



## Hoe werkt werk in de toekomst?

Aukje Nauta, Universiteit van Amsterdam en Factor Vijf, oktober 2014

*Deze paper schreef Aukje Nauta ten behoeve van de FCB-inspiratiebijeenkomst 'Hoe werkt werk in de toekomst?' op 25 september 2014 te Beesd.*

### Inleiding

In september 2014 was ik op het Permanent Beta Festival dat jaarlijks in tenten in de Drentse bossen wordt gehouden. Dit festival heeft een lage toegangsprijs en desondanks heeft het erg veel te bieden. Dankzij de vele workshops, met thema's variërend van handbogen maken, kinderen opvoeden, nieuwe onderwijsmethoden, theatersport, meditatie en sociale media, en dankzij alle goede gesprekken en de waardering die je krijgt voor wat je zelf te bieden hebt – ik begeleidde enkele labsessies van bedrijven met prangende vraagstukken - kom je heel rijk thuis.

Hoe dat komt? Omdat dit festival van en voor iedereen is. Niemand komt louter consumeren. Nee, als je komt, dan draag je zelf ook bij. Of dat nu is in de vorm van een workshop die je geeft, bardiensten die je draait, of handen die je uit de mouwen steekt bij het opbouwen of afbreken van alle tenten. De basisprincipes waarop het Permanent Beta Festival draait zijn: zelforganisatie en behulpzaamheid. Iedereen organiseert iets voor een ander, iedereen helpt elkaar waar nodig, en de organisatoren vullen net zo lief het toiletpapier bij als ieder ander die ziet dat dit nodig is. We mochten willen dat werk anno 2028 lijkt op hoe het daar werkt. Dit ter introductie van het thema dat FCB, het sectorfonds voor jeugdzorg, kinderopvang en welzijn, onlangs agendeerde: Hoe werkt werk in 2028?

Om de vraag te beantwoorden naar hoe over pakweg 14 jaar werk werkt, beschrijf ik in deze paper 'materiaal' waarmee de lezer zich een beeld van 2028 kan vormen. De lezer kan dat vervolgens zelf toespitsen op de branches welzijn, jeugdzorg en kinderopvang (voor zover die anno 2028 nog als branches te onderscheiden zijn).

Er verschijnen legio boeken, rapporten, artikelen over de toekomst van werk. Sommige met doemscenario's, bijvoorbeeld over '*job polarisation*', wat betekent dat middenkaderbanen meer en meer verdwijnen. Andere verhalen zijn lichter van toon, bijvoorbeeld het boek van Adjiedj Bakas, die schrijft dat we er heus aan gaan wennen dat we over tien jaar al hosselend ons geld verdienen, omdat nog maar veertig procent dan vast werk heeft.



## The Shift

Een van mijn favoriete boeken in dit genre is *'The Shift'* van Lynda Gratton. Gratton is geen rechtlijnige trendwatcher, maar laat zien dat de toekomst meerdere kanten op kan gaan, positief of negatief. Dat is afhankelijk van de keuzes die we nu maken. Zoals Nancy Duarte in een TEDx Talk zei: *'The future is not a place where we gonna go. It's a place that you get to create'*. Deze uitspraak sluit prachtig aan bij het doel van deze paper: Verbeelden hoe de wereld van werk, binnen het domein van zorg en dienstverlening aan hulpbehoevenden in onze samenleving, er in 2028 idealiter uitziet. Door dit te verbeelden, wordt helder welke eerste stappen we nu kunnen zetten om straks een mooie toekomst waar te maken.

Lynda Gratton schetst vijf krachten die de toekomst van werk bepalen, te weten:

1. Demografie
2. Technologie
3. Maatschappelijke trends
4. Globalisering
5. Milieu

In de rest van deze paper werk ik deze vijf krachten uit voor de Nederlandse situatie tussen nu en 2028. Analoog aan de lijn die Gratton uitzet in haar boek, schets ik hoe deze vijf krachten kunnen leiden naar ofwel een donkere toekomst, ofwel een heldere toekomst, afhankelijk van de stappen die we nu zetten.

## Demografie

In 2028 ziet de Nederlandse bevolkingsopbouw er heel anders uit dan nu: meer 'grijs', minder 'groen' en een hogere levensverwachting. In 2008 telde Nederland 2,4 miljoen 65-plussers, aldus het CBS. In 2025 stijgt dit tot 3,6 miljoen, de helft meer 65-plussers. In de jaren zestig en zeventig zag de Nederlandse bevolkingsopbouw er nog uit als een echte piramide: heel veel jongeren, weinig ouderen. Er was een enorme 'groene druk', dat is het aantal jongeren tot 20 jaar gedeeld door het aantal werkenden. In de jaren '60 en '70 was de groene druk 70 procent, oftewel: elke tien werkenden moest zeven kinderen onderhouden. Door daling van het aantal geboortes is de groene druk nu nog zo'n veertig procent. Maar tegenwoordig is de druk vooral grijs, en deze wordt steeds



grijzer. Grijs druk staat voor het aantal 65-plussers gedeeld door het aantal werkenden. Dat was twintig procent in 2010, is veertig procent in 2025 en vijftig procent in 2040. Dus twee werkenden moeten in 2040 zorg dragen voor één 65-plusser. Tenzij we de AOW-leeftijd verhogen, wat we gelukkig ook doen (Westendorp, 2014).

