



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Terugzien op de toekomst: Een geschiedenis van de periode 2013-2053

Strikwerda, H.

Publication date

2013

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

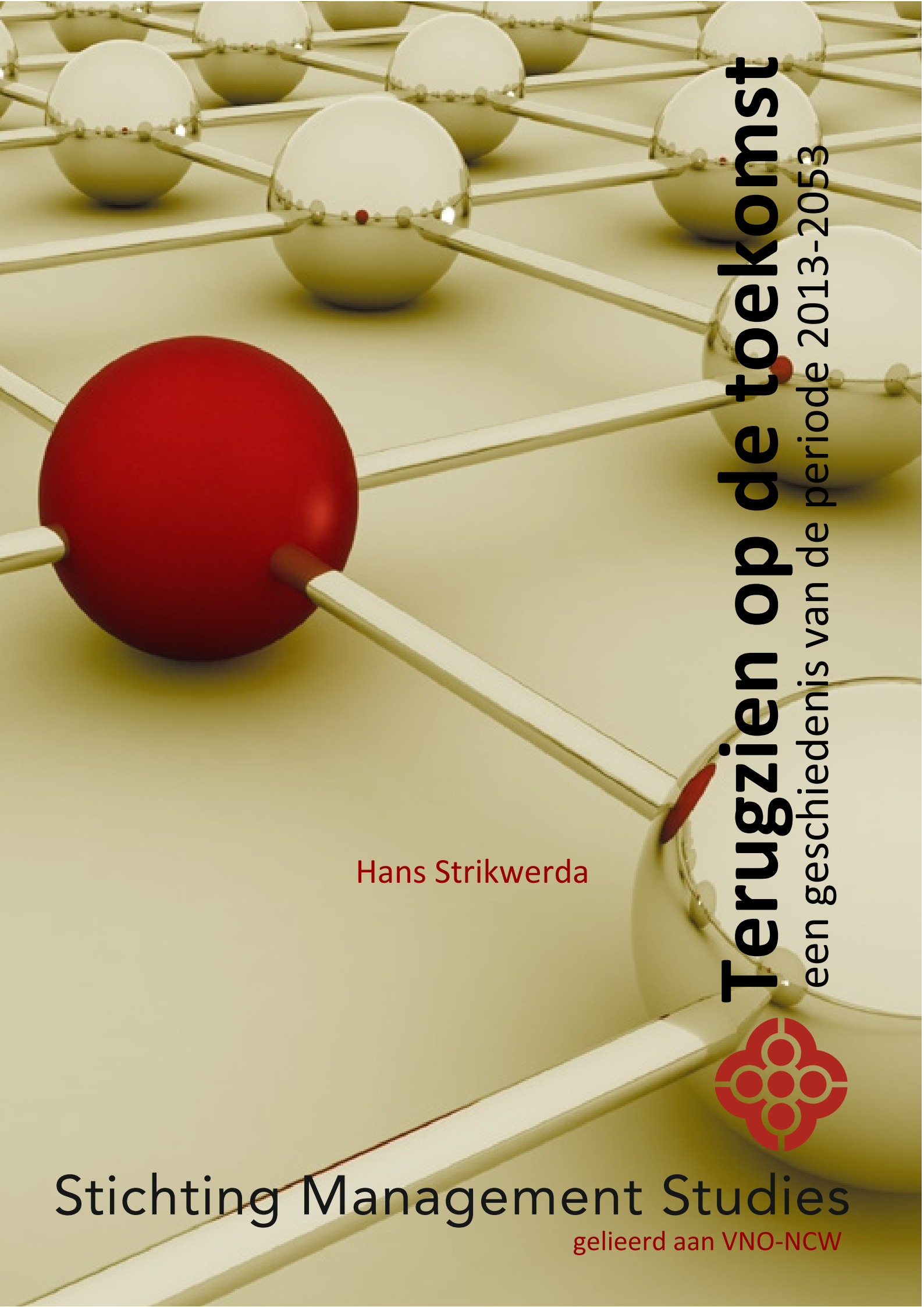
Strikwerda, H. (2013). *Terugzien op de toekomst: Een geschiedenis van de periode 2013-2053*. Stichting Management Studies.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Hans Strikwerda



Terugzien op de toekomst

een geschiedenis van de periode 2013-2053

Stichting Management Studies

gelieerd aan VNO-NCW

**Terugzien op de toekomst
een geschiedenis van de periode 2013-2053**

Hans Strikwerda¹

The way we live is limited by our imagination

R. Edward Freeman

Stichting Management Studies verricht voor haar donateurs, leden van het VNO-NCW en anderen wetenschappelijk praktijkonderzoek naar specifieke thema's die in de toekomst van belang worden geacht voor bestuurders. De vraagstukken richten zich op het ondersteunen van algemeen management van grote bedrijven en instellingen, waaronder verschillende HR-onderwerpen. De onderzoeken worden veelal uitgegeven in boekvorm. Voor het ontwikkelen en realiseren van haar activiteiten heeft de stichting een algemeen bestuur, een programmacommissie en een stafbureau.

De betrokkenheid van Stichting Management Studies bij de totstandkoming van deze uitgave houdt niet in dat zij het per definitie eens is met de inhoud. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud.

1^e druk 2013

ISBN/EAN 978-90-821665-0-7

© 2013, Stichting Management Studies, www.managementstudies.nl.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Inhoud

1	Inleiding	5
2	Een aantal dualiteiten	18
1	1 Mensen die samenwerken	18
2	2 Nieuwe producten, technologie	21
3	3 Institutionele veranderingen	23
4	4 Vernieuwing van het onderwijs	26
5	5 Nieuwe gedragspatronen	28
6	6 Nieuwe internationale verhoudingen	31
7	7 Intellectuele, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen	32
8	8 Karakter van, verhouding tussen overheid, markt en civil society	32
9	9 Veranderingen in financiële markten	32
3	Dimensies van veranderingen	35
1	1 'Mensen die samenwerken'	35
2	2 'Nieuwe producten, technologie'	36
3	3 'Institutionele veranderingen'	38
4	4 Vernieuwing van het onderwijs	39
5	5 Nieuwe gedragspatronen	40
6	6 Nieuwe internationale verhoudingen	41
7	7 Intellectuele, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen	44
8	8 Karakter van, verhouding tussen overheid, markt en civil society	45
9	9 Veranderingen in de financiële markten	49
4	Management en organisatie	51
	STICHTING MANAGEMENT STUDIES	62

1 Inleiding

Het is een feit dat de wereld zoals die vandaag de dag bestaat, in al zijn positieve en negatieve aspecten, mede vorm is gegeven door het utopisch denken zoals zich dat in de Westerse samenleving sinds de Verlichting heeft ontwikkeld. Dat is beschreven door de Duitse auteur Ernst Bloch² en hier ten lande door Fred Polak³ Maar omdat het de mens niet gegeven is zijn ware motieven echt te kennen, en het hem evenmin gegeven is zijn motieven voor zover hij die denkt te kennen adequaat te vertalen in de instrumenten waarvan hij zich bedient, en bovendien ook geen perfecte kennis heeft van de samenhang der dingen in de zin van causaliteit, wordt de mens naast positieve gevolgen van zijn utopisch denken geconfronteerd met soms zulke negatieve gevolgen, ja zelfs van dystopieën, dat er twijfel is ontstaan aan het nut van utopisch denken. Dat kan begrijpelijk zijn gelet op de ervaringen met het marxisme en het neoliberalisme, maar tegelijkertijd geldt ook de uitspraak van Louis Pasteur: 'geluk bevoordeelt de voorbereide geest.'

Immers het gaat er niet om de toekomst correct te voorspellen, laat staan volgens een blauwdruk te fabriceren, maar om met elkaar in debat te blijven over wat we wel willen, wat we niet willen, na te denken over wat mogelijke gevolgen zijn van ons huidige handelen of niet-handelen, over wat er mogelijk zou kunnen gebeuren en hoe ons daarop voor te bereiden. Degene die in de middeleeuwen de ploegschaar 'uitvond', voorzag ook niet de enorme gevolgen daarvan voor de voedselvoorziening en de ontwikkeling van de bevolking in Europa. Idem wat het effect van de stijfbeugel voor de oorlogsvoering zou betekenen.

De kunst van het denken over de toekomst is om die aspecten van de samenleving te zien die nu niet gezien worden of als irrelevant worden beschouwd, respectievelijk die nu als een onveranderlijk gegeven worden gezien, maar die als relevant en als een veranderlijke te beschouwen in het functioneren van de samenleving. Daarmee heeft het denken over de toekomst niet alleen betrekking op deze veranderlijke factoren zoals technologie, eigendomsverhoudingen, maar evenzeer op factoren die ons denken bepalen, in het bijzonder in de zin van een beperkende werking op dat denken. Nu cultuur onderwerp is geworden van economische exploitatie en er in de samenleving geen marginale groepen meer bestaan, is de vraag waar de ruimte te vinden voor het bewustzijn over ons praktisch handelen⁴.

Stichting Management Studies laat vanuit haar traditie onderzoek doen naar onderwerpen die als kern hebben de arbeidsverhoudingen binnen de onder-

neming, respectievelijk daaraan gerelateerde onderwerpen als bijvoorbeeld nieuwe organisatievormen en business model innovation⁵ die direct of indirect van belang kunnen zijn voor die arbeidsverhoudingen. In deze verkenning zal gepoogd worden een denkruimte op te spannen, erop gericht het ondenkbare te denken en het onzegbare bespreekbaar te maken. Daarbij zal de uitdrukking 'arbeidsverhoudingen' en ook 'arbeidsovereenkomst' ter discussie gesteld moeten worden. Het zijn termen die zijn ontstaan in de context van en ter wille van het functioneren van de economie van de Tweede Industriële Revolutie. Indachtig Giddens' concept van duality of structure⁶ is er dan het risico dat een terminologie die voortvloeit uit een specifieke (conflict)structuur, door het vasthouden aan die terminologie terwijl de oude structuur wegebt, ertoe bijdraagt dat een verouderde structuur in stand wordt gehouden waar dit sociaal en economisch niet meer wenselijk is of zelfs onmogelijk is. Wat dan wel een vruchtbare terminologie kan zijn, is de grote vraag. Een methode kan zijn, uit de Amerikaanse traditie van een adolescente samenleving, waarin futurologie en pragmatisme de rooilijn vormden, een woordbeeld te gebruiken dat uitdrukt wat als toekomstige werkelijkheid gewenst wordt en die gerealiseerd wordt door zulke woordbeelden consistent te gebruiken: life achievement contract?

1 Methode

Een toekomstverkenning is doorgaans geformuleerd in taal, waaronder begrepen het gebruik van getallen. Deze getallen verwijzen naar meetbare eenheden, eenheden die doorgaans via definities, al of niet wettelijk vastgelegd, meetbaar zijn gemaakt. Kunstenaars zullen hun ideeën over de toekomst in beelden uitdrukken, 2D of 3D, bewegend of stilstaand, of in geluiden, muziek. Maar ook hybride uitingsvormen bestaande uit tekst, gesproken woord, bewegend beeld en muziek worden steeds gangbaarder⁷. Umberto Galimberti schreef hierover: *'Language does not reproduce truth, but rather distorts it, although truth cannot announce itself by any other means than language distortions.'*⁸

Een verschil tussen een toekomstverkenning en een extrapolatie van het heden is dat de laatste is geformuleerd in termen en eenheden die kenmerkend zijn voor het heden, een toekomst zou daar buiten kunnen liggen. Een scenarioverkenning lijkt verder te gaan dan een extrapolatie, maar de daarin gehanteerde fundamentele onzekerheden zijn steeds beperkt tot enkele en de mogelijke uitkomsten die worden uitgedrukt in variabelen zoals we die nu kennen.

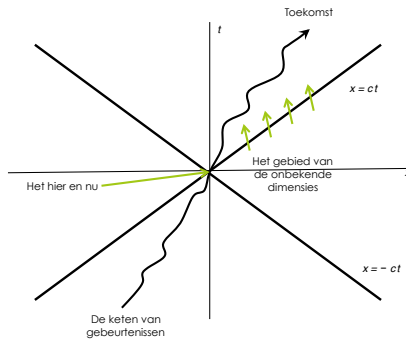
Zo gezien lijkt het niet eenvoudig om een methode of een aanpak te formuleren waarmee over de toekomst nagedacht kan worden. Immers een methode houdt het risico in van een vorm van *presentism*. Presentism wil zeggen dat we alleen

aandacht besteden aan wat nu is, wat nu speelt en dat geen belangstelling bestaat voor wat zich in het verleden heeft afgespeeld noch wat mogelijk in de toekomst verscholen ligt of zou kunnen gebeuren. De twintigste eeuw was de eeuw van het futurisme, deels in de vorm van resultaten van futurologisch denken in eerdere eeuwen, deels, aflopend in de jaren negentig, als grondhouding en denkmodus. Sinds de 'dot-com' crisis van 2001 en '9/11' is dit omgeslagen in presentism⁹. Een methode om over de toekomst na te denken vereist dus dat we ons losmaken van de huidige dominantie van het presentism.

Hiervoor zullen meerdere methoden nodig zijn. In toenemende mate is er het inzicht in de wetenschappen dat verschijnselen zich niet meer laten beschrijven door een enkele, monistische methode, steeds vaker wordt er gewerkt met triangulatie. Triangulatie is een term ontleend aan landmeetkunde en ook de navigatie, waarbij ter wille van de nauwkeurigheid de positie van een punt niet met twee kruisende lijnen wordt bepaald maar met drie. Zo wordt in de bedrijfskunde, om reden van de betrekkelijkheid van onderzoeksmethoden, bijvoorbeeld marktomvang e.d. steeds vaker met drie verschillende methodes tegelijk bepaald om meer zekerheid te krijgen over de juistheid van een meting. In de sociale wetenschappen speelt dat ook. Het blijkt vruchtbaarder om een vraag als wat zou er kunnen gebeuren, bijvoorbeeld met betrekking tot de interne arbeidsverhoudingen, tegelijk te benaderen langs meerdere invalshoeken dan alleen de traditionele invalshoek van arbeidsdifferentiatie en scheiding van kapitaal en arbeid.

Een te hanteren methode zou gebaseerd kunnen zijn op de idee van het optisch onbewust zijn; we worden opgeleid in een woordcultuur terwijl we leven in een beeldcultuur, waarin woorden niet-analytisch, maar als simulacra worden gebruikt. Een tweede methode zou kunnen zijn: onderzoek naar de grondslagen van onze instituties en een beeld vormen door welke oorzaken die grondslagen hun soliditeit verliezen en wat daarvan de gevolgen zijn voor maatschappelijke verhoudingen. Een derde methode zou kunnen zijn het gebruiken van *memes*, begrippen die niet-genetisch op nieuwe generaties worden overgedragen, en *temes*, ideeën die via technische objecten worden overgedragen tussen mensen, zoals door databases, waardoor daarin besloten assumpties ook ongemerkt worden overgedragen. Die twee kunnen dan in contrast met semiotische begrippen worden gezien¹⁰. Maar dan is eigenlijk de methode, die dus gaandeweg ook ter discussie moet staan, meer een caleidoscopische verkenning van mogelijke ontwikkelingen in de wetenschap en in de samenleving. Daarbij geldt de paradox dat een conceptueel model nodig is om te kunnen zien, maar dit zien wordt mogelijk gemaakt doordat het model veel zaken onzichtbaar maakt.

Het zoekproces zou ook zo geformuleerd kunnen worden: er spelen in onze samenleving steeds dimensies, waarvan we pas achteraf onderkennen dat een verandering daarin onvoorziene gevolgen met zich mee heeft gebracht. Met een knipoog naar Einstein's speciale relativiteitstheorie zou dit in beeld gebracht kunnen worden als in figuur 1.



Figuur 1. Het 'landschap' van de onbekende dimensies

In de speciale relativiteitsleer geldt dat we geen toegang hebben tot de tijd-ruimte dimensie die links respectievelijk rechts gesitueerd is van de twee dikke kruisende lijnen in figuur 1, omdat we ons niet sneller kunnen bewegen dan de snelheid van het licht (c). De sociale werkelijkheid is van een ander karakter, daar is het meer een combinatie van onbewust zijn en verdringing ter reductie van complexiteit, dat er een 'ruimte' is van onbekende dimensies, die door bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen niet meer onderdrukt kan worden, maar zich materieel manifesteert in het sociale leven in termen van veranderingen. We zien dit bij kunstenaars als Van Gogh en Appel, ze maken nieuwe kunst doordat ze zich bewust worden van tot dan toe onbewuste regels of conventies in de kunst, doorbreken die en creëren zo een nieuwe werkelijkheid. Een voorbeeld: omdat informatie hoge kosten kende doordat deze steeds gebonden was aan een fysieke drager en het kostbaar was de inhoud te kopiëren naar een andere fysieke drager, kon informatie gecontroleerd worden door machthebbers. Nu als gevolg van de digitalisering de kosten van informatie exponentieel dalen en snel en goedkoop van het ene medium op het andere overgezet kan worden (er wordt al gesproken over het *downloaden* van het bewustzijn van de mens), wijzigen grondslagen van macht en dus machtsverhoudingen. Daardoor worden ook nieuwe organisatievormen mogelijk.

Er wordt in de voorliggende verkenning gekozen voor een benadering die deels zijn oorsprong vindt in de sociologie van het tweede modernisme¹¹. In deze

sociologie wordt uiteengezet dat de dualismen waarop het modernisme van de twintigste eeuw was gebaseerd, dualismen waarop de instituties van de twintigste eeuw impliciet zijn gebaseerd, als gevolg van een aantal technologische, filosofische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen ophouden te bestaan. Maar omdat vanuit gevestigde belangen wordt vastgehouden aan de op die dualismen gebaseerde instituties vanwege gevestigde belangen, resulteert dit in meerdere spanningen en problemen in de samenleving van tenminste het eerste kwart van de eenentwintigste eeuw. Deze dualismen liggen ook besloten in onze taal, dit wordt in de literatuur kritiek aangeduid met de term *overcode*. 'The overcode is the signifier of structuralist theory, the abstract unit of language that cuts out standardized concepts and organizes them according to binary oppositions (raw/cooked, man/woman, friend/enemy, etc.)'¹². Wie het nieuwe wil beschrijven en vooral aan anderen wil overdragen, moet zich dan ook verzetten tegen het mantra van redacteurs en communicatiespecialisten, dat het nieuwe vooral in voor mensen bekende termen moet worden uitgedrukt. Wie het nieuwe wil leren kennen, zal ook haar of zijn vocabulaire moeten uitbreiden. Een steeds complexer wordende samenleving kan alleen maar begrepen worden met een overeenkomstige complexere taal¹³.

Een deel van dit essay bestaat uit een opsomming van dualiteiten met enkele toelichtingen daarop, die nadrukkelijk zijn bedoeld als uitnodiging aan anderen om dualiteiten toe te voegen evenals hun eigen observaties, inzichten en vergezichten. De geformuleerde lijst van dualismen suggereert nadrukkelijk geen volledigheid.

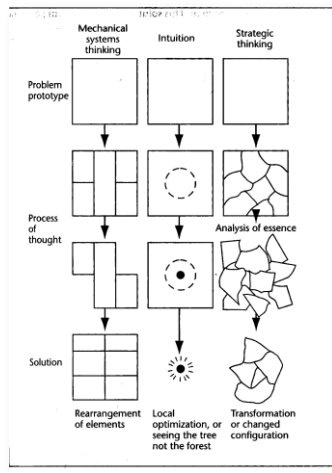
Een tweede bron waarvan gebruik wordt gemaakt zijn mediastudies omdat deze ingaan op de vraag hoe ons denken wordt beïnvloed doordat we leven en werken in een mediale cultuur. Dit leidt dan tot een opsomming van een aantal mogelijke dimensies waarmee het denken over de toekomst opgespannen zou kunnen worden.

Beide benaderingen lijken buiten het domein van management en organisatie te liggen. Waarover nagedacht moet worden, is of de twintigste eeuw als samenleving van gesloten, formele organisaties¹⁴, waarin die formele organisaties een grote invloed uitoefenden op de samenleving, bijvoorbeeld door voor identiteiten en discipline te zorgen, mogelijk in de 21^{ste} eeuw wordt omgekeerd: markt-samenleving, samenleving van netwerkende individuen, samenleving van virtuele groepen en instituties en dergelijke. Waar de economie van de twintigste eeuw een economie was van de *visible hand*¹⁵, is er sinds 1990 sprake van de *vanishing hand*¹⁶; door de-verticalisering, *outsourcing*, netwerken van ondernemingen, modularisering van producten, productieprocessen en dus van sectoren, verliest

de CEO aan macht ten gunste van de factor-markten, inclusief de kapitaalsmarkten. Dat lijkt dus het einde te betekenen van de *organizational society* van Presthus. Maar daar staat tegenover dat de typische *cost dynamics* van de digitale technologie, maar ook van de wiskundige technieken zoals gebruikt door onder meer Google, bedrijven noopt tot een mondiale schaal wat betreft markt en operatie, overigens met in vergelijking tot industriële sectoren, dramatisch minder werknemers per miljoen dollar omzet¹⁷. Krijgen we dan een samenleving die gedomineerd wordt door (digitale) infrastructuurondernemingen? Daarover zou verder nagedacht en gediscussieerd moeten worden.

