

# Hoe werkt werk in de toekomst?

Hoe ziet werken in de sociale sector er over pakweg dertien jaar uit? Een analyse aan de hand van Lynda Grattons vijf krachten die de toekomst bepalen.

**Tekst** Aukje Nauta en Monique van Gerwen



## Het is vreemd dat we ons leven indelen in fases waarin we uitsluitend leren, werken of ontspannen

Hoe ziet de toekomst van werk eruit? Een vraag die centraal staat in legio boeken, rapporten en artikelen. Sommige met doemscenario's, bijvoorbeeld over *job polarisation*, wat betekent dat banen in het middensegment 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 40 procent dan vast werk heeft.

Een mooi boek in dit genre is *The Shift* van Lynda Gratton. Zij laat zien dat de toekomst meerdere kanten op kan gaan, positief of negatief. Dat is afhankelijk van de keuzes die we nu maken. "*The future is not a place where we gonna go. It's a place that you get to create.*" Deze uitspraak van Nancy Duarte sluit prachtig aan bij het doel van dit artikel: verbeelden hoe de wereld van werk, binnen het sociale domein van zorg, welzijn en dienstverlening in onze samenleving, er in 2028 idealiter uitziet. Lynda Gratton schetst vijf krachten die de toekomst van werk bepalen: demografie, technologie, maatschappelijke trends, globalisering en milieu. Analooq aan de lijn die Gratton uitzet in haar boek, schetsen we hoe deze vijf krachten kunnen leiden naar ofwel een donkere toekomst, ofwel een heldere toekomst, afhankelijk van de stappen die we nu zetten. Door de ideale toekomst te verbeelden, wordt helder welke stappen we nu al kunnen zetten om een mooie toekomst voor werk in het sociale domein waar te maken.

### Grijze druk

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 was er een enorme groene druk; dat is het aantal jongeren tot 20 jaar gedeeld door het aantal werkenden. In de jaren zestig en zeventig was de groene druk 70 procent, oftewel: elke 10 werkenden moesten 7 kinderen onderhouden. Door daling van het aantal geboortes is de groene druk nu nog zo'n 40 procent. Maar tegenwoordig is de druk vooral grijs. Grijze druk staat voor het aantal 65-plussers gedeeld door het aantal werkenden. Dat was 20 procent in 2010 en zal naar verwachting 40 procent in 2025 zijn en 50 procent in 2040. Dus twee werkenden moeten in 2040 zorgdragen voor één 65-plusser.

De uitgaven aan AOW-uitkeringen zijn sinds 2008 met bijna een kwart gestegen tot 32,7 miljard euro in 2013, zo meldt het CBS. 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.

### Uitdijende levensduur

Rudi Westendorp schreef een boek over veroudering: *Oud worden zonder het te zijn*. Daarin staat dat we momenteel een levensverwachting hebben die dubbel zo lang is als honderd jaar geleden: van veertig naar tachtig jaar!

Westendorp schrijft terecht dat we de inrichting van ons leven moeten aanpassen aan de uitdijende levensduur. Met langer werken en langer maatschappelijk actief zijn, kunnen we nog steeds even lang genieten van ons pensioen als onze ouders en grootouders deden. Zij leefden minder lang en vaak minder gezond of actief. 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.

### Niet in hokjes stoppen

De huidige trage verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd is om zowel sociale als economische redenen niet handig. 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 wer-

ken, of ze nu twintig, veertig of tachtig jaar zijn. Een donkere toekomst zou dan ook zijn dat we - zeg - anno 2028 mensen op basis van leeftijd (of andere demografische kenmerken) nog steeds in hokjes van leren, werken of ontspannen stoppen. Mensen hebben zoveel meer leeftijden dan alleen een kalenderleeftijd, namelijk ook een leeftijd van de prestatie, van de leefsituatie, een psychosociale leeftijd en een leeftijd van de mentale en fysieke functies. Iedereen verouderd 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 het boek *Tango op de Werkvloer* (Aukje Nauta) komt de theorie van Denise Rousseau over zogenoemde i-deals aan bod. 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. Er zijn vele voorbeelden van te bedenken, zoals het denken in de cao welzijn waarin werknemers met een loopbaanbudget kunnen werken aan hun eigen toekomst: hun ontwikkeling en hun persoonlijke wensen.

## Invulling

Het concept i-deals is 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. Een zelfgekozen, actieve inrichting van werken, leren, zorgen en ontspannen komt tegemoet aan een

belangrijke menselijke behoefte aan autonomie. Uit onderzoek blijkt dat mensen die i-deals hebben, geneigd zijn om iets extra's te doen op hun werk. Bovendien haalt de samenleving meer rendement uit menselijk kapitaal, als mensen doen wat ze zelf willen en kunnen. Reden om i-deals volop te faciliteren!

## Voorbereiden op robots?

In 2028 is duizelingwekkend veel nieuwe technologie voorhanden, waarvan we nu nog niet eens kunnen voorspellen hoe die eruit gaat zien. Sommige onderzoekers verwachten zelfs dat we in 2040 software in onze hersenen hebben voor een beter geheugen, oorimplantaten die koptelefoons overbodig maken en slimme vingers met geïmplanteerde chips die ons bij diverse werkzaamheden van dienst zijn. Ook al zijn technologische ontwikkelingen volop gaande: de gewone man/vrouw in de straat bereidt zich onvoldoende voor op robotisering, digitalisering en automatisering van zijn/haar werk en leven. Dat is zorgelijk. 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 leren 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. In het sociale domein kan onzekerheid heersen of het gewaardeerd wordt om de sociale vaardigheden en creativiteit of dat vervanging dreigt door domotica en robots.