Nu al lopen de overheidsuitgaven aan de AOW enorm op, zo liet het CBS onlangs weten. De uitgaven aan AOW-uitkeringen zijn sinds 2008 met bijna een kwart gestegen tot 32,7 miljard euro in 2013. De stijging van de AOW-uitgaven gaat ongeveer gelijk op met de groei van het aantal uitkeringsgerechtigden. Het is dan ook een rechtstreeks gevolg van de vergrijzing. In 2011 gingen de eerste babyboomers met pensioen. Eind 2013 ontvingen ruim 3,2 miljoen mensen een AOW-uitkering.

Rudi Westendorp (2014) schreef een boek over veroudering: *'Oud worden zonder het te zijn'*. Daarin staat dat we dankzij hygiëne, schoon drinkwater, goed voedsel, bestrijding van infecties, technische en medische innovaties, minder geweld en goed publiek bestuur momenteel een levensverwachting hebben die dubbel zo lang is als honderd jaar geleden: van veertig naar tachtig jaar! Elke week wordt ons leven met een weekend verlengd. En het einde van deze ontwikkeling is nog niet in zicht.

Ook al neemt de levensverwachting nog steeds toe, de samenleving en zeker het domein van werk is daarop nog helemaal niet afgestemd. Westendorp schrijft terecht dat we de inrichting van ons leven moeten aanpassen aan de uitdijende levensduur. We zouden langer moeten werken en maatschappelijk actief moeten zijn. We kunnen dan nog steeds even lang genieten van ons pensioen als onze ouders en grootouders deden, die immers minder lang leefden. Langer doorwerken vereist echter een enorme omslag in denken over hoe we de samenleving inrichten. Meer gevarieerde woningen, meer werk, meer aandacht van zorgverleners voor wat mensen zelf willen, zo schrijft Westendorp. '75 is het nieuwe 65' schrijft hij prikkelend, en: 'Onze problemen met de betaalbaarheid van de pensioenen kunnen alleen worden opgelost als we de pensioenleeftijd versneld aanpassen aan de resterende levensverwachting. Niet langzaam verschuiven naar 67 jaar, maar doorgroeien naar een pensioengerechtigde leeftijd van 75.'

De huidige trage verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd is om zowel sociale als economische redenen een slecht idee. Sociaal gezien getuigt het van weinig respect om 67-plussers die nog willen



en kunnen werken, daartoe te demotiveren. Eigenlijk is het vreemd dat we ons leven in fasen indelen waarin we vrijwel uitsluitend leren (tot circa 25 jaar), werken (tussen 25 en 67 jaar) en ontspannen (vanaf 67 jaar). Economisch gezien is het onverstandig om 'van bovenaf' te bepalen wie wanneer wel en niet mag werken. Want productief zijn vooral zij die maar al te graag willen werken, of ze nu twintig, veertig of tachtig jaar zijn. Een donkere toekomst zou dan ook zijn dat we anno 2028 mensen op basis van leeftijd (of andere demografische kenmerken) nog steeds in hokjes van leren, werken of ontspannen stoppen.

In 2010 publiceerde ik samen met Annet de Lange en Saskia Görtz een artikel getiteld 'Lang zullen ze leven – en werken'. Hierin stellen we dat mensen zoveel meer 'leeftijden' hebben dan alleen een kalenderleeftijd, namelijk ook een leeftijd van de prestatie, van de leefsituatie, een psycho-sociale leeftijd en een leeftijd van de mentale en fysieke functies. Iedereen veroudert in zijn of haar eigen tempo. Met de leeftijd nemen daarom de verschillen tussen mensen toe. Hoe ouder we worden, hoe meer we onszelf worden, en dus hoe belangrijker het is om ons leven naar eigen inzicht in te vullen. Juist nu we langer gaan doorwerken, is het een *must* om maatwerk in arbeidsrelaties te creëren. In mijn boek '*Tango op de Werkvloer*' behandel ik de theorie van Denise Rousseau over zogenoemde i-deals. Een i-deal is een individuele afspraak-op-maat over werk, ontwikkeling of arbeidsvoorwaarden die medewerkers uitonderhandelen met hun leidinggevende. Een i-deal wijkt af van de standaard, en van afspraken die collega's hebben, vandaar de term 'idiosyncratisch'. Er zijn vele voorbeelden van te bedenken, zoals de werkvoorbereider die zijn eigen baan overbodig maakt door zijn functie – dankzij wat extra speeltijd en met de hulp van een ict'er - weg te automatiseren. Hij bespaart zijn bedrijf daarmee 1500 uur op jaarbasis, en maakt zelf promotie naar een hogere functie. Win-win.

Het concept i-deals zie ik als een hefboom naar iets heel belangrijks in werk en leven van mensen. Dat is dat we volop zelf vormgeven aan de invulling van ons werkende leven. En ook aan de invulling van manieren waarop we leren, zorgen voor anderen, en ons ontspannen. Een heldere toekomst zou mijns inziens zijn dat er veel meer mogelijk wordt qua combinaties en transities van leren, werken, ontspannen en vrijwilligerswerk, inclusief mantelzorg. Feitelijk zien we dat nu al bij heel veel 65-plussers. Zij zijn nog lang niet bejaard. Als 75 het nieuwe 65 is, dan is 65 immers het nieuwe 55. Zo ken ik een gepensioneerde directeur die volop consultancyklussen doet, daarnaast voor zijn kleinkinderen zorgt, een studie geschiedenis doet en heel veel sport. En zo ken ik een schoonmaakster van 65+ die schoonmaakwerk aan huis combineert met werken in loondienst bij een



schoonmaakbedrijf. Dankzij haar extra inkomsten kan ze regelmatig lange reizen maken. Te hopen is dat zulke keuzes voor een actieve inrichting van het leven in 2028 aan zoveel mogelijk (oudere) mensen is voorbehouden. Anno 2028 zou werken tegelijk ook leren moeten zijn, met daarnaast voldoende tijd voor ontspanning en zorg voor onze naasten. Als we ons in 2028 maar niet meer gevangen voelen in voorgeschreven banen. Een zelfgekozen, actieve inrichting van werken, leren, zorgen en ontspannen komt tegemoet aan een belangrijke menselijke behoefte: die aan autonomie. Bovendien haalt de samenleving meer rendement uit menselijk kapitaal, als mensen doen wat ze zelf willen en kunnen. Uit onderzoek blijkt dat mensen die i-deals hebben, geneigd zijn om iets extra's te doen op hun werk. Reden om i-deals volop te faciliteren!

