de omgeving en de praktijk) opereren, maar adaptief werken met oog voor de omgeving (veranderende contexten) en beschikken over een opmerkelijke infrastructuur om in die blijvende voeding te voorzien.³¹

Symbiotisch leiderschap creëert een ruimte waarin blijvende ontwikkeling plaats kan vinden en ontwikkeling niet als een tijdelijke onevenwichtigheid wordt ervaren die (steeds weer) in een nieuw evenwicht omgezet moet

29 Rost, J. (2008), *The Art of Followership*.

30 Wet van Ashley uit 1956, uit: Wierdsma & Swieringa, (2017) *Lerend Organiseren*, p.140.

31 Zie hier het Europees organiseren, Mission Command en de memoires van Schwarzkopf.

worden. Onze 'vloeibare tijden' zijn permanent *unfrozen*³² en leiderschap heeft er baat bij als handelen niet tegen een *frozen baseline* maar als een adaptieve strategie wordt gezien.

Leiderschap creëert een ruimte waarin management niet langs geijkte verticale lijnen communiceert, maar door middel van voorbeeldgedrag en door het nemen van inspirerende initiatieven mensen betreft en meeneemt. Een ruimte biedt waarin, anders dan het geven van richting, niet op (detail) inhoud wordt gestuurd, maar op proces: op de trektocht die samen, gefaseerd convergerend, naar het doel wordt afgelegd. Een ruimte waarin niet structuur en systemen, maar gedrag en cultuur het aangrijppunt voor verandering zijn. Gedrag zorgt voor doelrealisatie, structuren en systemen ondersteunen daarbij. Een ruimte ook waarin het volstrekt helder is dat het dienen van de burger leidend is en niet het dienen van de top van de piramide of van belangenorganisaties. Hierbij past een attitude waarin een lerende, zoekende, maatwerkaanpak gestimuleerd wordt.

32 Naar Kurt Lewins (unfreeze – change – refreeze) model of change, jaren vijftig vorige eeuw.

Intermezzo - De ingenieur en de bricoleur

Het klimaat waarin wij tot nu toe gewend zijn te werken, denken en doen is gebaseerd op een vorm van technologisch vooruitgangdenken dat gekwalificeerd kan worden als het ingenieursdenken. Een begrip ontleend aan een studie van Lévi Strauss, *La Pensée Sauvage*. In het denken van de ingenieur (ons westerse denken) is er altijd wel een weg te vinden en een oplossing te creëren door het toevoegen van 'iets nieuws'. Dat iets komt uit de natuur, dichtbij of veraf, of wordt door het creatieve denken bedacht en is gedacht onuitputtelijk te zijn. Kijken we naar primitievere culturen, dan is men altijd overgeleverd aan wat er materieel gezien is in de nabije omgeving en zijn de mogelijkheden beperkt. In tegenstelling tot het ingenieursdenken wordt hier het begrip *bricolage* en *bricoleur* gebruikt. De knutselaar die het moet doen met wat er is. Maar belangrijker dan deze constatering is dat de veronderstelling dat het intellectuele niveau van de ingenieur vele malen hoger zou zijn dan die van de *bricoleur* onderuit werd gehaald. De kennis van de *bricoleur* over de natuur, de ecologische samenhang, haar mogelijkheden en toepassingen waren vele malen groter en dieper dan die van de ingenieur. Het creëren van materiële zaken voor dagelijks gebruik en de inzichten hoe hun samenleving georganiseerd moest worden, kenmerkten zich door deze diepe kennis. Dit onderzoek, dat nog dagelijks aangehaald wordt, kan ons op het spoor zetten van een klimaat waarin we de gedachte van het onuitputtelijk toevoegen achter ons kunnen laten en ons aanzetten tot een diepere kennis van wat is en gebruikt kan worden. Een klimaat dat aandacht heeft voor het noodzakelijke en als het mogelijk is het wenselijke. Een nieuw evenwicht en symbiose tussen mens, natuur en technologie vereist een enorme en gerichte intellectuele inspanning, die het hier en nu te boven gaat.

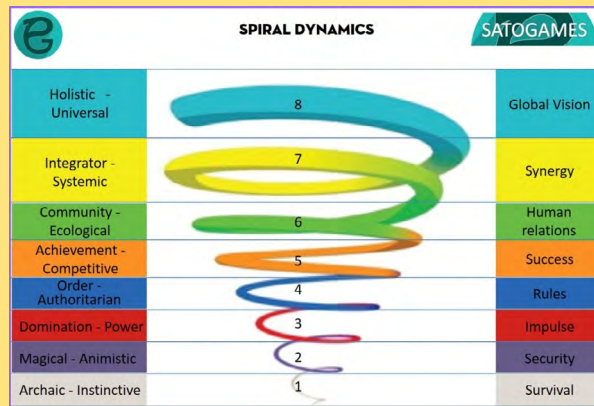
Deze nieuwe leiderschapscultuur, die nodig is om de complexe maatschappelijke vragen in goede banen te leiden, vereist meervoudig leiderschap met andere vaardigheden en persoonlijkheden van leiders dan die gevraagd werden in het industriële tijdperk. Vaardigheden die niet iedereen gegeven zijn.

Zie het op het Cynefin-model gebaseerde verschil in competenties tussen gecompliceerde en complexe vraagstukken:

Gecompliceerd	Complex
Een intellectuele, rationele, analytische, lineaire, heldere, praktische benadering is het beste.	Er is een intuïtieve, creatieve, fantasierijke, innovatieve, flexibele onderzoekende benadering nodig – compleet denken en compleet bewust zijn.
Eerder opgedane kennis en vaardigheden zijn belangrijk en waardevol.	Wen eraan dat je dingen niet weet en voel je daarbij op je gemak – leef in een gebied van ontdekkingen.
Gebruik je analytische vaardigheden om de situatie op te lossen. Creëer een reeks stappen die het probleem op kunnen lossen.	Beweeg tegelijkertijd mee met het grote geheel en de details met de constante beweging daartussen. Vind stap voor stap je weg vooruit. Zoek naar energiepatronen en – stromen in plaats van lineaire, causale verbanden. Kijk onder de oppervlakte.
Maak een plan en voer dat uit. Stop niet totdat het is afgerond.	Voel aan wanneer je actie moet ondernemen en wanneer je nog even moet wachten of een andere benadering moet kiezen. Dingen ontvouwen zich in een bepaalde stroom en ritme.
Volg de regels van de traditionele natuurkunde.	Herken alles als bewegende energie. Volg de regels van de kwantumfysica.
Het draait allemaal om plannen en uitvoeren.	Het draait allemaal om ontdekken en navigeren.

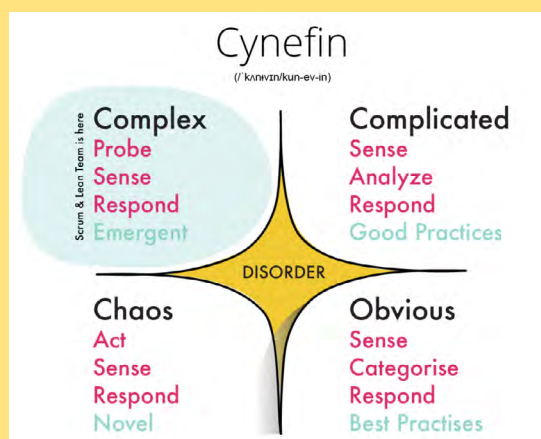
Intermezzo

In het eerste deel introduceerden wij het Spiral Dynamics-model, om te duiden welke evolutie in bewustzijn en waarden wij als samenleving momenteel door (moeten) maken.



Hier tonen we dit model nog een keer, maar daarnaast zetten we het Cynefin Model of Model van Heifetz, om het verschil in context voor bestuur en leiderschap. De mate van complexiteit en het handelingsperspectief dat je eraan verbindt, bepaalt *hoe* je goed bestuurt, zowel bij routine-vraagstukken als in tijden van algehele chaos. Deze koppeling toont dat de managementopvattingen uit het klassieke industriële denken, dat gebaseerd is op een context die duidelijk of gecompliceerd is, niet passen in onze nieuwe, veel complexere context.

Anders geformuleerd: de industriële orde waar we vandaan komen en de symbiotische orde waar we naar toe ontwikkelen, kennen beiden hun eigen codes, wereldbeeld en opvattingen. De laatste vraagt dan ook een heel ander leiderschap dan wat in de industriële sociale orde gevraagd werd.





4. Naar een nieuw plan voor *werk en welzijn* in de eenentwintigste eeuw

In dit deel pleiten wij voor de ontwikkeling van een holistisch (nationaal en Europees) *plan voor werk en welzijn* en schetsen wij de contouren hiervan.