Een heldere toekomst is dat iedereen is ingesteld op 'serial mastery' (Gratton, 2011). Leren is onderdeel van ieders werk en leven geworden. Levenslang leren is nu helaas nog allesbehalve de norm. Zo vertelde een manager bij een overheidsorganisatie onlangs over het hoogwaardige juridische werk dat zijn medewerkers doen. Maar ze 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 toegankelijk wordt. Dat kan er toe leiden dat hun baan overbodig wordt. Voor een heldere toekomst moeten we omarmen dat leren onderdeel blijft van ieders leven.

## Maatschappelijke trends

In 2028 is participatie een achterhaald begrip om de samenleving te karakteriseren. Hoezo méédoen? Dóén is het adagium! Of nog beter: in 2028 ervaren we volop de meerwaarde van goed doen. In 2013 schreef Adam Grant het boek *Give and Take*. 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 blijkt dat toppresteerders opvallend vaak gevers zijn. *Giving*, zoals Grant het noemt, wordt in de psychologie veel bestudeerd onder de noemer 'proso-

## De samenleving haalt meer rendement uit menselijk kapitaal, als mensen doen wat ze zelf graag willen

ciaal gedrag'. Dat betekent: een ander onbaatzuchtig helpen. Uit onderzoek blijkt dat twee derde 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 inkomsten willen maximaliseren.

### Prosociaal kompas

Zorgelijk is dat we onze samenleving met juridische kaders en economische prikkels zo hebben ingericht, dat we het goed doen 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 goed doen. Dat past bij de ambitie voor welzijn, jeugdzorg en kinderopvang. Welke 'zetjes' en 'speelruimte' kunnen we mensen geven, opdat ze zich vooral prosociaal 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. 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 te veel aangeleerd om op het deeg te blijven rondlopen. De professionals in de publieke sector zijn getraind in protocollen, maar weten onvoldoende hoe ze de ruimte kunnen pakken. Kruijer stelt dat de huidige decentralisaties in het sociale domein heel veel kansen bieden. Hij pleit voor maatwerk naar cliënten. En dat sluit aan bij het pleidooi voor i-deals in arbeidsrelaties. Managers zijn bij maatwerk in arbeidsrelaties vaak bang voor precedentwerking. 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.

### 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 aanmoedigen van goed gedrag volop geïmplementeerd, waardoor sociaal ondernemerschap groeit en bloeit, en oppervlakkig consumptisme, 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.

De laatste twee categorieën van Lynda Gratton zijn globalisering en milieu. 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 sprak directeur Marieke van Schaik van de Postcodeloterij op het congres van de Clinton Global Initiative 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: in 2013 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 Wiebe Draijer, een Energieakkoord voor duurzame groei. Ook in het milieudomein zien we dat de krachten heus niet alleen van boven komen. Er ontstaan vele kleine ondernemingen die onze planeet leefbaar willen hou-

den. Zo is er bijvoorbeeld Made@Home, een kleine sociale onderneming die onder meer zonnepanelen voor op je dak regelt, en in de nabije toekomst ook het gemakkelijk thuis maken van voedsel en kleding. Of neem de buitenschoolse opvang, waar een medewerker met kinderen eten kookt uit hun gezamenlijke moestuin en samen een kookboek maakt. 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 oplossingen voor een schoner milieu.

## Bestaanszekerheid

De toekomst is onvoorspelbaar. We hebben 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 én omdat technologische ontwikkelingen exponentieel zijn. 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 centraal stellen die ieder mens heeft: werknemer en cliënt. Dat zijn de behoeften aan veiligheid, verbinding, competentie en autonomie. Deze vier kunnen daarmee als toetssteen fungeren om te beoordelen of we de juiste weg inslaan. Van belang is ten eerste dat we van onzekerheid en uitsluiting van groepen mensen, toebewegen naar zoveel mogelijk be-

staanszekerheid voor iedereen. Dit komt tegemoet aan de behoefte aan veiligheid. Ten tweede bewegen we idealiter van consumptisme 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*, volgens Lynda Gratton. 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.

## Overbodig maken

Grote vraag is: hoe realiseren we deze positieve bewegingen? Het zijn de mensen zelf die op werkvloeren en in thuissituaties de veranderingen vormgeven. Ga maar klooiën, zo is het 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. Concreet valt te denken aan experimenten die mensen meer autonomie geven. Zoals 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 of rondom co-creatie van burgers, bedrijven en gemeenten. Zoals in het oosten van Amsterdam, 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 ex-

periment rondom het basisinkomen zou komen. Misschien scheelt een basisinkomen of iets wat daarop lijkt, wel zoveel maatschappelijke ellende, dat wijkteams zich echt met ontwikkeling van mensen bezig kunnen gaan houden.

Eigenlijk zou iedereen binnen het sociale domein de instelling moeten 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 meer of minder problemen. Zorgen voor elkaar is in principe iets wat je als mensen gewoon voor elkaar doet. 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. Medewerkers die het lukt om cliënten in hun kracht te zetten, om kinderen zich te laten ontwikkelen, zijn zelf zodanig vaardig, dat zij, ook als hun baan overbodig blijkt, elders opnieuw zinvol werk doen, als ware *serial masters!*



**Aukje Nauta**

bijzonder hoogleraar  
organisatiepsychologie  
aan de UvA en partner  
van bureau Factor Vijf

**Co-auteur Monique van Gerwen** is  
cao-secretaris FCB, brancheorganisatie  
Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang