

1. Inleiding

You can never cross the ocean unless you
have the courage to lose sight of the shore.
(Christopher Columbus)

1.1 Waarom dit boek?

Weconomics organiseert ons welvaartsprobleem. De afgelopen decennia heeft ons veel welvaart gebracht maar tegen een hoge prijs. Vergrijzing, afhankelijkheid van groei, geld en grote bedrijven, aarde die opwarmt, olie die opraakt...allemaal kosten waartegen we onze welvaart hebben verkregen. Maar die welvaart is niet voor iedereen hetzelfde en welvaart brengt nog geen welzijn. We overschatten onze welvaart en onderschatten de kosten waartegen deze verkregen is.

We zullen ons werk, onze economie, onze maatschappij anders moeten organiseren om deze nadelige effecten te kunnen managen, controleren en uiteindelijk te kunnen oplossen. Weconomics helpt hierbij. Primaire opdracht aan Weconomics is het verbeteren van leiderschap, productiviteit, flexibiliteit, innoverend vermogen, afhankelijkheid van groei en geld en het beter gebruik maken van het web en de webgeneratie. Om dit te realiseren zullen we ons werk steeds minder binnen bedrijven en steeds meer binnen communities organiseren. Weconomics ondersteunt dit met een organisatiemodel, een kennisinfrastructuur en vernieuwingsprogramma om slimmer samen te werken.

Dit Weconomics boek richt zich vooral op het slimmer organiseren van ons werk. Ik geef in de eerste hoofdstukken een diepe en brede analyse van organiseren in historisch en theoretisch perspectief en van drivers die aan Weconomics ten grondslag liggen. Naast organisatiemodel en kennisinfrastructuur geeft dit boek ook praktische inzichten en integreert concepten als social media, het nieuwe werken, cloud computing en crowdsourcing. Weconomics is een nieuwe manier van organiseren voor de community economie waardoor kennis- en servicewerkers productiever, flexibeler en innovatiever worden. Weconomics organiseert ons welvaart probleem.

Wat is het probleem?

We hebben het goed in de Westerse wereld. Onze welvaart is de laatste decennia enorm gegroeid maar tegen welk prijs? We zitten eind 2011 met schulden crises, we naderen weer een recessie, Occupy Wall Street laat van zich horen en vergrijzing leidt tot problemen op de arbeidsmarkt en tekorten bij pensioenfondsen. We zullen onze maatschappij, onze economie en ons werk anders moeten gaan organiseren. Omdat werk en de manier waarop we ons werk organiseren een belangrijk onderdeel is van onze economie en onze economie een belangrijk onderdeel is van onze maatschappij focus ik me in dit Weconomics boek vooral op het organiseren van ons werk.

Maar daar hebben we toch allerlei managementopleidingen en cursussen voor zou je kunnen afvragen. Zijn die dan niet effectief? Nee, niet echt, is het antwoord. De afgelopen 50 jaar zijn er miljarden euro's uitgegeven aan managementconcepten die niet werken. Waarom werken ze niet? Ze gaan voorbij aan drie fundamentele vragen (in de juiste volgorde):

1. Welk werk doen we?
2. Hoe organiseren we dat?
3. Wat is de rol van bedrijven daarin?

Anders gevraagd: is het slim werk van kennis- en servicewerkers binnen 'fabrieken' te organiseren? Veel kennis- en servicewerkers werken nog steeds in bedrijven die op vergelijkbare manier georganiseerd zijn als fabrieken in het begin van de 20^e eeuw. Ons werk is veranderd maar de regimes¹ waarmee we dat werk organiseren nauwelijks. Daarom werken de meeste managementconcepten niet: het zijn goede pillen maar voor de verkeerde ziekte. Het probleem is niet de manager of de manier van managen maar het regime dat we kiezen om ons werk mee te organiseren. De manager opereert in een verkeerd regime en het kan zijn dat een nieuw regime helemaal geen managers meer nodig heeft². Naar schatting is meer dan de helft van onze beroepsbevolking werkzaam in de kennis- of service-economie, maar we werken nog steeds in 'fabrieken' alsof we producten maken. Ons werk is structureel veranderd, het systeem waarmee we dat werk organiseren nauwelijks.

Fabrieksarbeiders zijn de afgelopen 150 jaar ongeveer 50 keer productiever geworden. De productiviteit van de kenniswerker is de afgelopen 30 jaar nauwelijks toegenomen. Hoe kan dat en waarom is dat belangrijk?

We staan aan het begin van de 21ste eeuw voor een aantal grote uitdagingen. Door vergrijzing moeten we met minder mensen meer werk doen. Instituten³ die we gecreëerd hebben om dit werk te doen zijn log en bureaucratisch. Ze zijn niet productief, inflexibel en staan steeds verder af van consumenten, medewerkers en burgers. De concurrentie uit bijvoorbeeld de BRICS⁴ landen neemt toe, ook op het gebied van kennisintensieve industrie. En voor het eerst in onze geschiedenis zien we dat banken en landen failliet kunnen gaan. Ondanks de bezuinigingen neemt onze staatsschuld in 2012 elke dag met 50 miljoen toe. We zitten in een spagaat: we moeten economisch groeien om de schulden waarmee we onze welvaart hebben gefinancierd te kunnen blijven aflossen. Maar we kunnen niet meer groeien. We kunnen niet meer groeien door vergrijzing, door teveel regels,

¹ Een regime is een *gereguleerd stelsel*. Het is een meer of mindere regelmatige maar uiteindelijk instabiele processtructuur. Een organisatie is een specifiek regime. Zie ook woordenlijst.

