

2. De Yenta-economie



Marc Vermeulen

Zeven beelden over leren en werken in de toekomst en de consequenties voor het publieke beleid

Marc Vermeulen (1958, m.vermeulen@uvt.nl) is hoogleraar/directeur van IVA Beleidsonderzoek en Advies (www.iva.nl) en academic director van enkele opleidingen voor het publieke domein aan de TiasNimbas Business School (www.tiasnimbas.edu). Hij is hoogleraar onderwijssociologie aan de Universiteit van Tilburg en aan de Open Universiteit Nederland. Deze bijdrage is een bewerking van een congrespaper voor de OECD slotconferentie van het project *Schooling for Tomorrow* in Helsinki, September 2008.

Met dank aan Beppie van der Heijden voor redactionele bijdragen aan deze tekst.



De complexiteit van de samenleving neemt toe. Een van de meest in het oog springende gevolgen daarvan is dat 'matchmaking' een niet te stuiten (economische) activiteit wordt. Bij 'matchmaking' gaat het erom dingen met elkaar te verbinden en hanteerbaar, toegankelijk of functioneel te maken, zoals het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, het arrangeren van netwerken of het als hoofdaannemer bundelen van allerlei min of meer zelfstandige ondernemers.

Deze manier van werken is voor veel publieke instellingen nieuw maar onvermijdelijk. Dit betekent zeker niet dat mens en maatschappij verzeild raken in een volslagen stuurloze ordening. Maar tussentijdse koerswijzigingen zijn onvermijdelijk, net als omgaan met tegenstrijdigheden. Soepel reageren op wat zich voordeet wordt het motto.

In economie en productie worden relaties en interactie steeds belangrijker. Ook bij het scheppen van publieke waarden zal 'co-makship' en samenwerking in netwerken steeds vaker optreden. Dit stelt hele andere eisen aan professionals en plaatst hen in een andere relatie ten opzichte van hun clientèle.

De overheid zal steeds meer in interactie met burgers en professionals beleid maken. De publieke verantwoordelijkheid voor de werking van de arbeidsmarkt dient steeds meer indirect ingevuld te worden via min of meer autonome uitvoeringsinstanties, via professionals die daarin werkzaam zijn en via een versterking van de macht van de cliënt (vraagsturing). Politiek is dit wel een lastig punt, want er blijft in het publieke domein een sterke druk op de overheid bestaan om te sturen, terwijl de middelen om dat te doen minder beschikbaar zijn.

Collectieve arrangementen die arbeid reguleren zullen steeds meer gaan schuren. Het is de vraag hoeveel langer we nog met centrale akkoorden en nationaal opererende spelers te maken hebben. Voor de overheid ligt de uitdaging niet zozeer in het maken van beleid, maar in het faciliteren van fragmentatie. Dit zal vorm moeten krijgen door 'matchmaking' toe te passen: verbindingen leggen tussen partijen die verschillende competenties hebben. Want juist op de raakvlakken tussen verschillende werelden liggen de beste kansen voor innovatie. Aan de 'Yenta-economie' valt niet te ontkomen.

Matchmaker, matchmaker, make me a match.
Find me a find, catch me a catch.
Matchmaker, matchmaker, look through your book.
And make me a perfect match.

Uit 'Fiddler on the Roof'

1. Een blik op de toekomst

Als het verleden ons iets geleerd heeft, is het dat een blik werpen op de toekomst altijd een hachelijke onderneming is. Toch moeten we voor veel publieke opgaven een idee hebben over hoe de toekomst eruit gaat zien. Of het nu gaat om het opleiden van mensen, het plannen van de fysieke infrastructuur of de organisatie van de rijkdienst: we zijn steeds met de toekomst bezig. Maar we zijn opgesloten in het denken van nu, in de beelden en de taal van 2010. Tekenaar Peter de Wit illustreerde dat mooi in het stripje dat hij maakte naar aanleiding van het 25-jarig bestaan van de WRR.

Figuur 1 Sigmund strip



De eerste vraag van de WRR was indertijd om een lange termijn verkenning te maken voor de Nederlandse samenleving. Anno 2004 bleek deze verkenning een opmerkelijke mix van trefzekere voorspellingen en opvallende missers.

Ik schets eerst op hoofdlijnen de naar mijn idee meest wezenlijke veranderingen in onze samenleving. Ik doe dat aan de hand van vier begrippen. Vervolgens werk ik deze uit in een aantal reeds bestaande of opdoemende ontwikkelingen die naar mijn overtuiging voor instituties in het publieke domein van betekenis zijn, dan wel een inspiratiebron kunnen zijn.

1.1 *Versnelling*

Ten eerste is er sprake van *versnelling* van allerlei processen in onze samenleving. We reizen veel sneller, de communicatie wereldwijd is vrijwel synchroon geworden, chips worden steeds kleiner en krachtiger. Er komt steeds meer en steeds sneller informatie voor ons beschikbaar die over de hele wereld kan zijn ontstaan. We hebben ook steeds meer structuren nodig (zoekmachines, opinionleaders) om onze weg te vinden in deze snelkookpan.

1.2 *Verduurzaming*

Daarnaast spelen steeds meer kwesties die met *verduurzaming* te maken hebben. Het gaat daarbij over milieu en ecologie, maar ook steeds vaker over sociale verhoudingen. De verwachting is dat steeds vaker de vraag aan de orde zal komen hoe mensen op een duurzame manier met hun omgeving en met elkaar om kunnen gaan.

1.3 *Versnippering*

De derde ontwikkeling die zich voordoet, is de *versnippering*: grote gehelen vallen uiteen in talloze kleine delen. Dat geldt voor sociale verbanden (individualisering), voor economische processen (maatwerk) en voor het culturele en morele domein (de unieke identiteit van mensen staat meer en meer centraal). Het kabinet Balkenende IV benadrukte in haar regeringsprogramma het woord 'samen' als reactie op mogelijk desintegratieve tendensen in de samenleving.

1.4 *Verdichting*

De laatste relevante ontwikkeling is de *verdichting*. Ondanks individualisering en versnippering raken we toch steeds meer op elkaar aangewezen. We zijn via informatiesystemen sterk met elkaar verbonden. Mooie voorbeelden zijn websites waar je elkaars muziek kunt downloaden of games die door spelers over de gehele wereld gespeeld worden. Maar ook de zeer snel om zich heen grijpende

financiële crisis van de afgelopen jaren maakte duidelijk hoe onderling verbonden de financieel-economische systemen zijn.

1.5 Toenemende complexiteit voedt de behoefte aan matchmaking

Deze vier tendensen overziend kan worden geconcludeerd dat de complexiteit in de samenleving toeneemt. Een van de meest in het oog springende gevolgen is dat 'matchmaking' een niet te stuiten (economische) activiteit wordt. De titel van dit essay verwijst naar een hele klassieke manier van 'matchmaking' die bezongen wordt in de musical 'The Fiddler on the Roof': de oude Yenta had in het Russische dorp waar de musical speelt, een dagtaak aan het maken van deeltjes, het koppelen van geliefden en het bemiddelen bij ruzies.

Het gaat er in de 'moderne' vorm van matchmaking om dingen met elkaar te verbinden en op die manier hanteerbaar, toegankelijk of functioneel te maken. Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, het arrangeren van netwerken of het als hoofdaannemer bundelen van allerlei min of meer zelfstandige ondernemers, het zijn allemaal voorbeelden van matchmaking.