Welk werk heeft onze samenleving nodig om de transitie te maken van de industriële naar een symbiotische samenleving? En wat voegt werkelijk kwalitatieve waarde toe aan ons leven? Wat willen we stimuleren en waar willen we niet langer energie in steken? Dit zijn de vragen die centraal moeten staan in een nieuw plan voor werk. Niet alleen om het potentieel van onze samenleving als motor voor noodzakelijke verandering werkelijk te ontsluiten, maar ook als medicijn tegen de ziekte van de bullshit-jobs en tegen de zinloosheid die een groot deel van onze samenleving inmiddels ervaart.

Laten we samen ons werk opnieuw vormgeven. Dit is niet iets wat we kunnen delegeren aan onze overheid. Ten eerste, omdat de mensen op wie onze samenleving steunt als eerste moeten meepraten en ten tweede, omdat we uit een paar decennia komen waarin de overheid langzaam werd gereduceerd tot arbiter in een vrijemarkteconomie en een premier van ons land met droge ogen kan verkondigen dat je voor visie niet bij publieke leiders moet zijn. Deze tijd vraagt juist om visie en navigatie en het zal in de praktijk even duren voordat onze overheid zijn eigen cultuurverandering heeft bewerkstelligd en hierin weer het voortouw kan nemen.

Om in de termen van *Het Plein en de Toren* te spreken: laat het plein een nieuw plan voor werk maken en laat de overheid (de Toren) dit vervolgens faciliteren. Het beste is als we dit doen op lokale, maar ook op Europese schaal, omdat de grote uitdagingen gemeenschappelijk zijn en de kracht van Europa (mede door haar diversiteit) groot is.

Het idee voor een plan van werk is niet nieuw en het is al eerder gedaan. Een kleine eeuw geleden, in de grote sociaaleconomische crisis van de jaren dertig van de twintigste eeuw, toen het industriële tijdperk zijn eerste hoogtijdagen kende, ontwikkelde men het *Plan van de Arbeid*.

Om het land uit de economische crisis en de armoede te trekken en om burgers te verheffen. In onze tijd hebben we het land (ja, zelfs ons continent) te bevrijden van de doorgeschoten efficiëntiecultuur, de morbide schaarstecultuur en de verstikkende mechanisering van de arbeidswetgeving en het gebrek aan visie en gecoördineerd beleid.

Nu is *arbeid* volgens ons niet hetzelfde als *werk*. Arbeid is louter de mechanische bijdrage aan een productieproces, precies zoals het een eeuw geleden ook bedoeld was. Zoveel mogelijk mensen aan de arbeid, zodat zij als collectief de samenleving konden voortstuwten naar een nieuw niveau van welvaart en van de vergoeding ervoor in hun basale levensonderhoud konden voorzien. *Werk* is een veel ruimer begrip. Werk is veel meer dan arbeid alleen.

Werk geeft het leven zin. Het biedt inhoudelijke uitdaging, geeft structuur en zorgt voor (financiële) zekerheid en onafhankelijkheid, tenminste als je daadwerkelijk de relevantie van dat werk persoonlijk ervaart. Ziet en voelt wat het echte resultaat is van je inspanning. Dat wordt steeds belangrijker, nu machines in toenemende mate het 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.

Tegen de achtergrond van alle veranderingen wordt de vraag 'doet mijn werk ertoe?' steeds belangrijker. 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.

Intermezzo - Vrijwilligerswerk: een verborgen pijler van de samenleving

Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen werk in economische zin en het vrijwilligerswerk. De economische betekenis van werk moge duidelijk zijn. Maar we mogen ook zeggen dat werk in de economische betekenis niet georganiseerd kan worden als er geen fundament in de samenleving is die al het andere dat noodzakelijk is voor haar rekening neemt: het vrijwilligerswerk dat in een veelheid aan vormen de samenleving vormgeeft en bij elkaar houdt. In financiële termen vertaald zal dit een veelvoud zijn van de kosten en opbrengsten die het economisch paradigma nodig heeft en oplevert.

Vrijwilligerswerk, als onderdeel van de arbeidsmarkt is zwaar onderschat, en de waarde ervan en de verschillende bijdrages die het levert verdient meer aandacht. In de vele handen die nodig zijn en waar een blijvend tekort aan is, kunnen bijdragen van bewoners van bijvoorbeeld zorginstellingen (maar er zijn veel andere voorbeelden te noemen) een wezenlijke bijdrage leveren, oplopend tot een kwart van de behoefte. Ook hier zien we in de praktijk allerlei knellende wet- en regelgeving, die een onnodige rem vormen op creativiteit en organisatie-innovatie. De vraag rijst dan ook hoe we meer gelijkwaardigheid kunnen creëren tussen het vrijwillige en het commerciële werk, en beide velden ook meer met elkaar kunnen laten samenwerken.

Wij pleiten ervoor om werk te definiëren als 'alles wat gedaan moet worden om je als mens te ontplooien en om samen de samenleving te laten floreren'. Dan gaat het dus niet alleen om betaald werk, dat verhandeld wordt op de arbeidsmarkt, maar over alle activiteiten die vormgeven aan onze samenleving.

Een plan van werk begint met een doel: het herstellen van de balans tussen mens, natuur en de meest dominante kracht van maatschappelijke verandering door de eeuwen heen: technologie.³³ Daarbij zullen de codes en uitgangspunten die in het Antropoceen dominant zijn, vervangen of aangevuld worden door de codes en uitgangspunten die het nieuwe tijdperk van het Symbioceen kenmerken.³⁴

Stuur hierbij niet meer op het idee van een samenleving gemodelleerd naar de fabriek met zijn vaste, gestandaardiseerde vormen. Ga in plaats daarvan uit van de mens en al het andere leven, in relatie tot elkaar. En zie de mens als onderdeel van een netwerk van relaties, waarbinnen deze op tal van verschillende manieren kan werken, creëren en bijdragen.

Naar een basisregeling voor welzijn, voor alle werkenden

Zoals ook het World Economic Forum al in 2014 aangaf, genereren velen in die nieuwe sociaaleconomische werkelijkheid nog wel inkomen uit werk, maar wordt daarnaast zelfproductie, *capital sharing* en toegang tot co-creatie netwerken steeds belangrijker. Velen halen inkomen uit meer dan één bron en de inkomensstructuur zal diverser worden. Voor een goed begrip van de gevolgen voor de arbeidsmarkt moeten we het begrip *inkomen* daarom veel ruimer interpreteren dan financieel inkomen alleen en dienen we de automatische koppeling met de begrippen *werk* en *baan* los te laten.

Maar er is meer aan het veranderen. In de industriële sociale orde lag de focus voor het verkrijgen van inkomen vooral op arbeid en banen. Calvinistisch als wij in veel opzichten (onbewust) nog zijn, denken velen nog altijd in het oude adagium 'loon naar werken'. Vanuit die culturele achtergrond is veel tijd, geld en energie gestoken in het creëren van baan- en werkzekerheid. In de afgelopen eeuw was een baan voor de overgrote meerderheid de enige bron van inkomen. Kapitaal was ook altijd verbonden met arbeid. Zij had menselijke activiteit nodig om te groeien. Binnen zo'n maatschappelijke context - waarin de groei van kapitaal ook afhankelijk is van menselijke arbeid - is het begrijpelijk dat de begrippen *inkomen*, *arbeid* en *banen* onlosmakelijk met elkaar verbonden werden.

Deze realiteit verandert echter op verschillende fronten. Veel kapitaaltvormen zijn voor hun groei steeds minder afhankelijk van menselijke tussenkomst (arbeid). Met de opkomst van artificial intelligence (AI) wordt zelfs de afhankelijkheid van menselijke kennis steeds kleiner. Door verschillende technische en sociale innovaties verandert de structuur van onze economie,

33 In het woord technologie is de samenvatting bedoeld van de beïnvloeding van de kracht van kunst, wetenschap en de invloed die dat heeft op onze directe omgeving en technologische consequenties. Een verbinding die onder druk is komen te staan en hersteld moet worden.

34 Onze keuze voor het andere tijdperk waar Jan Rotmans het over heeft (p.6 in dit essay).

met verstrekkende sociale gevolgen. Tot het recente verleden had 'kapitaal' menselijke arbeid nodig om te groeien. Kapitaal en arbeid waren aan elkaar verknocht. Werk loonde, zowel voor de werknemer als voor de werkgever. Dit laatste is steeds meer aan het veranderen. Kapitaal opereert steeds autonomer, het kan meer en meer groeien zonder menselijke hulp, zonder dat er menselijke arbeid aan te pas komt.

Daar waar kapitaal en arbeid lang samen optrokken, zien wij nu dat zij in veel gevallen uit elkaar groeien, divergeren. In steeds meer sectoren zien we een beweging naar meer robotisering (autonomie van kapitaal) en minder arbeid; wat een toenemend risico oplevert voor een groeiende groep mensen met geen of minder werk. Deze ontwikkeling is door Zygmunt Bauman in zijn boek *Vloeibare tijden* treffend geduid als de creatie van een menselijke afvalberg. Vaak wordt hier gedacht dat dit vooral een probleem is voor een bepaalde generatie. Dit is een misvatting. Jong en oud, hoog- en laagopgeleid hebben met dit probleem te maken.

Het verleggen van de focus op werk- of baan zekerheid naar een focus op inkomenszekerheid is mede gericht op het voorkomen van zo'n menselijke afvalberg. Wij hanteren daarbij het uitgangspunt dat kapitaal de samenleving moet dienen, ook wanneer zij geen arbeid meer nodig heeft. Laat organisaties waarin kapitaal verenigd is, fungeren als motor en bindmiddel van een gezonde samenleving en niet alleen als instrumenten van privaat en individueel gewin.

Dit sluit ook aan op de ontwikkelingen in ons economisch denken, dat wij zien dat het denken over marktwerking, de eigen verantwoordelijkheid en het dienen van het eigenbelang, tanende zijn en er nieuwe ontwikkelrichtingen en sociale structuren ontstaan. Kern van die richtingen is de noodzaak om samen op te trekken, waarbij naast het aanspreken op individuele verantwoordelijkheid er ook een ondersteunende collectieve structuur georganiseerd moet zijn.

Inkomen

Hoe creëren we inkomenszekerheid voor iedereen in de samenleving van morgen? Dat is de vraag die volgens ons centraal moet komen te staan. Laat de discussie hierover beginnen bij het doel (inkomen), en daarna pas over de instrumenten (werk, gedeeld (publiek) kapitaal, basisinkomen, etc.) waarmee we dit doel bereiken.

Bij de transformatie naar een focus op inkomenszekerheid past ook een radicale hervorming van ons huidige sociale stelsel: mede naar aanleiding van de studies *Noden en Wensen* van Kees Schuyt, over het langzame failliet van de verzorgingsstaat. Het huidige stelsel is een product van de naoorlogse werkelijkheid, waarbij enerzijds echte noden geledigd moesten worden, maar anderzijds gaandeweg vanuit politiek opportunisme vele wensen als noden verpakt zijn, leidend tot een onnodig complex en niet langer betaalbaar systeem.

Werken is noodzakelijk maar het geeft ook zin aan ons bestaan en aan onszelf. Een nieuwe vorm van solidariteit is in de eenentwintigste eeuw noodzakelijk om hieraan recht te doen en om (nieuwe) kwetsbare groepen te ondersteunen. Niet alleen in het voorzien van primaire levensbehoeften, maar ook in de bredere ontplooiing van het menszijn.

Ieder individu komt het best tot zijn of haar recht in een stabiele maatschappelijke context, waarin we er samen voor zorgen dat iedereen een minimum inkomenszekerheid heeft. Alleen wanneer mensen in hun primaire behoeften zijn voorzien, komen zij immers pas werkelijk tot ontplooiing. En uiteindelijk komt onze samenleving het dichtst bij haar potentieel wanneer zoveel mogelijk mensen dit niveau bereiken.

De basis voor inkomenszekerheid in de komende decennia kan bestaan uit een inkomen dat voor iedereen geldt, dat het karakter kan hebben van een soort trampoline: een basis van waaruit iedereen de kans heeft om op te veren naar een zo hoog mogelijk niveau van participatie. Met participatie bedoelen wij actieve samenlevingsparticipatie, een veel ruimer begrip dan arbeidsparticipatie, waar de afgelopen decennia vooral de focus op lag.

Op diverse plekken in de wereld zien we reeds op lokaal en regionaal niveau diverse succesvolle experimenten met een basisinkomen voor werkenden en niet-werkenden. Een aantal van deze stelsels werd ingevoerd ter vervanging van complexe en doorgaans duurdere sociale stelsels, die bestonden uit subsidies, bijstandsuitkeringen en toeslagen voor diverse subgroepen in de samenleving.

In de praktijk blijkt dat dit op de lange termijn meer gemak oplevert voor de burger en aanzienlijk lagere uitvoeringskosten voor de overheid. Veel belangrijker is dat de sociale cohesie in bijna alle gevallen blijkt toe te nemen. De meeste communities die hiermee experimenteren boren veel meer van hun eigen potentieel aan. Naar aanleiding van het succes van diverse regionale proeven wordt in steeds meer landen inmiddels ook op nationaal niveau de discussie over een vorm van basisinkomen gevoerd, ter vervanging van bestaande sociale stelsels.

Voor de organisatie van *inkomen* in de samenleving van morgen stellen wij voor te denken in een nieuw model. Hierbij verlaten wij de grenzen van het huidige sociale stelsel. Zo'n toekomstig model kan bestaan uit:

- A. Een vorm van basisinkomen (realisatie van gelijk burgerschap en het welvaartsdividend);
- B. Inkomen uit werk (in welke vorm dan ook) en overige inkomensbronnen;
- C. Vrijwillig aanvullend pensioen of ziektekostenverzekering.

In dit model pleiten wij vervolgens voor zowel een verplichte basisregeling als een basisverzekering voor alle werkenden. Het onderscheid dat nu gemaakt wordt tussen werknemers en ondernemers vervalt daarmee. Bovenop het minimum wettelijk kader voor alle werkenden kan vervolgens een maatschappelijk kader worden ontwikkeld dat gericht is op co-creation, maatwerk en individuele keuzes. Het nieuwe denken over werk

en werkrelaties is gebaseerd op menselijke relaties, samenwerken en co-creëren. Het organische en fluïde karakter van veel nieuwe sociale structuren kent nog veel te weinig erkenning in onze arbeidswetgeving en ons fiscale stelsel.

Een algemeen geldende minimumregeling voor iedereen, met daarboven veel vrijheid voor maatwerk past veel beter in de cultuur van millennials, die de komende decennia ons land zullen vormgeven.

In de verdere uitwerking van een nieuw stelsel voor inkomenszekerheid voor Nederland dient ook gekeken te worden naar de aanpassing van ons fiscale stelsel, dat nu nog geheel uitgaat van structuren uit de twintigste eeuw, waarin onder andere de begrippen 'werknemer' en 'ondernemer' nog centraal staan.

Een nieuwe basis voor symbiotisch arbeidsrecht

Wij pleiten ervoor om de industriële benadering van werk en het huidige arbeidsrecht te vervangen door een symbiotische benadering. Schaf het oude, industriële arbeidsrecht dat zich focust op vaste vormen en vaste contracten af en creëer een nieuwe set normen, die flexibiliteit en *relational contracting*, waarbij alles draait om duurzame relaties, stimuleert. *Relational contracting* of relationeel contracteren moet gebaseerd zijn op duidelijk geformuleerde wederzijdse verwachtingen en vertrouwen.^{35/36}

In tegenstelling tot het nu nog dominante transactionele contracteren, waarbij alleen de *wat*-vraag aan de orde is (en waarbij, als iets onverwachts intreedt, de ander met de brokken blijft), gaat het bij relationeel contracteren niet alleen om het *Wat*, maar ook het *Hoe*, de relationele verbinding.

De rol van de overheid evolueert - en verruimt - hierbij van louter beschermer van de 'zwakke' werknemer tegen misbruik van de 'machtige' werkgever naar een facilitator van duurzame arbeidsrelaties, die in de praktijk vele vormen kunnen aannemen. Aan de overheid de taak een ruimte te creëren waarin menselijke relaties zo duurzaam mogelijk kunnen ontwikkelen. Weg met het arbeidsrecht gebaseerd op industriële uitgangspunten, waarbij minutieus onderscheid wordt gemaakt tussen mensen in 'vaste dienst' met een 'ondergeschiktheidsrelatie' en ander soort werkenden (alsof we spreken van meer- en minderwaardige mensen). Waarom is ondergeschiktheid, een begrip uit de eerste Industriële Revolutie, eigenlijk nog altijd het criterium om te bepalen of iemand werknemer is en zich moet schikken in de 'onderhandelde orde'? Dit in de wetenschap dat de werkelijkheid van werk en organiseren inmiddels al een heel ander aanzien heeft?

Daar waar mensen in het klassieke systeem een functie hadden met een werkplek, wordt tegenwoordig van menigeen verwacht dat hij of zij deels werkt in de klassieke structuur van een functie en daarnaast werkt in een programma, project of issue, gebaseerd op zijn of haar unieke kennis en kunde.

35 Boulogne, R., *Achmea*.

36 University of Tennessee, Unpacking Relational Contracting.

Wij zien ook bewegingen waarbij het personeel in een pool georganiseerd wordt en ingezet wordt op basis van kennis en toegevoegde waarde. Een variant hiervan is de pool medewerkers die mogen werken voor meerdere organisaties. Of een medewerker die voor een paar dagen in een flexibele schil werkt, naast een vaste functie.

Intussen zien wij al modellen waarbij er tussen organisaties onderling dergelijke pools georganiseerd worden. Er ontstaan veel varianten waarin mensen toebedeeld kunnen worden op werk. Leidende principes daarbij zijn: vakkennis, samenwerken, toegevoegde waarde, flexibiliteit.

Kortom: we zien een duidelijke trend van functiestructuren naar rollen, van loongebouwen naar beloning op toegevoegde waarde, van geplaatst zijn op een afdeling naar variabele inzetbaarheid, van mensen met een vast dienstverband en alle andere vormen die er nu zijn, van samenwerken met mensen van binnen en buiten.

Open onderwijs voor iedereen

Een symbiotische sociale orde vraagt om wijsheid, creativiteit en flexibiliteit in inhoudelijke vaardigheden en inzetbaarheid. Belangrijk is dat onderwijs aan ons allemaal de mogelijkheid biedt om ons als mens te blijven ontwikkelen, in de breedte en in de diepte. Voor een gezonde symbiotische samenleving dienen we een aantal doelen en perspectieven in ons onderwijs te veranderen.

Een eerste stap is om gevraagde cognitieve kennis over een vak aan te vullen met vaardigheden om maatschappelijke ontwikkelingen te kunnen duiden en een perspectief om zich als mens te ontwikkelen, nogmaals: in de breedte *en* in de diepte. Laat mensen flexibiliteit en creativiteit ontwikkelen. Laat mensen hun volle potentieel ontdekken en niet in de valkuil stappen van toekomstige rol-vastheid ("ik word dokter", "ik word timmerman"). Dat zal voor veel mensen niet alleen een illusie blijken, maar het zorgt er ook voor dat mensen gaandeweg hun werkende leven het gevoel ontwikkelen 'moeilijk iets anders te kunnen'.

Werk waarvan de samenleving verlangt dat het door mensen wordt uitgevoerd, verandert steeds sneller van vorm en inhoud. Dit vereist een ander zelfbeeld en ook een andere opleiding van het individu.

We zien hier twee bewegingen die tegenstrijdig lijken, maar dit niet zijn. Enerzijds zal dieptespecialisatie en de competentie van samenwerken noodzakelijk zijn in een steeds verder technologisch ontwikkelde samenleving, om mee te kunnen blijven doen in je vakgebied. Anderzijds is het nodig dat de burger zich niet meer fixeert op een bepaald vak of een bepaalde rol, maar dat hij juist ook de bredere en praktische context leert kennen waarbinnen hij leeft en waaraan hij dient deel te nemen. Iedere burger die in de maatschappij van morgen actief wil participeren, heeft hiervoor elementen nodig van praktisch en theoretisch onderwijs.

Daarnaast moeten we erkennen dat industriële sociale vaardigheden heel andere zijn dan symbiotische sociale vaardigheden. Ons huidige onderwijs is op veel gebieden nog te veel gericht op competitie-vaardigheden in plaats van samenwerkingsvaardigheden. De mentale vorming om te kunnen werken in co-creatieve structuren (in plaats van *top down*-benaderingen) moet veel meer aandacht krijgen de komende jaren. Hier zien we dat ouderen op dit moment een achterstand hebben op jongeren, die in veel opzichten al veel meer thuis zijn in het symbiotische denken en doen.

Mede daarom is het belangrijk is dat we het publieke onderwijsstelsel blijvend toegankelijk maken voor iedereen, niet alleen voor jongeren. Dit is een gezamenlijke opdracht voor het bedrijfsleven, de overheid en voor onderwijsinstellingen. Momenteel is ons publieke onderwijs nog veel te veel georganiseerd naar de oude doelstelling om jongeren aan het werk te krijgen in de fabriek die onze samenleving heet.

Young Advisory Group
Onderzoek 2019 NBBU

Opleiding- carrière en pensioen



Opleiding, werk, opleiding, werk, opleiding werk en pensioen

In de praktijk is er echter zoveel behoefte om volwassenen te herscholen, bij te scholen of als mens te laten verdiepen, dat veel bedrijven en organisaties die bewust aandacht besteden aan de scholing van de mensen die er werken, zich niet meer verlaten op het reguliere onderwijs. In plaats daarvan starten zij allerlei bedrijfsopleidingen, soms met de mooie naam 'Academie'. Voorbeelden zijn er op alle niveaus, waarbij de bedrijfsacademie die bedoeld was voor toptalent nu openstaat voor alle werkenden, ongeacht contractvorm en inclusief vrijwilligers en (in)direct betrokkenen. Echter, wanneer het publieke onderwijs meer ruimte krijgt om dit mede te organiseren, zal de positieve maatschappelijke impact van deze initiatieven vele malen groter kunnen zijn.

Professor Victor van Kommer stelt daarnaast: "In een kenniseconomie is verouderde kennis te vergelijken met tijdelijke arbeidsongeschiktheid. Een nieuw sociaalzekerheidsstelsel moet daarom ten dele gebaseerd zijn op

‘een leven lang toegang tot nieuwe kennis en onderwijs’. In de Verenigde Staten is het redelijk gangbaar dat mensen er een halfjaartje tussenuit gaan om zich bij te scholen. Tegelijk zien we dat steeds meer (top)universiteiten hun colleges online gratis toegankelijk maken en gratis cursussen bieden voor mensen die niet per se een diploma willen halen, maar gewoon nieuwe kennis willen opdoen.”

Tijdelijk inkomensverlies door bijscholing en ontwikkeling is een natuurlijke investering die zich later terugbetaalt. Ook wanneer er niet wordt gekozen voor het stelsel van een basisinkomen, zou het socialezekerheidsstelsel kunnen helpen om periodes van bijscholing, die gepaard gaan met tijdelijk inkomensverlies, te overbruggen. Verouderde kennis wordt dan in het sociale stelsel hetzelfde behandeld als arbeidsongeschiktheid of werkloosheid, door een tijdelijke WW-achtige uitkering die afhankelijk is van het laatstgenoten loon en het aantal arbeidsjaren, maar ook van hoe vaak iemand er al gebruik van heeft gemaakt.

Radicale opschoning van ons fiscale stelsel

In de verdere uitwerking van een nieuw stelsel voor inkomenszekerheid voor Nederland (ook voor vrijwilligers) dient ook gekeken te worden naar de aanpassing van ons fiscale stelsel, dat nu nog geheel uitgaat van structuren uit de twintigste eeuw, waarin onder andere de begrippen ‘werknemer’ en ‘ondernemer’ centraal staan. “Was vroeger de zekerheid van werkgarantie en pensioenvoorziening een van de fundamenteën in onze economie, nu zien we in rap tempo dat de eerdergenoemde zelfredzaamheid en zelfontwikkeling, met de daarbij behorende waarden als initiatief en deskundigheid, de overhand nemen”, aldus Professor van Kommer.³⁷

Dit geldt natuurlijk met name voor de jongere generatie en de professionele dienstverleners. We moeten daarbij in ogenschouw nemen dat de stutten onder de nieuwe economie juist initiatief, risico, kunde en kennis zijn, die niet genoeg door ons belastingstelsel worden erkend of gefaciliteerd. Het is eerder de vorm van de werkrelatie of het ondernemerschap die het onderscheidende element is. Beweging is dus het uitgangspunt voor fiscaliteit (een leven lang leren, een langer leven met verwerven van inkomen, een langere periode om reserve op te bouwen voor tijdelijke of langdurige uitval). Daarnaast moet ondernemen lonen en geen oneerlijke concurrentie veroorzaken met werknemers die de laatste jaren door versoepeling van het ontslagrecht en versoering van het pensioenstelsel ook gedwongen veel meer risico’s zijn gaan nemen.

Een groot deel van de nieuwe generatie werkenden ziet zichzelf als ondernemende werknemers, die blijvend leren en meerdere carrières aangaan. Zij gaan uit van gelijkwaardigheid in relatie onder verschil in verantwoordelijkheden. Zij zien heel goed dat je je lot zelf vorm moet geven, met gebruikmaking van je omgeving en dat blind vertrouwen op de klassieke verhoudingen, zoals de vaste baan, niet duurzaam is.