Voor een heldere toekomst doen we er goed aan om de AOW-leeftijd liefst maar helemaal af te schaffen, en ook nauw-omschreven banen weg te doen. Dat dit nu al kan, staat te lezen in het FCB-magazine over Welzijn van augustus 2014. Daarin vertelt Ellen Quanten, die de Stichting Traverse voor Maatschappelijke Opvang in Tilburg leidt, hoe ze heeft bereikt dat medewerkers van Traverse meer hun eigen baan zijn gaan vormgeven. Medewerkers van Traverse bepalen zelf wat ze nodig hebben om zich te ontwikkelen of juist meer tijd voor ontspanning te maken. Zij geven zelf vorm aan combinaties van werken, leren en ontspanning. Ellen Quanten werkt niet langer meer met functieomschrijvingen, maar met rollen, die mensen vrij kunnen invullen, op basis van wat ze goed kunnen.

Kortom: anno 2028 zien we idealiter een grote variatie in manieren waarop mensen autonoom vorm geven aan combinaties en transitie van werken, leren, zorgen en ontspannen. Zo groot is idealiter die variatie, dat standaard-pensionering niet meer aan de orde is, maar mensen zelf bepalen op welke leeftijd werken in ruil voor een salaris mooi geweest is.

## Technologie

In 2028 is duizelingwekkend veel nieuwe technologie voorhanden, waarvan we nu nog niet eens kunnen voorspellen hoe die er uit gaat zien. Onderzoekers verwachten dat we in 2040 software in onze hersenen hebben voor een beter geheugen, oor-implantaten die headsets overbodig maken, en slimme vingers met geïmplanteerde chips die ons bij diverse werkzaamheden van dienst zijn. Het adviesbureau PWC publiceerde onlangs een rapport getiteld *The Future of Work*, waarin de auteurs verslag doen van een reis naar 2022. Zij schrijven dat Ray Kurzweil begin 2000 voorspelde dat 20.000



jaar vooruitgang in de komende 100 jaar samengeperst zou worden: technologie ontwikkelt zich exponentieel. Anno 2014 blijken de technologische ontwikkelingen nog veel sneller te gaan dan Kurzweil in 2000 voorspelde. PWC voorspelt dat werknemers in een Chinese fabriek al in 2017 een sensor zullen hebben om concentratie, productiviteit en humeur te meten. En al in 2022 zal volgens PWC het eerste geheel geautomatiseerde hotel zijn deuren openen. Marieke Martens, hoogleraar aan de Universiteit Twente, voorspelt dat we over tien jaar al zelfrijdende auto's hebben. Daan Roosegaarde, kunstenaar en verbinder van kunst en technologie, ontwierp onlangs een prototype van een sensor, die helpt bij het winkelen. Stel, de sensor signaleert ijzertekort in je lichaam. Dan licht hij op zodra je langs de spinazie loopt. Daan werkt hiertoe samen met Ahold en Unilever. En met Heijmans werkt hij aan slimme snelwegen met asfalt dat oplicht zodra het vriest, zodat je als automobilist gewaarschuwd bent. Roosegaardes manier van werken illustreert een trend, namelijk dat kunstenaars niet langer in hun eigen kunstenaarshokje blijven zitten, maar slim verbindingen aangaan met andere terreinen, zoals in dit geval grote bedrijven. En ook tussen andere disciplines ontstaan meer en meer kruisverbanden. Deze trend sluit aan bij het gedachtegoed van Diamandis en Kotler, schrijvers van het boek *'Abundance'*. Op basis van interviews met topwetenschappers, innovators, en CEO's van industriële bedrijven stellen Diamandis en Kotler dat ontwikkelingen in de kunstmatige intelligentie, robots, computers, breedband netwerken, digitalisering, nano en synthetische biologie exponentieel zijn. Dat komt de mensheid volop ten goede. Behoeftes aan water, voedsel, energie, zorg en onderwijs, worden dankzij technologie in de nabije toekomst veel makkelijker vervuld. Zo kunnen we binnenkort van zeewater drinkwater maken. En zo kunnen mensen zichzelf straks beter diagnosticeren dan de dokter, dankzij medische apps. De landbouw gebruikt naar verwachting in de nabije toekomst veel minder land, water en pesticiden. We kunnen dus volop optimistisch zijn. Er is immers geen schaarste, maar overvloed, aldus Diamandis en Kotler. Diamandis is oprichter van Singularity University, die de missie heeft om mensen op te leiden, te inspireren en krachtig te maken, zodat ze de exponentieel groeiende technologieën kunnen toepassen op de grote uitdagingen waar wij mensen voor staan. Daartoe werken ze volop multidisciplinair: het gaat om het verbinden en toepassen van slimme technologieën die in zeer uiteenlopende wetenschapsdomeinen wordt ontworpen.