Deze manier van werken is voor veel publieke instellingen nieuw en impliceert drastische veranderingen in de positie die ze in de samenleving innemen. Mensen de weg wijzen in een chaotische (netwerk)samenleving, samen met hen arrangementen maken waarin werken, leren, zorg en rust elkaar afwisselen, zijn zaken waarvan het onderwijs, de gezondheidszorg, de cultuursector etc. zich niet kunnen afwenden. Want in een turbulente samenleving is het onzinnig om lang van tevoren een marsroute uit te zetten. We moeten accepteren dat we ons in grillige patronen door het leven begeven. Dit betekent zeker niet dat mens en maatschappij verzeild raken in een volslagen stuurloze ordening. Het wil wel zeggen dat we ons slechts kunnen laten leiden door de richting die we opgaan; de weg daarnaar toe ligt niet vast. Tussentijdse koerswijzigingen zijn onvermijdelijk, net als omgaan met tegenstrijdigheden. Soepel reageren op wat zich voordoet wordt het motto, want een gedetailleerde routekaart hebben we niet bij ons.

1.6 Zeven trends

Zeven trends zullen naar mijn mening werken en leren in de toekomst domineren. Ik beschrijf ze in de paragrafen 2 tot en met 8. Daarbij is het belangrijk te bedenken dat het publieke domein hier vanuit meerdere rollen mee te maken heeft. Om te beginnen als werkgever: er werken veel mensen in het publieke domein en er zijn dus consequenties voor publieke werkgevers. Daarnaast ontstaan in het publieke domein wet- en regelgeving rondom arbeid en leren die regulerend en

structurend werken op arbeid. Tot slot zorgen de overheid en de organisaties die tot het publieke domein worden gerekend door allerlei beleid voor zijdelingse beïnvloeding van arbeid. Een voorbeeld ter verduidelijking. De overheid is werkgever van moeders met kinderen en verzorgt voor hen kinderopvangvoorzieningen. Daarnaast wordt er allerlei beleid ontwikkeld om de kwaliteit van de kinderopvang te regelen. Bovendien worden cao's waarin rechten van werknemers op ouderschapsverlof vastgelegd zijn, al dan niet algemeen verbindend verklaard. Tot slot kan de overheid in allerlei andere rollen het werken van ouders met kinderen moeilijker of makkelijker maken. In de stad waar ik woon kun je parkeervergunningen ophalen op werkdagen tussen 10.00 en 16.00 uur. Geen pretje als je een volledige baan hebt.

Het publieke systeem reguleert dus direct en indirect een groot deel van het arbeidzame leven van zeer velen. Om die reden is het nuttig om na te gaan hoe dit arbeidzame leven zich de komende jaren zal ontwikkelen. Ik realiseer me dat ik daarbij geen volledig dekkend of compleet generaliseerbaar beeld schets.

2. Meerkeuzebiografieën

Tot in de tweede helft van de vorige eeuw kenden veel mensen een standaardlevensloop. Eerst leren, dan werken of zorgen, vervolgens met pensioen. Het waren drie duidelijk afgebakende fasen, in tijd en vaak ook in plaats. Inmiddels is de standaardbiografie op zijn retour. Belangrijke redenen daarvoor zijn de sterk gestegen levensverwachting en de ontwikkeling naar individualisering en autonomie.

2.1 Nieuwe combinaties

'Nieuwe' biografieën kenmerken zich op de eerste plaats door een onderscheid in vijf fasen:

- vroege jeugd (0 - 15 jaar);
- jongvolwassenheid (15 - 30 jaar);
- consolidatie en 'spitsuur' (30 - 60 jaar);
- actieve ouderdom (60 - 75 jaar);
- ouderdom (75 jaar en ouder).¹

Een tweede karakteristiek is dat verschillende domeinen gecombineerd worden. Niet langer staat in een levensfase alleen leren, alleen werken/zorgen of alleen

¹ Evenhuis, 2002

rusten centraal. Die samenvoeging brengt overigens nieuwe problemen met zich mee. Mensen worstelen, zeker in de drie eerste levensfasen, steeds vaker met steeds meer strijdende claims. Naast de combinaties komen in nieuwe levenslopen ook meer overgangen voor. Vrouwen die stoppen met werken als ze kinderen krijgen bijvoorbeeld, willen na verloop van tijd weer aan de slag. Sommige overgangen worden al (deels) gefaciliteerd. Zo is arbeid combineren met zorg voor kinderen inmiddels iets gemakkelijker geworden door collectieve regelingen. Andere combinaties, bijvoorbeeld zorg en leren, worden aanzienlijk minder gefaciliteerd.

Het derde kenmerk van meerkeuzebiografieën is dat de overgang tussen levensfasen vloeiender is en langer duurt. Zo zien we bijvoorbeeld dat veel jonge mensen naast hun studie een betaalde baan hebben; sommige vrouwen stellen het krijgen van kinderen uit omwille van hun carrière.

2.2 Lifetime employability

Gezien de drie genoemde kenmerken mag de conclusie zijn dat leeftijd en levensfase niet langer voldoende goede ‘voorspellers’ zijn van individueel gedrag en behoeften. Daarbij is één kanttekening echter wel op zijn plaats. Hoe manifest de transitie van standaardbiografieën naar meerkeuzebiografieën ook is, wijdverbreid zijn meerkeuzebiografieën nog niet. Ze komen vooralsnog vooral voor bij jongeren en bij vrouwen. Zeker kwetsbare groepen kennen nog vaak een standaardbiografie.

De overgang van standaardbiografieën naar meerkeuzebiografieën moeten we zeker in verband brengen met flexibilisering van de arbeidsinzet en, in het verlengde daarvan, met de behoefte aan employability. De baan voor het leven, van 9.00 tot 17.00 uur, verliest in rap tempo aan betekenis. ‘Lifetime employment’ maakt plaats voor ‘lifetime employability’, wat een leven lang leren vereist.

Dit alles betekent dat de vraag naar onderwijs stijgt, dat onderwijs over het leven wordt uitgesmeerd en dat er (dus) meer volwassen lerenden komen, die uiteenlopende behoeften hebben. Die behoeften hoeven overigens niet per definitie gerelateerd te zijn aan een baan; wat mensen willen leren kan in de toekomst bijzonder grillige patronen volgen.

2.3 Passende arrangementen

Voor onderwijsinstellingen levert dit een scala aan uitdagingen op.² Eén daarvan verdient bijzondere aandacht, namelijk: hoe kunnen scholen bijdragen aan een arrangement waarin leren, werken en zorgen elkaar zodanig afwisselen, dat het in alle levensfasen inspirerend en productief is? Is er een match te maken waardoor het ontwikkelen van talenten 'just in case' en 'just in time' plaatsvindt, en 'just enough' is?

Een veelbelovend perspectief is verbreding van het (onderwijs)aanbod en tegelijkertijd ervoor zorgen dat relaties met lerenden onderhouden worden. Onderwijsinstellingen bieden dan niet zozeer onderwijs aan, maar geïntegreerde pakketten van producten en diensten, die passen bij de situatie van lerenden. Poesz en Van Raaij³ menen dat 'synergetische marketing' het instrument is om geïntegreerde pakketten aan te bieden. Synergetische marketing is gericht op synergie tussen onafhankelijke producten en diensten. Daarbij zien de auteurs een belangrijke rol weggelegd voor een soort (digitale) 'matchmaker', die zij 'Virtual Guardian Angel' noemen. Dit is een informatietechnologische voorziening met uitgebreide informatie over klanten, die in een database bewaard wordt. De 'digitale engel' leert de behoeften van klanten steeds beter kennen; zij kunnen een deel van hun aankoopbeslissingen delegeren aan het systeem. Klanten 'voeden' het systeem, en het systeem 'voedt' klanten. Uiteindelijk leidt dit er in de opinie van Poesz en Van Raaij toe dat aanbieders en consumenten niet langer tegenstanders zijn, maar een langdurende, symbiotische en wederkerige relatie hebben, die beiden tot voordeel strekt.

Toekomstmuziek is dit niet; 'intelligent software agents' (zogenaamde bots) zijn tegenwoordig via internet al in grote getale te koop of gratis te downloaden. Dit zijn programma's waarmee mensen via hun computer snel informatie vinden die hen op het lijf geschreven is. Het verschil met een zoekmachine is, dat je aan de gevonden informatie een bepaalde waarde kunt toekennen. Bots kun je dus gerust om een boodschap sturen. Het zijn weliswaar nog geen 'echte' virtual guardian angels, maar het begint erop te lijken.

² Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2002, pp. 4-6) noemt er zes: een groter bereik van voorzieningen vóór en rond de school; het initiële onderwijs moet zich richten op competenties; toerusting van het onderwijs op de diversiteit in de onderwijsvraag; versterking studiekeuze- en loopbaanbegeleiding; voorkomen van selectief onderhoud; nieuwe dienstverleningsconcepten.

³ Poesz en Van Raaij, 2002

2.4 Blijvende relatie

Wanneer onderwijsinstellingen uitbreiding van hun ‘pakket’ combineren met relatiemanagement, en zich daarbij baseren op de levensfase van lerenden, dan krijgen zij het karakter van een educatieve dienstverlener. Een dienstverlener waarmee te praten is over passend onderwijs, maar bijvoorbeeld ook over opvoedingsondersteuning als het met de kinderen even niet zo goed gaat. Die voorzieningen heeft zoals kinderopvang, of ondersteunende cursussen verzorgt over time management. Inspiratie voor een dergelijk concept ligt voor het oprapen. In de virtuele wereld maar bijvoorbeeld ook bij bedrijven die veel vrouwen in dienst hebben. Met workshops en advisering staan zij hun werkneemsters bij in de combinatie van werk en zorg, om te voorkomen dat overbelaste moeders ontslag nemen.⁴

Voor educatieve dienstverleners is het, zoals gezegd, enorm belangrijk om hun relaties te onderhouden. Ook nadat iemand, op welke leeftijd of om welke reden dan ook, de onderwijsinstelling verlaat. Waarom laten we jonge mensen die voortijdig de school verlaten, helemaal los? Waarom volgen we hen niet op een of andere wijze? De school kan ook ‘meeveren’ met hun persoonlijke ontwikkeling. Concreet kan dit bijvoorbeeld met een (virtueel) ‘studentenvolgsysteem’, dat niet stopt bij de poort van de school.

3. Van zichtbare naar onzichtbare competenties

Leren we om te werken of werken we om te leren? Vaststaat dat enkel het volgen van formele curricula niet leidt tot competenties die bedrijven nu en in de toekomst nodig hebben. Immers, in de huidige economie kunnen zij steeds minder concurreren met producten, zeker niet als die gemakkelijk te kopiëren zijn. ‘Tacit knowledge’, impliciete kennis die verborgen zit in de hoofden en harten van mensen, maakt het verschil. Die is immers niet na te maken en daarom van strategisch belang voor bedrijven en landen. Niettemin legt het Westerse onderwijs nog steeds erg veel nadruk op het overdragen van geformaliseerde en gecodeerde kennis (‘codified knowledge’).⁵ Daar hoeven we ons op zich nog niet voor te schamen, want veel impliciete kennis kan nauwelijks haar weg vinden naar het leerproces op scholen. Het valt immers moeilijk te codificeren, en bijgevolg ook niet een-twee-drie vast te leggen in beroepsprofielen, eindtermen of leerplannen.

⁴ Van Riel, 2004

⁵ Nonaka en Takeuchi, 1995

3.1 Combineren van leren en werken

Het begrip *werkleren* is geïntroduceerd door Bolhuis en Simons.⁶ Ze geven daarmee vooral uitdrukking aan de terechte gedachte dat zaken zoals intuïtie en Fingerspitzengefühl wel degelijk competenties zijn, alleen nogal onzichtbaar en daarom niet te leren uit boeken. Bovendien veroudert informatie zo snel, dat het waanzin zou zijn om te veronderstellen dat het wel voldoet om die één keer tot je te nemen om er vervolgens nooit meer naar om te zien. De ‘halfwaardetijd’ van informatie wordt steeds korter. Dit betekent dat je niet alles als jeugdige of jongvolwassene op school kunt leren. In het beroepsonderwijs is dit een gangbaar gedachtegoed. Daar wordt goed gezocht naar mogelijkheden om leren in de praktijk beter vorm te geven. Als het om algemeen vormende vakken gaat, laat het onderwijs het op dit punt meestal afweten. De maatschappij leren kennen tijdens lessen maatschappijleer? Daar hebben jonge mensen met recht een andere mening over. Zij zullen ook steeds kritischer gaan staan tegenover het weinig realistische karakter van schools onderwijs, daartegen in opstand komen of zoeken naar wegen om in een combinatie van leren en werken hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen. Psychologen zijn ervan overtuigd dat dit ook een krachtiger vorm van leren is, die bovendien ook het leren op latere leeftijd sterk bevordert.

3.2 Basiskennis blijft belangrijk

Toch betekent dit zeker niet dat er afstand gedaan moet worden van het aanbieden van basiskennis, gefundeerd in academische disciplines. Dit is onverminderd zinvol, zeker in een wereld waarin veel veranderingen optreden.⁷ Onderliggende theorieën kunnen mensen helpen een ordening aan te brengen in de snel veranderende processen en patronen om hen heen. Jacob en Lefgren laten daarbij bovendien zien dat de keuze voor een bepaald type curriculum politiek geïnspireerd is.⁸ Het zijn vooral blanke middenklasse ouders die hechten aan curricula met meer aandacht voor sociale en communicatieve vaardigheden. Kinderen uit achtergestelde milieus hebben echter het meest aan curricula die de nadruk leggen op basisvaardigheden en kennis. Dit krijgen ze van huis uit onvoldoende mee. De school biedt voor hen de enige kans om dergelijke basiskennis te verwerven. Als de scholen dit niet meer bieden worden ze volgens deze auteurs onvermijdelijk en langdurig op sociale achterstand geplaatst.

3.3 Overdracht van impliciete kennis door interactie

Voor onderwijsinstellingen werpt dit alles de vraag op hoe zij de transfer van ‘tacit knowledge’ kunnen vormgeven. Naar mijn overtuiging wordt het steeds belang-

⁶ Bolhuis en Simons, 1999

⁷ Young, 2008

⁸ Jacob en Lefgren, 2005

rijker dat jonge mensen 'meelopen' met oudere mensen en vice versa. Er ontstaat dan een interactie die zorgt dat ze van elkaar leren, een soort impliciete socialisatie, die veel weg heeft van meester-gezel-leren. Impliciete kennis kan dan naar boven borrelen, expliciet worden door gedachtewisselingen en door overleg. Ergo: transfer van 'tacit knowledge' is vooral een sociale handeling. Opleiding moet dus meer in de praktijk plaatsvinden, en zal raakvlakken gaan vertonen met advisering en consultatie.

Overigens ben ik van mening dat in de overdracht van impliciete kennis de betekenis van het traditionele onderwijs beperkt is. Want het buitengewoon lastige punt is dat het om competenties gaat die moeilijk waarneembaar zijn: het zijn 'diepere' gedragslagen die bovendien moeilijk te veranderen zijn. Het gaat om kenmerken als betrouwbaarheid, autonomie, inventiviteit en creativiteit. De basis voor die 'diepere gedragslagen' wordt gelegd tijdens de primaire socialisatie. Die is zo rond het vierde levensjaar voltooid, en vormt vervolgens een fundament voor het verdere leven.⁹ Het is mijn overtuiging dat onderwijs daarom niet moet worden geordend in afzonderlijke, nauwelijks met elkaar communicerende instituties. De overgangen tussen opleiding, werving en selectie, en werk dienen geleidelijker te verlopen.