37 Broers, V. Witvliet, L. (2019) *Essay Arbeidsmarkt van Morgen*.

Wat ze wel zullen doen, is opportunistisch meedoen met het concept van vaste baan, zolang dat toegang geeft tot andere systemen die de realisatie van andere wensen of doelstellingen mogelijk maken zoals een koophuis (en tegenwoordig zelfs een huurhuis), pensioen en gebruik van het sociaal stelsel. Opportunistisch omdat zij dondersgoed zien dat die systemen nu of op termijn zelf ter discussie staan en er al vele voorbeelden zijn van een meer eigentijdse uitwerking van sociale cohesie. Daarin gaan zowel een meer individueel perspectief als het je verantwoordelijk weten voor de ander en je omgeving, gemakkelijk samen. Daarmee overwinnen zij de tegenstelling 'individueel of collectief'.

Aanvullende denkrichtingen voor de sociale hervorming

We zullen ook steeds meer te maken hebben met een samenleving die geen tweedeling, maar een driedeling kent. Aan de bovenkant de hogergeschoolden die als zelfstandige, ondernemer, hybride werker of als werknemer een behoorlijk inkomen verdienen en daarmee zelfstandig keuzes kunnen maken en risico's kunnen afdekken. Aan de onderkant een grote groep van uitkeringsgerechtigden die alleen een beroep kunnen doen op deze bron van inkomsten (ouderen met alleen AOW, langdurig arbeidsongeschikten, werklozen die niet meer bemiddelbaar zijn, vluchtelingen zonder veel kans op integratie op de arbeidsmarkt, etc.) en daartussenin de derde groep die een schare vertegenwoordigt van kleine ondernemers, schijnzelfstandigen, illegale immigranten, uitzendkrachten met weinig uren, die om verschillende redenen geen beroep kunnen of willen doen op de sociale zekerheid. Als het poldermodel nog bestaansrecht heeft, dan moeten op dit gebied afspraken gemaakt worden per sector voor minimale tarieven voor inhuur van de door de 'markt' minder beschermde zelfstandigen, zoals nu voorgesteld wordt.

We hebben in het land te maken met een zeer diverse samenleving met uiteenlopende wensen. Een grote groep maakt zich zorgen over de positie van het gezin, van de eenverdieners en de mantelzorger, en over de toenemende 24 uurseconomie. Het is misschien niet eenvoudig om ook die mensen tevreden te houden in hetzelfde stelsel dat projectwerk moet stimuleren, maar het is wel wenselijk, zeker ook voor degenen aan de onderkant van de samenleving. Daar moeten oplossingen voor worden gezocht op het terrein van sociale zekerheid. Mogelijke oplossingen zijn ook hiervoor het basisinkomen of een negatieve inkomstenbelasting.

Wanneer niet wordt gekozen voor het stelsel van een basisinkomen, is er veel voor te zeggen om in elk geval het oerwoud aan voorzieningen en spaarfaciliteiten onder één dak te brengen. Men kan bijvoorbeeld overwegen tussen burger en overheid een *Maatschappelijke Rekening Courant* in te stellen waardoor plichten en voorzieningen helder tegenover elkaar komen te staan. Enerzijds staan natuurlijk vermeld de jarenlange afdrachten aan loon- en inkomstenbelastingen en premies werknemersverzekeringen. Daartegenover staat een aantal uitgaven van de overheid die noodzakelijk wordt geacht als burgers juist niet de middelen hebben om de kosten te dragen. Een paar voorbeelden: studietoelagen en goedkope studieleningen; kinderopvangtoeslag; huurtoeslag; zorgtoeslag;

genoten sociale zekerheidsuitkeringen; fiscale aftrek voor hypotheekrente; fiscale aftrek studiekosten; fiscale aftrek giften.

Toeslagen worden uit overheidsmiddelen ingezet om gewenst gedrag te stimuleren en hebben daarmee een dynamisch karakter. Voorzieningen betreffen de eigen middelen van de inwoner, waarvoor de overheid fiscale faciliteiten biedt ten behoeve van zelfredzaamheid, zoals pensioen, variatie in inkomen, arbeidsongeschiktheid. Ook de hypotheekrenteaftrek moet gezien worden als een toeslag voor verwerving eigen woning en zou behandeld moeten worden als de huurtoeslag. Bij een Maatschappelijke Rekening Courant zal enerzijds de band tussen burger en publieke dienst helderder worden en anderzijds zullen bepaalde onttrekkingen of reserveringen worden gesaldeerd. Dit zal leiden tot een vereenvoudiging (zowel voor burger als overheid) en daardoor een vermindering van de uitvoeringskosten.

Waar het in al deze ideeën over gaat, is dat we de oude fixatie op schaarste en competitie loslaten. Maar vooral over dat we ervoor open staan om buiten de huidige kaders te denken. Buiten de kaders van hoe we dingen in het verleden organiseerden, buiten de oude kaders van wat 'rechtvaardig' is buiten de grenzen van ons denken.

Duidelijk is dat onze samenleving een nieuw systeem verdient om de ongekende welvaart die onze voorouders in het industriële tijdperk hebben opgebouwd beter in te zetten voor het collectief van de volgende generaties. Duidelijk is dat onze samenleving een nieuwe visie verdient op (de waarde van) werk.

Iedere nieuwe werkelijkheid begint met een droom. Een visie die de meesten wellicht eerst voor onmogelijk beschouwen, die vervolgens wordt weggelachen, om ten langen leste de nieuwe werkelijkheid te worden.



De belangrijkste geraadpleegde literatuur

- Achmea (2018), *Waarde van Werk*.
- AWVN (2023), *Mentale gezondheid op de werkvloer*.
- Baas, J.H. de (2017), *Voorbij de eeuw van bureaucratie*.
- Baken, H.G. (2023), *Baken voor het Goede Leven*.
- Bal, P.M. (2015), Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie. *A&O Psychologie*.
- Bauman, Z. (2000), *Liquid Modernity*.
- Beer, S., Walton & Spencer (1984), *Strategisch HRM Harvard Model*.
- Brand, W. van de, e.a. (2021). Bevorderen van innovatief werkgedrag door Transformationeel Leiderschap. *Tijdschrift Gedrag en Organisatie*.
- Broers, V. (2016), *Waarheid, Waarden & Welvaart - een nieuwe cultuur voor ons economisch denken*.
- Broers, V., (2019), *Connect in Flex: de werkende van morgen - krachtverschuivingen in een hyperverbonden wereld*.
- Boonstra J. e.a. (2017), *Veranderen van Maatschappelijke Organisaties*.
- Boonstra J. e.a. (2018), *Perspectieven op Leiderschap*.
- Brouwer, J.J. & Peters, P. (2021), *Nieuw Europees Organiseren*.
- Businessfitscan (2022), *Nationaal Onderzoek Verandervermogen*.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.
- Castells M. (2010), *The Rise of the Network Society*.
- Denkwerk (2023), *Migratie als Motor, hoe Nederland migratie kan inzetten als drijvende kracht*.
- Dijk, G. van, (2014), *Organisatie Ecologie*, Oratie Tilburg.
- Dohmen, J. (2022), *Iemand Zijn, Filosofie van de persoonlijke vorming*.
- Egmond, K. (2011), *Een vorm van beschaving*.
- Elchardus, M. (2022), *Reset, over identiteit, gemeenschap en democratie*.
- Ellian, A., Molier, G. & Rijpkema, B. (2018), *De Strijd om de Democratie*.
- European Group on Ethics in Science and New Technologies (2018), *Proceedings of the Open Round Table on the Future of Work*.
- Ferguson, N. (2018), *The Square and the Tower*.
- Frydinger, D. e.a., *Unpacking Relational Contracting*.
- Gebhardt, W. & Feijten, P., *Mensbeelden bij beleid, Bewust worden*,

bespreken en bijstellen.

Geurkink, B. & Miltenburg, E., *Somber over de Samenleving*.

Graham, M. (2018), *The Rise of the Planetary Labour Market - and what it means for the future of work*.

Grinwis P. & Witvliet L. (2019), *Collectieve Effectiviteit*, ILM Nyenrode.

Gratton L. (2011), *The Shift, the future of work is already here*.

Gratton, L. & Scott, A., *The 100-year Life: Living and Working in an Age of Longevity*.

Gordon, R.S.C. (2011) *Primo Levi's Ordinary Virtues*, Oxford.

Grint, K. (2011), *A History of Leadership, The sage handbook of Leadership*.

Gunsteren, H. (1995), *De Ongekende Samenleving*.

Gunsteren, H. van, (2002), *Stoppen*.

Harari, Y.N. (2017), *Homo Deus, een kleine geschiedenis van de toekomst*.

Hazy, J.K., Goldstein, J.A. & Lichtenstein, B.B. (2007), *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science and Organizational Effectiveness*.

Heifetz, R.A. (1994) *Leadership without Easy Answers*.

Heijne, B., *Mens en Onmens*.

Ingelhart, R. (2009), *Cosmopolitan Communications: Cultural Diversity in a Globalized World*.

Kaats, E. & Opheij W. (2012) *Leren samenwerken tussen organisaties, allianties, netwerken, ketens en partnerships*.

Kostrova, E., *The Dyad and the Third Party*.

Leene, G.J.F. & Schuyt T.N.M. (2008), *The Power of the Stranger*.

Nauta, A. & Ven, C van de, (2016), *Vijf succesfactoren voor Duurzame Inzetbaarheid*.

NRC (17 november 2023), *Over relatie politiek en ambtelijke top*.

Owen, D. (2010), *The Death of Modern Management*.

Putters, K. (2019), *Veenbranden*.

Putters, K. (2022), *Het Einde van de BV Nederland*.

Rijksoverheid, Inspectie der Rijksfinanciën (2020), *Naar een inclusieve samenleving*.

Roobeek, J.M. (2023), *Democratie en Leiderschap*.

Ruijter, A. de, (2011) *Politieleiderschap*, Lectorale Rede Politie Academie.

Ruijter, A. de, (2014), *Besturen een ambigue bezigheid*.

Sandel, M.J., *De Tirannie van Verdienste*.

Schnabel, P. (2000), *Trends, dilemma's en beleid*, CPB.

Scharmer, C.O. (2016), *Theorie U, Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*.

Schuyt, K. (2013), *Noden en Wensen*.

Schuyt, K. (2006), *Steunberen van de Samenleving*.

Schuyt, K. (2023), *Begrensde Tolerantie*.

SER (2021), *Sociaal-economische beleid 2021 - 2025, Zekerheid voor Mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving*.

Suzman, J. (2020), *Werk, een geschiedenis van de bezige mens - van oertijd tot het heden*.

SCP (2022), *Mensbeeld bij Beleid*.

SCP (2023), *Somber over de Samenleving*.

Stuiver, M., *De Symbiotische Stad*.

Schwarzkopf, H.M. (1992) *Memoires*.

Thiessen, M. (6 november 2023). Gezond Verstand is het laatste wat we nodig hebben. *NRC*.

Tjeenk Willink, H. (2023), *Het Tij Tegen*.

Verhaeghe, P. (2023), *Onbehagen*.

Voogd, J. & Cuperus, R. (2021), *Atlas van afgehaakt Nederland, Over buitenstaanders en gevestigden*.

Weick, K. & Sutcliff, K.M. (2007), *Management the Unexpected*.

WRR (2017), *Voor de Zekerheid, de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*.

Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2017) *Lerend Organiseren*.

Wilthagen, T. & Peijen, R. (2016), *Samenwerken aan Zekerheid*.

Wilthagen, T. & Stolp, M. (2021), *De Arbeidsmarkt Transitie*.

Wit, B. e.a. (2016), *Samenwerken en bouwen aan de Arbeidsmarkt*.

Witvliet, L. (2022), *Op zoek naar een nieuwe blauwdruk. Corona als Game changer*.

Witvliet, L. (2017 – 2023). Grip op Complexiteit. *Collegedictaten Nyenrode en AOG*.

Witvliet, L. (2020). De Kunst van het tussenbeide komen. *Collegedictaat Nyenrode*.

Young Advisory Group (2019), *De Visie van Millennials op de Arbeidsmarkt van Morgen*.

Zonneveld, M. (2023), *Plan van de Arbeid*.

Eerdere publicaties in het onderzoeksproject Arbeidsmarkt van Morgen (op chronologische volgorde).

Witvliet, L. (2013). Onderzoeksdokument inventarisatie arbeidsmarktfragen. *NBBU*.

Wilthagen, T. & Peijen, R. (2016), *Samenwerken aan Zekerheid*.

Wit, B., Nauta, A. e.a. (2016), *Samenwerken en bouwen aan de Arbeidsmarkt*.

Broers, V. & Witvliet, L. (2018), *Inkomen en Werk in de 21ste eeuw*.

Broers, V. & Witvliet, L. (201), *Arbeidsmarkt van Morgen*.

Broers, V. (2019), *Connect in Flex: De Werkenden van Morgen*.

Young Advisory Group (2019), *De Visie van Millennials op de Arbeidsmarkt van Morgen*.

Witvliet, L. (2023), *Een Coulissen Landschap*.

**Tijdens het schrijven van dit boek is Leo Witvliet, de auteur die hoofdzakelijk verantwoordelijk is geweest voor de wetenschappelijke analyses verantwoording van dit verhaal, helaas medisch zwaar getroffen. Hij maakt het gelukkig naar omstandigheden goed, maar door zijn herstelproces heeft hij niet de finale versie van het boek kunnen checken en verifiëren. De overige auteurs hebben in samenwerking met de NBBU geprobeerd dit verhaal en de verantwoording ervan zo goed mogelijk te finaliseren.*

Mochten er onverhoopt verwijzingen naar bronnen ontbreken of verkeerd zijn opgenomen, dan kunt u contact opnemen met de NBBU, voor eventuele online rectificatie.

Na het lezen van het essay *Unlocked - De organisatie van Werk & Welzijn* in het *Symbioceen* wijs ik u graag nog op de hierop volgende bijdrage van Prof. Dr. Ir. Nico H.G. Baken. In zijn functie van technologisch strateeg bij zijn werkgever KPN en hoogleraar aan de TU Delft en TU Eindhoven onderzocht hij over een periode van ruim 40 jaar de technische toekomstmogelijkheden. Hij laat u in deze bijlage zien hoe de evolutie van het Antropoceen naar het Symbioceen plaatsvindt in de energiesector, om daarna de slag te slaan naar de arbeidsmarkt.

Marco Bastian – Directeur NBBU



De evolutie van Antropoceen naar Symbioceen

Prof. Dr. Ir. Nico H.G. Baken

In dit essay geef ik u een nieuwe kijk op markten en in het bijzonder de arbeidsmarkt vanuit een holistische netwerktheorie.

Markten

Het woord arbeidsmarkt zegt het al, de arbeidsmarkt is een markt. Zonder uitputtend over het begrip markt te willen zijn, kunnen we er met een frisse, eigentijdse blik een aantal eigenschappen over opsommen die de tekstboeken over het concept markt en in het bijzonder de arbeidsmarkt transcenderen. Door de markten te zien als complexe netwerken ontstaat de vraag hoe ze als zodanig te 'beladen', dit noemen we loadmanagement. Dit betekent dat ze de juiste emergente eigenschappen krijgen die maken dat ze als netwerkgeheel meer zijn dan de som der delen. Deze netwerken verbinden vraag en aanbod zodanig dat (meer)waarde kan worden geleverd. Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt gaan in essentie over kennis en vaardigheden. Dat is dieper gelaagd dan de concepten bedrijven en arbeid(ers) en biedt nieuwe perspectieven.

Duidelijk is dat een markt gaat over vraag en aanbod. Het is de kunst om die, als geheel, zodanig goed op elkaar aan te laten sluiten dat we gewenste uitkomsten (emergente eigenschappen) krijgen voor de vraag- en aanbodzijde die passen bij de visie van wat we als samenleving willen zijn. Dat is een complexe opgave. Bovendien moet die visie dan wel bestaan, verbeeld, verwoord en gedragen worden. De visie wordt op deze manier voor alle stakeholders een punt op de horizon en een wenkend perspectief. Daar zullen we QualiTijd aan moeten besteden om de juiste Qualiteit en zingeving van onze samenleving te definiëren, kortom Q4Q: QualiTijd voor Qualiteit. Qualiteit is daarin bedoeld als de Griekse, Aristotelische Voortreffelijkheid (Aretè, [9]).

Een ondersteunende rol voor kunstmatige intelligentie

Juist in dit tijdsgewricht krijgen we nieuwe kansen om onze markten beter in te richten. Als mens en als professional in de arbeidsmarkt is het onmogelijk het hele speelveld van vraag en aanbod holistisch te overzien

en te optimaliseren. Die optimalisatie is geen optelsom van puntoplossingen van verschillende partijen (Latijn: Partes, delen). Bovendien gaat het om veel meer dan geld als criterium voor de optimalisatie. We willen aan allerlei directe en indirecte randvoorwaarden voldoen. Daar komt bij dat de markt niet stil staat. De markt is dynamisch [1] en het tempo van de veranderingen versnelt. Kortom we hebben met een enorme set aan gegevens te maken, in moderne taal: 'de arbeidsmarkt is rijk aan data'. Het antwoord laat zich raden: hier kunnen we Kunstmatige Intelligentie inzetten. Dat is geen Science Fiction, het gebeurt al, zie bijvoorbeeld het bedrijf 8Vance, [2]. De transities die we hier schetsen zijn generiek en maken in alle sectoren hun opwachting; ze zijn te vinden in het begrip 'evolutie'. Een vergelijking met het leven zelf is hier gerechtvaardigd. Markten en zeker het leven gaan over dynamische complexe systemen waar transacties plaatsvinden die we steeds beter kunnen modelleren met complexe netwerktheorie [3]. Let op, dat betekent nog niet dat we markten - en al zeker niet het leven - kunnen doorgronden. Maar ons begrip en de oplossingen kunnen enorm verbeteren, zeker voor markten. Ze kunnen zelfs zodanig verbeteren dat ze zichzelf uiteindelijk organiseren en in standhouden. Zo wordt ook de arbeidsmarkt van een statisch gegeven waarin we klassiek werken met 'Newtoniaanse', de bekende deterministische en reductionistische methoden, een autopoësis [4]. We zien een overgang opdoemen van het Antropoceen naar het Symbioceen.

Antropoceen en Symbioceen

Fundamentele karakteristieke eigenschappen van het Antropoceen en haar opvolgende tijdperk van het Symbioceen.

Newtoniaans denken: Antropoceen	Integraal systemisch denken: Symbioceen
Kronos	Kairos
Kloktijd	Existentiële tijd
Controleren, streven, vasthouden	Loslaten
Wantrouwen, wanorde, angst	Vertrouwen, orde, hoop
Winst	Waarde
Angelsaksisch model	Rijnlandsmodel
De weg van 'targets'	De weg van pneuma, zingeving
Business case	Value case
Consequential moral thinking	Categorical moral thinking
Ratio, Yang	Intuïtie, Yin
Feiten, natuurwetenschappen, voorspellen	Betekenis, geesteswetenschappen, doorgronden
Paramecium	Euglena [5]
Het deel	Het geheel (Heisenberg, Der Teil und das Ganze, 1969)
Het individu	De gemeenschap
Nodale aanpak (silo's), partiële rationaliteit	Netwerk aanpak, algemeen belang
Angst voor schaarste	Notie van overvloed
Overleven	Leven
Reïficatie, onttovering	Inspiratie, betovering
Operationele excellentie	Innovationele excellentie
Concurreren	Samenwerken
Determinisme, reductionisme	Ruimte voor vrijheid en twijfel, integraal denken
First mountain	Second mountain (Brooks, Quest for a Moral Life, 2019).

In het Symbioceen is **samenwerken** dé rode draad. Dit impliceert dat de delen van het systeem verbindingen behoeven met andere delen en zo een netwerk vormen. Waardevolle transacties vergen vaak meerdere partijen die samen een netwerkketen vormen. Wij kunnen die ketens vaak niet zien, niet ontdekken, dat is te complex. Daarom blijft de mens doorgaans steken in puntoplossingen tussen twee actoren, twee delen, van het geheel. Juist hier helpen complexe netwerktheorie en de grafentheorie. Zij brengen het samenspel van de delen en verbindingen in kaart en modelleren die zodanig dat we de veerkracht en robuustheid van het netwerk kunnen vergroten en de karakteristieken van het netwerk in kaart kunnen brengen. Kunstmatige intelligentie ondersteunt dit. Dit geldt voor alle gehelen (systemen, netwerken) in alle sectoren en disciplines. Kortom: de netwerktheorie is generiek toepasbaar. Zo kunnen we op zoek gaan naar de juiste transacties [6] tussen de delen van een geheel zodanig dat het geheel zich verheft (*Ora et Labora*) tot een 'hogere' status die gewenst is en past bij een visionaire ontwikkeling van het geheel. Ook dit is weer generiek. We kunnen

het toepassen op de arbeidsmarkt, alle markten, alle gehelen en zelfs doortrekken naar de natuur en de biofiele kosmos [7,8]. Zagen we impliciet de mens hier als centrale speler, dan opent zich nu een nieuw perspectief. De mens is een integraal onderdeel van de natuur en daar spelen dieren, planten en dingen een rol[13]. Komt communicatie met deze actoren binnen handbereik dan kunnen we met recht over het Symbioceen spreken.

Handelingsalgoritme

Bestaat er een handelingsalgoritme om de genoemde visionaire ontwikkeling in gang te zetten? Ja, dat algoritme bestaat [9] en vatten we hieronder beknopt samen:

Sit back and relax, denk niet na, denk vóór! Neem de QualiTijd voor Qualiteit (Visie, Pneuma, Zingeving, Aretè) en vervolg met het 10 stappenplan:

1. Creëer een visie, een wenkende perspectief en verbeeld die voor het gehele netwerk;
2. Schakel de kunst in en maak een lange termijn baken van het beeld, het wenkende perspectief;
3. Articuleer het beeld in functionele en niet-functionele eisen;
4. Vertaal het lange termijn baken, de visie terug in de tijd naar een mikpunt, een middellange termijn baken;
5. Ontwerp een value case voor de middellange termijn;
6. Weet waar je staat, waar vandaan je de reis gaat maken;
7. Neem de tijd voor het inzichtelijk maken van gunstige mogelijkheden en bedreigingen;
8. Trek de eerste aan met callopties en wentel de tweede af met putopties;
9. Ga op reis met de juiste operationele bemanning;
10. Houd het baken in zicht en heb een plezierige reis.

In stap 5 komen we het concept van de value case [9, hoofdstuk 9] tegen. Het gaat hier dus niet over een business case. Die past niet in - en dissonneert zelfs met - de symbiotische manier van denken en handelen. Immers, een business case is primair gericht op het deel en een value case op het geheel.

De casus van de energiemarkt

Om de symbiotische werkwijze af te zetten tegen het Newtoniaans denken en handelen pakken we een concrete casus. Deze casus kiezen we bewust niét uit de arbeidsmarkt maar uit een andere markt en sector: de energie sector. Dit omdat deze sector nu prominent in de belangstelling staat omdat het een vitale sector is die nu in een heftige crisis verkeert doordat halsstarrig wordt vastgehouden aan de oude manier van denken. We sommen enkele eigenschappen op van de twee denkwijzen, het spinmodel versus het zeestermodel [10]:

Oud: Spider-denken en handelen	Nieuw: Starfish-denken en handelen
Starre missie	Open visie
Mens staat buiten de natuur	Mens is integraal onderdeel van de natuur
Macht en controle	Democratie en zelfsturend
Antropisch, mens centraal	Natuur centraal
Gesloten, dogmatisch	Open, flexibel
Verticale piramidale organisatie	Horizontale organisatie, Peer to Peer (P2P)
Met name oog voor de top van de piramide	Oog voor het belang/ideaal van het geheel
Partiële rationaliteit	Algemeen belang voor het geheel
Kwetsbaar	Robuust
Orders vanuit de top van de piramide	Zelfsturend
Ongelijkheid, eigenbelang	Gelijkwaardigheid, solidariteit
Moeilijk aanpasbaar, langzaam	Veerkrachtig

Het mag duidelijk zijn dat deze kolommen sterk gecorreleerd zijn aan, of sterker nog nagenoeg identiek zijn met de kolommen van die van het Antropoceen en Symbioceen. Laten we eens wat feiten nalopen in de huidige energiewereld en met name kijken naar Nederland.

Er bestaat geen eenduidige langetermijnvisie in de energiewereld, wel een starre missie die vanuit de topbedrijven in de energiewereld wordt uitgedragen. De missie wordt dogmatisch met lineaire stappen uitgevoerd vanuit een in het verleden ingeslagen weg die nieuwe ontwikkelingen - met name zonne-energie - remt of tegenwerkt. Men wil de energieproductie op onze planeet zelf beheersen en controleren. Dit terwijl er al een natuurlijke miljarden jaren oude (4,2 miljard jaar om precies te zijn) duurzame, veilige, continue en bovenal gratis energiebron bestaat. Deze bron, een natuurlijke kernfusie reactor, levert haar energie ook nog eens overal op de bestemming af zonder transportkosten, zodat er geen piramidale distributie zoals bij het hoogspanningsnet, nodig is. Ik heb het hier over de zon.

Van alle energie die de zon produceert valt een minieme fractie van haar schier oneindige vermogen op onze planeet, maar dat is altijd nog een gigantisch vermogen van 175.000 Terawatt waarvan we minder dan 0,1 promille nodig hebben (15 Terawatt). Deze energiebron blijft ook nog eens miljarden jaren functioneren. En dan zouden wij hier op aarde niet-duurzame centrale energiebronnen moeten ontwerpen en daarvan de energie distribueren? ZIEN in dezen is cruciaal, maar het lijkt wel of we niet willen zien [9, pagina 79].

Ondertussen splitsen we de organisatie van de energiesector in subnetwerken waaronder enerzijds het hoogspanningsnetwerk (Tennet)

en anderzijds de midden- en laagspanningsnetwerken van lokale energie netwerkbeheerders (Alliander, Enexis, Liander, Stedin etc.). Tennet heeft recent bekend gemaakt dat ze hun investeringen willen verhogen van 110 Miljard naar 160 Miljard euro. Dat is meer dan 20.000 euro per gezin in Nederland. Voor een fractie van dat geld ‘verzonnen’ we alle woningen met zonnepanelen en maken we P2P lokale energienetwerken inclusief opslagmogelijkheden, niet alleen met batterijen maar in een scala van transsectorale gesofisticeerde opslagmogelijkheden [11, 12]. De gevolgen van de huidige spin-aanpak in de energiesector leiden tot systeem falen met desastreuze gevolgen die met name de burger letterlijk (fysiek) en figuurlijk (financieel) in de kou zetten. Zelfreflectie lijkt aan de orde.

Loadmanagement

Bovenstaande is niet uniek voor de energiesector. We zien meerdere sectoren met antropocentrische benaderingen, zie bijvoorbeeld de financiële sector. Hoe is dit mogelijk? Omdat de CEO's van de grote bedrijven in deze sectoren doorgaans niet worden gekozen op basis van kennis, competenties en visionaire kwaliteiten maar op basis van de netwerken waarin zij zitten en van waaruit zij de (politieke) besluitvorming kunnen beïnvloeden. Dat past weer bij het spidermodel. De stakeholders bij alle bedrijven in alle sectoren omvatten: bestuurders, aandeelhouders, toeleveranciers, bancaire stakeholders, regelgevers, klanten en werknemers. Het is eenvoudig om aan te geven hoe de machtsverhoudingen liggen in het spin- en zeestermodel. Hoe gaan we het tij keren? Juist: door het ‘zien’ ook te laten doordringen bij de spin-bedrijven en een hand uit te steken en te helpen vanuit het interregnum de juiste weg in te slaan. De consumenten kan een actieve rol worden aangeboden in de transitie waardoor hun vertrouwen kan worden gewonnen.

Met het toekomstige beleid in de arbeidsmarkt kan hieraan worden bijgedragen door de juiste mensen integraal op de juiste plekken te krijgen. Dit gaat verder dan ‘punt-oplossingen’. Met een holistische blik bezien we het sector- en bedrijevennetwerk. Hoe beelden we hier de werknemers op af? Beter nog: hoe beladen we dit netwerk met de juiste lading van kennis en competenties? In ene ontdekken we nu daadwerkelijke flexibilisering. Vaste banen zijn niet langer een automatisme, omdat een werknemer zijn kennis en competenties bij meerdere bedrijven tegelijk kan inzetten. Tevens zien we dat we weer met een optimalisatie van ‘loadmanagement’ te maken hebben, een ware ‘kunst’. Precies zoals dat gebeurt of gaat gebeuren met onze informatie-, energie- en materienetwerken. Informatie, energie en informatie zijn de fysische oer-constituenten die onze werkelijkheid bepalen [3,9]. De sectoren kunnen we ook grofweg indelen naar de mate waaraan zijn aan deze constituenten zijn gekoppeld. Om materie, energie en informatie op tijd, betrouwbaar en met de juist kwaliteit te transporteren naar de markt (klanten), zijn respectievelijke netwerken nodig. De sleutel ligt bij loadmanagement, die dient de netwerken dynamisch zo te beladen dat het netwerk als geheel meer is dan de som der delen, nu, op de middellange en lange termijn.

Conclusie

De evolutie van sectoren en markten - en dus ook die van de arbeidsmarkt zijn in transitie van het Antropoceen naar het Symbioceen. Dit impliceert zelfreflectie en een onvermijdelijke noodzakelijke dynamiek in het huidige liminale interregnum tussen het oude en nieuwe paradigma, een 'tussentijdzone', die de natuur en dus ook de mens ten goede komt en past bij de evolutie van het leven, onze planeet, zelfs tot in de biofiele kosmos [8]. So: 'Take charge!'

NHG Baken

Prof. Dr. Ir. Nico H.G. Baken
nico.baken@kpnplanet.nl

Literatuur

- [1] 'Hoe flexibilisering van dé oplossing tot hét probleem werd', Egbert Kalse NRC, 2024.
- [2] <https://www.8vance.com/>
- [3] Melanie Mitchell, Complexity, a guided tour, 2009
- [4] Autopoësis, <https://en.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis>
- [5] Stefano Mancuso en Alessandra Viola, Brilliant Greene, 2015
- [6] Nico Baken et al., Trusted Transactions Transforming your Life, 2008
- [7] Thomas Hertog, On the Origin of Time, 2023
- [8] Philip Goff, Why, the Purpose of the Universe, 2023
- [9] Nico Baken, Baken voor Het Goede Leven, 2023, www.wonderewereld.nl
- [10] Ori Brafman en Rod A. Beckstrom, de Zeester en de Spin, 2006
- [11] Ebisa Olana Negeri, The Smart Power Grid, a Holonic Approach, 2014
- [12] Kaz Schonebeek, De elektrische auto als oplossing voor het overvolle stroomnet, 2024
- [13] Nico Baken et al., Unravelling 21st Century Riddles – Universal Network Visions from a Human Perspective, 2006

Over de auteurs



Leo Witvliet (1949) is emeritus hoogleraar interim Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Witvliet is gepromoveerd op de relatie persoonlijkheidskenmerken en gedrag bij (interim) managers. Witvliet typeert zijn werk als het leggen van verbindingen tussen de kennis die aanwezig en verkregen is in de dagelijkse praktijk. Met de kennis die de wetenschap ons biedt. Hij zorgt voor de wetenschappelijke en conceptuele borging van het NBBU project de *Arbeidsmarkt van Morgen*. Hij is docent Bestuurlijk Leiderschap AOG Groningen, gericht op persoonlijke verwerking van de stof en is actief op het vraagstuk van bestuurlijke complexiteit, aanpassing van bestuurlijk gedrag aan dagelijkse werkelijkheid en begeleidt diverse personen en organisaties op dat vraagstuk.



Victor Broers

Alles is met alles verbonden – en het menselijk potentieel is ongekend groot als we dit durven te omarmen. Vanuit dit bewustzijn is Victor Broers toegewijd aan het creëren van een mooiere samenleving. Victor studeerde rechten aan de Universiteit van Amsterdam en verdiepte zich in de economie aan de London School of Economics. Eerder werkte hij voor het Ministerie van Financiën, schreef diverse boeken, waaronder *Waarheid, Waarden & Welvaart* en adviseerde overheden en bedrijven over de sociale, politieke en economische paradigma veranderingen van deze tijd. Momenteel werkt Victor aan een nieuwe toekomstvisie voor onze Europese samenleving. Met zijn talks, podcasts en boeken inspireert hij mensen om hun horizon te verbreden en zelf bij te dragen aan een mooiere toekomst.

Podcast: *Victor Kijkt Verder* / Manifest Europe
Je kunt Victor bereiken via LinkedIn.



Over Arbeidsmarkt van Morgen

Met het project *Arbeidsmarkt van Morgen* van de NBBU faciliteren zij en dragen zij bij aan de discussie over noodzakelijke veranderingen op de arbeidsmarkt. In de zomer van 2013 traptten arbeidsmarktexperts het project af tijdens een inspirerende werkconferentie in kasteel De Hooze Vuursche, waar relevante vragen over de arbeidsmarkt werden gesteld. Het project heeft zich met verschillende initiatieven zoals een ideeënwedstrijd voor studenten, een adviestraject Duurzame Inzetbaarheid voor ondernemers en expertmeetings met arbeidsdeskundigen inmiddels ontwikkeld tot een platform waarop nadrukkelijk een verdiepingsslag wordt gemaakt door de beste deskundigen in dit werkveld.