Ook al zijn technologische ontwikkelingen volop gaande, toch bereidt de 'gewone man/vrouw in de straat' zich onvoldoende voor op robotisering, digitalisering en automatisering van hun werk en leven. Dat is zorgelijk. Velen laten zich als de spreekwoordelijke kikker langzaam doodkoken in een pan met



water dat richting kookpunt gaat. In plaats daarvan zouden mensen continu voorbereid moeten zijn op steeds nieuwe manieren waarmee ze actief vorm kunnen geven aan hun werk en leven. Een donkere toekomst zou zijn dat anno 2028 alleen een slimme, creatieve voorhoede werk heeft en veel geld verdient. En dat een steeds grotere groep achterblijft, omdat deze mensen nieuwe technologie niet leert beheersen of omdat hun werk is overgenomen door robots. Wetenschappers spreken ook wel van 'job polarisation'; denk daarbij aan een zandloper. Dit houdt in dat er straks wel banen zijn voor de bovenkant, omdat creativiteit, sociale vaardigheden en technologische kennis altijd nodig zijn om de samenleving en technologie steeds verder te ontwikkelen. Ook blijft er naar verwachting altijd werk aan de onderkant, omdat er billen gewassen moeten worden, plantsoenen geschoffeld, en maaltijden geserveerd. Maar in het midden verdwijnt meer en meer werk, omdat computers en robots het zoveel beter kunnen.

Een heldere toekomst is dat iedereen is ingesteld op '*serial mastery*' (Gratton, 2011). Leren is onderdeel van ieders werk geworden. Mensen besteden een substantieel deel van hun tijd aan nieuwe dingen leren. Dit betekent dat we afscheid moeten nemen van traditionele manieren van onderwijs en scholing. Levenslang leren is nog allesbehalve de norm. Zo was ik onlangs bij een overheidsorganisatie, waar een manager vertelde over het hoogwaardige juridische werk dat zijn medewerkers doen. Zij hebben heel veel *tacit knowledge* en zijn nauwelijks geneigd om hun kennis te delen. Want kennis is macht, zo redeneren zij. Stel bijvoorbeeld dat al hun kennis digitaal wordt opgeslagen en voor iedereen, inclusief de klant, toegankelijk wordt. Dat kan er maar zo toe leiden dat hun baan overbodig wordt. In een heldere toekomst is deze houding van mensen idealiter verdwenen. Mensen zijn dan volop ingesteld op maximaal kennis delen met zoveel mogelijk mensen, vaak zelfs gratis en voor niets. Zoals nu al het geval is bij Wikipedia. Een mooi voorbeeld is de trend naar meer en meer massive open online courses (MOOCs). Zo heeft professor Hill van de Universiteit van Minnesota, die onderzoek doet naar voedsel, energie en natuurlijke hulpbronnen, een MOOC ontwikkeld over duurzame voedingssystemen. Al meer dan 16.000 studenten in 140 landen hebben zijn MOOC gevolgd. Dat wijst erop dat onderwijs een betaalbaar massaproduct aan het worden is.

Dat levenslang leren anno 2028 goedkoop en volop toegankelijk is, komt tegemoet aan een belangrijke menselijke behoefte: die aan competentie. Economisch gezien is levenslang leren een ware business case: zowel individu als organisatie ervaren dat wie niet leert, zijn geld niet opbrengt. Anno 2028 gaat het er niet meer om of je een vak beheerst, maar of je voortdurend in staat bent iets



nieuws te leren, waardoor je je continu aanpast aan de laatste stand der techniek. Voor een heldere toekomst dienen we onderwijs en scholing radicaal te kantelen. We moeten af van traditionele scholing in traditionele onderwijsinstellingen. We moeten omarmen dat leren onderdeel is en blijft van ieders leven. Her en der binnen de branches welzijn, jeugdzorg en kinderopvang ontstaat dat al. Zo is er de website [krachtproef.com](http://krachtproef.com), een los-vast netwerk van opbouwwerkers die elkaar professionaliseren. Zij nemen het heft in eigen handen om zelf en met elkaar te blijven leren. Zo heb je in gemeenteland de website [trainjecollega.org](http://trainjecollega.org), waar gemeenteambtenaren elkaar bijspijkeren in kennis en vaardigheden. En zo heeft FCB in de kinderopvang een mooie regeling 'Samen werken, samen leren', voor leren en professionaliseren op de werkvloer. Kortom: anno 2028 bestaat er idealiter geen beroepsbevolking meer, maar een leer-werkbevolking. Want leren maakt dan vanzelfsprekend deel uit van ieders dagelijkse activiteiten.

### Maatschappelijke trends

In 2028 is participatie een achterhaald begrip om de samenleving te karakteriseren. Hoezo 'mee'-doen? Doen is het adagium! Of nog beter: in 2028 ervaren we volop de meerwaarde van goeddoen. In 2013 schreef Adam Grant het boek *'Give and Take'*, met de ondertitel: *'Why helping others drives our success'*. Grant deelt mensen in drie categorieën in: de *givers* – zij die meer geven dan nemen, de *takers* – zij die meer nemen dan geven, en de *matchers* – zij die evenveel terug verwachten voor wat ze geven. Uit onderzoek en anekdotisch bewijs blijkt dat toppresterders in de samenleving opvallend vaak gevers zijn. Grant beschrijft het voorbeeld van ene Adam Rifkin, een internetondernemer in Silicon Valley. Hij heeft op LinkedIn volop connecties met de ruim 500 machtigste mensen in de Verenigde Staten. Hoe dat komt? Doordat hij als een echte gever opereert. Zo gaf hij ooit een beginnende internetondernemer zomaar een arbeidscontract, zodat deze aan zijn eigen start-up kon werken. Die start-up heette Twitter. En zo bouwde hij gratis en voor niets een fan-website voor een onbekende band, die mede daardoor heel succesvol werd. De band heette Greenday. En zo reageerde hij op een mail van een fan, genaamd Graham Spencer, die vond dat de website links moest hebben naar andere coole rockbands. Rifkin voldeed aan zijn verzoek. Diezelfde Spencer werd later een heel succesvolle internetondernemer. Vijf jaar later klopte Rifkin bij hem aan voor hulp bij zijn eigen start-up. Ook al hadden ze slechts een zwakke band, dankzij de hulp die Rifkin vijf jaar eerder had gegeven, hielp Spencer hem nu ook volop, en kon Rifkin een bloeiende onderneming starten.





*Giving*, zoals Grant het noemt, wordt in de psychologie veel bestudeerd onder de noemer 'prosociaal gedrag'. Dat betekent: een ander onbaatzuchtig helpen. Uit onderzoek blijkt dat tweederde à driekwart van de mensen prosociaal van aard is, dat wil zeggen dat ze andermans wensen en behoeften even belangrijk of soms zelfs belangrijker vinden dan die van henzelf. De rest is ofwel competitief van aard - zij willen meer dan de ander. Ofwel individualistisch, dat wil zeggen dat ze zelf veel van alles willen en zich weinig bekommeren om wat de ander krijgt. Maar de meerderheid blijkt prosociaal. En toch hebben we onze samenleving ingericht op vechters en individualisten. Zo hebben we regels om te voorkomen dat mensen het slechte doen. En verzinnen we financiële prikkels omdat we veronderstellen dat mensen overwegend hun eigen uitkomsten willen maximaliseren.

Interessant in dit verband is een studie van Kees van den Bos. Hij nam twee typen vragenlijsten af bij mensen die in een wachtruimte op Utrecht CS zaten. De eerste vragenlijst, voor proefpersonen in de experimentele conditie, bevatte de volgende drie vragen: 'Denk eens terug aan een situatie waarin je je helemaal ongeremd voelde. Wat deed je toen, wat voelde je toen?' Bij de controleconditie waren de vragen: 'Denk terug aan de dag van gisteren, wat deed je toen, wat voelde je toen?' Daarna nam de onderzoeker de vragenlijst in en verliet de ruimte. Vervolgens stond een 'handlanger' gehaast op, zogenaamd om de trein te halen. Maar in zijn spurt liet hij heel veel pennen vallen. Wat bleek? In de experimentele conditie stonden de proefpersonen significant vaker dan in de controleconditie op om te helpen pennen op te rapen. Dit experiment toont aan dat in een situatie waarin mensen zich vrij voelen van regels, normen en waarden over hoe men zich behoort te gedragen, de meeste mensen spontaan het goede doen. De resultaten suggereren dat we met regels en protocollen misschien wel meer van het prosociale gedrag kapot maken dan ons lief is.

Misschien kunnen we daarom sommige protocollen maar beter afschaffen en vervangen door principes als: je doet het best denkbare. Een mooi voorbeeld daarvan las ik in het FCB-magazine over jeugdzorg. Trainers van Bureau Jeugdzorg in Utrecht trainen leerkrachten in het basisonderwijs hoe ze kunnen omgaan met vraagstukken rondom kindermishandeling. In het basisonderwijs bestaat een protocol: leerkrachten moeten kinderen eerst twee weken observeren voordat ze met ouders in gesprek gaan over vermoedens van kindermishandeling. De trainer van Bureau Jeugdzorg vroeg aan de leerkrachten: 'Wie van jullie heeft kinderen? Hoe zouden jullie het vinden als er al twee weken intern over jou als ouder gepraat wordt voordat je zelf iets hoort over een vermoeden van kindermishandeling?' Hij zag de leerkrachten schrikken: dat wil niemand. Zo ontdekten de



leerkrachten dat het protocol eigenlijk meer kwaad deed dan wanneer ze als leerkrachten zouden vertrouwen op hun eigen intuïtie.

Zorgelijk is dat we onze samenleving met juridische kaders en economische prikkels zo hebben ingericht, dat we het goedgevoelen vaak al in de kiem smoren. We denken nog onvoldoende slim na over hoe we systemen, organisaties en de samenleving zo kunnen inrichten, dat mensen vaker wel dan niet goedgevoelen. Welke 'zetjes' en 'speelruimte' kunnen we mensen geven, opdat ze zich eerder pro sociaal dan asociaal gedragen? Antwoorden op die vraag kunnen ons helpen om naar een heldere in plaats van donkere toekomst te bewegen. Albert Jan Kruijer spreekt in dit verband van een donut als metafoor voor hoe het anders kan, zonder dat de samenleving een anarchie wordt. Het deeg van de donut verwijst naar de regels. Maar het midden van een donut is leeg: daar zit veel ruimte, die mensen nodig hebben om zelfstandig een goede koers te kunnen bepalen. Volgens Kruijer hebben we in Nederland tot nu toe iets te veel aangeleerd om steeds maar op het deeg te blijven rondlopen. Regelgeving is steeds het belangrijkste geweest. De professionals in de publieke sector zijn getraind in protocollen, maar weten onvoldoende hoe ze de ruimte kunnen pakken. Terwijl dat juist nodig is om goed te doen.

Kruijer stelt dat de huidige decentralisaties in het sociale domein heel veel kansen bieden. Hij pleit voor maatwerk, iets wat aansluit bij mijn eerdere pleidooi voor maatwerk en i-deals in arbeidsrelaties. Kruijer benadrukt het belang van maatwerk in het behandelen van cliënten. Op [omoooc.nl](http://omoooc.nl) geeft Kruijer het voorbeeld van een gezin met een huurachterstand, ouders die in de crisisopvang terecht komen en Bureau Jeugdzorg dat hun kinderen uit plaatst. Kosten: 100.000 euro. Als de medewerkers van de diverse instellingen niet slechts de regels hadden toegepast – het juridische kader – maar ook naar kosten en baten hadden gekeken – het economische kader – en bovenal naar manieren waarop mensen op eigen kracht kunnen functioneren – het sociale kader – dan was iedereen beter af geweest. Dan hadden ze bijvoorbeeld een regeling met de woningcorporatie kunnen treffen, waardoor het gezin thuis had kunnen blijven en voor zichzelf had kunnen blijven zorgen. Dat had vele euro's bespaard.

Idealiter richten we organisaties en de samenleving in op grond van een ander type rechtvaardigheid dan we tot nu toe gewend zijn. Niet zozeer gelijkheid als rechtvaardigheidsprincipe, maar mensen behandelen naar behoefte en/of naar competentie. Dat brengt met zich mee dat veel



standaardprotocollen niet goed zullen werken. En dat we veel meer moeten leren varen op principes als legitimiteit, kosten en eigen kracht. Wat ik vaak hoor als ik schrijf of spreek over maatwerk in arbeidsrelaties, is dat managers zeggen: 'Maar dan schep ik een precedent!' Iets soortgelijks zegt Albert Jan Kruijter over maatwerk voor cliënten van maatschappelijke dienstverlening: 'Straks wil iedereen een traplift!'. Terecht noemt hij dat oud denken. Er is niets zo ongelijk en oneerlijk als mensen gelijk behandelen, want mensen verschillen van elkaar. Wat we in plaats daarvan moeten leren is: varen op ons prosociale kompas.

Als het ons niet lukt om ruimte te geven aan maatwerk en prosociaal gedrag, dan dreigen veel initiatieven van onderop dood te lopen. Terwijl er zoveel sociaal ondernemend talent in onze samenleving rondloopt. Willemijn Verloop en Mark Hillen beschrijven er vele in hun boek *'Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Of: hoe social enterprises winst voor iedereen creëren.'* Zoals Specialiststerren, een bedrijf dat volop autisten in dienst heeft om software te testen. Of Van Hulley, die *'cradle to cradle'* boxershorts maakt uit versleten overhemden. Het naaiwerk wordt gedaan door vrouwen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Of denk aan Thuisafgehaald, Peerby, Restaurant Fifteen, Tony's Chocolonely, Triodos Bank, etcetera. Als het aan Verloop en Hillen ligt, en ook aan Lynda Gratton, dan is de toekomst aan sociaal ondernemerschap.

Een donkere toekomst zou zijn dat in 2028 ons politiek-maatschappelijke stelsel nog veel complexer is dan nu, met heel veel regeldruk en protocol. In een heldere toekomst hebben we kennis over *'nudging'* van goed gedrag volop geïmplementeerd, waardoor sociaal ondernemerschap groeit en bloeit, en oppervlakkig consumentisme, evenals frauduleuze praktijken, tot een minimum zijn beperkt. Sociaal ondernemerschap, waarbij mensen en bedrijven elkaar volop helpen zonder louter voor eigen financieel gewin te gaan, komt tegemoet aan een belangrijke menselijke behoefte: die aan verbinding. Als we financiële winst niet langer als maatstaf voor maatschappelijk succes beschouwen, maar veeleer de waarde die organisaties bijdragen aan de samenleving, dan bouwen we aan een cohesieve samenleving waarin iedereen zich thuis voelt.

Deze manier van denken past bij uitstek bij organisaties in het sociale domein. Als ik de verhalen in de diverse FCB magazines mag geloven, dan barst het er van de prosociale mensen en instellingen. Organisaties in het sociale domein willen over het algemeen het goede doen voor hun cliënten, hen in hun kracht zetten in plaats van pampieren. Een voorbeeld is Angela Kok, medewerkster in de



kinderopvang, die uit zichzelf een businessplan schreef hoe je kinderen individueel in plaats van standaard kunt benaderen. Of een medewerker van Bink Kinderopvang die samen met ouders en kinderen een kookboek maakte en uitgaf. Of de eerder genoemde directeur van Stichting Traverse, die er naar streeft dat elke cliënt na twee jaar begeleiding op eigen benen staat.

Een belangrijke vraag bij dit alles is: wie in het sociale domein gaat straks wie waarvoor betalen? Maken veel welzijnsorganisaties straks deel uit van de zogenoemde deeleconomie, waarin mensen met gesloten beurzen diensten uitruilen? Of blijven het grotendeels publieke organisaties, gefinancierd met publiek geld? Om eerlijk te zijn heb ik hierop het antwoord niet. Een ding weet ik wel: het moet allemaal veel goedkoper kunnen, als we erop durven vertrouwen dat mensen wat voor elkaar willen betekenen. Jos van der Lans beschrijft op [omooc.nl](http://omooc.nl) een geschiedenis van de verzorgingsstaat. Deze is een gevolg van de Europese ambitie vlak na de Tweede Wereldoorlog om nooit meer oorlog te willen. Dat zou lukken als we vijf reuzenproblemen zouden oplossen: die van armoede, onwetendheid, ongezondheid, slechte huisvesting en werkloosheid. Ter oplossing daarvan hebben we sindsdien vele wetten en instituties opgebouwd, zoals de AOW, de bijstand, de AWBZ en de WAO. En de professionalisering kwam op. Daar waar eerst mensen voor hulp bij bureaus en familie aanklopten, werd alle hulp en zorg geprofessionaliseerd en geïnstitutionaliseerd. Enerzijds een enorme verrijking, met anderzijds een aantal kwalijke neveneffecten. De burger veranderde van participant in consument. Er ontstond een 'expertocratie', met schaalvergroting en bureaucratie. Het mooie is echter, dat dankzij internet en nieuwe technologie we weer terug kunnen keren naar het 'intermenselijke', aldus Jos van der Lans. Het sociale domein wordt weer van burgers en professionals samen. Dankzij toegenomen opleidingsniveaus, internet en nieuwe technologie, kunnen en willen burgers eigen initiatieven ontplooiën. Dat gebeurt dan ook volop. Denk aan broodfondsen, leegstaande kantoren die gratis gebruikt worden, platforms waarop mensen 'om niet' kennis delen, en tal van kleinschalige sociale ondernemingen. 'Van rijk naar wijk', dat is de beweging die gaande is. Voor een heldere toekomst is daarom nodig dat we de traditionele instituties, regels en protocollen ter discussie stellen, en toe bewegen naar sociaal ondernemerschap, dat mensen uitlokt om het goede voor anderen te doen.

## Globalisering en milieu

De laatste twee categorieën van Lynda Gratton behandel ik samen, omdat ze iets minder van belang zijn voor welzijn, jeugdzorg en kinderopvang dan de voorgaande drie krachten. In 2028 is de wereld



nog meer een dorp dan nu, hoewel we dan waarschijnlijk minder zullen reizen want vliegen wordt erg duur. Des te meer zullen we via technologie met elkaar verbonden zijn. Laatst keek ik via een livestream naar het congres van de *Clinton Global Initiative* en zag hoe directeur Marieke van Schaik van de Postcodeloterij sprak over alle successen die ze hebben geboekt met het financieren van goede doelen, organisaties voor mens en natuur en maatschappelijke projecten.

Toch anticiperen we nog altijd te weinig op klimaatveranderingen en milieubedreigingen. Dat is zorgelijk, want onze planeet lijkt in gevaar. Een donkere toekomst is dat het in 2028 letterlijk donker is van de smog. Een heldere toekomst is dat we juist dankzij technologie en sociaal ondernemerschap van bedrijven die zich volop inzetten voor duurzaamheidsdoelstellingen, anno 2028 een omslag hebben gemaakt qua CO<sup>2</sup>-reductie en andere indicatoren van een schoon milieu. Een beginnetje is al gemaakt: vorig jaar sloten ruim veertig organisaties in Nederland, waaronder de overheid, werkgevers, vakbeweging, natuur- en milieuorganisaties, andere maatschappelijke organisaties en financiële instellingen, onder leiding van de SER-voorzitter, een Energieakkoord voor duurzame groei. Kern van het akkoord zijn breed gedragen afspraken over energiebesparing, schone technologie en klimaatbeleid. Uitvoering van de afspraken moet resulteren in een betaalbare en schone energievoorziening, werkgelegenheid en kansen voor Nederland in de schone technologiemarkten. Momenteel is een borgingscommissie onder leiding van Ed Nijpels hard aan de slag om de gemaakte afspraken na te komen. De uitvoering van het Energieakkoord komt momenteel op gang: 139 van de 159 afspraken staan in de steigers. Resultaten zijn onder andere de aanpak en locatiebepaling voor wind op zee en wind op land, de oprichting van het Expertisecentrum Financiering Duurzame Energieprojecten en het ondersteuningsprogramma van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) voor gemeenten die duurzame energie-initiatieven willen stimuleren.

Ook in het milieudomein zien we dat de krachten heus niet alleen van boven komen. Zo was er in september 2014 in Amsterdam de People's Climate March, die eerder ook in New York, Berlijn, Seoul, Melbourne en London is gehouden. Een initiatief dat dankzij sociale media wereldwijd kon uitgroeien. Er ontstaan vele kleine ondernemingen die onze planeet leefbaar willen houden. Zo is er bijvoorbeeld Made@Home, een kleine sociale onderneming die op zijn website schrijft: 'Zelf iets maken is mooi. Een tomaat uit eigen tuin. Stroom uit je eigen zonnepanelen. Of een rokje, helemaal zelf genaaid. En straks, een smartphone hoesje uit je eigen 3D-printer. Zelf iets produceren is leuk, milieuvriendelijk en goedkoop. Toch is thuis maken voor veel mensen een hele stap. Waar vind je de juiste



materialen? Wat is een betrouwbare leverancier? Wij van Made@Home willen thuis maken simpel, betrouwbaar, goedkoop en duurzaam maken.' Made@Home regelt bijvoorbeeld zonnepanelen voor op je dak, en in de nabije toekomst ook het gemakkelijk thuis maken van water, voedsel en kleding. Met 'thuis maken' willen zij een verandering in de samenleving teweeg brengen: Van een vervuilende maatschappij waarin mensen afhankelijk zijn van grote bedrijven met grote belangen, naar een schone, duurzame maatschappij waarin mensen onafhankelijk en gezond kunnen leven. Dit bedrijf illustreert dat we dankzij technologie terug kunnen naar kleinschaligheid en de menselijke maat. Zo is op duurzame wijze te voldoen aan een basale menselijke behoefte: die aan warmte en veiligheid. Kortom, voor een heldere toekomst moeten we misschien wel af van wereldwijde Kyoto-akkoorden die weinig uithalen, en ruim baan geven aan sociaal-ondernemers die kleinschalig maar impactvol bijdragen aan slimme, decentrale oplossingen voor een schoner milieu.

### Tot slot

De toekomst is onvoorspelbaar. Ik heb werkelijk geen idee hoe de wereld van werk er in 2028 uitziet. Van bovenaf maakbaar is hij in elk geval niet. De toekomst lijkt onvoorspelbaarder dan ooit. Juist omdat we steeds meer waarde hechten aan principes als maatwerk, eigen kracht, zelfsturing, 'samenredzaamheid' en behulpzaamheid; omdat we steeds warser worden van paternalisme, centralisatie, instituties en bureaucratie; en omdat technologische ontwikkelingen exponentieel zijn, lijkt de toekomst werkelijk onkenbaar. Wat wel kan is dat iedereen binnen zijn of haar eigen cirkel van invloed stappen zet op weg naar een heldere, mooie toekomst. Wat daarbij helpt is dat we de vier basale behoeften van mensen centraal stellen. Dat zijn de behoeften aan respectievelijk veiligheid, verbinding, competentie en autonomie. Ik noemde ze hierboven al. Drie van deze vier behoeften staan centraal in de *Self-Determination Theory* van Deci en Ryan (2000). De behoefte aan veiligheid voeg ik daaraan nog toe. De vier basisbehoeften kunnen als toetssteen fungeren om te beoordelen of we met voorgenomen beleid de juiste weg in slaan.

Van belang is ten eerste dat we van onzekerheid en uitsluiting van groepen mensen toe bewegen naar zoveel mogelijk bestaanszekerheid voor iedereen. Dit komt tegemoet aan de behoefte aan veiligheid. Ten tweede bewegen we idealiter van consumentisme naar co-creatie. Dit komt tegemoet aan de behoefte aan verbinding. Ten derde bewegen we idealiter van onwetendheid en stilstand naar heel veel kennis en kunde. 'Serial mastery' noemt Lynda Gratton dat. De WRR spreekt van levenslang leren. Dit komt tegemoet aan de behoefte aan competentie. Tot slot is van belang dat we van scripts,



regels, procedures en protocollen bewegen in de richting van autonomie, zelforganisatie en zelfsturing. Dat komt tegemoet aan de behoefte aan autonomie.

Grote vraag is: hoe realiseren we deze positieve bewegingen? Ik ben een groot voorstander van het experiment, om al doende de voorgaande 'preek' te praktiseren. Immers, de wereld is steeds minder van bovenaf maakbaar. En dus zijn het de mensen zelf die op werkvloeren en in thuissituaties de veranderingen vormgeven. Ga maar klooiën, zo is mijn advies, waarbij mensen zich losjes laten leiden door de vier principes van veiligheid, verbinding, competentie en autonomie. Ga veel leren van de experimenten die je doet en deel de lessen openlijk, via beeld, geluid en geschrift. Kurt Lewin noemde dat in de jaren veertig van de vorige eeuw ook wel actieonderzoek: via een combinatie van actie en reflectie de praktijk van alledag op een steeds hoger plan krijgen. Concreet valt te denken aan experimenten die mensen meer autonomie geven. Zoals de oprichting van een maatschap met docenten in het voortgezet onderwijs in Noord-Brabant. Of het veelgeroemde Buurtzorg, waar zorgprofessionals in zelfsturende teams het werk doen, zonder veel protocol en sturing van bovenaf. Of denk aan een experiment dat mensen verleidt tot levenslang leren. Zoals [trainjecollega.org](http://trainjecollega.org), [omooc.nl](http://omooc.nl) of [krachtproef.com](http://krachtproef.com) initiatieven die ik hiervoor al noemde. Te denken valt ook aan een experiment rondom co-creatie van burgers, bedrijven en gemeenten. Zoals in Amsterdam-Stadsdeel Oost, waar ambtenaren volop ruimte hebben om samen met burgers en bedrijven nieuwe dingen mogelijk te maken, zoals festivals en schaatsbanen op ongewone plaatsen. En o, wat zou het mooi zijn als er een experiment rondom het basisinkomen zou komen. Misschien scheelt een basisinkomen of iets wat daarop lijkt wel zoveel maatschappelijke ellende, dat hele wijkteams er werkloos van worden.

Eigenlijk vind ik dat iedereen binnen het sociale domein, FCB inclusief, de instelling moet hebben om zichzelf overbodig te willen maken, juist omwille van de mensen waar het om gaat: de jongste kinderen, de jeugd in de knel, volwassenen met problemen. Ik verwees al eerder naar Jos van der Lans, die op [omooc.nl](http://omooc.nl) schetst hoe onze samenleving is ontwikkeld van een armoedige bedoening tot een zwaar opgetuigde verzorgingsstaat; en hoe we nu – dankzij technologie! – langzaam toegroeien naar een samenleving waarin iedereen amateur en professional tegelijk is. 'De professionalisering van de publieke sector is het meest succesvolle werkgelegenheidsproject geweest', zo zegt Van der Lans. Dat heeft ons enerzijds veel welvaart gebracht, maar heeft alles ook nodeloos ingewikkeld en bureaucratisch gemaakt. Zorgen voor elkaar is in principe iets wat je als mensen gewoon voor elkaar



doet. Aan de keukentafel. Zonder protocol of professional. Alleen als het echt niet lukt, komt de professional om de hoek. Om zo snel als mogelijk weer uit beeld te verdwijnen, en de zorg over te dragen aan ieders eigen kracht, sociale netwerk of technologie. Dat lukt alleen als we niet zozeer werkgelegenheid centraal stellen, maar de basale behoeften van mensen – autonomie, competentie, verbinding en veiligheid. Juist door de mens en zijn behoeften centraal te stellen, of het nu klanten zijn of werkenden, kunnen we naar een heldere toekomst toe bewegen. Hulpverleners die het lukt om cliënten in hun kracht te zetten, zijn daardoor zelf zodanig vaardig, dat zij, ook als hun baan overbodig blijkt, elders opnieuw zinvol werk kunnen doen, als ware *serial masters!*

*Aukje Nauta, Utrecht, oktober 2014*