Het lijkt mij een goede zaak om werving en selectie meer de school in te halen, mits deze activiteiten zich veel sterker gaan richten op aangetoonde competenties, en niet zozeer op vermeende competenties. Dit veronderstelt wel dat onderwijs 'eruit haalt wat erin zit'. Stevens heeft er meer dan eens op gehamerd dat het onderwijs nu voor veel kinderen een instituut is waar ze hun achterstand moeten opvijzelen. Nonsens, vindt hij, zorg voor een passende spanning tussen uitdaging van ontwikkelingspotentieel en de ondersteuning daarvan.¹⁰ Zo beschouwd is er niks 'engs' aan selectie; het zorgt er alleen maar voor dat de juiste mensen op de juiste plaats komen. Vermoedelijk wint werving en selectie via informele netwerken dan aan belang, en verliezen gestandaardiseerde procedures steeds meer hun waarde. De groei van bureaus voor assessment wijst daar nu al op.

Al met al staan scholen bij de vormgeving van hun curricula voor de volgende uitdagingen:

- Het combineren van kennis en van kennissen ('know how and know who'): relationele vaardigheden, zelfstandigheid, initiatieven nemen en creatief zijn en dit alles samen met anderen kunnen, moet gekoppeld worden aan een essentiële kennisbasis.

⁹ Kohlberg, 1964

¹⁰ Stevens, 2002

- Impliciete kennis moet expliciet gemaakt worden en jongeren moeten leren te handelen binnen beide kennissoorten
- Snel wisselende informatie moet binnen scholen gecombineerd worden met duurzame kennisstructuren. Daarbij is de verankering in dieper liggende gedragslagen (attitudes, morele overtuigingen) nu nog meer nodig dan voorheen.
- De didactische vormgeving moet zodanig gekozen worden dat deze enerzijds aansluit op de belevingswereld van jongeren (peergroups, ICT) en anderzijds gelegenheid biedt om inzicht en ervaring op te doen in de hiervoor genoemde aspecten. Traditionele instructiemodellen zullen daarvoor niet toereikend zijn. Leren zal veel meer op samenwerking gericht moeten worden ('collaborative learning').

• Voor arbeidsorganisaties die personeel werven, wordt het cruciaal om vast te stellen hoe het met deze onzichtbare competenties zit: ze zijn immers niet in een snelle sollicitatieprocedure boven water te brengen. Bovendien weten organisaties dat als ze misgrijpen, de veranderbaarheid ook maar beperkt is. Als iemand over onvoldoende vakkennis beschikt, kun je hem of haar naar een cursus sturen. Voor de competenties onder de waterlinie, ligt dit veel ingewikkelder. Organisaties zullen meer willen koersen op wat er in de opleidingen op dit gebied gebeurd is. Naast een indicatie van kennis, zal een diploma ook steeds meer gezien gaan worden als een indicator voor doorzettingsvermogen, creativiteit etc. Voor belangrijke functies worden (kostbare) assessments ingezet om beter in beeld te krijgen wat mensen in huis hebben.

Tot slot, en dan zijn we weer bij het thema van dit essay: Yenta's zullen een steeds grotere rol gaan spelen. Via meer formele of informele kanalen brengen 'matchmakers' zoals headhunters vraag en aanbod bij elkaar.

4. Kennisproductieve relaties onderhouden

Toffler beschreef het dertig jaar geleden al: de industriële samenleving loopt op haar laatste benen.¹¹ Ooit volstond het dat medewerkers hoofdzakelijk richtlijnen en protocollen uitvoerden, dat opleiding en scholing voornamelijk functiegericht waren en organisaties hoofdzakelijk aanbodgericht. Maar de houdbaarheidsdatum van deze manier van werken, opleiden en organiseren is aan het verstrijken. De opkomst van de informatietechnologie zet een aantal vitale principes van de

¹¹ Toffler, 1980

industriële samenleving op de kop. Toffler's voorspelling dat de scheiding tussen consument en producent zou verdwijnen, is al deels bewaarheid geworden. De 'prosumert' is de bepalende actor in het dagelijks economische verkeer. Voorbeelden zijn er te over. Een gsm laat zich nog het beste vergelijken met een halfproduct, dat pas 'af' is nadat je hem hebt geconfigureerd. En een conversatie met een autoverkoper heeft tegenwoordig veel weg van een intakegesprek, om ervoor te zorgen dat 'jouw' model van de band rolt. Het laat zien dat massaproductie plaats gaat maken voor maatproductie. Daarmee zijn we aanbeland in een fase waarin het verschil tussen productie en dienstverlening vervaagt.¹²

4.1 Relaties en emoties

Veel werknemers vervullen in het informatietijdperk dus niet zozeer een functie; zij gaan een (tijdelijke) relatie aan met klanten. Hoeksema karakteriseert dit als kennisproductieve relaties en is van mening dat succes in de beroepspraktijk afhankelijk is van de mate waarin klanten, gebruikers, collega's en management de werknemer accepteren en waarderen.¹³ De relaties worden in mijn opinie ingewikkelder als emoties nog meer gewicht gaan leggen in de economische schaal. De juiste gevoelens opwekken is nu al van groot commercieel belang. Bedrijven redden het niet als consumenten niet emotioneel betrokken zijn bij hun onderneming of merk. Daarom verkoopt Coca Cola geen frisdrank maar een levensgevoel en Microsoft geen software maar de realisatie van dromen. Bedrijven verkopen hun producten dus door er een sentiment aan toe te voegen; het lijkt mij een kwestie van tijd dat prosumenten dat zelf willen doen. En dan wordt de relatie met hen natuurlijk nog complexer.

4.2 Herdefinitie van competentie management

Deze ontwikkeling heeft verstrekken gevolgen voor opbouw én onderhoud van competenties. De kwaliteit van de relatie met klanten, gebruikers, collega's en management wordt maatgevend. We kunnen ons afvragen wat dit voor het onderwijs als institutie betekent. Ook hier zie ik een vorm van 'matchmaking' in waaraan hoge eisen gesteld worden. De overgangen tussen de verschillende leeromgevingen (school, buurt, werk) worden steeds veelvormiger. Het vergt ook een herdefinitie van competentie management. Mijns inziens wordt competentie management nu nog te vaak toegepast als een instrument, als een middel voor ondernemingen om kerncompetenties van organisaties en medewerkers met elkaar in overeenstemming te brengen. Dit strookt niet met het idee van fluïde kennisproductieve relaties. Het ziet de onderneming te veel als een geïsoleerde entiteit, los van scholen, kennisinstellingen en het thuismilieu. Doelen worden niet alleen in de werksituatie gedefinieerd en een groot deel van de competentie-

¹² Bengtson, 1991

¹³ Hoeksema, 2002

ontwikkeling vindt buiten het werk om plaats. Daarnaast gaat het te veel uit van een eenrichtingsaanpassing van de werknemer aan het bedrijf. Naarmate economisch activiteiten meer door emotie, relatie en intuïtie beïnvloed worden, gaan de persoonlijke karakteristieken van werknemers deze activiteiten sterker beïnvloeden. Er gaan dan andere beheersingslogica's gelden.

Een duidelijk voorbeeld is dat externe relaties van organisaties niet langer uitsluitend door het management en door de buitendienst onderhouden worden. Veel meer werknemers onderhouden dergelijke relaties, er is immers sprake van coproductie tussen consumenten en producenten. Dat betekent dat vertrouwen, reputatie en kwaliteit afhankelijk worden van een veel ingewikkelder netwerk van relaties en daarmee minder voorspelbaar en bestuurbaar wordt. Dit vergt veel afstemming en onderlinge communicatie, en het is en blijft een kwetsbaar proces. Reputatie komt te voet en gaat te paard.

5. Ontbinding van collectieve arrangementen

Individualisering leidt tot snelle ontbinding van collectieve arrangementen. Meer in het bijzonder: van collectieve arrangementen die onpersoonlijk zijn en geen of te weinig ruimte bieden aan privépreferenties. Schnabel wijst erop dat met name in West-Europa en Noord-Amerika de saamhorigheid tussen mensen alsmede de relatie tussen individu en samenleving steeds meer een affectieve en morele basis heeft. Dit type relatie is onderdeel van wat hij 'kwalitatief individualisme' noemt, met vrijheid als belangrijkste beginsel. De verhouding tussen individu en staat wordt, zeker in verzorgingsstaten, gekenmerkt door 'kwantitatief individualisme'. Daarbinnen is gelijkheid het cruciale principe. De auteur concludeert: 'De verzorgingstaat is in bijna al zijn arrangementen nog steeds zeer sterk kwantitatief individualistisch ingesteld, terwijl de samenleving sterker kwalitatief individualistisch bepaald wordt.'¹⁴

5.1 Kwalitatief individualisme

Kwalitatief individualisme leidt ertoe dat mensen collectieve ondernemingen, zoals relaties, werk en opleiding, tegen het licht houden en zich afvragen: 'What's in it for me?' Dat leidt vanzelfsprekend tot meer onderhandelen en het leidt ertoe dat men zich niet langer 'blind' onderwerpt aan wat dan ook. Hiërarchie is een woord dat menigeen niet meer kan spellen. Overigens betekent dit niet dat individuen geen bindingen meer willen aangaan, alleen niet meer uit gewoonte of omdat het zo hoort. Er wordt keer op keer een afweging gemaakt, wat vaak leidt

¹⁴ Schnabel, 2000, p. 21

tot 'single issue'-bindingen die bovendien (erg) kort kunnen duren. Anoniem chatten via internet illustreert dit in extreme mate.

Een minder exceptioneel voorbeeld: veel mensen worden geen lid meer van een politieke partij of kerkgenootschap, wel (kortstondig) van een actiegroep. Kwalitatief individualisme betekent zeker niet dat gemeenschappelijke belevingen de prullenbak ingaan. Een Europees kampioenschap voetballen lijkt ervoor te zorgen dat een land collectief gek wordt. Kwalitatief individualisme houdt echter wel in dat allerlei instituties, ook het onderwijs, plaats dienen te nemen aan de 'onderhandelingstafel' en om moeten kunnen gaan met de variatie die mensen in hun leven aanbrengen.

5.2 Aanpassen en snel reageren op veranderingen

In de productie zien we dit terug als het einde van grootschaligheid en de noodzaak van kleinschaligheid. Bedrijven en organisaties onderscheiden zich door de mate waarin ze de roep om variatie weten te benutten. Het succes van instituties hangt zodoende ook sterk af van de snelheid waarmee ze zich aanpassen; inspelen op veranderingen wordt belangrijk als concurrentiestrategie.

Stilstand is meer dan vroeger achteruitgang. Concreet betekent dit dat organisaties zo ingericht moeten zijn dat ze snel kunnen reageren. Cruciale informatie moet snel worden omgezet in beslissingen, de allocatie van arbeid moet snel kunnen worden aangepast aan gewijzigde omstandigheden (employability), langdurige verplichtingen moeten worden vermeden en voorraden zijn uit den boze (just in time). Medewerkers worden niet aangenomen op wat ze kunnen, maar op wat ze (snel) kunnen worden. Uiteraard staat dit op gespannen voet met bureaucratische processen die nu nog vaak gebruikelijk zijn. Dat aanpassing en omgaan met variatie toch een grootschalig proces kan zijn, illustreert IKEA. Dat bedrijf is een massaleverancier, maar slaagt erin toch de suggestie van individualiteit te wekken.

6. Werkomgevingen worden steeds complexer en kapitaalintensiever

De toenemende druk om de arbeidsproductiviteit te verhogen, onder meer om hoge loonkosten te compenseren, vergroot de kapitaalintensiteit. De noodzaak om meer toegevoegde waarde te halen, maakt producten en diensten minder eenduidig en meer symbolisch, en daarmee minder voorspelbaar. Hoe de markt reageert is onduidelijker, er zijn vaker hypes, et cetera. De versnelling van innovaties en consumentenvoorkeuren zorgt voor sterk geïntegreerde productieproces-

sen. Netwerktechnologie maakt dat processen onderling (globaal) meer aan elkaar gekoppeld zijn, wat leidt tot complexe verbanden en tot gevolg heeft dat effecten supersonisch snel zichtbaar worden. Gevolg hiervan is dat er meer afbreukrisico's zullen zijn. Kleine fouten krijgen grote gevolgen.

6.1 Vertrouwen en betrouwbaarheid

Het management van vertrouwen of van risico's wordt steeds meer een punt.¹⁵ We zien dat terug in de investeringen in allerlei kwaliteitssystemen, maar ook in een toenemend belang van netwerkrelaties. Weten met wie je in zee gaat is meer dan ooit van cruciaal belang. Voor de werving van personeel betekent dit dat betrouwbaarheid steeds belangrijker wordt.

Het gaat daarbij overigens niet alleen om hele vaste relatienetwerken van mensen die elkaar goed kennen. Sterker nog, deze kunnen contraproductief worden als ze te gesloten zijn. Er kan de een sterk verlies van veerkracht en vernieuwing optreden en dergelijke netwerken ontaarden dan al snel in 'mutual admiring societies': groepen van elkaar onkritische benaderende partijen die met elkaar steeds minder kwaliteit vertegenwoordigen. Hoewel in netwerken onderling vertrouwen een belangrijke factor is, zijn juist lossere relaties mogelijk interessanter.¹⁶ Deze relaties brengen de benodigde vernieuwing, brengen nieuwe, relatief onbekende werelden samen en zorgen zo voor interessant 'crossovers'. Juist de mensen die dit netwerk van informele, maar nog niet hele hechte relaties kunnen bestieren, zijn cruciaal en zij nemen sleutelposities in in de samenleving. Betrouwbaarheid van de bezetters van deze sleutelposities is dus cruciaal.

6.2 Yenta's op sleutelposities

Op de sleutelposities opereren feitelijk allemaal Yenta's: tussenpersonen die kenmerkend het vertrouwen genieten van mensen die op zoek zijn naar een andere baan enerzijds en mensen die op zoek zijn naar personeel anderzijds. Hetzelfde geldt voor makelaars, galeriehouders, zorgbemiddelaars etc. Deels kan het organiseren van vertrouwen geautomatiseerd worden. Op internetmarkten kennen we betrouwbaarheidsratings. Tegelijkertijd zal dit vertrouwen toch hoofdzakelijk georganiseerd worden via informele kanalen: aanbevelingen die over en weer gedaan worden, persoonlijke reputaties en desnoods roddel. Kortom: het domein waar Yenta zich in thuis voelt.

¹⁵ Fukuyama, 1995; Beck, 1999

¹⁶ Granovetter, 1983

6.3 Hoger tempo

Een andere reden dat het organiseren van vertrouwen steeds belangrijker wordt, heeft te maken met de snel toenemende omloopsnelheid van sociale processen. Dat betekent onder meer dat de tijd om een relatie op te bouwen korter wordt: we passeren elkaar in een steeds hoger tempo op steeds meer verschillende plaatsen. In de arbeidsmarkt zien we steeds meer investeringen in assessments. Dat is te interpreteren als een versnelling in relatievorming: we willen zo snel mogelijk weten wat voor vlees we in de kuip hebben. Een andere manier is dat werkgevers via informele netwerken werven. Ook zien we dat de aansluiting tussen opleiding en werk steeds meer dakpansgewijs opgelost wordt. Als werkgever in een bedrijf waar dure apparatuur staat wil je zeker weten wie je binnenhaalt en het is dan interessant om al vroeg in contact te komen met jonge medewerkers die je kunt vertrouwen. 'Advanced recruitment' (al in de opleidingsfase rekruteren) is dan een interessant optie.

7. Organisaties worden minder hiërarchisch of vallen uit elkaar

Onze samenleving wordt steeds informeler. Organisaties die zich ontwikkelden in de negentiende en twintigste eeuw de-institutionaliseren. De samenleving wordt steeds meer een netwerksamenleving. Die vertoont volgens Frissen drie karakteristieken. Ten eerste noemt hij het patroon van 'horizontalisering' dat optreedt in maatschappelijke verhoudingen. Hij doelt dan op het democratiseringsproces dat zich grootschalig, in politiek en sociaal opzicht, voltrokken heeft. Als tweede kenmerk noemt de auteur 'de-territorialisering'. Hoewel de 'echte' wereld blijft bestaan, komt er een virtuele bij, zonder fysieke demarcatie. 'Virtualisering' wordt door hem genoemd als derde kenmerk. Er vormt zich een universum zonder materieel fundament, waarin een identiteit te scheppen én te manipuleren is.¹⁷

7.1 Verschillen productief maken

Bijgevolg is er in de netwerksamenleving op sociaal, cultureel en economisch terrein sprake van een zekere verbrokkeling. Zodoende is het zinloos om volledige cohesie na te streven. Het is wijzer om verschillen te accepteren omdat ze onvermijdelijk zijn. Sterker nog: het is verstandig om ze productief te maken. Tegenstrijdigheden, kritiek en onorthodoxie kunnen een functie vervullen. Want organisaties worden krachtiger naarmate ze intern voldoende variëteit kennen om de complexiteit van de buitenwereld te kunnen representeren.¹⁸ Vasthouden

¹⁷ Frissen, 2002

¹⁸ Ashby formuleerde dit al in 1969 als een wetmatigheid

aan de huidige hiërarchische verhoudingen is in een netwerksamenleving eveneens nutteloos; gezag moet voortaan verdiend worden. Instituties die volledig vastzitten in hun fysieke of mentale begrenzings zullen het zwaar krijgen in een netwerksamenleving.

7.2 Informatiebeheerders

De Ridder spreekt in dit verband over ondernemen zonder macht. Hij stelt dat de onderneming een smeltkroes is geworden, waarin de belangen van verschillende stakeholders samenkomen. Bijgevolg is de machtsbasis van ondernemingen in een netwerkmaatschappij gewijzigd.¹⁹ Bard en Soderqvist menen dat een informatiebeheerder in de netwerkmaatschappij de machtigste actor is. Die geeft leiding aan het netwerk waarin informatie beschikbaar is die anderen voor hun functioneren nodig hebben. Ondernemers worden in hun visie steeds afhankelijker van deze informatie. Aldus is de hoogste post in de maatschappij weggelegd voor onafhankelijke mensen die over bronnen en netwerken beschikken om informatie te verwerven, te bewerken en beschikbaar te stellen aan anderen, van burgers tot ondernemers.²⁰ Er is niet veel fantasie voor nodig om in de genoemde informatiebeheerders 'matchmakers' te zien.

In een netwerksamenleving verliest de 'baan' aan belang. Er komen meer tijdelijke arrangementen, waarbij mensen zich voor een bepaalde klus verhuren of verkopen aan een opdrachtgever. Een ontwikkeling die de laatste jaren vooral in de bouw, de ict, de agrarische sector, de zorg en de zakelijke dienstverlening een vlucht neemt. De 'zelfstandige zonder personeel' (zzp'er) is er een bekend fenomeen geworden. Merkwaardig genoeg wordt hun flexibiliteit nu soms nog hardhandig afgestraft. Zzp'ers worden door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) menigmaal aangemerkt als werknemer in loondienst. De overheid heeft blijkbaar moeite met hun status. Voorstelbaar lijkt mij dat voor het regelen van de hierboven genoemde tijdelijke arrangementen tussen ondernemingen en zelfstandigen, ook 'mediators' of 'matchmakers' het veld gaan betreden.

¹⁹ De Ridder, 2000

²⁰ Bard & Soderqvist, 2002, o.c. pagina 114 en 117

8. Vergrijzing en ontgroening leveren problemen op voor de Nederlandse economie

Vergrijzing en ontgroening hebben vele gevolgen voor economie en arbeidsmarkt. Ik noem de belangrijkste. Om te beginnen moet de verdienbasis van de Nederlandse economie zo breed mogelijk gemaakt worden om de zogenoemde ‘grijze druk’ op te vangen. Dat betekent dat inschakeling van allerlei groepen die tot nu toe niet productief zijn, nagestreefd moet worden. Enerzijds omdat er behoefte is aan arbeidskrachten, anderzijds omdat de kosten van inactiviteit van deze groepen niet samengaan met de hoge uitgaven voor inkomens en ouderenzorg.

Ten tweede: op de arbeidsmarkt zal ook op langere termijn behoefte blijven bestaan aan instroom van jongeren. Hun perspectieven lijken dus voor het eerst sinds lange tijd niet meer conjunctuurgevoelig te zijn. Een derde punt is dat de zorgsector een alsmaar toenemende behoefte heeft aan arbeidskrachten. Gezien de torenhoge kosten van deze stijgende vraag is het een punt van discussie of (onbetaalde) mantelzorgers nog meer zorg op zich moeten gaan nemen dan zij nu al doen. In de zorgsector ontstaan vermoedelijk meer mengvormen, waardoor het traditionele onderscheid tussen betaald werk in de zorg, vrijwilligerswerk en onbetaalde zorgtaken verder vervaagt.

Tot slot noem ik het feit dat de ouderen van de toekomst gemiddeld genomen hoger opgeleid zijn, kritischer zijn, en koopkrachtiger zijn. Zij zullen hogere eisen stellen aan de zorg die ze krijgen of inkopen. Electoraal zullen ze ook meer invloed kunnen uitoefenen.

8.1 Inzet oudere werknemers in publieke sector

De publieke sector kampt zelf ook met vergrijzingsproblemen. Het onderwijs, de zorgsector, maar ook het openbaar vervoer en de politie hebben met dit vraagstuk te maken. We staan erbij en we kijken ernaar, althans daar lijkt het op, en dat verbaast mij. Oplossingen worden gezocht in het zoeken van extra instroom, maar er wordt amper nagedacht over wat we met oudere werknemers kunnen. We accepteren dat er een ‘grijze prop’ in het systeem zit die er als vanzelf uitgaat en voor veel vacatures zorgt. We doen zo geen recht aan oudere werknemers die enthousiast genoeg zijn om door te willen werken. Bovendien is er een groep die nog steeds warm loopt voor het onderwijs, de zorg of de politie, maar zich ergert aan het organisatorische geklungel in hun organisaties en daarom afhaakt. Tot slot is er een groep die het misschien niet meer trekt om voor de klas of aan het bed te staan, maar wel allerlei andere waardevolle kwaliteiten heeft waar het onderwijs of de zorg profijt van kan hebben.

Als we oudere werknemers op een of andere manier ‘vasthouden’, lossen we meer dan alleen een arbeidsmarktknelpunt op. Belangrijker is misschien wel het ontstaan van gevoel voor tradities waarin gewerkt wordt. Weten waar je voor gaat en staat, en aansluiten bij je wortels zijn zaken die organisaties van dwaalsporen afhouden. Daarvoor is wel een stevig debat nodig tussen jong en oud over de verbinding tussen waar je naartoe wilt en waar je vandaan komt. Het is belangrijk dat kennis en ervaring overgaat van de ene op de andere generatie. Iedere generatie heeft een waardevolle inbreng.²¹ Niettemin hebben veel organisaties nog steeds geen goede, evenwichtige manier gevonden voor die overdracht. Niet alleen voor kennisdeling, ook voor de overdracht van impliciete opvattingen over wat goed en slecht is (‘professional ethics’). Nieuwe bezems vegen schoon, maar oude bezems kennen de hoekjes!

9. Consequenties voor het publieke domein in het algemeen...

Met welke snelheid de door mij geschetste ontwikkelingen tot wasdom komen, is een vraag die nauwelijks te beantwoorden is. Duidelijk is wel dat ‘matchmaking’ een steeds belangrijkere rol gaat innemen. De oude Yenta zou er dan ook van smullen en met haar talent vermoedelijk allang ‘managing partner’ zijn in de consultancy of bij een headhunter. Voor het publieke domein heeft dit alles belangrijke consequenties. Om die consequenties te doorgronden is een model van de Harvard-wetenschapper Mark Moore behulpzaam. Hij geeft aan dat in het creëren van publieke waarden (zorg, veiligheid, onderwijs) drie essentiële kwesties in samenhang gezien moet worden.²² Om te beginnen betreft het de inherente of substantiële waarde van de betreffende publieke waarde (wat verstaan we onder goed onderwijs, of goede zorg). Vervolgens is de vraag welke partij in de samenleving de meest aangewezen is om deze publieke waarde te realiseren (is het een overheidstaak of niet, centraal of decentraal, enzovoort). Tot slot is de vraag aan de orde welke eisen aan de uitvoering gesteld worden en wat dit betekent voor de professionaliteit van uitvoerders.

²¹ Goodson, 2003

²² Moore, 1995

Ik heb betoogd dat in economie en productie relaties en interactie steeds belangrijker worden. Ook bij het scheppen van publieke waarden zal 'co-makership' steeds vaker optreden, gaan emoties een grotere rol spelen en zijn personalisering en maatwerk onontkoombaar. We definiëren de kern van de publieke waarde meer relationeel (bijvoorbeeld in onderwijs naast 'know how' ook 'know who', in de zorg niet alleen beter zijn maar je ook beter voelen etc.). Het mandaat is niet meer exclusief aan een type organisatie toe te schrijven maar wordt in samenwerking (netwerken) tussen organisaties en in 'co-makership' gedefinieerd. En dit alles stelt hele andere eisen aan professionals, plaatst hen in een andere relatie ten opzichte van hun clientèle.

9.1 Sturen in een netwerksamenleving

Het is niet eenvoudig om de consequenties hiervan voor de besturing van het publieke systeem in te schatten. De vooruitzichten lijken er in ieder geval niet eenvoudiger op te worden. In 't Veld sprak zelfs over 'sturingswaan'.²³ De netwerksamenleving stelt de politiek in ieder geval voor problemen. Doordat macht in de moderne samenleving een netwerkarakter heeft gekregen, is de hiërarchie als basispatroon van de politieke organisatie niet meer in overeenstemming met de heersende sociale verhoudingen.

Hoe dan ook, krachtig sturen via centralistische, politieke instituties wordt naar mijn mening in toenemende mate onmogelijk of betekenisloos. Frissen laat het onvermogen zien om bijvoorbeeld in collectieve arrangementen goed in te spelen op verschillen tussen mensen.²⁴ Eerder al toonde Scott aan dat centralistische sturingsmodellen kunnen ontsporen doordat ze geen raad weten met de lokale logica die cruciaal blijkt voor de goede uitvoering.²⁵ De netwerksamenleving vertoont een voorkeur voor stijlen van reguleren, organiseren en sturen die onverenigbaar zijn met het dominante discours van de welvaartsstaat. Zo beschouwd moet de overheid niet langer willen sturen in de traditionele zin van het woord.

9.2 Interactief sturen

Het is zaak dat de overheid in interactie met burgers en professionals beleid maakt. De publieke verantwoordelijkheid voor de werking van de arbeidsmarkt dient steeds meer indirect ingevuld te worden via min of meer autonome uitvoeringsinstanties, via professionals die daarin werkzaam zijn en via een versterking van de macht van de cliënt (vraagsturing). Politiek is dit wel een lastig punt, want er blijft in het publieke domein een sterke druk op de overheid bestaan om te sturen, terwijl de middelen om dat te doen minder beschikbaar zijn.

²³ In 't Veld, 1999

²⁴ Frissen, 2007

²⁵ Scott, 1998

Centrale sturingsmechanismen loslaten heeft trouwens verstrekkende gevolgen. Dit wordt goed geïllustreerd door McKevitt. Hij beschouwt organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, musea en welzijnsinstellingen als ‘street level public organisations’. Dat zijn als het ware loketten waar de overheid hoogwaardige diensten verleent, in ruil voor de belasting die burgers en bedrijven betalen. Kenmerkend voor dergelijke organisaties is dat ze met drie partijen in evenwicht moeten zien te komen, te weten de overheid (het betreft immers publieke dienstverlening), professionals (hun handelen bepaalt in hoge mate de kwaliteit van dienstverlening) en klanten. Klanten zijn echter geen ‘echte’ klanten. Want ze genieten wel van de diensten, maar betalen daar rechtstreeks maar zeer beperkt voor en ze kunnen de dienstverlening ook niet echt naar hun hand zetten (de klant is in lang niet alle opzichten koning). Alle partijen onderhouden onderlinge relaties en een verandering in de ene relatie beïnvloedt onmiddellijk alle andere relaties. Bovendien zijn er een aantal inherente spanningen in het systeem, aangezien er altijd sprake is van discussie tussen overheid en ‘street level public organisations’, tussen overheid en professionals, en tussen professionals en klanten. Veranderingen in de aansturingen van de ‘street level public organisations’ vergt een herdefinitie van alle relaties tussen school, professional, klant en overheid.²⁶ Meer rechtstreeks contact tussen professionals en cliënten is daarin zeker een belangrijke succesfactor.²⁷

10. ... en voor werken in het publieke domein in het bijzonder

Collectieve arrangementen die arbeid reguleren zullen steeds meer gaan schuren. Het is ook de grote vraag hoeveel langer we nog met centrale akkoorden en nationaal opererende spelers te maken hebben. Ondanks het feit dat Nederland een eenheidsstaat is, lijken regionale verschillen prominenter te worden. Moeten de publieke arbeidsverhoudingen dan ook niet mee in deze ontwikkeling? Mijn ervaring is dat dit voor betrokken partijen amper bespreekbaar is, misschien ook wel vanwege de moeizame weg die afgelegd is om juist tot enige collectivisering te komen. Heel praktisch zou bijvoorbeeld de vraag kunnen zijn of beloningsverhoudingen niet afhankelijk gemaakt moeten worden van lokale arbeidsmarktomstandigheden? Wijkagenten in de grote stad zijn moeilijker te krijgen: waarom ze dan niet meer betalen? Centrale oplossingen kunnen op steeds minder draagvlak rekenen.

²⁶ McKevitt, 1997

²⁷ Fung, 2004

10.1 De paradox van de toenemende keuzemogelijkheden

Onlangs constateerde het Netwerk Toekomstverkenningen in een analyse van toekomstige arbeidsverhoudingen dat niet alleen de decentralisering door zal zetten maar dat ook de oriëntatie op arbeid steeds individueler is: ik werk niet omdat het moet, maar omdat ik me er in wil ontplooien.²⁸ Werken zal steeds meer omgeven worden met maatwerkarrangementen, zoals we die op allerlei andere plaatsen in de samenleving ook tegenkomen. In essentie komt dit er op neer dat zowel werkgevers als werknemers een enorme reeks keuzes voorgeschoteld krijgen op het moment dat ze met elkaar in zee willen gaan. Beide partijen zullen behoefte krijgen aan enige structuur in hun keuzeprocessen.

Barry Schwartz laat in zijn boek 'The paradox of choice' overduidelijk zien dat meer keuzes ons bepaald niet gelukkiger maken.²⁹ Dat is niet zo in de supermarkt en dat is ook niet zo op de arbeidsmarkt. Daar zit ook het paradoxale. We leven in een wereld waar steeds meer te kiezen valt. Voor de westerse wereld is een belangrijk adagium dat meer keuze beter is, en we willen in onze eigenheid bediend worden. Tegelijkertijd maken meer keuzes ons onzekerder: we zullen toch wel het goede of de goede gekozen hebben? Hier zal opnieuw de hulp ingeroepen gaan worden van bemiddelaars die goed kunnen luisteren en goed kunnen regelen en misschien ook wel ritselen.

10.2 Snelle verbindingen, nieuwe combinaties

Voor de overheid ligt naar mijn overtuiging voor de uitdaging niet zozeer in het maken van beleid, maar in het aanhaken bij fragmentatie. Dat laatste zal naar mijn idee vorm moeten krijgen door 'matchmaking' toe te passen. Dat wil zeggen: door snel verbindingen te leggen met partijen die verschillende competenties hebben. Want juist op de raakvlakken tussen verschillende werelden liggen de beste kansen voor innovatie. Schumpeter benadrukte reeds in de twintiger jaren van de vorige eeuw dat innovatie eerst en vooral de toepassing van 'neue combinationen' is.³⁰ Dit zal ook regel worden in het publieke domein. Aan de Yenta-economie valt niet te ontkomen.

²⁸ Netwerk Toekomstverkenningen, 2008

²⁹ Schwartz, 2004

³⁰ Schumpeter, 1926

Geraadpleegde bronnen

Bard, A. en J. Soderqvist (2002), *Netocracy. The New Power Elite and Life after Capitalism*. Pearson Education, London.

Beck, U. (1999), *World Risk Society*. Polity Press, Cambridge.

Beer, P.T. de (2001), *Overwerken in de postindustriële samenleving* (Proefschrift). Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

Bengtson, J. (1991), Human Resources Development. *Futures* 23 (10), 1085-1106.

Bolhuis, S.M. en P.R.-J. Simons (1999), *Leren en werken*. Kluwer, Deventer.

Breedveld, K. en A. van den Broek (2003), *De meerkeuzemaatschappij. Facetten van de temporele organisatie van verplichtingen en voorzieningen*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

Duin, P.A. van der, C.A. Hazeu, P. Rademaker en I.J. Schoonenboom (2004 red.), *Vijfentwintig jaar later. De Toekomstverkenning van de WRR uit 1977 als leerproces*. Amsterdam, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Ester, P. en H. Vinken (2000), Forever flexible. Verwachtingen van Nederlanders over flexibiliteit van de arbeid in de 21ste eeuw. In: P. Ester, R. Muffels & J. Schippers (Red.), *Flexibiliteit verzekerd?*, Coutinho, Bussum.

Ester, P. & H. Vinken (2001), *Een dubbel vooruitzicht. Doembeelden en droombeelden van arbeid, zorg en vrije tijd in de 21e eeuw*, Coutinho, Bussum.

Evenhuis, C.H.S. (2002), Levensloopbewust beleid in de steigers. Analyse ten behoeve van een integrale beleidsvisie. In: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Verkenning Levensloop. Achtergronddeel: analyses van trends en knelpunten*, pp. 7-39, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.

Frissen, P. (2002, 12 april), De netwerksamenleving. *Vrij Nederland*.

Frissen, P. (2007), *De Staat van Verschil*. Van Gennep, Amsterdam.

Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London.

Fung, A. (2004), *Empowered Participation. Reinventing Urban Democracy*. Princeton University Press, Princeton.

Goodson, I. (2003), Keynote lezing tijdens de 15de Onderwijssociologische Conferentie, Lunteren.

Goudswaard, A., J. de Leede, M. van Hooff, T. Brugman, J. Klein Hesselink, M. de Leeuw, G. van Rhijn en R. Gruyters (2009), *De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?*, TNO-Arbeid, Delft.

Granovetter, M. (1983), The strength of weak ties: a network theory revisited. In: *Sociological Theory* 1983-1, pp. 201-233.

Grip, A. de (2000), *Van tweedekans onderwijs naar een leven lang leren* (Inaugurale rede). Universiteit Maastricht, Maastricht.

Hazeu, C. (2000), *Institutionele economie. Een Optiek op Organisatie en Sturingsvraagstukken*. Coutinho, Bussum.

Hoeksema, K. (2002, november), Competenties voor de informatiesamenleving. *Informatie*, pp. 56-60.

Hofstee, E. (1980), *Vrijheid, Gelijkheid en Eenzaamheid* (afscheidscollege). Wageningen Universiteit, Wageningen.

In 't Veld, R.J. (Red.) (1999), *Sturingswaan & ontzuivering*. Lemma, Utrecht.

Jacob, B. , L. Lefgren (2005), *What Do Parents Value in Education? An Empirical Investigation of Parents' Revealed Preferences for Teachers*. Harvard University /Brigham Young University.

Kenniscentrum grote steden: <http://www.kenniscentrumgrotesteden.nl>

Kohlberg, L. (1964), Development of Moral Character and Moral Ideology. In: M.L. Hoffman & L.W. Hoffman (Eds.), *Review of Child Development Research Vol 1*, (pp. 381-431), Russel Sage Foundation, New York.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2002). *Verkenning Levensloop. Onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- McKevitt, D. (1997), *Managing Core Public Services*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Moore, M. (1995), *Creating Public Value*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Muffels, R.J. (2001), De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid? In: F. Holderbeke, R. Wieler & N. van den Heuvel (Red.), *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*. Elsevier bedrijfsinformatie, Den Haag.
- Netwerk Toekomstverkenningen (2008), *Arbeids in de Toekomst. Een Caleidoscopisch Perspectief*. SER/STT, Den Haag.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Poiesz, T.B.C. en W.F. van Raaij (2002), *Synergetische Marketing. Een visie op de oorzaken en gevolgen van het veranderende consumentengedrag*. Financial Times/Prentice Hall, Amsterdam.
- Ridder, W.J. de (2000), *Ondernemen zonder macht. Metamorfose in de netwerkmaatschappij*. Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag.
- Ridder, W.J. de (Red.) (2001), *Concurreren in de kenniseconomie. Nieuwe spelers en nieuwe regels*. Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag.
- Riel, E. van (2004, 2 januari), Werkgever helpt mee bij het opvoeden. *De Volkskrant*.
- Schnabel, P. (2000), Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn. In: CPB/SCP, *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn* (pp. 11-27). Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Schumpeter, J. (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot, München.
- Schwartz, B. (2004), *The Paradox of Choice*. HarperCollins Publ., New York.
- Scott, J. (1998), *Seeing like a State*. Yale University Press, New Haven.
- Stevens, L. (2000), Over ontwikkeling en achterblijven. *Egoscoop*, 4 (1).

Stichting Maatschappij en Onderneming: <http://www.smo.nl>

Stichting Toekomstbeeld der Techniek: <http://www.stt.nl>

Timmermans, J.M. (Red.) (2003), *Mantelzorg. Over de hulp van en aan mantelzorgers*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

Toffler, A. (1980), *The Third Wave*. Bantam, New York.

Vermeulen M. (2003), *Een meer dan toevallige casus. De tekorten aan leraren gezien als aansluitingsvraagstuk tussen opleiding en arbeidsmarkt in het hoger onderwijs* (oratie). Open Universiteit Nederland, Heerlen.

Vermeulen, M. (2003), Het VMBO in de kenniseconomie. In: M. Mulder, R. Wesselink, H. Biemans, L. Nieuwenhuis en R. Poell (red.), *Competentiegericht beroepsonderwijs*. Wolters Noordhoff, Groningen.

Vermeulen, M. (2003), Higher Education and Economic Development of Regions. In: R. Rutten, F. Boekema en E. Kuijpers (eds.), *Economic Geography of Higher Education*. Routledge, London/New York.

Weehuizen, R.W.H. (Red.) (2000), *Toekomst@werk.nl. Reflecties op Economie, Technologie en Arbeid*. Stichting Toekomstbeeld der Techniek, Den Haag.

Young, M. (2008), *Bringing Knowledge Back In Oxon*. Routledge, Den Haag.