2 Focus

In het *managerialism* van de afgelopen twintig jaar zijn we eraan gewend geraakt om de vraag te stellen: wat is de kern van het probleem? Dat is een voortvloeisel uit het wiskundig denken in de Westerse cultuur, dat een empirisch fenomeen is te reduceren tot een eenvoudige formule. Dat is ook waar veel mensen zich vertrouwd mee voelen, omdat wiskunde het enige is dat door de mens zelf is gecreëerd en daarom als absolute waarheid wordt ervaren. De vraag naar focus, naar de kern van het probleem veronderstelt dat het niet gaat om een *wicked problem* of om een rizoom-probleem. Ohmae wees in de jaren tachtig van de vorige eeuw al op de verschillende denkstijlen, met de daaraan verbonden voor- en nadelen (figuur 2).



Figuur 2. De verschillende denkstijlen¹⁸.

De laatste jaren zien we weer een hernieuwde belangstelling in het bedrijfsleven voor het systeemdenken (*integrative thinking*)¹⁹ en voor het holistisch denken als tegenhanger van het analytisch reducerend denken. Het blijkt dat succesvolle bestuurders zich daardoor kenmerken, dat zij eerst de totale complexiteit van een situatie onder ogen willen (en durven!) zien om pas dan keuzes te maken op welke issues zich te concentreren om veranderingen succesvol te doen zijn en beoogde doelen te realiseren onder onzekerheid. Dit wordt treffend uitgedrukt in een citaat van de Amerikaanse rechter Oliver Wendell Holmes: '*I would no give a fig for the simplicity on this side of complexity, but I would give my life for the simplicity on the other side of complexity*'²⁰. Die wijsheid geldt ook deze publicatie, het vormt een eerste stap om de complexiteit van veranderingen in kaart te brengen. Pas in een latere fase zal dan nagedacht kunnen worden over wat kernissues zouden kunnen zijn.

De voorliggende studie is gericht op de ontwikkeling van de interne arbeidsverhoudingen, ofwel de ontwikkeling van management en organisatie van ondernemingen en instellingen in Nederland. Na de Tweede Wereldoorlog zijn die interne arbeidsverhoudingen en vraagstukken van management en organisatie steeds vernieuwd in de context van een nagestreefde evenwichtige economische groei en groei van de arbeidsproductiviteit; Nederland is daarin zeer succesvol geweest. Die focus op de interne arbeidsverhoudingen, op management en de interne organisatie van ondernemingen en instellingen, dateert uit een periode van verticaal- en functioneel geïntegreerd georganiseerde ondernemingen en instellingen. De vraag dient dan ook gesteld te worden of die focus niet ter discussie gesteld moet worden, of daarin niet een risico besloten ligt van bijziendheid, van oogkleppen. Die bijziendheid kan op tenminste drie aspecten betrekking hebben.

De *eerste* is dat de voortbrenging van goederen en diensten in steeds meer alternatieve organisatievormen plaatsvindt dan die van de verticaal- en functioneel geïntegreerd georganiseerde onderneming, namelijk in allerlei vormen van netwerken, zowel van bedrijven als van individuele, meer stabiele, ad-hoc netwerken, met bovendien uiteenlopende (contractuele) grondslagen van samenwerking.

Het *tweede* aspect: de kunst van vooruitzien is andere factoren dan de gebruikelijke te identificeren (of te voelen) die mede bepalend zouden kunnen zijn voor de ontwikkeling van de interne arbeidsverhoudingen, zowel in meer gesloten, open en in netwerkorganisaties. Niet alleen is er een nog niet volledig begrepen effect van de *social media* op de organisatie van het werk, het borrelt ook aan inzichten over de rol van taal en van beelden, in relatie tot het werken

met beeldschermen, hoe daarvan een invloed uitgaat op werken, samenwerken, onderlinge verhoudingen en mogelijk ook arbeidsverhoudingen. Een ander voorbeeld is dat pas vrij laat is onderkend wat de invloed is van de dalende kosten van informatie op organisatievormen. Zo zullen er ongetwijfeld meer factoren van invloed zijn op de ontwikkeling van de 'interne arbeidsverhoudingen' die we nu nog niet scherp in beeld hebben.

Een *derde* factor is dat de aard en de werking van de interne organisatie van ondernemingen en instellingen, maar ook van de georganiseerde voortbrenging van goederen en diensten meer in het algemeen, mede berust, naast factoren als goede bestuurders en goede werknemers, op een aantal typen instituties, te weten:

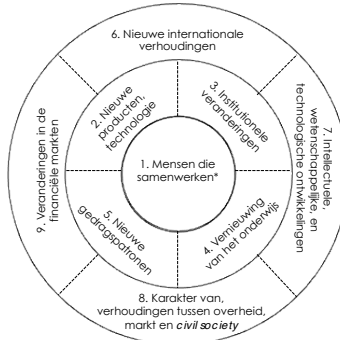
- *Embedding* instituties: religie (bijvoorbeeld de invloed op de arbeidsverhoudingen die is uitgegaan van de pauselijke encycliek *Rerum Novarum*, zie het werk van Weber over de invloed van de kerken op de (interne)arbeidsverhoudingen, de rol van gewoontes en tradities in een gemeenschap op de interne arbeidsverhoudingen).
- Formatieve instituties waarmee verhandelbare rechten en objecten worden gecreëerd waaraan een waarde kan worden toegekend, bijvoorbeeld het vennootschapsrecht en het eigendomsrecht in het algemeen. Daarnaast zijn ook formatieve instituties: taal, stelsels voor maten en gewichten, tijdrekening, geldsystemen.
- Complexiteitsreducerende instituties, bijvoorbeeld in de vorige eeuw werd er met een beperkt aantal organisatievormen gewerkt, omdat de hoge kosten van informatie en de beperkte capaciteit voor informatieverwerking een reductie van handelingsalternatieven vereiste uit oogpunt van efficiency²¹. Taal heeft deels ook een complexiteitsreducerende functie.
- Normatieve instituties, bijvoorbeeld de neoklassieke economische theorie met maximalisatie van nut en efficiency als norm, met als extreme vorm de zogeheten *Washington Consensus*²²;
- *Business institutions*²³. Dit zijn de geïnstitutionaliseerde routines als HRM, strategie, management accounting, management control en dergelijke.

Deze instituties, die voorwaardelijk zijn voor de werking van de interne organisatie, maar ook van de markt, worden in hun werking en betekenis beïnvloed door technologische ontwikkelingen, politiek-culturele ontwikkelingen, mediale ontwikkelingen, de ontwikkeling van de welvaart, door internationalisatie en mondialisering, door wetenschappelijke ontwikkelingen, door de kapitaalmarkten et cetera. Tussen de typen instituties is er bovendien sprake van zekere conflicten. De complexiteitsreducerende instituties maken een zeker niveau van

efficiency mogelijk, maar niet een technisch hoogst mogelijk niveau van efficiency zoals verondersteld door de normatieve instituties. Zodat vanuit de normatieve instituties druk wordt uitgeoefend op de complexiteitsreducerende instituties meer complexiteit toe te staan. Het bekende voorbeeld daarvan is de druk vanuit het neoliberalisme tot liberalisering van markten.

In deze *extended invitation* voor anderen om toekomststudies te genereren, wordt een groot aantal dualiteiten en dimensies vermeld, die mogelijk, direct of indirect, op kortere of op langere termijn, de idee van 'interne arbeidsverhoudingen' in meer of mogelijk in transformationele zin wijzigen. Hetzelfde *managerialism* neigt er dan toe de vraag te stellen of het niet wat minder kan, respectievelijk dat de auteur zich beperkt tot de meest belangrijke. Als op die vraag zou worden ingegaan, is er het risico dat degene die selecteert zich daarin laat leiden door wat in de bestuurderspsychologie wordt genoemd *event certainty*: de beslisser is steeds geneigd aan die ontwikkelingen, die gebeurtenissen die zich al eens hebben voorgedaan een hogere kans van optreden in de toekomst toe te kennen dan aan ontwikkelingen en gebeurtenissen die zich nog nooit hebben voorgedaan, maar materieel-logisch gesproken een even hoge kans hebben zich voor te doen in de toekomst²⁴.

Ter wille van de leesbaarheid, in de betekenis iets van een brug te slaan van het heden naar mogelijke toekomst, zullen dualiteiten en dimensies wel worden geclusterd. Daarvoor wordt het volgende model gebruikt, wat uiteraard door anderen ter discussie gesteld dient te worden. In dit model wordt centraal gesteld, als veralgemenisering van 'interne arbeidsverhoudingen' de uitdrukking: 'Mensen die samenwerken ter voortbrenging van goederen en diensten op basis van een contract dat niet is een *arms lenght complete delivery contract*.' Daarmee wordt samenwerking zuiver via het prijsmechanisme van de markt uitgesloten; gepoogd wordt alle andere vormen van samenwerking, gebaseerd op arbeidscontracten, partnerships, op *barter trade*, op interactie van kennis et cetera onderdeel te doen zijn van de studies waartoe deze uitnodiging wordt geschreven. Een mogelijke clustering zou die kunnen zijn als in figuur 3.



Figuur 3. Een ter discussie te stellen 'clustering' van ontwikkelingen en factoren die mogelijk van invloed zijn hoe mensen in organisatorisch verband, niet zijnde de markt, mogelijk samenwerken ter voortbrenging van goederen en diensten.

Als in figuur 3 over onderwijs wordt gesproken, dan moet dat in de meest brede zin worden begrepen, niet alleen het reguliere onderwijs, maar ook onderwijs via internet, via musea, evenementen, thuisonderwijs enzovoorts. Bij gedragspatronen gaat het zowel om consumentengedrag, politiek gedrag, cultureel gedrag als het gedrag van de producent, de ontwerper en de medewerker. Bij gedrag gaat het om preferenties, visies, percepties, interpretaties, waarden, gedrag op internet, gedrag in F2F-contacten et cetera.

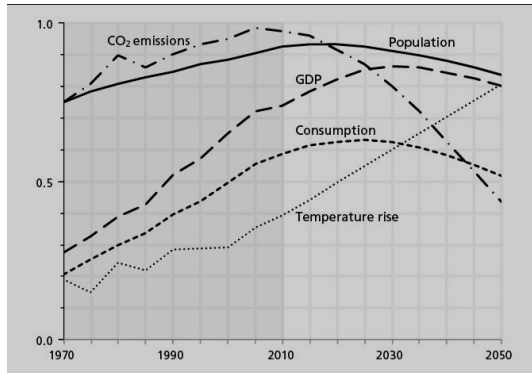
3 De toekomst in getallen

Het is steeds nuttig de toekomst door te rekenen, niet in een streven de toekomst getalsmatig precies te voorspellen, maar om de gedachten te bepalen over wat er zou kunnen gebeuren. De voorspellingen van de Club van Rome, in 1972 zijn (gelukkig) ook niet uitgekomen, maar de exercitie was uitermate nuttig. Door die voorspellingen werden beleidsmakers, politici en wetenschappers zich bewust wat mogelijke gevolgen zouden kunnen zijn van bestaand (ongewijzigd) beleid met betrekking tot demografische ontwikkelingen, het gebruik van energie, voedsel en materialen. De voorspellingen van begin jaren zeventig van de vorige eeuw ware onheilspellend, wat technici, wetenschappers en beleidsmakers ertoe aanzette naar alternatieven te zoeken, op het gebied van energie, DNA-manipulatie voor een hogere *yield* van technische gewassen en om ongewenste milieu effecten te voorkomen. In die zin hebben als het ware de voorspellingen van de Club van Rome zichzelf vernietigd. De gang van zaken rond de voorspellingen van de Club van Rome in de jaren zeventig onderstreept eens te meer dat het er niet om gaat de toekomst defaitistisch te voorspellen, maar om

zich bewust te zijn van mogelijke consequenties van het huidige handelen en van alternatieven daarvoor.

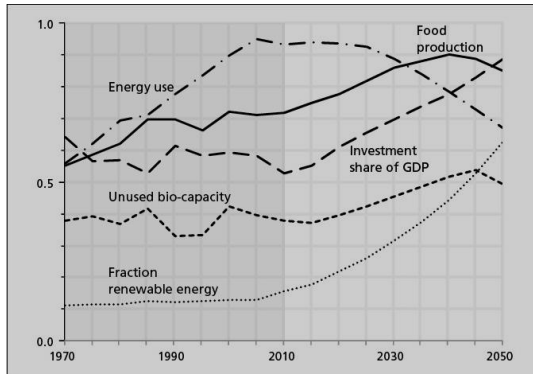
Er is in 2012 een soort vervolg²⁵ op de studie van de Club van Rome verschenen. Wat betreft kwantitatieve ontwikkelingen wordt in dit document bij die studie aangesloten.

Om de gedachten te bepalen wat betreft mogelijke ontwikkelingen worden hier drie grafieken gereproduceerd:



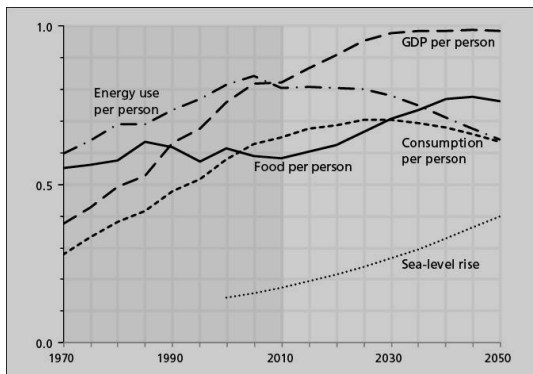
Figuur 4. OECD-less-US State of Affairs, 1970-2050. Scale: Population (0-800 million people); GDP and consumption (\$0-\$30 trillion per year); CO2 emissions (0-7 billion tonnes CO2 per year); temperature rise (0°C-2.5°C)²⁶.

De grafiek in figuur 4 roept de vraag op welke technologische ontwikkelingen, maar ook met welke organisatievormen zal het mogelijk zijn om de consumptie sterker te laten stijgen dan de stijging van de bevolking. Zeker gegeven dat er in de westerse wereld sprake is van een vergrijzing, zal de arbeidsproductiviteit moeten stijgen om de consumptie sterker te laten stijgen dan de bevolking.



Figuur 5. OECD-less-US Production, 1970-2050. Scale: Food production (0-1.2 billion tonnes per year); energy use (0-3.2 billion tonnes of oil equivalents per year); fraction renewable energy (0%-70%); investment share of GDP (0%-40%); unused bio-capacity (0%-50%)²⁷.

Bij figuur 5 komt de vraag op als investeringen als percentage van het BNP stijgen dan gaat dat ten koste van het aandeel van de lonen in het BNP en wat zijn daarvan de gevolgen in macro-economische termen? Bovendien, waarin wordt dan geïnvesteerd, in mensen of in machines? Verderop in de tekst komen deze vragen nader aan de orde.



Figuur 6. OECD-less-US Standard of Living, 1970-2050. Scale: GDP per person and consumption per person (\$0-\$36,000 per person-year); food per person (0-2 tonnes per person-year); energy use per person (0-5 tonnes of oil equivalents per person-year); sea-level rise (0-1.4 meters)²⁸.

Ook hiervoor geldt dat het nuttig zal zijn dat meerdere personen en instellingen, met meerdere typen rekenmethoden, modellen, en vooral een variëteit aan aannames, zowel wat betreft dimensies als numerieke waarden, berekeningen

maken over mogelijke ontwikkelingen, de gevolgen daarvan, als voeding voor de vraag wat wenselijk is en niet en wat de implicaties zouden kunnen of moeten zijn voor het huidige handelen, te maken keuzes en te nemen beslissingen.

4 Dualiteiten

Een bepalend kenmerk van de 20^{ste} eeuw, de periode van het modernisme, was het bestaan van een aantal heldere dualiteiten, zoals bijvoorbeeld de tegenstelling tussen markt en hiërarchie, die via instituties (waaronder het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen) en codificatie in wet- en regelgeving meerdere rollen hebben gespeeld in de ontwikkeling van het fenomeen management en organisaties zoals we dat kennen. De vennootschaps- en arbeidswetgeving maakte tezamen met het recht op privé-eigendom de interne organisatie mogelijk. Kerk en onderwijs zorgde voor de pre-organisatorische socialisatie van werknemers en de acceptatie van gezagsverhoudingen zoals nodig voor de werking van de interne organisatie. De sociaal-economische doelstellingen van de Sociaal-Economische Raad (SER) in combinatie met de geleide loonpolitiek na de Tweede Wereldoorlog zorgde voor richting: evenwichtige economische groei en groei van de arbeidsproductiviteit en een redelijke verdeling van inkomen. Het systeem van tripartiete overleg en het systeem van arbeidsverhoudingen zorgde voor overleg en voor het reguleren van conflicten. In de vorige eeuw speelden systemen van *economic governance*, telkens anders opgezet per land, kennelijk toch een grotere rol in de economische ontwikkeling van landen dan de neoliberale markttheorie ons doet geloven²⁹.

In welke dualiteiten zou over de toekomst en haar verleden nagedacht kunnen of moeten worden? Komen er nieuwe dualiteiten, welke worden opgelost, welke blijven bestaan en welke effecten gaan daar mogelijk vanuit? Hieronder volgt een aantal mogelijke dualiteiten, met een enkele vraag. Behalve de genoemde zullen er meer onderkend kunnen worden. De dualiteiten zijn geclusterd volgens de elementen van figuur 3.

2 Een aantal dualiteiten

1 Mensen die samenwerken

Leidinggevende - ondergeschikte Het Nederlands arbeidsrecht gaat nog steeds van uit de kenmerken van een hiërarchie, namelijk het bestaan van een gezagsverhouding in de arbeidsrelatie. Die gezagsverhouding, bij afwezigheid van slavernij, lijfeigenschap en horigheid, berust op een feodale verhoudingen teruggaande opvatting over maatschappelijke ordening, waarin geldt dat ieder zijn of haar plaats in de samenleving dient te kennen en daarmee het aanvaarden van een legitiem gezag³⁰. Het Nederlandse arbeidsrecht gaat er vanuit dat de werknemer zijn arbeid verricht in ondergeschiktheid aan de werkgever, waarbij voor de wet werknemer en werkgever gelijkwaardige partijen zijn. De gezagsverhouding wordt geëffectueerd door een economische macht, de mogelijkheid die de werkgever als de wettelijke vertegenwoordiger van de eigenaar van de activa, de vennootschap, heeft om de werknemer de toegang tot die activa te ontfemen die de werknemer nodig heeft om zijn arbeid om te zetten in economische waarde. De tweede factor waar die gezagsverhouding op berust is het gegeven dat de arbeidsovereenkomst een *incomplete contract* is, waarbij een instructie van de leidinggevende jegens een ondergeschikte juridisch niet meer is dan een suggestie hoe in een concreet geval, tijd en plaats, nadere invulling te geven aan dat incomplete contract. Nu de factor arbeid, als gevolg van de toename van kennisarbeid, steeds minder afhankelijk wordt van de factor kapitaal (terwijl kapitaal wel afhankelijk blijft van de factor arbeid) komt een van de institutionele pijlers onder die gezagsrelatie te vervallen. Nog onduidelijk is hoe de arbeids- of kennisovereenkomst zich in termen van een *incomplete contract* zal ontwikkelen en welke factoren daarin bepalend zullen zijn. Gaan we naar een situatie waarin de arbeidsrelatie bestaat uit kortlopende projectopdrachten, overeenkomsten dus met meer het karakter van een *complete contract*? Ook gezien de toenemende rol van niet-codificeerbare persoonsgebonden kennis, zou het wel eens kunnen zijn dat de aard van de verhoudingen in de interne organisatie verschuift van die van gezagsverhoudingen, van instructie-bevoegdheid naar meer contractuele verhoudingen. Gaat het concept van werkondernemerschap van het Eindhovense TMC doorzetten naar andere bedrijven?³¹.

Centraal - decentraal In de twintigste eeuw speelde schaalgrootte een dominante rol in het economisch voortbrengingsproces, in de productie, energieopwekking, drinkwatervoorziening, nieuwsvoorziening en dergelijke. Ontwikkelingen als 3-D

printen, zonnepanelen en windmolens, opvang van regenwater voor drinkwater, blogs en social media impliceren een decentralisatie van tal van vormen van voortbrenging en voorzieningen. De vraag is dan wat de effecten daarvan kunnen zijn op machtsverhoudingen. Kan het zijn dat die komt te liggen bij de eigenaren van grote infrastructuren voor telecommunicatie, elektriciteitstransport, drinkwatervoorziening, logistieke systemen en dergelijke? Als dat er zo uit gaat zien, wat zijn daarvan dan de implicaties voor de dynamiek van de samenleving, in het bijzonder ook ondernemerschap?

Contract - cultuur In de twintigste eeuw werd de werknemer voor zijn rol en plaats in een hiërarchie en de acceptatie daarvan geprogrammeerd door een constellatie van kerk, verzuiling, pre-organisatorische socialisatie in het onderwijs en organisatiecultuur³². Arbeidscontracten hoefden daarom niet specifiek te zijn en evenmin hoefde weinig tijd te worden besteed aan expliciete rolopvattingen en -uitoefeningen, behalve bij organisatieveranderingen. Ontkerkelijking, ontzuiling, een verzwakking van het arbeidsbestel, een professionalisering van de beroepsbevolking, de omslag van gesloten business modellen naar open business-modellen, de verschuiving naar concurrentie gebaseerd op innovatie van businessmodellen, de sterke afname van *lifetime employment*, zzp-contracten, tijdelijke contracten, banen als projectmanager, maar ook de invloed van de mediale cultuur, al die factoren maken dat de traditionele, impliciete programmering van werknemers niet meer werkt en als al geprobeerd, averechts werkt (*resistance through distance*). Maar betekent dit dat alle activiteiten dan expliciet gecontracteerd worden, of kan beoogd gedrag effectief worden gerealiseerd door bijvoorbeeld gedragscodes? Of gaan er in een mediale cultuur, bijvoorbeeld ook door toepassing van computergames in het werk, heel andere vormen van programmering van werknemers ontstaan? Of kan het zijn dat het besturen van ondernemingen via geheel andere 'mechanismen' gaat verlopen?

Materieel - immaterieel De arbeidsverhoudingen in de twintigste eeuw waren bepaald doordat factoren als management, organisatie, informatie niet als productiefactoren werden gezien, alhoewel de econoom Marshall aan het eind van de negentiende eeuw deze al had geduid als de vierde productiefactor. *Tacit knowledge* respectievelijk *human capital* werd wel als van belang gezien, maar de economische macht daarvan werd effectief beperkt door de vennootschaps- en arbeidswetgeving in combinatie met idiosyncratische, ondernemings specifieke werkmethoden, gereedschappen en standaarden en een niet-mobiele arbeidsmarkt. De verhoudingen zijn inmiddels omgekeerd, immateriële activa (*human capital, information capital, organization capital*) zijn economisch van meer belang voor de waardecreatie door de onderneming en de waarde van de onderneming³³, maar de instituties waarop de onderneming en haar interne

organisatie geacht worden te functioneren, zijn nog steeds gebaseerd op materiële activa. Daarnaast speelt de *mediation of goods*, materiële goederen hebben pas betekenis in de markt door de informatie daarover, door hun digitale identiteit. In deze ontwikkelingen sluimert mogelijk een conflict, maar ook verschuivende machtsverhoudingen. Waar in de periode van omstreeks 1875 tot 1990 sprake was van een congruentie tussen de fundamenteën van de instituties van de marktgewijze, ondernemingsgewijze voortbrenging van goederen en diensten en de aard van de technologie en het economisch proces, is er nu sprake van een conflict. De belangrijkste productiemiddelen van een onderneming, de immateriële activa, mogen volgens de geldende boekhoudvoorschriften niet op de balans worden geactiveerd. In de Verenigde Staten is dit conflict voorsnog opgelost door gebruik te maken van de dalende kosten van informatie op basis waarvan een zodanige informatieruimte wordt georganiseerd dat enerzijds de *entrepreneurial agenda* kan worden gevolgd en anderzijds aan *compliance* eisen kan worden voldaan, zonder dat die twee elkaar in de weg zitten. Het eigendomsvraagstuk wordt hierbij niet aan de orde gesteld. Door diezelfde dalende kosten van informatie is het steeds beter mogelijk de bijdrage van individuele medewerkers aan het totale resultaat van de onderneming te meten, waardoor ook de inbreng van persoonsgebonden kennis ex post bepaald en beloond kan worden. In Europa zien we deze ontwikkeling veel minder, hier is er de neiging managementinformatie te laten bepalen door *compliance* vereisten en die van de jaarrekening. Ook wordt in Europa nog gewerkt met verouderde methoden voor kapitaalsallocatie met als gevolg een onderinvestering in immateriële activa³⁴. Dit verklaart mede de lagere groei van de Europese economie ten opzichte van de Amerikaanse economie³⁵. De vraag is dus hoe lang het duurt voordat Europese managers hun technieken voor *resource* allocatie aanpassen op het belang van immateriële activa en hoe lang het duurt voordat werknemers in opstand komen tegen die verouderde technieken.

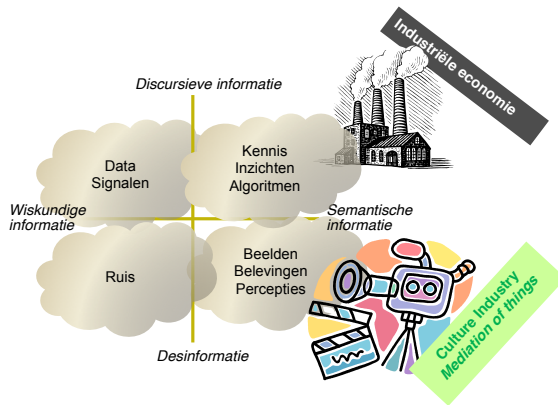
Lagging - leading Verantwoordingsinformatie is gebaseerd op *lagging parameters*, financieel, historisch met als bron de interne organisatie, gedefinieerd (gestructureerd) op basis van internationale boekhoudregels. Beslissingen moeten worden genomen op basis van *leading parameters*, die behalve financieel, ook vooral niet financieel zijn, toekomstgericht, een externe bron hebben en ongestructureerd zijn. In de USA is het sturen op basis van *leading parameters* de norm, managers laten zich niet leiden door boekhoudregels, in Europa laten managers zich meer leiden door boekhoudregels, ook waar het gaat om de organisatie van de managementinformatie. Tegelijkertijd is er de ontwikkeling dat oordeelsvorming van mensen in hoge mate wordt beïnvloed door desinformatie, terwijl politici, beleidsmakers en toezichthouders de neiging

hebben vast te houden aan discursieve informatie. De vraag zou kunnen zijn welke partijen via welke mechanismen erin slagen de dominante informatieruimte van de samenleving te bepalen. De vraag is ook via welke *triggering events* Nederlandse managers in beweging zullen komen om de informatie van de onderneming te organiseren in overeenstemming met de rollen en betekenis van informatie en de noodzaak van *information based empowerment*³⁶.

2 Nieuwe producten, technologie

Producent - consument In het bijzonder door de opkomst van door digitale technologie gedragen *information goods* en de door internet gefaciliteerde interfaces tussen producent en consument, vervaagt het onderscheid tussen producenten en consumenten, het is in een aantal gevallen de consument die, met bouwstenen van de producent, zelf het product of de dienst assembleert, en soms zelfs meer dan dat; in een aantal gevallen is de consument geworden tot een *prosumer*. De producent was gewoon producten en diensten aan het vermarkten door gebruik te maken van B2C-marketing, maar als gevolg van de social media vreest menig producent nu de C2B- en vooral ook de B2B-marketing. De vraag is hoe de machtsverhoudingen rond een product of *brand* zich zouden kunnen ontwikkelen. Zijn het de media die de *brands* gaan bepalen of zijn het de brands die de media gaan bepalen?

Discursieve informatie - desinformatie Management en organisatie, zoals we dat kennen, zijn gebaseerd op discursieve informatie, dat is data die betekenis krijgen door technisch-wetenschappelijke modellen respectievelijk in de context van accounting conventies. Het lijkt erop dat door YouTube, Twitter en vele andere mediavormen er meer geld verdiend zal worden aan en door desinformatie³⁷ (figuur 7). De vraag is dan wanneer mensen in een wereld van desinformatie leven, wat voor gevolgen dat kan hebben voor het gebruik van, de interpretatie en de betekenis van discursieve informatie, in het bijzonder voor het doorgronden van problemen en bedenken van oplossingen.



Figuur 7. Verschillende vormen van informatie in relatie tot economische activiteiten³⁸.

Cultuur - economie In het modernisme bemoeide de economie zich niet met de cultuur. Cultuur vormde een domein buiten de economie van waaruit gereflecteerd kon worden over de economie, de economische activiteiten van de mens en zijn neiging tot nutsmaximalisatie. Cultuur vormde ook het domein buiten de economie, tezamen met religie, als voedingsbron dat er hogere doelen zijn in het leven dan economische. In de post-moderne economie (zij het dat deze term inmiddels alweer verketterd is) is cultuur onderwerp geworden van economische exploitatie. Maar omgekeerd zijn er ook kunstenaars, Damien Hirst, die de financiële dimensie van kunst tot kunst hebben verheven. Ook hier geldt weer Sloterdijk's *Verschränkung der Sphäre*, met de vraag waar de mens dan wel ruimte vindt om te reflecteren over zichzelf als (economisch) mens? In een eerste reactie op de *Verschränkung der Sphäre* volgt er het radicaal subjectivisme in de periode van omstreeks 1995-2005. De grote verhalen van de Verlossing, de Verlichting en het socialisme worden overboord gegooid, evenals de idee dat er een objectieve of absolute waarheid zou bestaan. Het postmodernisme wordt als excuus gebruikt, niet om de ander te overtuigen, maar om zich aan de verantwoordelijkheid jegens de ander en aan bovenpersoonlijke, gemeenschappelijk belangen en doelstellingen te onttrekken. Immers de idee dat er geen objectieve waarheid bestaat, maar dat ieders subjectieve waarheid valide is, slaat de ander elk argument uit handen om mij tot wat dan ook te kunnen dwingen. Elk argument, ook het mijne, is rationeel. Maar: *'If everything is reasonable, then nothing is reasonable'*³⁹. Het gevolg is, zeker in Nederland, dat het hanteren van de idee van postmodernisme vernieuwing in de weg staat, een vasthouden is aan tradities.

Exploratie - exploitatie In de economie van de tweede industriële revolutie was er een scheiding tussen de ontwikkeling van kennis, exploratie, georganiseerd in R&D-afdelingen, en de exploitatie van die kennis in de fabricageafdelingen. In de besteding van investeringsgelden moest steeds de afweging worden gemaakt tussen investeringen gericht op de korte termijn, uitbreiding van productiecapaciteit, en investeringen gericht op de langere termijn, uitbreiding van kennis. Als gevolg van de verdere groei van dienstverlening, digitale technologie, productieprocessen met batchgrootte = 1, CAD/CAM, co-creatie met afnemers, is er een groei van situaties waarin nieuwe kennis wordt ontwikkeld in de productie. Gegeven ook het beginsel van co-locatie, idealiter liggen beslissingsrechten, de kennis nodig voor het efficiënt uitoefenen van die beslissingsrechten en het recht op respectievelijk de claims verbonden aan de economische waarde voortvloeiend uit de uitoefening van die beslissingsrechten, in één hand, is de vraag wat de distributie van kennisontwikkeling zou kunnen betekenen voor eigendomsverhoudingen en arbeidsverhoudingen.

3 Institutionele veranderingen

Arbeid - kapitaal De twintigste eeuw heeft als belangrijkste vehikel voor het ondernemen de vennootschap. Gecodeerd in het rechtspersonen recht en in het arbeidsrecht wordt daarin een scheiding aangebracht tussen kapitaal en arbeid, arbeid geldt als ingekochte commodity en wordt beloond op basis van een ex-ante vastgestelde loon en heeft geen recht op de *residual claim* op de vennootschap, die komt uitsluitend de aandeelhouder toe. Nu *human capital* in de vorm van persoonsgebonden, *tacit knowledge*, steeds meer een onderdeel van de kapitaalsbasis van de onderneming⁴⁰ wordt, wordt een groeiend deel van de kapitaalsbasis van de onderneming eigendom van tenminste een deel van de werknemers. We zien nu al dat in het geval van overnames de overnemende partij retentiebonussen betaalt in aanvulling op de prijs die voor de onderneming wordt betaald om die werknemers te behouden die in wezen de dragers zijn van die onderneming. Welke verdere gevolgen kan deze verschuiving van de samenstelling van de kapitaalsbasis met zich meebrengen? Zou een gevolg kunnen zijn dat de creatieve kenniswerker ook een partij wordt in de onderneming als *nexus of contracts*, wat tot nu toe is voorbehouden aan de aandeelhouders? Of zou het kunnen zijn dat de creatieve werknemer/ondernemer het aangaan van een arbeidsrelatie ziet als het inbrengen van (kennis)kapitaal in een onderneming, met de vraag hoeveel (ex post) rendement daarop zal worden verkregen en in welke mate de waarde van die kennis door toepassing daarvan in de onderneming zal kunnen groeien?

Kennis - zeggenschap De term ‘arbeidsverhoudingen’ evenals ‘arbeidscontract’ zijn gebaseerd op de economie van de Tweede Industriële Revolutie, in het bijzonder de scheiding van kapitaal en arbeid. Zou het kunnen zijn dat de uitdrukking ‘arbeidscontract’ wordt vervangen door ‘kenniscontract’? Dat wil zeggen dat ingebrachte kennis expliciet wordt erkend, inclusief het vraagstuk van eigendom van die kennis, het eigendom van nieuwe kennis die ontstaat doordat ingebrachte kennis op nieuwe problemen en situaties wordt toegepast en de erkenning dat kennis een kapitaalgoed is waarin steeds geïnvesteerd zal moeten worden. Wat betekent dit voor het scholingsbeleid, dat dit verder verschuift van een collectieve naar een individuele verantwoordelijkheid? Of wordt scholing, vorming, *education permanente* juist een element in de beloning, ook voor tijdelijke contracten? Zal het idee van *flexicurity* doorzetten, dit is een combinatie van een flexibele arbeidsmarkt in termen van overeenkomsten en ontslagrecht enerzijds en een vorm van basiszekerheid van werknemers anderzijds⁴¹.

Ondernemingskapitaal - privévermogen Een belangrijke institutionele voorziening in de economie van de Tweede Industriële Revolutie was de scheiding van het ondernemingskapitaal van het privévermogen, waardoor investeerders en ondernemers bereid waren hogere risico’s te nemen. Het risico van de aandeelhouder blijft beperkt tot het ingelegd kapitaal, maar bestuurders wordt steeds vaker en indringender de maat genomen of ze zich wel als goed bestuurder van de onderneming hebben gedragen en overeenkomstig gehandeld. Zou het kunnen zijn dat als gevolg van een verdere ontwikkeling in de aansprakelijkheid van de bestuurder, zie de *claw back* regelingen, in het geval van de bestuurder het onderscheid tussen ondernemingskapitaal en privévermogen komt te verwateren? Nu het ondernemerschap ook steeds verder wordt gedecentraliseerd, steeds meer werknemers worden geacht en daartoe ook gefaciliteerd, om initiatieven te nemen, wat als die daarin onzorgvuldig te werk gaan, misbruik maken van de hen toegekende discretionaire ruimte (misbruik maken van de *duty of faith*), of in het bijzonder immateriële eigendom van de onderneming voor eigen gewin benutten? Wat zouden daarvan de gevolgen kunnen zijn voor de interne organisatie van de onderneming, in het bijzonder de interne arbeidsverhoudingen?

Betaalde arbeid - niet-betaalde arbeid De twintigste eeuw kende een helder onderscheid tussen deze twee vormen van activiteit. In de vorm van proactief gedrag in en buiten organisaties zien we steeds meer vormen van sociale productie, bijvoorbeeld in de vorm van Wikipedia⁴². Hierbij lijkt niet uitsluitend sprake te zijn van altruïsme, maar ook van eigen belang met het oog op toekomstig inkomen. Blijft vrijwilligerswerk zuiver altruïstisch of krijgt het een economische dimensie als opbouw in de reputatie en netwerken? Of ontstaat er

een driedeling, zuiver altruïstisch vrijwilligers werk, een vorm van onbetaald werk gericht op persoonlijke ontwikkeling en het opbouwen van een reputatie en betaald werk? Hoe zou zich deze verhouding in uitingsvormen en omvang kunnen ontwikkelen? Daarnaast zou kunnen spelen, we zien dit al bij veel startups, dat in het geval van betaalde arbeid het gaat om arbeid waarvan de betaling in de toekomst plaatsvindt. De uitvinder die jaren zwoegt op een technologische ontwikkeling, het regelen van de patenten, een gunstige verkoop, om op latere leeftijd binnen te lopen.

Markt - hiërarchie De twintigste eeuw was gebaseerd op de verticaal- en functioneel geïntegreerde onderneming, waarbij transacties met derden vooral *arms length complete contract* van karakter waren. Dit was er op gebaseerd dat de waardecreatie door de onderneming dominant plaats vond binnen de, met elkaar samenvallende, juridische grenzen van de onderneming, de grenzen van de fysieke activa en de economische grenzen van de onderneming. De waardecreatie door een onderneming wordt nu gezien als een ecologie van bij de onderneming betrokken partijen, toeleveranciers, afnemers, onderwijs, infrastructuur en cetera. Het coördineren van de activiteiten in een dergelijke ecologie kan niet uitsluitend via het prijsmechanisme, deze berust mede op investeringen in sociale relaties; een dergelijke ecologie krijgt trekjes van een interne organisatie. Via op prestaties gebaseerde *incentives* lijkt de markt nu meer de interne organisatie van de onderneming te worden binnengehaald, terwijl de markt zelf, via *structure level strategies* (waarin het vooral om marktmacht gaat) een hiërarchisch karakter lijkt te krijgen, anders dan de al andere oudere derde vorm ten opzichte van markt en hiërarchie, de *clan of business group*. Wat zou een verdere vervaging van de dichotomie markt – hiërarchie kunnen impliceren voor de interne arbeidsverhoudingen?

Werkgever - werknemer De introductie van de zzp-er (zelfstandige zonder personeel) heeft in essentie de dichotomie van werkgever-werknemer opengebroken. In het systeem van arbeidsverhoudingen wordt er nog steeds naar gezocht hoe met deze figuur, waarvan er nu zo'n 800.000 zijn in Nederland, een plaats te geven in het bestel. De verhouding zzp-er werkgever zou ook kunnen worden omschreven als die tussen toeleverancier en afnemer. Een werknemer werkt met kapitaalgoederen die eigendom zijn van de werkgever, een toeleverancier werkt met eigen kapitaalgoederen. Maar nu ondernemingen een *own device carry-in policy* voeren, waarbij werknemers hun eigen mobiele telefoon en laptop meenemen, creëert dat niet een nieuw type van 'werknemer-toeleverancier'? Of kan het zijn dat er een veel grotere differentiatie aan contracten gaat ontstaan? Te verwachten is dat de term 'werknemer' aan

betekenis en in gebruik zal inboeten, er zijn ondernemingen die spreken over *associates*. De vraag is wat er met de term 'werkgever' zal gaan gebeuren.

Ex-ante - ex post In de traditionele arbeidsverhoudingen wordt het loon van de werknemer ex ante bepaald, met in een aantal gevallen een marginale ex post vastgestelde winstafhankelijke bonus. In een aantal gevallen, in de financiële wereld, is de ex post vast gestelde bonus niet marginaal, maar daar worden beperkingen aan gesteld. De beloning van de aandeelhouder wordt ex post vastgesteld. Aandeelhouders, op zoek naar zekerheid, eisen steeds meer ex-ante informatie en inzichten om *assurance* te hebben ten aanzien van hun toekomstige beloning. In de bedrijfsvoering ontstaat steeds meer informatie die het mogelijk maakt de bijdrage van de individuele werknemer aan het resultaat van de onderneming als geheel te meten, waardoor het mogelijk wordt het ex ante bepaalde loon van de werknemer ex post te vergelijken met de bijdrage van de werknemer aan het bedrijfsresultaat. Dit heeft al ingang gevonden in de professionele dienstverlening, bijvoorbeeld advocatenkantoren. De vraag is of dit ertoe zal leiden dat beloning van werknemers in plaats van op collectieve regelingen steeds meer individueel bepaald zal worden en of in het bijzonder die werknemers die persoonsgebonden kennis inbrengen een deel van de *residual claim* zullen opeisen in concurrentie met de aandeelhouder, omdat ze zullen kunnen aantonen wat hun kennis heeft bijgedragen aan het totale resultaat van de onderneming.

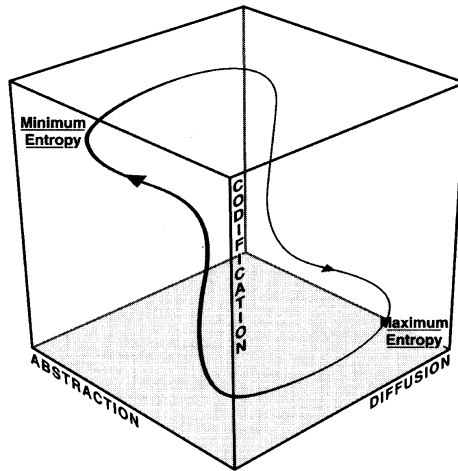
4 Vernieuwing van het onderwijs

Reëel - virtueel 'Brainwave controllers are already marking the convergence of the virtual with the real. Although not-yet-as sophisticated as in *The Matrix*, a film in which humanity is enslaved by machines inside a virtual world, these devices are in use in areas as diverse as health care, market research and entertainment'⁴³. Een activiteit als lezen is naar aard en betekenis aan verandering onderhevig als gevolg van het lezen vanaf schermen, pc-schermen, iPad, smartphones⁴⁴. Wat op internet wordt gelezen, ook met betrekking tot organisatie-issues, wordt voor waar geaccepteerd, zonder kritische vragen te stellen. Het beeldscherm lezen heeft tot gevolg dat er afkeer is van wat wordt genoemd the long argument, een tekst zou beperkt moeten zijn tot driehonderd woorden. Teksten worden in F-vorm gelezen, de eerste regel in z'n geheel, de tweede half en de rest verticaal. Het gevolg is dat weten en begrijpen met elkaar worden verward. Voeg daarbij dat woorden niet-analytisch worden gebruikt, maar als beelden, bijvoorbeeld organisatiecultuur, waarbij betrokkenen elkaar niet bevragen op de betekenis van gebruikte woorden, maar nadrukkelijk het aan ieder wordt overgelaten zijn of haar eigen betekenis te geven aan een

gecommuniceerde term. Er ontstaat dan een typische vorm van communicatie met als oordelend kenmerk: 'Hij zegt de goede woorden' (dus zal het wel goed zijn). De vraag is dan wat de gevolgen hiervan zullen zijn voor de communicatie in de interne organisatie. Kan het zijn dat we over een aantal jaren constateren dat we in een schijnwereld leven?

Woordcultuur - beeldcultuur Ons onderwijssysteem is gebaseerd op een woordcultuur terwijl we leven en goeddeels ook werken in een beeldcultuur. Beelden hebben een grotere invloed op de emoties van mensen dan woorden, maar doorgaans op een onbewuste manier. De vraag is of Walter Benjamins 'optisch onbewustzijn' sterker wordt of dat het onderwijssysteem ook zal zorgen voor *image literacy*⁴⁵. In organisaties wordt in de vorm van PowerPoints en Prezis, maar ook in de vorm van *smileys* meer en meer gewerkt met beelden in plaats van met woorden of met cijfers, naast dat veelal woorden als beelden worden gebruikt.

Abstract - concreet De Egyptenaren waren goede rekenaars. Ze hadden een goed ontwikkelde techniek om numerieke berekeningen te kunnen maken, onder meer met het oog op de bouw van de piramides, maar ook voor landbouwkundige doeleinden. De Grieken daarentegen beschikten niet over een rekensysteem, de Grieken konden amper rekenen. Het niet kunnen rekenen dwong de Grieken om beter, abstracter na te denken over vraagstukken om die toch tot een oplossing te brengen. Daarmee ontwikkelden de Grieken zich wel wetenschappelijk, waar dit niet het geval was bij de Egyptenaren. Abstract denken helpt om zich los te maken van de actuele situatie, het kan helpen de kern of de ware aard van een probleem in kaart te krijgen. Maar te abstracte modellen, zo heeft de economie ons het afgelopen decennia geleerd kan, zeker als die te absoluut als grondslag voor beleid worden genomen, tot crises leiden. De vraag zou kunnen zijn of het enorme rekenvermogen dat in de vorm van computers beschikbaar is, een zinvolle abstractie voedt of juist in de weg staat. Naast rekenvermogen speelt ook de beschikbare capaciteit van communicatiekanalen voor wetenschappelijke modellen en theorieën een rol. Een beperkte capaciteit dwingt tot keuzes, dwingt tot codificatie, dwingt tot abstractie, dwingt tot selectie en is daardoor ook dwingender wat betreft validatie. In een context van beperkingen is er daardoor sprake van een ruime *social learning cycle* (figuur 8).



Figuur 8. Boisot's social learning cycle⁴⁶.

Met de verruiming van de capaciteit voor communicatie en ook een behoefte aan snellere leerprocessen lijkt het er op, in ieder geval in de bedrijfskunde dat Boisot's *social learning cycle* is ingeklapt, er is amper nog sprake van selectie, codificatie, abstractie noch validatie van inzichten en modellen. De winst lijkt snelheid te zijn, of raken we via deze vorm van *trial-and-error* gevangen in de concreetheid van het heden? De moderne techniek maakt *trial-and-error* methoden om doelen te realiseren mogelijk, ook noodzakelijk, maar zonder een blik op de verdere toekomst, zonder rooilijn leidt *trial-and-error* tot niets⁴⁷.

Institutioneel - learning society Traditioneel wordt er geleerd op school en/of in een meester-gezelrelatie op het werk. Dierking spreekt in zijn artikel *Fostering Tomorrow's Learning Society* (2007) over de ontwikkeling van een *educational infrastructure* die bestaat uit internet, scholen en universiteiten, de media, musea en *science centres*, bibliotheken (hoe die er in het digitale tijdperk ook uit mogen zien), werken in formeel en in informeel verband, religieuze organisaties, gezins- en familierelaties et cetera.

5 Nieuwe gedragspatronen

Identiteit - identificatie Kenmerkend voor de werking van de interne organisatie van de onderneming van de twintigste eeuw was dat een kritiek deel van de medewerkers zich identificeerde met de producten, de technologie, de markten en de afnemers van de werkgever. Daarmee hing samen dat velen hun identiteit ontleenden aan de positie die zij bekleedden in die interne organisatie, het bedrijf

waarvoor ze werkten en het werk. De nieuwere generatie beschikt over meer en alternatieve bronnen voor identiteit en over andere *lifestyle* elementen waarmee ze zich kunnen of willen identificeren. Als de identificatie met de producten, afnemers, markten van de werkgever uit de twintigste eeuw wegvalt, op grond waarvan functioneert dan de interne organisatie van de onderneming?

Investerings - opbrengsten Wie investeert oogst op zeker moment. Internet, digitale technologie, bewerkingssoftware, het codificeren van vakkennis in allerlei *software and firmware* lijkt ertoe te leiden dat er sprake is van wat wordt genoemd *demonitizing professionals*: journalisten, fotografen en dergelijke beroepen worden niet meer naar behoren betaald voor hun vakwerk. Ook de inkomens van advocaten, management consultants en accountants vertonen dalingen. Wereldwijd is er een tendens dat het aandeel van de lonen in het BNP daalt, in de Verenigde Staten lag dit aandeel lange tijd op 66%, maar bedraagt 62% in 2012⁴⁸. Het paradoxale daarvan is dat in de kenniseconomie, de factor kennis steeds slechter betaald lijkt te worden. Gaat deze ontwikkeling gecorrigeerd worden door nieuwe vormen van onderhandelingsmacht of door overheidsingrijpen?

Werk - privéleven De combinatie van kenniswerk, laptops, internetverbindingen, *mobile devices*, intranet en e-mail heeft de scheiding in tijdsbesteding tussen werk en privé in essentie opgeheven. In combinatie met de aard van kenniswerk, betekent dit dat in plaats van de voorspelde *The End of Work*⁴⁹ er sprake zal zijn van *Work without End*? Op kantoor worden, via internet, privé zaken afgehandeld, thuis wordt zakelijke correspondentie afgehandeld, waarbij ook de normen voor beschikbaarheid aan het verschuiven zijn. Welke invloed zou hiervan kunnen uitgaan op bijvoorbeeld de opvoeding van kinderen in termen van pre-organisatorische socialisatie op later werk? Wat is de impact van het doordringen van werk in het privéleven en omgekeerd op het denken in termen van innovatie, aanpassingsvermogen en op de factor productiviteit?

Werk - vrije tijd Als gevolg van de informatisering, de *information-based* organisatie, de rol van *games* in opvoeding en onderwijs ontstaat er een convergentie tussen de *homo faber* en de *homo ludens*. Eerder al zagen we in Hannah Arendt's *animal laborens*, dat de zwoegende arbeid zoals noodzakelijk voor de overleving van de individuele mens en de menselijke soort, door mechanisering, procestechnologie en loonverdeling uit beeld zijn verdwenen ten gunste van de *homo faber*, het scheppen van een niet-natuurlijke wereld⁵⁰. Het laatste houdt ook steeds meer creatief en conceptueel scheppen in waardoor kwaliteiten zoals voorheen voorbehouden aan de kunsten nu een rol spelen in het werk. De scheiding van werk en vrije tijd had in het verleden ook als functie dat

mensen in wisselende sferen leven, wat gunstig is voor het bewustzijn van het individu en groepen. Door een combinatie van technologie en van exploitatie van cultuur, lijkt er nu sprake te zijn van wat Sloterdijk noemt een *Verschränkung der Sphäre*, ofwel een verlies aan bewustzijn⁵¹. Een eerste effect daarvan lijkt te zijn dat het werk speelser wordt, naar werkvormen, fysieke ruimte en onderlinge omgang. Tegelijkertijd is er sprake van een verlies aan bewustzijn van de grondslagen van instrumenten en methoden voor management en organisatie, dat er gewerkt wordt in een *Modern Management Tradition* ‘concealed by its obviousness’⁵². Omdat *personal branding* aan belang wint, krijgt vrijetijdsbesteding een economisch karakter, immers het doet ertoe welke (extreme) sporten worden beoefend, en bijvoorbeeld het voeren van een *lifestyle* die op internet getoond kan worden, het gebruik van *social media*, met welke mensen wordt omgegaan, respectievelijk in welk sociaal systeem (tijd) wordt geïnvesteerd. Zou het kunnen zijn dat als gevolg van de vervaging van tijd-vrije tijd zich een bewustzijnsloos conservatisme ontwikkelt dat geleefd wordt in een speelse, vrolijke levensstijl, maar waardoor aanpassingsprocessen in de onderneming worden bemoeilijkt?

Face-to-face - social media Welke omgangsvormen tussen mensen zullen bepalend worden voor het uitwisselen van kennis, ideeën, het tot stand brengen van samenwerking, aangaan van transacties, het ontwikkelen van emotionele banden en sociale structuren, Face-to-face (F2F) of social media. De ervaringen van startende ondernemingen met social media zijn niet eenduidig⁵³. Er valt ook iets voor te zeggen dat F2F-contacten superieur blijven ten opzichte van social media⁵⁴. Storper & Venables kennen aan F2F vier functies toe (figuur 9).

Function	Advantage of F2F	Context
Communication technology	High frequency Rapid feedback Visual and body language cues	Non-codifiable information R&D Teaching
Trust and incentives in relationships	Detection of lying Co-presence a commitment of time	Meetings
Screening and socializing	Loss of anonymity Judging and being judged	Professional groups being 'in the loop'
Rush and motivation	Performance as display	Presentations

Figuur 9. De functies en voordelen van F2F-contacten⁵⁵.

De rol van F2F-contacten roept vragen op over de fysieke organisatie van het werk, werkt thuiswerken of telewerken wel in het geval van complexere, creatieve taken, innovatie en dergelijke? Binnen Europa is Amsterdam de stad⁵⁶ waar de meeste data wordt verwerkt, 310.055 Mbps tegen de tweede stad Londen met 183.723 Mbps (Euro-IX, 2008). Maar voor de ontwikkeling van Amsterdam als een van de *global cities*, zou het wel eens van groot belang kunnen zijn om zich te ontwikkelen van *information hub* naar *buzz city*. Verschillende auteurs wijzen op het belang van de stad als context voor *eye-to-eye* contact, ook wel genoemd *face-to-face* (F2F) contact. Gesteld zou kunnen worden dat dit altijd zo is geweest, maar de rol daarvan in een *informational society* wordt anders. Dat heeft te maken met de toenemende rol van desinformatie, de wijzigende grondslag voor motivatie, de toenemende rol van persoonsgebonden kennis en de andere invulling van het begrip vertrouwen. Waar in de klassieke economische en sociologische opvatting de *global city* een *information hub* is, moet de *global city* in de *informational society* worden gezien als een context waarin personen met *desinformation overload* kunnen omgaan. Maar daartoe moet die *global city* als *buzz city* wel aan een aantal voorwaarden voldoen. De stad moet uitdrukking zijn van de multitude in de samenleving, in het bijzonder ook van een variëteit van identiteiten. Daarmee hangt samen een van de voorwaarden voor economische ontwikkeling, een hoge graad van tolerantie, naast de aanwezigheid van talent en technologie⁵⁷.

De mobiele kenniswerker zwerft voor een deel in de infrastructuur gevormd door Sassen's *global city system*⁵⁸ het geldt vooral voor de zzp-er. Maar de meesten zoeken een veilige infrastructuur waarin hun contributie aan het geheel snel zichtbaar wordt voor de omgeving en ze gevrijwaard worden tegen *free riders*: ze zoeken die mobiliteit binnen een grote multinationale onderneming. Maar dan moet die infrastructuur van die multinationale onderneming zich wel uitstrekken tot in de stad die zulke werkers tijdelijk, vlottend en permanent wil vestigen om hun consumptieve bestedingen in de stad te laten vallen.

6 Nieuwe internationale verhoudingen

Natiestaat - etnische groepering De natiestaat verliest een deel van haar rol door supraregionale organen en doordat markten andere demarcaties kennen, afhankelijke van de aard van producten en diensten. Etnische groeperingen migreren en vormen cultureel-politieke structuren die dwars over de grenzen van natiestaten heengaat. Wat zouden hiervan de effecten kunnen zijn op bijvoorbeeld het systeem van arbeidsverhoudingen, de vorming van *business groups* als substructuren in de markt en op ondernemerschap en innovatie?

7 Intellectuele, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen

Wetenschappelijke kennis - niet-wetenschappelijke kennis In de twintigste eeuw was er een scherp onderscheid tussen wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke kennis, waarbij bovendien wetenschap werd gezien als de factor in de samenleving om met onzekerheid om te gaan en risico's in te dammen. Vandaag de dag wordt, afhankelijk van de discipline, de wetenschap als gemanipuleerd of als manipulerend gezien, zelfs als bron van problemen en risico's in de samenleving. De vraag is hoe de positie van de wetenschap, van de universiteiten als hoeder van een aantal voor de samenleving fundamentele waarden zich zal ontwikkelen. Of zal, zoals in de vroege middeleeuwen de wetenschappelijke verstarring worden opengebroken doordat er geheel nieuwe instituties ontstaan?

8 Karakter van, verhouding tussen overheid, markt en *civil society*

Corporatisme - individuele onderneming De Nederlandse economie, evenals die in andere Europese landen, wordt gekenmerkt door een vorm van corporatisme, met als hoogste orgaan de SER. Arbeidsverhoudingen worden sterk op gemeenschappelijk niveau bepaald, in tegenstelling tot de Verenigde Staten. Sinds 1997 functioneert de SER niet meer⁵⁹ het poldermodel is zo ongeveer rond 2000 ten onder gegaan⁶⁰. Gaan we in Europa in dit opzicht de VS achterna?⁶¹ Komen de vernieuwingen nu uit individuele bedrijven, zonder gemeenschappelijk overleg of stimulans vanuit het tripartiete overleg (zoals in de tijd van de COP- en COB-projecten van de SER), of zullen zich clusters van personen en kennis uitwisselende bedrijven ontwikkelen zoals in de regio Eindhoven?

9 Veranderingen in financiële markten

Investeringsbanken - savings and loan banks In de vorige eeuw waren deze tot 1992 strikt gescheiden; de eerste moest het hebben van informatie-asymmetrie in de markt als bron van winst, de tweede speelde een institutionele rol in vraag en aanbod van kapitaal en maakte dat proces efficiënt door informatieasymmetrie te reduceren. Het opheffen van die scheiding heeft een belangrijke rol gespeeld in het ontstaan van de financiële crisis. Daarmee hing samen dat de *savings & loan* banken een ondernemersrol gingen spelen ten koste van hun disciplinerende institutionele rol⁶². Er wordt over gesproken die scheiding weer door te voeren, maar dat stuit op verzet bij de banken, terwijl het terugzetten van banken in hun institutionele rol uiterst traag gaat als gevolg van gegroeide financiële belangen. Er is een zekere disintermediatie op gang gekomen in de vorm dat bedrijven en particulieren onderling geld lenen. De vraag is welke

ontwikkeling zich zal doorzetten en wat dit betekent voor de ontwikkeling van de interne organisatie. Zo heeft de bankwereld een grote rol gespeeld in het proces van uitbesteden door de automobielenindustrie (om de balans te ontdoen van kapitaalsintensieve activiteiten met naar verhouding een geringe bijdrage in de economische winst)⁶³ en ook in de ontwikkeling van open innovatie. Ook de wisselwerking tussen de aard van de strategie van de onderneming, de aard van de interne organisatie (via modularisatie⁶⁴) en de aard van de financiering is geïntensiveerd.

Grote ondernemingen - MKB In de vorige eeuw lag de nadruk op grote ondernemingen vanwege vereiste kapitaalinvesteringen, *economies of scale* en als financieringsbron voor research & development. De kapitaalmarkten hebben enerzijds een aantal grote ondernemingen, bijvoorbeeld de automobielenindustrie, gedwongen tot deverticalisatie en *outsourcing* om een gunstiger balansstructuur en verdeling van risico's te realiseren, anderzijds heeft de kapitaalmarkt het ook mogelijk gemaakt dat er tal van kleine innovatieve ondernemingen, *start-ups* konden ontstaan in de biochemie, software, en andere nieuwe sectoren. De vraag is hoe en bepaald door welke factoren zich de grootte van ondernemingen, in het bijzonder de verdeling van de grootte van ondernemingen zich zal ontwikkelen. Het McKinsey-rapport *Urban World* voorspelt een sterke toename van grote ondernemingen, van 8.000 in 2010 naar 15.000 in 2015, maar de vraag is hoe ontwikkelt zich de ecologie tussen grote en kleine ondernemingen.

Quotes

'Consumerism appears as a debilitating game where even the guardians don't know the rules.'⁶⁵

'Overcoding is the institution of a social tie, a quasi-magical bond, imposed as a language of power.'⁶⁶

'... as Tim Harford argues in his book *Adapt*, blind trial-and-error is responsible for most of the innovations that change the world, not intelligent design or planning.'⁶⁷

'Economic growth works by reducing the time it takes for people to earn the means of fulfilling their needs and desires. ... So what goods and services will get cheaper in the next 40 years?'⁶⁸

Welke vragen doen ertoe?

Het stellen van de goede, vruchtbare vragen is een grotere kunst dan het vinden van een antwoord op een geformuleerde vraag. Hieronder volgt een beperkt aantal vragen, het is aan anderen om nog betere vragen te stellen.

- Wat worden in de komende jaren bases en vormen van macht? Blijft deze macht verscholen in software en in gemanipuleerd taalgebruik, zoals dit zich nu ontwikkelt?⁶⁹
- Welke producten en diensten zullen de komende decennia dramatisch goedkoper beschikbaar komen voor de consument?
- Wat zijn de banen of type werkzaamheden van de toekomst? Welke beroepen verdwijnen, welke zullen zich nieuw ontwikkelen?
- Met welke activiteiten wordt in de toekomst het meeste geld verdiend, met welke van de bestaande activiteiten/beroepen valt geen droog brood meer te verdienen?
- Met welke activiteiten en hoe, zullen welke partijen in staat zijn zich het grootste deel van de in de markt gecreëerde waarde toe te eigenen (zoals het Microsoft en Intel jarenlang lukte om 80% van de totale winst op pc's in de wereld naar zich toe te trekken)?
- Wat worden *defining technologies*? Dat zijn technologieën die zoals de pottenbakkersschijf bij de Grieken, het slingeruurwerk van Huygens, de stoommachine en later de computer, medebepalend zijn voor de vorming van het wereldbeeld en ook het zelfbeeld van de mens.
- Hoe zouden eigendomsverhoudingen zich kunnen ontwikkelen en wat zou de meest cruciale vorm van eigendom kunnen worden? Ooit was dit bezit van land, wordt het nu het bezit van de rechten op DNA-materiaal?
- Waardoor wordt gedrag van mensen bepaald? Te onderscheiden naar economisch gedrag, altruïstisch gedrag en ethisch gedrag. Wie zullen in staat zijn met welke middelen gedrag in de samenleving te bepalen?
- Wie of wat (de media, de politiek, het onderwijs) speelt een doorslaggevende rol in de oordeelsvorming van het publiek, zoals deze het stemgedrag bepaalt?
- Wat worden bronnen van moraliteit en via welke mechanismen wordt die moraliteit uitgeoefend?
- Via welke mechanismen worden ondernemingen geïntegreerd gehouden in de samenleving?
- Hoe ontwikkelt zich de verhouding tussen burger, politiek en overheid en door welke factoren wordt dat bepaald?

3 Dimensies van veranderingen

We zullen hieronder een poging doen een aantal mogelijk relevante dimensies van verandering specifiek te benoemen als uitnodiging voor anderen om hun gedachten daarover te laten gaan. Deze dimensies zijn, net als de dualiteiten, geclusterd volgens de elementen van figuur 3. Die clustering staat uiteraard ook hier ter discussie.

1 Dimensies van verandering: ‘Mensen die samenwerken’

Transformaties van arbeid

Peter Blok⁷⁰ onderkent zeven transformaties met betrekking tot arbeid:

- a. De transformatie van fysiek zware arbeid naar arbeid in somtijds uiterst plezierige, campusachtige omgevingen, gericht op creativiteit en expressie (de interne transformatie van arbeid).
- b. De plaats en betekenis die (betaalde) arbeid inneemt in het leven van de mens is veranderd, van dominant naar evenwichtig of zelfs ondergeschikt (de externe transformatie van arbeid).
- c. Een sterke toename van het scholingsniveau.
- d. De fysiek plaats waar arbeid wordt verricht ligt niet langer vast⁷¹.
- e. Medewerkers, leidinggevenden, bestuurders, eigenaren leven en werken tegenwoordig in dezelfde informatieruimte.
- f. Met de dominante rol van immateriële activa, waaronder *human capital* in de vorm van niet-codificeerbare, persoonsgebonden kennis, in de waarde creatie en de waarde van de onderneming, verschuift de eigendom van een deel van de kapitaalsbasis van de onderneming naar de medewerker.
- g. *Lifetime employment*, arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde duur, lijken een uitzondering te worden: de flexibiliteit van arbeid.

Zijn er voor de komende decennia nog meer en heel andere transformaties denkbaar? Wat zijn de gevolgen van deze transformaties voor interne arbeidsverhoudingen, voor de samenleving?

Business institutions

Met *business institutions* wordt bedoeld op de in het bedrijfsleven geïnstitutionaliseerde routines als HRM, management accounting, IT-governance, het werken met een beperkt aantal organisatievormen, het communiceren in een beperkte vocabulaire en dergelijke⁷². Deze instituties zorgen voor efficiency omdat

het wiel niet telkens opnieuw hoeft te worden uitgevonden en complexiteit wordt gereduceerd, tegelijkertijd impliceren ze een grens aan die efficiency, in het bijzonder in situaties waar de aan die instituties ten grondslag liggende basiscondities, zoals de verhouding fysieke activa versus immateriële activa is omgekeerd met de immateriële activa nu als belangrijkste factor voor de waardecreatie door de onderneming en de waarde van de onderneming. Die beperking in de efficiency van de traditionele business instituties wordt al geruime tijd gevoeld, uitgedrukt als 'het gaat om processen, niet om structuren', '*beyond budgetting*' en dergelijke. Een aantal ondernemingen is erin geslaagd uit die oude *business institutions* weg te breken, door gebruik te maken van de exponentieel dalende kosten van informatie⁷³. De vraag is of de nieuwe manier van besturen en organiseren zoals die door een aantal ondernemingen en instellingen in de periode 2000-2013 met succes in praktijk gebracht, maar haaks staan op de geldende opvattingen, inzichten en instituties, in de periode van 2015-2025 zullen worden gecodificeerd in wetgeving, systemen voor corporate governance, in de MBA-opleidingen en in de opleidingen voor functionele specialisten voor het bedrijfsleven, respectievelijk door wijziging in die institutionele context ondersteund en gelegitimeerd zullen worden, of dat er een blijvende spanning zal zijn tussen de praktijk van besturen en organiseren en wat in de institutionele context wordt verondersteld.

2 Dimensies voor verandering voor 'Nieuwe producten, technologie'

Structuur van de economie

Zal er sprake zijn van een verdere ontwikkeling naar dienstverlening, creatieve activiteiten, kennisexploitatie anders dan door embedding van kennis in fysieke producten? Of ontstaat er een nieuw evenwicht of een ecologie tussen fabricage-activiteiten, dienstverlening, kennisontwikkeling, creatieve sectoren, *experiences* enzovoorts?

kosten van gezondheidszorg als percentage van het BNP

De economische dimensies van gezondheid en gezondheidsvoorzieningen, te weten kosten versus productiviteit. Het effect van nieuwe medische technologie op kosten en opbrengsten van gezondheidszorg, economische gevolgen van epidemieën, resistentie tegen antibiotica. Kosten en financiering van de gezondheidsvoorziening in relatie tot de kosten van consumptiegoederen, wonen enzovoorts. Zal de bestaande trend, dat de kosten van zorg, doordat daar in veel mindere mate sprake is van arbeidsproductiviteitsgroei dan het geval is voor de productie van auto's, computers e.d., inderdaad 70% van het BNP gaan

uitmaken?⁷⁴. Of zullen de daarmee gepaard gaande wijzigingen in de machtsverhoudingen in de economie en samenleving die 70% verhinderen?

Big Data

Er wordt gesproken over *information overload*, over attentie en aandacht als schaarse elementen. Anderen stellen dat die information overload is te voorkomen door over te stappen op de information-based organisatie, maar de vraag is of het te lang vasthouden aan verouderde instituties dat niet in de weg staat. De beschikbaarheid van Big Data heeft al geleid tot toepassing van algoritmes in de concurrentiestrijd. Op dit moment wordt er de nadruk op gelegd dat Big Data geëxploiteerd moet worden via technologie en wiskundige analyses. Wie verder kijkt, ziet dat er meer nodig is: conceptueel denken om die geanalyseerde data om te kunnen zetten in voor consumenten zinvolle producten en diensten⁷⁵. Daarnaast speelt dat de exploitatie van data ook geïntegreerd moet worden in het businessmodel van de onderneming, terwijl de analyse van data nu nog te veel in de afdelingen voor ICT is georganiseerd. Maar gegeven het feit dat wat in Nederland aan *management control* wordt gedoceerd dertig jaar achterloopt op de USA⁷⁶, is het maar de vraag of Nederland voorhoedespeler gaat worden. Daar staat dan wel weer tegenover dat Nederland over goede wiskundigen beschikt zoals nodig om Big Data te benutten, maar de vraag is of dat een voldoende voorwaarde is of dat er meer nodig is.

Energievoorziening

Hoe zal zich de spreiding van winbare bronnen over de wereld mogelijk ontwikkelen, hoe de verhouding tussen fossiele energie en energie uit duurzame bronnen, hoe de decentrale energievoorziening, hoe de eigendomsverhoudingen van energiebronnen, hoe de werking van de energiemarkten, prijsmechanismen? Hoe isolatie en technieken voor energiebesparing als vijfde energiebron?

Sport als maatschappelijke oriëntatie en als economische activiteit

Wordt sport de bron van mensbeelden, ambitie, normstelling, van verheffing? Wordt sport gezien als mogelijkheid voor sociale stijging, om rijk te worden? Hoe ontwikkelt zich de economie van sport, eigendomsrechten, participatie aan sport, sport als gezondheidstechnologie?

Technologie

Veel wordt verwacht van nieuwe technologische ontwikkelingen, de verdere ontwikkeling van de digitale technologie, biotechnologie, nanotechnologie, medische technologie et cetera. In het bijzonder is er de vraag welke combinaties of convergenties tussen welke nu nog gescheiden technologieën zich zullen

voordoen en ook welke interferenties tussen technologische innovatie en sociale innovatie. Ook is er de vraag welke rol institutionele innovaties wel of niet zullen gaan spelen in relatie tot technologische innovaties en omgekeerd.

Productietechnologie

Hoe ontwikkelt zich (de rol van) schaalgrootte, microproductie, decentrale productie, 3-D-printers, *local-for-local* productie?

Grondstoffenvoorziening

De issues van toegang tot grondstoffen, prijzen van grondstoffen, nieuwe alternatieven voor plastic, *sustainability*, recycling, issue van zeldzame metalen, *urban mining*, geopolitieke gevolgen van schaarste aan kritieke grondstoffen.

3 Dimensies voor ‘Institutionele veranderingen’

De aard van het veranderingsproces ‘*The path to 2052 will be tumultuous and full of conflict, like all other paradigm change.*’⁷⁷. Daarbij is het dan de vraag of dit conflictueuze veranderingsproces via planmatige transformaties verloopt of via *trial-and-error*.

Mensenrechten

Hoe zullen zich onder invloed van welke krachten en machten de mensenrechten ontwikkelen, in het bijzonder vrijheid van meningsuiting en het recht op vrije, onbelemmerde toegang tot informatie. Zullen overheden internet verder gaan reguleren of zal het burgers lukken beperkingen te omzeilen? Zal het in de toekomst nog geaccepteerd worden dat producten als de iPhone door teenagers worden geassembleerd die daartoe door lokale overheden in China via hun (technische) school toe gedwongen worden?

*Disciplineren in de samenleving*⁷⁸

Een bijproduct van werken in formele organisaties is dat dit bijdraagt aan de disciplineren van gedrag in de samenleving. Nadat gedragsregulering in de samenleving, in de zin van beperking van gedragsalternatieven, ineffectief werd als gevolg van de verzwakking van traditionele instituties, deels doordat deze in het kader van de liberalisering terzijde werden geschoven, werd gepoogd dit te repareren met tal van gedragscodes en richtlijnen voor ethisch handelen. Dit bleek niet effectief omdat deze codes en dergelijke berustten op de idee van *coercive behavior*. Waar het om gaat is dat wat mensen voor zichzelf graag zouden willen beïnvloeden. Dat wordt gerealiseerd door protocollen.

*'Protocol is a language that regulates flows, directs netspace, codes relationships and connects lifeforms. ... Protocol is the reason that the Internet works and performs work. ... Protocol is how control exists after distribution achieves hegemony as a formal diagram. It is etiquette for autonomous agents. It is the chivalry of the object.'*⁷⁹.

Protocollen zijn verborgen in de technologie en staan daarmee niet ter discussie. Protocollen zorgen er voor dat het internet is geworden tot het meest intens *controlled* massamedium en dat protocollen de dominante vorm van managementstijl is geworden⁸⁰.

New Accounting Rules

Zullen zaken als milieu, vruchtbaarheid van de grond, beschikbaarheid van drinkwater, kwaliteit van het leven enzovoorts ook in het BNP worden meegenomen⁸¹? Zo ja, wat zijn daarvan dan mogelijke consequenties, bijvoorbeeld op investeringsbeslissingen in ondernemingen?

*Aard van de ambtelijke organisatie van de rijksoverheid*⁸²

Bouwt de Nederlandse rijksoverheid haar ambtelijke deskundigheid verder af, of wordt deze weer opgebouwd om de nodige *checks-and-balances* te realiseren tegenover lobbyisten, commerciële adviseurs en academici? Het is ook de vraag hoe de overheid zich organiseert om zo goed mogelijk gebruik te maken van de in de (internationale) samenleving aanwezige kennis?

4 Dimensies voor: Vernieuwing van het onderwijs

Ontwikkeling van het opleidingsniveau

De afgelopen decennia zagen we een sterke stijging van het opleidingsniveau, uitgedrukt in bijvoorbeeld het percentage van de beroepsbevolking met een HBO/WO-opleiding. Tegelijk zagen we in de Verenigde Staten dat, afgezien van een klein percentage topinstituten, de kwaliteit van de opleidingen instortte. Daar staat tegenover de komst van MOOCs⁸³, zodat via internet opleidingen gevolgd kunnen worden, onafhankelijk van nationale grenzen en nationale educatieve systemen. Wat kan de opkomst van de MOOCs betekenen voor de nationale opleidingsinstituten, maar ook voor de aard van opleidingen in relatie tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid? Wat kunnen de MOOCs betekenen voor bedrijfsopleidingen?

Type onderwijs

Ontwikkelt het onderwijsaanbod, respectievelijk de vraag zich meer specifiek, gericht op beroepen, of meer algemeen vormend? Hoe zal zich de spanning ontwikkelen tussen een science oriëntatie en een concentratie op de humaniora. Maar ook: *'Steady access to the Internet will reduce the general illiteracy in the megacity. As a result, the number of talented people will increase, and their Internet access to a world community will contribute to the economic growth and the acceleration of local societal change.'*⁸⁴

Vorbereitung op het werken in georganiseerd verband

*'The way computer games teach structures of thought is by getting you to internalize the logic of the program. To win, you can't just do whatever you want. You have to figure out what will work within the rules of the game. You must learn to predict the consequences of each move, and anticipate the computer's response. Eventually, your decisions become intuitive, as smooth and rapid-fire as the computer's own machinations.'*⁸⁵

Het vak *Management & Organisatie*, zoals dat anno 2013 op de middelbare school wordt gegeven, is gebaseerd op de wereld van de jaren zestig en zeventig van de twintigste eeuw. De vraag is wat de jongere generatie voor hun toekomst meegegeven kan worden⁸⁶.

5 Dimensies van verandering voor: Nieuwe gedragspatronen

Zelfbeeld van de mens

Hoe zullen de zelfbeelden van de mens zich ontwikkelen? In het begin van de 21^{ste} eeuw zien we dat mensen al meerdere zelfbeelden hanteren om te overleven in dynamisch complexe, niet te voorspellen situaties. In het bijzonder zullen mensen zelfbeelden ontwikkelen, *defensive selves*, om zich te onttrekken aan beïnvloeding door marketing, politici, de media en door leidinggevendenden (cultuurprogramma's worden nu al niet meer geaccepteerd door de jongere generatie).

'Zeitgeist'

Hoe ontwikkelt zich mogelijk de aard van de *Zeitgeist* in termen van optimisme, pessimisme (vgl. de ontwikkelingen in de Verenigde Staten waren gebaseerd op de combinatie van pragmatisme en utopisme). Te verwachten valt dat de komende jaren bestuurders herontdekken dat de onzekerheid in hun business alleen is aan te pakken met een meer omvattend en verder in de tijd reikende visie over de samenleving en ontwikkelingen daarin. Ze kunnen de eerste periode

daarover niet openlijk communiceren omdat dit haaks staat op wat de media willen horen en reproduceren.

De economische rol van de media

De mediasector, zowel de tijdschriften en kranten, boeken, als de televisie en film worden getroffen door de technologische ontwikkelingen als internet en digitale apparatuur als de tablets. Het traditionele broadcasting model, één zender naar vele ontvangers, lezers en kijkers, heeft aanvulling gekregen in de vorm van *narrow casting*. Daarnaast speelt dat via blogs en social media er geen monopolies meer bestaan op distributiekkanalen, elke burger kan via internet een radiostation opzetten, een tijdschrift uitgeven of een foto blog opzetten. De digitale media trekken budgetten voor marketing weg van de gedrukte media omdat de idee is dat via digitale media er preciezer gericht geadverteerd kan worden op de individuele consument. De preciezere inzichten in kosten en opbrengsten lijken ten koste te gaan van de onderzoekende journalistiek. Gegeven dat de media een belangrijke rol spelen in de corporate governance van ondernemingen en instellingen, is de vraag wat de gaande ontwikkelingen op het gebied van journalistiek kunnen betekenen voor het toezicht op bedrijven en instellingen.

Vrijheid van tijdsbesteding

Hoe ontwikkelt zich de mate van vrije tijd, de definitie van vrije tijd, hoe ontwikkelen zich vormen van vrijetijdsbesteding, bestedingen aan vrije tijd en ontspanning en hoe slaat dit mogelijk terug op de definitie van betaald werk, en mogelijk op de arbeidsproductiviteit?

Maatschappelijke kosten en opbrengsten van de onderneming

Doordat steeds meer data wordt vastgelegd en informatie beschikbaar komt, wordt het mogelijk om de kosten die ondernemingen maken in termen van externaliteiten op milieu en sociale omgeving, te meten en, afhankelijk van eigendomsrechten en wetgeving, bij ondernemingen in rekening te brengen. Omgekeerd wordt het ook mogelijk de waarde die ondernemingen creëren voor de samenleving, anders dan producten en diensten, te meten en te rapporteren. Het wordt steeds beter mogelijk te meten wat respectievelijk toeleveranciers, afnemers, infrastructures, onderwijs enzovoorts bijdragen aan de door de onderneming gecreëerde waarde. Daardoor wordt het steeds duidelijker dat de onderneming niet in *splendid isolation* waarde creëert, maar dat er sprake is van *shared value* waarvan het vervolgens de vraag wordt hoe die *equitable* te verdelen over betrokkenen. De vraag is of de institutionele context van de

onderneming hierop tijdig, adequaat, harmonieus of conflictueus wordt aangepast.

6 Dimensies voor: Nieuwe internationale verhoudingen

Dominante talen

In de afgelopen was de Engelse taal de dominante taal in het internationaal verkeer. De ontwikkeling van het Spaans, het Chinees, lijkt dit te veranderen. Wat zou de economische invloed kunnen zijn die daarvan kan uitgaan, invloed op het onderwijs en onderzoek. Vertaalsoftware kan dit ten dele opvangen, maar mogelijk ontstaat er via verschillende talen een balkanisering van wetenschap en communicatie.

Drinkwatervoorziening

Hoe zullen zich de kosten en prijzen van veilig drinkwater ontwikkelen. Er zijn er die er rekening mee houden dat drinkwater de schaarse factor wordt als belemmerende factor voor economische groei. Ook wordt er rekening mee gehouden dat toegang tot veilig drinkwater een bron van militaire conflicten kan worden.

Eigendom van DNA-materiaal voor de voedselvoorziening

De afgelopen jaren hebben ondernemingen als Monsanto hun positie versterkt op de markt voor DNA-materiaal voor technische- en voedselgewassen in de wereld en het geldt ook dierlijk DNA. Landen als China verzetten zich daartegen. Met deze eigendom van DNA zijn grote belangen gemoeid, daarmee kunnen prijzen van voedsel worden gemanipuleerd, maar ook de inkomens van boeren, inkomensverdeling et cetera. Hieraan gerelateerd is de spreiding van voortbrenging van voedsel over de wereld in relatie tot klimaatveranderingen, CO₂-uitstoot en transportkosten.

Economische ontwikkelingen

Economische groei, verdeling van de groei over de wereld, de aard van die groei, frequentie en amplitude van crisis, typen van crisis, factoren die de groei en crisis bepalen. Een andere houding ten opzichte van de noodzaak van economische groei als gevolg van vergrijzing van de bevolking, respectievelijk de afnemende bevolkingsgroei.

Ontwikkeling van de consumptie

In de jaren vijftig van de vorige eeuw schreef Hannah Arendt dat waar in het verleden bezit de basis was voor rijkdom, is in de twintigste eeuw consumptie de

basis van (individuele) rijkdom geworden. Een van de kenmerken van de twintigste eeuw is dat in een aantal gevallen duurzame goederen, meubels bijvoorbeeld, zijn geworden tot niet-duurzame goederen. De vraag zou kunnen zijn hoe de verhouding wordt tot duurzame en niet-duurzame non-food consumptiegoederen, ook met het oog op materiaal gebruik en energie vereist voor productie. Daarnaast zijn er uiteraard de vragen hoe consumptie zich mogelijk ontwikkelt in termen van volume en uitgaven in geld, onderscheiden naar regio's in de wereld.

Militaire conflicten

Komt er wel of geen volgende wereldoorlog, en zo ja, wat wordt dan de aard van die oorlog qua doelen en technologie, digitale oorlogsvoering, vliegende, varende en lopende verkennings- en gevechtsrobots? Wat wordt het aantal en spreiding van kleinere militaire conflicten, over welke belangen? In de twintigste eeuw was er een nauwe wisselwerking tussen de internationale belangen van het Amerikaanse bedrijfsleven en het optreden van het Amerikaanse leger. Het Amerikaanse leger diende en dient economische belangen, juist ook via R&D-uitgaven. Hoe zal zich dat de komende decennia mogelijk kunnen ontwikkelen?

Militaire technologie

Wordt het digitale oorlogsvoering, oorlogsvoering in de ruimte, *cyber war*, oorlogsvoering door gebruik van *soft powers*, oorlogsvoering door middel van robots, zoals *drones*?

Ecologische ontwikkelingen

Als gevolg van opwarming van de aarde hebben bijvoorbeeld de Franse zaadtelers hun zaadbedden uit Frankrijk naar India en China moeten verplaatsen (met alle problemen van bescherming van intellectueel eigendom). Aan de rand van de permafrost gebieden komen nieuwe arealen beschikbaar voor landbouw. Ofwel, welke ecologische ontwikkelingen kunnen welke economische ontwikkelingen met zich meebrengen?

Internationalisatie van de economie

Wat is het effect van een toenemende dienstverlening, en daarmee *non-tradables* in de economie op de mate van internationalisatie van de economie en internationale concurrentie? Of ontstaat er een complexe economie waarin er sterke verschillen zijn in blootstelling of niet aan internationale concurrentie?

*Nation state*⁸⁷

Wat worden de mogelijke ontwikkelingen met betrekking tot de aard en rollen van de *nation state*, in relatie tot technologische ontwikkelingen, migratie, de rol van internet in zowel het economisch verkeer als cultureelsociologisch? Hoe in verhouding tot supranationale lichamen en samenwerkingsverbanden?

7 Dimensies van veranderingen voor: Intellectuele, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen

Het vermogen van de mens om met nieuwe ontwikkelingen om te kunnen gaan

Het werken met complexe snel wisselende beelden op schermen, het spelen van computergames, het consumeren van multimediale uitingen, bijvoorbeeld de nieuwe media roman TOC⁸⁸, *hyper reading* e.d. beïnvloeden de ontwikkeling en de bouw van de hersenen: neurologische plasticiteit⁸⁹. Dit leert nieuwe generaties te overleven in nieuwe situaties, maar de vraag is of ook het begrip van de nieuwe situaties zich ontwikkelt, of het lukt uit te breken uit een reflex-samenleving, naar een reflectie-samenleving.

Toegang tot ons bewustzijn

In zijn boek *Mind Children: The Future of Robot and Human Intelligence* beweert Hans Moravec dat het mogelijk wordt om het bewustzijn van de mens te downloaden op een computer. Dit lijkt een wilde fantasie, maar vindt zijn wetenschappelijk grond in de moleculaire biologie en ook de neurologie, waarin informatie als de code wordt gezien waarin het lichaam, de mens zich uit. Het berust ook op de idee dat informatie zonder inhoudelijke verandering, van materiële drager (de hersenen, digitale techniek) kan wisselen. Maar dan wordt de vraag of het cultuursymbool van de informatiesamenleving, 'Beam me up, Scotty' wordt vervangen door 'Beam me in, Scotty'⁹⁰.

De rol van de intelligentia

In de twintigste eeuw is er via de Sloan Foundation en de Ford Foundation een sterke en beslissende ontwikkeling uitgeoefend op de ontwikkeling van de MBA-opleidingen⁹¹. Dit heeft mede bijgedragen tot de dominantie van het vak corporate finance en daarmee de dominantie van de financiële markten op de economie. In die ontwikkeling is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming gereduceerd tot die zoals gedefinieerd door Friedman, het realiseren van winst. Parallel daaraan is het denken over politieke filosofie, via de wetenschapper Strauss in de Verenigde Staten, sterk onder invloed komen te staan van de conservatieven in de Verenigde Staten en daarmee onder invloed

van heersende economische belangen, uiteindelijk resulterende in de neo-conservatieven⁹². Hiermee hangt samen dat er een verwevenheid is ontstaan tussen MBA-opleidingen, de Evangelist Churches en de Republikeinse partij, waarin conservatieve opvattingen worden gecultiveerd en waarbij de humaniora als platform voor bewust en kritisch denken zijn uitgeschakeld⁹³. Dit kritisch denken is wel noodzakelijk voor in het bijzonder de noodzakelijke institutionele vernieuwing in de samenleving.

Taal als structurerend element

De verworvenheden van de economie van de Tweede Industriële Revolutie zijn, naast de maatschappelijke instituties, ook sterk en stevig gecodificeerd in de taal, in het bijzonder de taal gehanteerd door professionals en op MBA-opleidingen, maar ook in de media. Deze taal kan het denken, discussiëren en communiceren in noodzakelijke nieuwe verhoudingen en structuren in de weg staan (zie het door Giddens beschreven effect van *duality of structure*; structuren induceren termen, bijvoorbeeld 'integraal management' die vervolgens verouderde structuren in stand houdt), zij het dat Europa hier meer last van heeft dan de Verenigde Staten, omdat daar door de mediacultuur er meer ervaring is met taal als instrument voor manipulatie van het denken.

Biological diversity

Wat impliceert het verdwijnen van soorten (bijvoorbeeld het verdwijnen wereldwijd van bijen), nieuwe ontdekkingen van planten, dieren, schimmels, bacteriën enzovoorts voor technische gewassen, voor de farmacie, voor de gezondheid enzovoorts?

8 Dimensies van verandering voor: Karakter van, verhouding tussen overheid, markt en *civil society*

Demografische ontwikkelingen

Groei van de (wereld) bevolking, spreiding van groei over de werelddelen, leeftijdsopbouw van de verschillende samenlevingen, vruchtbaarheid, levensduurverwachtingen, e.d. Effecten van een krimpende bevolking op de ruimte voor staatsschuld. In het verleden bleken verwachtingen van de bevolkingsgroei niet uit te komen door de introductie van de anticonceptiepil. Zijn voor de komende periode vergelijkbare technologische ontwikkelingen mogelijk?

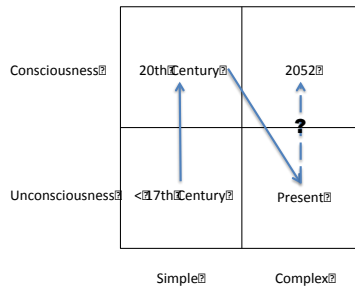
Vertrouwen in de natuur van de mens

De invloed van medicijnen en drugs op de persoonlijkheid. Hoe zal dit zich verder ontwikkelen, zal hiervan mogelijk bewust gebruikt worden gemaakt om gewenst

gedrag te realiseren. In ieder geval is het al zo dat de aard van de mens, als een gegeven van God, niet door de mens zelf beïnvloed, als bron van politieke waarden is komen te vervallen⁹⁴.

Manifest collectief bewustzijn

Habermas wees in de jaren zeventig van de vorige eeuw op het risico van het verlies van het collectieve bewustzijn. Randers suggereert dat de afgelopen 10.000 jaar er een ontwikkeling was van de combinatie van simpel en onbewust naar complex en bewust⁹⁵. Dat is maar de vraag. Eerder lijkt de ontwikkelingsgang die te zijn zoals weergegeven in figuur 10.



Figuur 10. De ontwikkeling van het collectieve bewustzijn.

De komende decennia zal er de worsteling zijn het bewuste en het collectief bewustzijn te heroveren. In het bijzonder geldt dit voor vraagstukken met betrekking tot corporate governance, regelgeving, gedragsregulering en dergelijke. Een collectief manifest bewustzijn is van belang voor het aanpassingsvermogen van een samenleving.

De rol van religies

Religie, ontwikkelingen, invloeden van religies op economie en politiek. In de Verenigde Staten is er een nauwe band tussen MBA-opleidingen en wat daar wel en niet wordt gedoceed, de *Evangelical Churches* en de Republikeinse partij, met een sterk conservatisme in de politiek en opvattingen over de rol van ondernemerschap en het kapitalisme als gevolg (maar met behoud van de ondernemingsgeest, het belang van het privé-eigendom en het kapitalisme)⁹⁶. Dat lijkt zich in Europa zo niet te ontwikkelen, de bevolkingen zijn pluriformer samengesteld. Maar in een periode van conflicten vanwege niet meer werkende instituties, grote onzekerheid, aanhoudende financiële- en marktcrisis, is het niet uit te sluiten dat ook in Europa meer geborgenheid gezocht zal worden in religie. Vanwege de andere positie van het onderwijs lijkt een situatie als in de USA niet voor de hand te liggen, eerder zal spelen dat het conservatisme van de Big Four

adviesbureaus een remmende invloed zal blijven houden op professionele opleidingen aan universiteiten, zoals dat nu al het geval is. Die grotere onzekerheid kan ook betekenen dat er meer waarde aan zaken als *lifetime employment* wordt toegekend en aan het fenomeen interne organisatie, als micro-samenleving om gezamenlijk onzekerheid op te vangen.

Ideologische stromingen

Wat wordt mogelijk de rol van wereldbeschouwelijke stromingen, nieuwe en oude -ismen, de rol van internet daarin. De twintigste eeuw kende aanvankelijk een aantal ideologische tegenstellingen, waaruit het neoliberalisme als winnaar naar voren lijkt te zijn gekomen. Wat worden mogelijke ideologische tegenstellingen voor de komende veertig jaar? Dimensie: *Het evenwicht tussen private- en publieke belangen, respectievelijk doelen*. In een aantal gevallen, bijvoorbeeld Heineken in Sierra Leone, Friesland-Campina in Vietnam, zijn het NGO's respectievelijke nationale overheden die ondernemingen dwingen een synthese te realiseren tussen private- en publieke belangen. Dit gaat verder dan MVO, bedrijven worden gedwongen ook maatschappelijke doelen te realiseren. De vraag is hoe zich dit verder of niet zou kunnen ontwikkelen en langs welke mechanismen en ook op welke thema's en welke maatschappelijke aspecten.

Publieke oordeelsvorming

Hoe zou zich de publieke oordeelsvorming kunnen ontwikkelen, in termen van polarisatie of variëteit in nuances, onder invloed van media, politici, internet, onderwijs, van het publiek, zoals deze doorwerkt in politiek stemgedrag en activisme. Blijft het inderdaad zo dat: *'Democratic society will pursue short-term satisfaction and choose their leaders accordingly'*?⁹⁷ of: *'But the most radical, and unpredictable, change will be in the mentality of the majority who will live their lives continually connected to the Internet'*⁹⁸.

De ontwikkeling van de civil society, financiering, rol van de overheid, ontwikkelingen in de demarcatie met de marktsector

Onder invloed van de Chicago-school, respectievelijk het neoliberalisme is de *civil society*, ofwel het domein van het particulier initiatief, ook wel genoemd het maatschappelijk middenveld, weggedefinieerd. Tegelijk is er via de financiering van de activiteiten in het middenveld, ziekenhuizen, zorginstellingen, woningcorporaties, een verwevenheid gegroeid tussen het niet op winstgerichte middenveld en de op winst gerichte kapitaalmarkt.

Urbanisatiegraad

Wonen, verstedelijking en de invloed die daarvan uitgaat op maatschappijvisie, werk, vrije tijd, oordeelsvorming, consumentengedrag, innovatie, ondernemerschap en dergelijke.

Politieke besluitvorming

... *democracy and the free market have solved a number of complex problems over the last couple of generations. But going forward society will be facing problems that are not easily solved by these well-tested means.*⁹⁹. Internet lijkt polarisatie in de hand te werken en daarmee consensusvorming op politiek niveau in de weg te staan. Dat lijkt dan weer ten koste te gaan van het vermogen van de samenleving om noodzakelijke institutionele hervormingen door te voeren.

Essential infrastructures

Het gaat hierbij om de distributie van drinkwater, elektriciteit, gas, het telefoonnetwerk, wegen, maar ook coördinatiesystemen als de postcode en het GPS-systeem moet hiertoe worden gerekend. Gaat het bezit daarvan verder in privéhanden of worden deze (weer) publiek bezit? Wie een infrastructuur bezit kan daar veel geld mee verdienen, terwijl welvaartstheoretisch een goedkope infrastructuur waarop anderen kunnen ondernemen en met die ondernemingen geld verdienen, de voorkeur heeft. Maar overheden hebben moeite om infrastructures efficiënt te managen en te exploiteren, los van het probleem van het opbrengen van de benodigde investeringen in perioden van *austerity*, zodat er zijn die ervoor pleiten dat infrastructures door de markt worden opgezet en geëxploiteerd.

Organisatie van de voortbrenging van goederen en diensten

Er zijn er die zich zorgen maken over de ondernemingswijze voortbrenging van goederen en diensten, ofwel het kapitalistische systeem¹⁰⁰. Hoe zal zich de verhouding tussen het *financial capitalism* en het *relationship capitalism* ontwikkelen?¹⁰¹

Sociale structuren

De vraag is hoe (dominante) sociale structuren zich zullen ontwikkelen, via etnische lijnen, politieke- of maatschappij beschouwelijke lijnen, via grensoverschrijdende nationaliteiten? Wat kan daarin de rol van social media zijn? Wat kunnen effecten van configuraties van sociale dimensies zijn op bijvoorbeeld de lokale politiek, de lokale arbeidsmarkt, de nationale politiek(e

besluitvorming), op het nationale systeem van arbeidsverhoudingen, op de interne arbeidsverhoudingen et cetera?

De basis conflictstructuren in de samenleving

De twintigste eeuw kende als basis conflictstructuur de tegenstelling kapitaal-arbeid. Overigens werd deze in Nederland, in tegenstelling tot in andere landen, verhuld en afgezwakt door de verzuijing. Impliceert de overgang van een economie gebaseerd op exploitatie van gecodificeerde kennis naar niet-gecodificeerde persoonsgebonden kennis een andere conflictstructuur, zoals zich lijkt te ontwikkelen in het Midden-Oosten? Of ontwikkelen zich conflictstructuren over ideologische assen?

Vormen van democratie¹⁰²

Welke vormen van democratie zullen zich mogelijk ontwikkelen, onder invloed van welke factoren? Ontwikkelingen met betrekking tot vormen van staatsinrichting, vormen van democratie, mogelijke en onmogelijke rollen van de staat. De kwaliteit van de politieke besluitvorming.

9 Veranderingen in de financiële markten

Productiviteit

Hoe zal zich de productiviteit (Total Factor Productivity) en innovativiteit ontwikkelen? De productiviteit zal wereldwijd wel blijven groeien, maar op een lager niveau¹⁰³. De mate van innovatie wordt gestuwd door nieuwe wetenschappelijke inzichten, maar de financiering van die innovatie zou wel eens een remmende factor kunnen worden als gevolg van de lagere groei van de productiviteit.

Prijzontwikkelingen

Er wordt gesproken over mogelijk prijsdalingen van 90% (Tata's auto van \$ 2.200, een huis voor \$ 300, \$0,66 voor een gigabyte in 2015). Van welke goederen of diensten zou de prijs sterk kunnen stijgen, en wat zijn daarvan dan de gevolgen?

Inkomensontwikkeling

Ontwikkelen zich nieuwe vormen van (individuele) inkomensverwerving? Al of niet in samenhang met nieuwe verdienmodellen van ondernemingen? Hoe ontwikkelt zich mogelijk de spreiding van inkomen, inkomensongelijkheid, tussen regio's, landen en binnen landen, tussen groepen in de samenleving, hoe ontwikkelt zich mogelijk sociale stijging en sociale daling? Wat wordt een mogelijk

patroon van inkomen gerelateerd aan de leeftijd van een individu, gaat demotie op hogere leeftijd zich bijvoorbeeld doorzetten?

Oudedagsvoorzieningen en pensioenen

We kennen nu een gemengd systeem, een overdrachtssysteem en fondsvorming. Het overdrachtssysteem wordt getroffen door de afnemende financierbaarheid van de overheid, het fondssysteem door een toenemende grilligheid van de kapitaalmarkt. Daaronder speelt dat de door het bedrijfsleven gecreëerde waarde steeds verder, vanwege het toenemend belang van *human capital*, het issue dat waardeverdeling zal verschuiven naar toegang tot en verdeling via arbeid, ten detrimente van verdeling via dividend, consequenties voor het pensioenstelsel. Welke gevolgen kan dat hebben voor beloning en ontwikkeling van het systeem van arbeidsverhoudingen?

Financiële markten

Ontwikkeling van de financiële markten, mate en effectiviteit van regulering, beschikbaarheid van financieringskapitaal, rol van de kapitaalmarkt in investeringsbeslissingen van ondernemingen. De vraag is of het de politiek zal lukken om de savings & loan banks terug te krijgen in hun institutionele rol.

Overheidsfinanciering.

Wat zou een sustainable percentage van het BNP kunnen zijn dat wordt besteed aan overheidstaken? In welk tempo zal de publieke schuld worden afgebouwd, in relatie tot het effect daarvan op de economische groei¹⁰⁴? Sowieso zal er een discussie ontstaan over een meer actieve rol van de overheid in de economie. Bijvoorbeeld, het blijkt dat de iPhone berust op een aantal technologieën waarvan de ontwikkeling gefinancierd is door de Amerikaanse overheid¹⁰⁵.

Welvaartsstaat

De ontwikkeling van de welvaartsstaat neemt op dit moment af door de afnemende financierbaarheid van de overheid. De vraag is hoe zich dit op langere termijn zal ontwikkelen; ontstaat er een vorm van evenwicht of zal in 2052 de welvaartsstaat als een tijdelijk historisch verschijnsel te boek staan?

4 Management en organisatie

De vraag naar een geschiedenis van de toekomst, in het bijzonder met betrekking tot het onderwerp 'management en organisatie', zou een alomvattende verkenning moeten zijn, op meerdere dimensies, bedoeld om uit bestaande kaders te komen.

In de tabel hieronder wordt een aantal veranderingen met betrekking tot management en organisatie zoals die al ingezet zijn sinds ongeveer 2000, opgesomd. Hierbij moet wel worden bedacht dat, anders dan in de overgang van de Eerste Industriële Revolutie naar de Tweede, het nu niet gaat om een overgang van $A \rightarrow B$, waarbij A (de ambachtelijke productiewijze) slechts in marge blijft voortbestaan, nu gaat het om een overgang van $B \rightarrow A + B + C$, in allerlei hybride vormen, niet in het minst ook in concepten, modellen en taal (B is de industriële wijze van voortbrenging, C die van de informatie-economie). Dit zal er toe leiden dat er de komende twintig jaar sprake zal zijn van tal van verwarringen en conflicten, te meer ook omdat de praktijk wel verandert, maar de institutionele context en theorievorming daarop ernstig zullen blijven najilen. Zie ook de tabel in bijlage.

Het fenomeen 'management en organisatie' zoals we dat kennen, heeft zich ontwikkeld binnen de economische, technologische en institutionele verhoudingen van de economie van de Tweede Industriële Revolutie, daarvoor werd er niet over management en organisatie gesproken, behalve in leger en kerk. Hoewel we voor de economie van de twintigste eeuw een grote rol toekenden aan de markt, werden de meeste economische activiteiten gecoördineerd door wat Chandler noemde *the visible hand* van de manager (als tegenhanger van Adam Smith's *invisible hand*). Maar sinds ongeveer 1990 zien we dat de visible hand een *vanishing hand* aan het worden is en dat de macht van de CEO aan het afnemen is¹⁰⁶. Die afnemende macht van de CEO heeft vooral betrekking op zijn coördinerende rol, dat geldt ook voor de manager op lagere niveaus in de organisatie van de onderneming en instelling. Immers, als gevolg van de betere informatievoorziening in de onderneming is er sprake van een sterke verschuiving van *imposed coordination* naar *self-coordination*. Uit oogpunt van integriteit van de onderneming moet de CEO als bestuurder zich veel nadrukkelijker concentreren op het creëren van wat wordt genoemd de *systemic context*, opdat, in de information-based organisatie, medewerkers in die self-coordination de meest efficiënte (in de welvaartseconomische betekenis van het woord) beslissingen voor de onderneming nemen. Maar zoals de hiervoor geformuleerde inventarisatie van feitelijke en mogelijke ontwikkelingen duidelijk

maakt, de CEO moet dit realiseren in een wereld van invloeden, beelden, woorden, dynamiek, zelfbeelden et cetera die niet mechanisch-deterministisch van karakter is, evenmin probabilistisch, maar meer het karakter heeft van een plastische reflexiviteit. CEO's voelen dit intuïtief wel aan, maar laten zich door hun communicatieadviseurs, die nog in de denkwereld van de twintigste eeuw leven, op het verkeerde spoor zetten, waarbij nog de verstoring speelt om in het kader van corporate governance vooral de goede dingen te zeggen, maar het systeem van corporate governance is vooral ook een reflectie uit het verleden. Was de CEO van de twintigste eeuw vooral een dirigerend en coördinerend bestuurder, die vooral de goede mensen op de juiste plek moest zien te krijgen, de CEO in de komende veertig jaar zal in veel opzichten op een filmmaker lijken, iemand die een werkelijkheid suggereert die aantrekkelijk is voor een specifieke categorie *gamers*, die binnen het door de CEO gecodeerde protocol van het spel een ervaring van intuïtieve vrijheid ervaren in combinatie met een veilig afgebakende wereld.

In de twintigste eeuw werd organisatie vooral geassocieerd met structuur. Een structuur die bestond uit machtsverhoudingen, bevoegdheden, gestructureerde informatie ter beïnvloeding van het denken, afgebakende taken en toegewezen productiemiddelen. Die idee van structuur is komen te vervallen als gevolg van de dalende kosten van informatie, de dominantie van immateriële productiemiddelen, de rol van persoonsgebonden kennis, de opkomst van informatiegoederen en nieuwe modellen voor waardecreatie. Dat wil zeggen, structuur is economisch gesproken een belemmering geworden, maar door onnadenkendheid bij organisatieprofessionals blijft de discussie over organisatie gevoerd worden in termen van structuur. Zo zijn er meer verwarringen. Er wordt over organisatiecultuur gesproken terwijl psychologisch klimaat wordt bedoeld. Er wordt over waarden gesproken waarbij gedragskenmerken worden verward met waarden in de betekenis van axiologische informatie.

Het gevolg daarvan is dat de veranderende aard en betekenis van het fenomeen organisatie, namelijk dat het een deel van de kapitaalsbasis is geworden van de onderneming, dat organisatie gaat over vrijheid van individuen in een protocollaire context, slechts door een avantgardistische elite wordt gezien. In de periode tussen nu en zeg 2015 leidt dit tot enorme conflicten tussen entrepreneurs enerzijds en toezichhouders, regelgevers, accountants, auditors anderzijds. Het dwingt entrepreneurs om zich voortdurend aan regels te onttrekken en door trial-and-error hun weg te vinden. Pas als de huidige generatie professionals uitgefaseerd zal zijn en een nieuwe generatie met een nieuwe taal, nieuwe inzichten zorgt voor de noodzakelijke institutionele

vernieuwing, dan wordt het weer wat rustiger en zal de arbeidsproductiviteitsontwikkeling weer iets hoger zijn.

We zijn nog steeds gewend om over de interne organisatie van de onderneming of instelling te spreken in termen van arbeidsverhoudingen, in sociologische termen van macht, in termen van Starrevelds 'beheersing' (overigens een onjuiste vertaling van het cybernetische begrip 'control', de juiste vertaling is 'overleven') in termen van structuur, in termen van waarden en gedragscodes et cetera. In 2052 zullen we terugkijkend constateren dat die ondernemingen en instellingen die hun interne en externe organisaties zagen, dachten en communiceerden in termen van een multimediaal computerspel en dit in termen van organisatie zo ook organiseerden. Zie bijvoorbeeld de case Autodesk (2011), met daarin de rol van de *building information system*-software om samenwerking bij de realisatie van een bouwwerk te faciliteren.

Van belang hierbij is dat de institutionele context van 'management & organisatie', oorspronkelijk was dit de zogeheten *Modern Business Enterprise*, aan betekenis heeft verloren en dat er sprake is van wezenlijke veranderingen in wat wordt genoemd *the nature of the firm*¹⁰⁷. De veranderende aard van de onderneming heeft te maken met de veranderende aard van technologieën, producten en diensten, wat zich vertaalt in transformaties van arbeid, maar omgekeerd is er ook het veranderende zelfbeeld van werkenden, waarop de organisatie en mogelijk ook de aard van de onderneming herzien zal moeten worden.

Triggering events

De vraag is welke (exogene) gebeurtenissen opbouwende spanningen doen omslaan in manifeste conflicten, die vervolgens tot veranderingen leiden. Is dat een politieagent die een straathandelaar besteelt zoals in Tunesië? Een medewerker van een geheime dienst die informatie laat uitlekken? Of zijn dat ondernemers die activiteiten op een geheel andere wijze organiseren? Komt die veranderingen uit de kern of uit de marge. De geschiedenis leert dat uiteindelijk essentiële veranderingen geïnitieerd worden vanuit de marge, waar mensen zijn die tegen het gemarginaliseerd zijn in protest komen doordat ze nieuwe middelen (technologie) tot hun beschikking hebben (social media bijvoorbeeld), waarmee ze de bestaande machtsverhoudingen weten aan te tasten.

1 Terugkijkend vanuit 2053

Na twintig turbulente jaren waarin het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen volledig op de schop is gegaan en de oude instituties

werden vervangen door een dynamisch systeem van kleinere en innovatieve organisaties, kwam er weer rust in Den Haag rond 2030. Onder druk van de meetbaarheid van prestaties en efficiency werden de internationale boekhoudregels gewijzigd ten gunste van immateriële activa. Het systeem van corporate governance ging een aantal malen over de kop, maar deed uiteindelijk wat het moest doen, de nadruk leggen op investeren in menselijk kapitaal. Niet alleen door werkgevers, maar ook door wat in het verleden heette zzp-ers. De opvolger van de SER bewerkstelligde dat in tarieven voor zelfstandig werkende kenniswerkers voldoende ruimte kwam te zitten voor permanente educatie van internationaal niveau. In de interne arbeidsverhoudingen ontwikkelde zich een volledig nieuwe vorm van HRM, dit maal gebaseerd op menselijk kapitaal als mededragers van de waarde van de onderneming, met een professionele aanpak van het creëren van gedragswetenschappelijke condities zodat de medewerker van de 21^{ste} eeuw zich tegelijk positief constructivistisch uitgedaagd wist en in een beschermend psychologisch klimaat werkte. Daarbij ontwikkelde zich een gedifferentieerde benadering voor het ontwerpen van werkplekken, waarbij rekening wordt gehouden met de gesteldheid en de persoonlijkheid van de werkende, of dit nu depressiviteit is of een extravert dramaturgisch zelfbeeld. Het probleem van de discretionaire bevoegdheid van de professional werd opgelost met de information-based organisatie, waarbij ook een match wordt gerealiseerd tussen de waardenhiërarchie van de werkende en die van de onderneming.

2 Uitnodiging

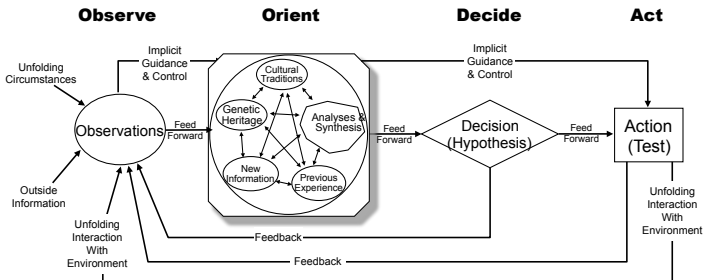
Het voorgaande is bedoeld om denkers en doeners uit te nodigen hun eigen beelden te vormen over hoe wat we nu noemen ‘management en organisatie’ ofwel de wijze van voortbrenging van goederen en diensten de komende jaren zich mogelijk zou kunnen ontwikkelen, in het bijzonder in termen van maatschappelijke verhoudingen, micro, meso en macro en de wisselwerking daartussen.

Het moeilijkste is wellicht dat het denken over een mogelijke toekomst, anders dan in de jaren vijftig van de vorige eeuw, nu in een context moet worden gedaan waarin het ontbreekt aan stabiele, betrouwbare instituties. Het individualisme van de jaren tachtig en negentig was mogelijk dankzij toen nog goed functionerende instituties en een stabiele welvaart, waarbij de technologie dat individualisme mogelijk maakte. Inmiddels weten we dat het individualisme niet bestaat, maar dat er nieuwe sociale patronen zijn ontstaan en steeds weer ontstaan, die niet gezien kunnen worden door de bril van de oude instituties. Het gevolg is dat het individu zich in allerlei maatschappelijke veranderingen wel redt, maar zodra het individu acteert als representant van een van de (oude) instituties,

is hij of zij onthand. *Living alone together* is tegenwoordig het thema¹⁰⁸. Dat heeft ook gevolgen voor de organisatie van het denken over de toekomst. Dat denken kan dus niet georganiseerd worden door of op basis van de structuren van de oude instituties, de typische bedrijfskundige functies. Welke dan wel? Dat zullen individuen zelf moeten zien uit te vinden.

3 To Do of To Think?

Pragmatisme en presentisme betekenen voor management boeken doorgaans dat deze eindigen in een *to-do lijst*. Het liefst nog apodictisch: *managers must*. De impliciete boodschap van de to-do lijst is *don't think*, want dat hebben wij, Nobelprijswinnaars, Amerikaanse thinktanks, de Chicago school, de Harvard school, al voor u gedaan, zowel wat betreft dat de to-do lijst goed is voor uw bedrijf als voor de Amerikaanse economie als geheel. De Nederlandse cultuur is toch meer die zoals samengevat in het oorspronkelijke motto van KIVI NIRIA: 'Scheppend denken, schouwend doen'. En wel door betrokkenen zelf. Bij een uitnodigingstekst als voorliggende past geen to-do lijstje. Meer passend is wellicht te wijzen op Boyd's OODA-loop (figuur 11).



Figuur 11. Boyd's OODA-loop als opvolger van de PDCA-cyclus¹⁰⁹.

Van belang in de OODA-loop is de fase *orient*. Die verwijst naar Kahneman's *slow thinking*. Het leert managers en officieren om zich bewust te zijn van de vraag wanneer *fast thinking* aan de orde is en wanneer de situatie vraagt om *slow thinking*. De laatste zegt: wees je ervan bewust dat je geneigd bent nieuwe situaties door de bril van *implicit guidance & control* te zien, door de bril van een erfenis van ervaring, geschiedenis en culturele factoren. Met als gevolg dat wat nieuw is niet als nieuw wordt gezien, wordt weggeredeneerd of zo wordt geïnterpreteerd dat het oude wereldbeeld in tact blijft. Soms moet er snel gedacht worden en idem gehandeld, dat wordt nadrukkelijk onderkend in de OODA-loop. Maar in totaal nieuwe, onvoorspelbare situaties zoals waar het Amerikaanse leger voortdurend voor staat, wordt succes bepaald door het

vermogen het principieel nieuwe, door slow thinking, ook zo te zien en te herkennen. Een kenmerk van het ware leren is de fase die volgt op observatie van iets nieuws: *desoriëntatie*.

Bijlage: Verschillen organisaties twintigste en eenentwintigste eeuw ¹¹⁰.

Aspect	Traditional firm/organization	Modern firm/organization
Programming	Through pre-organizational socialization, structure and task setting, tight programming	Through a guiding system consisting of mission, values, objective function, loosely programming
Resources	Tangible assets dominant	Intangible assets dominant
Coordination and control	Structure based	Information-based
Command	By setting targets/issuing instructions	Interpretation of mission, values, strategy by members of the organization
Empowerment	Management by Objectives	Information based
Resource deployment	Resource allocation	Resource mobilization
Strategy execution	Budget driven, investments in physical assets	Based on cause-and-effect relations, investments in intangible capital has priority
Motivation	Resource based	Contribution based
Sensing and sense-making	Centralized	Distributed
Initiatives	Restricted within structure and budget process	Unrestricted, based on guiding system, availability of tools, access to all information, fast feedback
Performance management	Top-down translation of corporate objectives to individual level	Information-based guiding of initiatives contributing to corporate goals
Targets	One-dimensional financial, SMART	Multi-objective, multi-criteria objective function
Processes	Within structure	Across structure, accountable/reportable dimensions
Reporting	One-dimensional	Multidimensional
Organization of information	Within structure of internal organization	Disembedded from structure, elimination of information asymmetry
Role of information	Auxiliary	Capital good and resource in the production function
Nature of knowledge	Dominant generic/codified	Specific/personal knowledge is material in the economic model
Basis of organization design	Fit-to-strategy/fit-to-market, functional specialization	Based on the business model of the firm
Nature of the economic model	Holding/additive model	Synergies/multiplication model
Place of value creation	Within the boundaries of the firm	Shifting towards the interface with suppliers and customers and in the market (network industries)
Nature of capital base	Dominant physical assets	Dominant intangible assets: <ul style="list-style-type: none"> • Human capital • Information capital • Organization capital

Verwijzingen

- ¹ Hans Strikwerda is zelfstandig gevestigd management consultant en hoogleraar Organisatie en Verandering aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam.
- ² E. Bloch (1959). *Das Prinzip Hoffnung* (Vol. I, II, III), Frankfurt a Main: Suhrkamp.
- ³ Polak, F. L. (1957). *Hoopvolle toekomst perspectieven*. Zeist: De Haan, F.L. Polak (1958), *De toekomst is verleden tijd: Cultuur-futuristische verkenningen*, Zeist: W. de Haan.
- ⁴ A. R. Galloway (2012). *The interface effect*, Cambridge, UK ; Malden, MA: Polity, loc. 2319.
- ⁵ H. Volberda, F. van den Bosch, & K. Heij (2013). *Re-inventing business: Hoe bedrijven hun business model innoveren*. Assen/Den Haag: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- ⁶ A. Giddens (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- ⁷ S. Tomasula, S. Farrell, C. Jara & Matt Lavoy, e. a. (2009). *TOC: A New-Media Novel*. Tuscaloosa: The University of Alabama Press. Retrieved from <http://www.tocthenovel.com>
- ⁸ C. Marazzi & G. Mecchia (2011). *Capital and affects : the politics of the language economy*. Los Angeles, CA: Semiotext(e).
- ⁹ D. Rushkoff (2013). *Present shock : when everything happens now* (pp. pages cm). Retrieved from ftp://ppfpuser:welcome@ftp01.penguinroup.com/Booksellers and Media/Covers/2008_2009_New_Covers/9781591844761.jpg
- ¹⁰ K. Hayles (2012). *How we think : digital media and contemporary technogenesis*. Chicago ; London: The University of Chicago Press, p. 188.
- ¹¹ U. Beck, W. Bonss & C. Lau (2003). *The Theory of Reflexive Modernization*. *Theory, Culture & Society*, 20(2), 1-33.
- ¹² B. Holmes (2009). *Escape the Overcode: Activist Art in the Control Society*. Eindhoven: Van Abbemuseum & For Whom/WHW.
- ¹³ R.L. Daft & J.C. Wiginton (1979). *Language and Organization*. *The Academy of Management Review*, 4(2), 179-191.
- ¹⁴ *The Organizational Society*, Presthus, 1962 Presthus, R. (1962). *The Organizational Society*. New York: Alfred A. Knopf.
- ¹⁵ A.D. Chandler (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- ¹⁶ R.N. Langlois (2001). *The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism*. UConn Center for Institutions, Organizations, & Markets Working Paper No. 01-1.
- ¹⁷ zoals beschreven in J. Lanier (2013). *Who owns the future?* (First Simon & Schuster hardcover edition. ed.) en M. Ford (2009). *The Lights in the Tunnel: Automation, Accelerating Technology and the Economy of the Future*.
- ¹⁸ volgens K. Ohmae (1983). *The Mind of the Strategist: Business planning for competitive advantage*. New York: Penguin Books.
- ¹⁹ R.L. Martin (2007). *The opposable mind : how successful leaders win through integrative thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- ²⁰ Geciteerd in J. O'Toole (1993). *The executive's compass : business and the good society*. New York: Oxford University Press, p. loc. 141.
- ²¹ D.C. North (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ²² J. Kay (2003). *The Truth About Markets: Their Genius, their Limits, their Follies*. London: Allen Lane.
- ²³ R.N. Langlois & P.L. Robertson (1995). *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London: Routledge.
- ²⁴ J.G. March (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- ²⁵ *2012: A Global Forecast for the next Forty Year*, Randers, 2012

- ²⁶ J. Randers (2012). 2052: a global forecast for the next forty years. White River Junction, Vt.: Chelsea Green Pub., p. loc. 7535.
- ²⁷ Randers, 2012, p. loc. 7535.
- ²⁸ Randers, 2012, p. loc. 7549.
- ²⁹ J.L. Campbell, J.R. Hollingsworth & L.N. Lindberg (1991). Governance of the American economy. Cambridge England ; New York: Cambridge University Press en E. Phelps (2013). Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change. Princeton: Princeton University Press en J.-J. Degroof, A.R., Edward B., & quot; Spinning-off New Ventures from Academic Institutions in Areas with Weak Entrepreneurial Infrastructure: Insights on the Impact of Spin-off Processes on the Growth-orientation of Ventures" (May 2003). MIT Sloan Working Paper No. 4311-03. <http://ssrn.com/abstract=413080>.
- ³⁰ M. Weber, T. Parsons & A. Giddens (1992). The Protestant ethic and the spirit of capitalism. London ; New York: Routledge.
- ³¹ P. Blok (2013). Human Resource Management: Institutionle grondslagen, historische ontwikkelingen en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw. (Proefschrift), Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, Vossius Pers UvA.
- ³² Organisatiecultuur is volgens Mead, Schein, de collectieve programmering van het denken, zonder welke een samenleving niet kan bestaan.
- ³³ OECD. (2008). Intellectual Assets and Value Creation--Synthesis Report (pp. 35). Paris.
- ³⁴ B. van Ark & K. Jäger (2010). Intangible Capital in the Netherlands and its Implications for Future Growth. New York/The Hague: The Conference Board/Dutch Innovation Platform.
- ³⁵ OECD. (2013). Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation: OECD Publishing en B. van Ark, J. Hao & C. Hulten (2009). Measuring Intangible Capital and its Contribution to Economic Growth in Europe (pp. 12). New York: The Conference Board.
- ³⁶ J. Strikwerda (2012). Empowerment: hoe professionele ruimte te combineren met in-control zijn. Holland Management Review, 145, 32-40.
- ³⁷ S. Lash (2002). Critique of information. London ; Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- ³⁸ *Mede gebaseerd op* U.W. Birchler & M. Büttler (2007). Information economics Routledge advanced texts in economics and finance (pp. xxiii, 462 p.). Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip077/2006102041.html> en Lash 2002.
- ³⁹ K.J. Gergen (1991). The Saturated Self: Dilemmas of Identities in Contemporary Life. New York: Basic Books, p. 128.
- ⁴⁰ K.J. Arrow (1996). The Economics of Information: An Exposition. *Empirica*, 23, 119-128.
- ⁴¹ G. Evers & T. Wilthagen (2007). De toekomst van de arbeidsrelatie: Een essay over wederkerig risiciomanagement. Assen/Den Haag: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- ⁴² D. Tapscott & A.D. Williams (2006). Wikinomics : how mass collaboration changes everything. New York: Portfolio.
- ⁴³ D. Franklin & J. Andrews (2012). Megachange: the world in 2050, Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1210/2011277584-b.html>, p. loc. 3876
- ⁴⁴ K. Hayles (1999). How we became posthuman : virtual bodies in cybernetics, literature, and informatics. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- ⁴⁵ S. Apkon (2013). The Age of the Image: Redefining Literacy in a World of Screens
- ⁴⁶ M.H. Boisot (1995). Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture. London: Routledge.
- ⁴⁷ J. Manzi (2012). Uncontrolled : the surprising payoff of trial-and-error for business, politics, and society (pp. xvii, 300 p.).
- ⁴⁸ The Economist, 2 november 2013.
- ⁴⁹ J. Rifkin (2004). The end of work : the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era (1st trade paperback ed.). New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin.

- ⁵⁰ H. Arendt (1994). *Vita Activa - De mens: bestaan en bestemming* (C. Houwaard, Trans.). Amsterdam: Boom.
- ⁵¹ P. Sloterdijk (1998). *Blasen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp en P. Sloterdijk (1999). *Globen* (1. Aufl. ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- ⁵² C.K. Kikoski & J.F. Kikoski (2004). *The inquiring organization : tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-century organizations*. Westport, Conn. ; London: Praeger.
- ⁵³ Y. Song (2012). *Network of Networks: Uncovering the Secrets of Entrepreneurs' Networks*. (PhD), Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- ⁵⁴ M. Storper & A.J. Venables (2004). Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351-370. doi: 10.1093/jnlc/g/lbh027.
- ⁵⁵ Storper & Venables, 2004.
- ⁵⁶ Het gaat om de regio Amsterdam, met in het bijzonder ok Schiphol, zeer waarschijnlijk telt ook mee het server park van Google in de Eemshaven.
- ⁵⁷ R. Florida (2004). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books, R. Florida (2005). *The Flight of the Creative Class*: HarperBusiness.
- ⁵⁸ Sassen, 1991.
- ⁵⁹ Blok, 2013.
- ⁶⁰ H. Pill (2002). *The Netherlands: Is the Polder Model Sinking?* (Vol. 9-702-051): Harvard Business School.
- ⁶¹ zoals bepleit door Phelps (2013).
- ⁶² T. Beck (2011). *The Future of Banking* (eBook ed.). London: CEPR VoxEU.org.
- ⁶³ Sako, M. (2003). Modularity and outsourcing. In A. Prencipe, A. Davies & M. Hobday (Eds.), *The Business of Systems Integration*. Oxford: Oxford University Press.
- ⁶⁴ C.Y. Baldwin & K.B. Clark (1997). Managing in an age of modularity. *Harvard Business Review*, 75(5), 84-93.; Langlois, 1999 Langlois, R. N. (1999). Modularity in Technology, Organization, and Society (pp. 40): <http://ssrn.com/abstract=204089>.
- ⁶⁵ Holmes, 2009, p. 19.
- ⁶⁶ Holmes, 2009, p. 29.
- ⁶⁷ Franklin & Andrews, 2012, p. loc. 3952.
- ⁶⁸ Franklin & Andrews, 2012, p. loc. 4037.
- ⁶⁹ A.R. Galloway (2004). *Protocol : how control exists after decentralization*. Cambridge, Mass.: MIT Press.; Holmes, 2009.
- ⁷⁰ Blok, 2013.
- ⁷¹ Het 'nieuwe werken' zoals dat in 2012 opeens populair werd is in het licht van deze transformaties niet meer dan gepimpt telewerken en raakt niet de kern van de zaak.
- ⁷² Langlois & Robertson, 1995.
- ⁷³ J. Strikwerda, (2008), *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*, Assen - Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.
- ⁷⁴ W.J. Baumol (2012). *The Cost disease : why computers get cheaper and health care doesn't*. New Haven, CT: Yale University Press.
- ⁷⁵ D.H. Pink (2005). *A whole new mind : moving from the information age to the conceptual age*. New York: Riverhead Books.
- ⁷⁶ E-mailcorrespondentie van prof. dr. R.S. Kaplan aan de auteur.
- ⁷⁷ Randers, 2012, p. loc. 5182.
- ⁷⁸ A. Finkelkraut & P. Sloterdijk (2005). *De hartslag van de wereld*. Amsterdam: Boom.
- ⁷⁹ Galloway, 2004, pp. 74-75.
- ⁸⁰ Galloway, 2004, p. 244.
- ⁸¹ Randers, 2012, p. loc. 643.
- ⁸² H.A.G.M. Bekke & F. M. van der Meer (2000). *Civil Service Systems in Western Europe*. Cheltenham UK: Edward Elgar. en Randers, 2012, p. loc. 643.
- ⁸³ Massive Open Online Course.

- ⁸⁴ Randers, 2012, p. loc. 3596.
- ⁸⁵ Ted Friedman geciteerd in: A.R. Galloway (2006). *Gaming : essays on algorithmic culture*. Minneapolis: University of Minnesota Press. p. 92.
- ⁸⁶ De auteur is lid van de Commissie Vernieuwing Leerplan Management & Organisatie voor het middelbaar onderwijs, ingesteld door de staatssecretaris voor OC&W.
- ⁸⁷ F. Fukuyama (2004). *State-Building: Governance and World Order in the Twenty-First Century*. London: Profile Books. J.M. Grieco & G. J. Ikenberry (2003). *State Power and World Markets: The International Political Economy*. New York: W.W. Norton & Co.
- ⁸⁸ Tomasula et al., 2009.
- ⁸⁹ Hayles, 2012.
- ⁹⁰ Hayles, 1999.
- ⁹¹ L. Freedman (2013). *Strategy: a history* en R. Khurana (2007). *From higher aims to hired hands: the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton: Princeton University Press.
- ⁹² Holmes, 2009 en zie ook de BBC-documentaire *Baby it's Cold Outside*, 2000
- ⁹³ S. Collini (2012). *What are universities for?* London: Penguin Books en R.R. Locke & J.C. Spender (2011). *Confronting managerialism : how the business elite and their schools threw our lives out of balance*. London ; New York: Zed Books.
- ⁹⁴ F. Fukuyama (2002). *Our Posthuman Future: Consequences of the Biotechnology Revolution*. London: Profile Books.
- ⁹⁵ Randers, p. loc. 6344.
- ⁹⁶ Locke & Spender, 2011.
- ⁹⁷ Randers, 2012, p. loc. 837.
- ⁹⁸ Randers, 2012, p. loc 3596.
- ⁹⁹ Randers, 2012, p. loc 6791.
- ¹⁰⁰ J.L. Bower, H.B. Leonard & L.S. Paine (2011). *Capitalism at risk : rethinking the role of business* en D'Aveni, 2012.
- ¹⁰¹ R.G. Rajan & L. Zingales (2003). *Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunity*. New York: Crown Business.
- ¹⁰² D. Held (2006). *Models of Democracy* (third ed.). Cambridge: Polity Press.
- ¹⁰³ Randers, 2012.
- ¹⁰⁴ C.M. Reinhart & K.S. Rogoff (2009). *This time is different : eight centuries of financial folly*. Princeton: Princeton University Press.
- ¹⁰⁵ M. Mazzucato (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. London: Anthem Press.
- ¹⁰⁶ Langlois, 2001.
- ¹⁰⁷ G. Fandel (2010). *Modern concepts of the theory of the firm : managing enterprises of the new economy*. Berlin ; New York: Springer-Verlag en W.H.A. Swinkels (2012). *Exploration of a Theory of Internal Audit*. Universiteit van Amsterdam, Delft: Eburon.
- ¹⁰⁸ U. Beck (1999). *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.
- ¹⁰⁹ Defense and the National Interest, <http://www.d-n-i.net>, 2001.
- ¹¹⁰ Deze tabel is ontleend aan het ontwerp voor een collegecyclus over organisatieontwikkeling (dr. B.A.S. Koene & prof. dr. J. Strikwerda 2013), als onderdeel van een nieuw beoogde MSc voor management consultancy aan de RSM van de Erasmusuniversiteit, gebaseerd op de nieuwe nature of the firm en de zich nieuw ontwikkelende paradigma's voor ondernemingsbestuur.

STICHTING MANAGEMENT STUDIES

Stichting Management Studies (VNO-NCW) verbindt managementpraktijk en wetenschap door:

- Praktijkgestuurd onderzoek op het gebied van management, organisatie en bestuur.
- Managers, bestuurders en toponderzoekers met elkaar in contact te brengen in begeleidingscommissies die per onderzoek worden samengesteld.
- Symposia voor haar leden.
- Toonaangevende boeken die vaak met casestudy's de verbinding leggen tussen theorie en praktijk.

Word donateur en participeer

Wilt u invloed uitoefenen op de managementagenda van de toekomst? En zoekt u mogelijkheden om kennis te delen? Word dan donateur van Stichting Management Studies, al bijna 50 jaar de verbindende schakel tussen managementpraktijk en wetenschap.

Als donateur van Stichting Management Studies:

- profiteert u van een uniek kennisnetwerk.
- kunt u deelnemen aan de begeleidingscommissies van onderzoeken.
- maakt u kennis met de nieuwste wetenschappelijke inzichten op managementgebied.
- ontvangt u alle publicaties, die door Stichting Management Studies worden gepubliceerd .
- kunt u uw bedrijf aandragen als relevante case en krijgt u daarbij advies op maat.
- krijgt u mogelijkheden om onderwerpen aan te dragen die de managementagenda van de toekomst mede zullen bepalen.

De huidige partners van de Stichting Management Studies zijn voornamelijk grotere (internationale) bedrijven en instellingen. Meer informatie over Stichting Management Studies is te vinden op www.managementstudies.nl.

Bestuur

Het bestuur van Stichting Management Studies bestaat uit personen die een vooraanstaande positie innemen in ondernemingen en instellingen die de stichting financieel steunen.

Het bestuur van Stichting Management Studies bestaat uit:

Jacqueline Rijdsdijk, bestuurder en toezichthouder (voorzitter)*
Dick Okhuijsen, lid Raad van Bestuur SNS REAAL Groep (vice-voorzitter)*
Bert Ferwerda, Head of HR Rabobank International (penningmeester)*
Paul Nobelen, bestuursadviseur (voorzitter programmacommissie)
Luc de Baets, directeur Human Resources Albert Heijn /Ahold Europe
Hans Dijkman, directeur HR Philips Nederland
Harry van Dorenmalen, algemeen directeur IBM Nederland en Benelux
Gerard Groten, directeur P&O Arbeidszaken NS Groep
Hilde Garssen, directeur HR, ABN AMRO Bank
Geert-Jan Haveman, director Learning and Development Tata Steel Europe
Niek-Jan van Kesteren, algemeen directeur Vereniging VNO-NCW
Sieto de Leeuw, managing director Group social & public affaires Randstad Holding
Anita Nijboer, partner en vestigingsleider Amsterdam PwC
Rob Stolk, vice-president Human Resources Unilever Benelux
Ab van der Touw, voorzitter Raad van Bestuur Siemens Nederland
Lucas van Wees, vice-president Human Resources Commercial & Global KLM
Rob Wolleswinkel, partner en managing director The Boston Consulting Group
Nicolaas Weeda, algemeen secretaris Stichting Management Studies (secretaris)*

* Leden van het dagelijks bestuur.

Programmacommissie

De programmacommissie houdt zich als adviesorgaan van het bestuur bezig met de voorbereiding van de onderzoeken die in opdracht van Stichting Management Studies worden uitgevoerd. In dat kader doet zij voorstellen over te bestuderen onderwerpen en over de wijze waarop het onderzoek van deze onderwerpen kan worden aangepakt.

In de programmacommissie hebben zitting bestuursleden en deskundigen uit de kring van donateurs en vertegenwoordigers uit relevante maatschappelijke organisaties en de wetenschap.

De programmacommissie van Stichting Management Studies bestaat uit:

Paul Nobelen, bestuursadviseur (voorzitter)

Gerrit Kreffer, strategisch kennisadviseur Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ard-Pieter de Man, rector Sioo, hoogleraar Vrije Universiteit Amsterdam

Aukje Nauta, partner Factor Vijf, hoogleraar Universiteit van Amsterdam

Lucas van Wees, vice-president Human Resources Commercial & Global KLM

Wilna Wind, algemeen directeur Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie

Jacqueline Zuidweg, directeur Zuidweg & Partners

Nicolaas Weeda, algemeen secretaris Stichting Management Studies (secretaris).

Secretariaat

Het secretariaat is gevestigd bij de Vereniging VNO-NCW MKB-Nederland:

Maliatoren

Bezuidenhoutseweg 12

Postbus 93002

2509 AA Den Haag

Tel. 070 3490203

Email: roosenboom@vnoncw-mkb.nl

Internet: www.managementstudies.nl

Verwachte publicaties

- 84 'Social media in bedrijf', oktober 2014.
- 82 'Nieuwe organisatievormen', juni 2014.
- 82 'Re-inventing Business. How Companies Innovate their Business', Henk Volberda, Frans van den Bosch, Kevin Heij, voorjaar 2014.
- 81 'Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties', Jaap Boonstra, 3^e herziene druk, 2014.

Gepubliceerd onderzoek

- 80 Managing the Transition to a Sustainable Enterprise. Lessons from Frontrunner Companies, Rob van Tulder, Rob van Tilburg, Mara Francken, Andréa da Rosa, Earthscan, 2013.
- 79 Schaarste bestaat niet. Strategisch omgaan met de factor arbeid, Ronald Dekker, Charissa Freese, Véronique Oonk, Geert-Jan Waasdorp, 2013.
- 78 Re-inventing business. Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren, Henk Volberda, Frans van den Bosch, Kevin Heij, 2013.
- 77 Cultural Change and Leadership in Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change, Jaap Boonstra, Wiley Blackwell, 2013.
- 76 Duurzaam ondernemen waarmaken, Rob van Tilburg, Rob van Tulder, Mara Francken, Andréa da Rosa, 2012.
- 75 Leiders in Cultuurverandering, Jaap Boonstra, 2^e druk 2011.
- 74 Het nieuwe werken ontrafeld, Ruurd Baane, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter, 3^e druk 2011.
- 73 Shared Service Centers II. Van kostenbesparing naar waardecreatie, Hans Strikwerda, 2^e druk 2010.
- 72 De ontwortelde onderneming, Arnoud Boot, 2^e druk 2010.
- 71 Springen over de grens, Christi van Essen, Joris Meijaard, 2009.
- 70 Innovatieroutine, Danny Jacobs, Hendrik Sniijders, 2008.
- 69 Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties, Hans Strikwerda, 2^e druk 2009.
- 68 De toekomst van de arbeidsrelatie, Gerard Evers, Ton Wilthagen, 2007.
- 67 De winst van productiviteit, Marc Zegveld, Erik den Hartigh, 2007.
- 66 Alliantiebesturing, Ard-Pieter de Man, 2006.
- 65 Controle is goed, vertrouwen nog beter, Kees Cools, 4^e druk 2009.
- 64 Maatwerk in overleg, Rienk Goodijk, Arndt Sorge, 2005.
- 63 Productiviteit in dienstverlening, B. van Ark, Gj. de Jong, 2004.
- 62 De dialoog als vroege Poortwachter, Aukje Nauta, Guurtje van Sloten, 2004.
- 61 Shared Service Centers. Van kostenbesparing naar waardecreatie, Hans Strikwerda, 6^e druk 2007.

- 60 Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces, Kène Henkens, Hanna van Solinge, 2003.
- 59 Werk(en) moet wel leuk zijn, J.J. van Hoof e.a., 2002.
- 58 Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?, R. Huiskamp, J. de Leede, J.C. Looise, 2002.
- 57 E-business voor gevestigde ondernemingen, Arno Oosterhaven, 2000.
- 56 Het onmisbare middenkader, Janka Stoker, Ton de Korte, 2e druk 2001.
- 55 Belonen in strategisch perspectief, M.C. Langedijk, P.M.L. Ykema-Weinen, 2000.
- 54 Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Marleen Huysman, Dirk de Wit, 2000.
- 53 De bakens verzet; publieke taakorganisaties in verandering, J.M.M. Sopers, 1999.
- 52 Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid, Lucien Karsten, Kees van Veen, 1998.
- 51 De waarde en waarden van concerns, Hans van Londen, 2^e druk 2000.
- 50 Rijden managers door rood licht?, Hans Wissema, M.J. Langenberg, A.M. Messing, 1997.
- 49 Decentralisatie van personeelsmanagement. Het dilemma tussen ondernemen en besturen, D.J.B. van der Leest, G.R.A. de Jong, P.W.M. van Haaren, 2^e druk 2000.
- 48 Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties, J.B.R. Gaspersz, E.M. Ott, 3^e druk 1998.
- 47 Besturing van professionele organisaties. Van praktijk naar onderneming, A.B.M. van Poucke, H.E. van Wijk, 1995.
- 46 Management transfers. Kansen en risico's bij het werven van extern management, D.J. Schoenmaker, 1995.
- 45 Horizontale synergie, Hans Wijers, 1994.
- 44 Unit management II: ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming, Hans Wissema, 3^e druk 2001.
- 43 De nieuwe werknemer?!, A.W. de Korte, J.F. Bolweg, 3^e druk 1996.
- 42 Verplating van organisaties, D. Keuning, W. Opheij, T.H. Maas, J. Duyser, 2^e druk 1993.
- 41 Veertig-plussers in de onderneming, J.G. Boerlijst, B.I.J.M. van der Heijden, A. van Assen, 2^e druk 1994.
- 40 De manager en het verzuim. Een beter bedrijfsresultaat met minder ziekteverzuim en minder arbeidsongeschiktheid, Th. Broersen, V. Vrooland, 2^e druk 1993.
- 39 Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing, Piet Bolwijn, Ted Kumpe, 4^e herziene druk 1998.
- 38 Unit management: Decentralisation of Entrepreneurship, Hans Wissema, Financial times, 1992.

- 37 Inzicht in uitbesteding. Ondernemingsstrategie en besturing, G. Hiemstra, J.J. van Tilburg, 2^e druk 1993.
- 36 Flexibiliteit binnen stabiele arbeidsrelaties. Mogelijkheden van interne arbeidsflexibiliteit, C.D. Loen, P.van Schilfgaarde, 1990.
- 35 Verzelfstandiging. Strategische en organisatorische overwegingen voor het zelfstandig maken van concerndochters, R.A.P. Annink, 1990.
- 34 Leiden en leren leiden, Hans van Londen, 2^e druk 1990.
- 33 De flexibele onderneming. Mogelijkheden en instrumenten om de flexibele inzet van personeel te vergroten, P. van Schilfgaarde, W.J.M. Cornelissen, 1988.
- 32 De drie raden, het samenspel van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad, J.Z. Heijink, 1988.
- 31 VUT, nu en straks, D.B.J. van Koningsveld, 1988.
- 30 Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap, Hans Wissema, 1987.
- 29 Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding, G. Sanders, B. Neuijen, 8^e druk 2009.
- 28 Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap, Hans Wissema, 4^e herziene druk 1991.
- 27 Angst voor veranderen? Een mythe!, Hans Wissema, H.M. Messer, Hans Wijers, 7^e druk 1996.
- 26 Flexibele automatisering, een uitdaging voor management, J.G. Boerlijst, J.J. Krabbendam, P. van Schilfgaarde, J.A.M. Willenborg, 1985.
- 25 Automatisering binnen Personeelszaken, A.M. Bunjes, G.J.A. Visser, 1985.
- 24 Arbeidsduurverkorting; een beroep op creativiteit, L.M. van Hoogstraten-van Embden Andres, 2^e druk 1984.
- 23 Management bij stagnatie, P. van Schilfgaarde, T. Keuzenkamp, C.G. Zandvliet, 1983.
- 22 Leiding, besluitvorming, medezeggenschap, J. Geersing, J. van Delden, 1983.
- 21 Trends in het sociaal beleid, B. van Dijkum-de Jong, 1982.
- 20 Deeltijdarbeid in het bedrijf, N. Schoemaker, A. van Gageldonk, M. Demenint, A. van Vianen, 1981.
- 19 Ongeschoolde arbeid, R. Kagie, N. Bakker, 1981.
- 18 Begeleiden van veranderingen in organisaties, Coöperatief Adviesbureau voor personeelbeleid b.a., 1979.
- 17 Rendement van sociaal beleidsonderzoek, M. van de Vall, B. van Dijkum-de Jong, 1979.
- 16 Inkomens op tafel, Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, 1977.
- 15 Ondernemingsraden en medezeggenschap, B.W.M. Hövels, P. Nas, 1976.
- 14 Inspraak bij benoemingen, E. Cools, B. van Dijkum-de Jong, G.P. Hauer, A. Platteeuw, H.H. Smits, 1976.

- 13 Academics in het bedrijfsleven, G.M. van den Bosch-Zuidgeest, J.M. van den Broek, P.J. van Ginneken, J.J. van Hoof, A.L. Mok, P.J.H. van Montfort, 1976.
- 12 Ploegenarbeid, waarom, wanneer en hoe? J.R. de Jong, 1974.
- 11 Sociale aspecten van fusies, N. Geerlings, J. Riemersma, H. Sytstra e.a., 1974.
- 10 Een schets van een onderzoeksmodel van de arbeidsmarkt. Uitgangspunt voor discussie, P.A. Koefoed, 1973.
- 9 Het hoe en waarom van variabele werktijd, B. van Dijkum-de Jong, 2^e druk 1972.
- 8 Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid, J.A.P. van Hoof, P. Nas, J. Pouwels, J.M. van Westerlaak, 1971.
- 7 Vakbeweging en onderneming in Nederland, P.H. van Gorkum, H.H. van Zuthem, 1969.
- 6 Meebetalen aan sociale verzekeringen, J.H.G. Segers, Ph.C. Stouthard, J.M.H. de Zwart, F.J.H.M. van der Ven, R.A.N.M. de Wit, 1968.
- 5 Medezeggenschap, H.J. van Zuthem, A. Wynia, 2^e druk 1968.
- 4 Bedrijfsautomatisering, G. Brenninkmeijer, J. Dekker, H. Feitsma, 1967.
- 3 Beloningsmethodieken, H. Thierry, 1966.
- 2 Arbeidstijdverkorting, 1965.
- 1 De verhouding beambte-arbeider, 2^e druk 1965.
- 0 Wijziging van de loonuitbetalingstermijn. Een overzicht van positieve en negatieve aspecten, 1962.

Verschillende uitgaven zijn in pdf te verkrijgen op www.managementstudies.nl.

Hans Strikwerda is zelfstandig gevestigd management consultant en hoogleraar Organisatie en Verandering aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam.

Hans heeft in opdracht van Stichting Management Studies verschillende studies verricht, de volgende daarvan zijn gepubliceerd bij Van Gorcum:

- Shared Service Centers II. Van kostenbesparing naar waardecreatie, 2e druk 2010 (73);
- Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties, 2e druk 2009 (69);
- Shared Service Centers. Van kostenbesparing naar waardecreatie, 6e druk 2007 (61).



Stichting Management Studies

gelieerd aan VNO-NCW

Bezuidenhoutseweg 12

Postbus 93002

2509 AA Den Haag

[t] 070 - 349 02 03

[e] sms@vno-ncw.nl

[i] www.managementstudies.nl