² Zie bijvoorbeeld het boek: 'De laatste manager' van Ben Kuiken.

³ Bedrijven, instellingen, zelfstandige bestuursorganen en overheden. Zie woordenlijst.

⁴ Brazilië, Rusland, India, China en Zuid Afrika.

wetten en belemmerende muren, door schaarse grondstoffen. We zitten in een enorme spagaat waar we met onze traditionele manier van denken en organiseren niet meer uitkomen. De olie raakt op en er moet volgens de 2011 outlook van het Internationaal Energy Agentschap tussen nu en 2035 ongeveer 30 biljoen (dertigduizend miljard) dollar geïnvesteerd worden om aan de stijgende energiebehoefte te voldoen. Wie gaat dat betalen?

Dit zijn problemen van de 21^e eeuw waar we ons voor gesteld zien en waar nog niemand een echte oplossing voor heeft... of toch?

Wat is de oplossing?

Oplossingen voor dit soort problemen zijn niet eenvoudig. Voor mij is het in ieder geval duidelijk dat doorgaan met de huidige instituten en manier van denken in ieder geval geen structurele oplossing zal bieden. We zien bijvoorbeeld de worsteling van Europa met de schulden crises. Uit onderzoek van een Zwitserse hogeschool waar de Duitse krant Die Welt⁵ over publiceert blijkt dat ongeveer 1300 bedrijven de wereldeconomie beheersen. Ze 'leiden' de wereld. De vraag is waar naar toe?

Voor mij is de oplossingsrichting: 'maak' van de instituten die we gecreëerd hebben weer mensen. Ik verwacht dat we ons werk steeds minder binnen de belemmerende muren van bedrijven organiseren en steeds meer binnen communities (smart networks). Dat zelfde geldt voor zorg, veiligheid, sociale zekerheid en onderwijs. Weconomics is een nieuwe manier om ons werk te organiseren in een community economie. Primaire doel van Weconomics is het verbeteren van leiderschap, productiviteit, flexibiliteit, innoverend vermogen en onze afhankelijkheid van groei en geld. In dit Weconomics boek richt ik me vooral op ons economisch systeem en op arbeidsorganisaties (micro en meso niveau). In een volgend boek (van financial capitalism naar human capitalism) zal ik verder ingaan op ons politiek economisch systeem (macro niveau). Maar verwijzingen en overlap zijn niet uitgesloten.

Waar gaat dit boek over?

Dit boek gaat over de manier waarop we de productiviteit van kenniswerkers en dienstverleners kunnen verbeteren om vergrijzing op te vangen. Dit boek gaat over het oplossen van tekorten in de zorg-, onderwijs- en veiligheidssector. Dit boek gaat over het veilig stellen van onze welvaart.

De noodzaak om de productiviteit te verbeteren komt bijvoorbeeld door vergrijzing maar ook door toenemende internationale concurrentie. Ook zullen we minder afhankelijk moeten worden van groei en (geleend) geld. We moeten ons innoverend vermogen verbeteren om minder afhankelijk te worden van schaarse grond- en hulpstoffen. Dit boek gaat over manier waarop we productiever,

⁵ Welt Online: 'Diese Firmen bestimmen Schicksal der Weltwirtschaft (25-10-2011).

flexibeler, innovatiever en minder afhankelijk van geld kunnen worden. Niet met dezelfde managementconcepten waar al duizenden boeken van zijn volgeschreven, en menig MBA student mee is ‘opgegroeid’, maar met verfrissende nieuwe inzichten die dwars op de huidige manier van denken staan.

De reden waarom productiviteit, flexibiliteit en innoverend vermogen van kenniswerkers en dienstverleners de laatste decennia nauwelijks is gestegen ligt in de manier waarop we ons werk nu organiseren. We organiseren werk van kenniswerkers en dienstverleners nog steeds binnen de muren van instituten die als een fabriek georganiseerd zijn. Veel bedrijven zijn fundamenteel niet anders georganiseerd dan de fabrieken uit de 19^e en 20^e eeuw. Ons werk is veranderd maar de manier waarop we het organiseren nauwelijks.

Dit boek gaat over de organisatie van het werk van professionals, specialisten en dienstverleners. Over adviseurs, programmeurs en ingenieurs, over politieagenten, onderwijzers en verzorgers. Professionals die werkzaam zijn in de kennis- en service-economie. De oplossing om de productiviteit van deze mensen te verbeteren ligt primair niet in het gebruiken van betere tools. Software, later het internet en het web hebben ons niet echt productiever gemaakt. Met social media, mobiel apps, cloud computing en het nieuwe werken zal dit ook niet lukken. Voordat je gaat automatiseren of communiceren zul je eerst slim moeten organiseren. Hoe slechter de organisatie hoe meer je moet automatiseren en communiceren. Voordat we onze middelen kiezen zullen we eerst ons denkkader moeten veranderen. Ons denken over: wie we zijn, wat we willen en hoe we dat organiseren? Albert Einstein zei hierover: ‘de wereld die we gemaakt hebben is een product van ons denken. Willen we de wereld veranderen dan moeten we beginnen met ons denken te veranderen.’

En waarschijnlijk zal ons ‘anders denken’ ertoe leiden dat we ons werk anders gaan organiseren. Bedrijven zullen blijven bestaan maar zullen een andere rol krijgen.

Ik wil met dit boek vooral lezers aanzetten anders te gaan denken: Waarom moeten we eigenlijk veranderen? Wat is er niet goed aan het huidige regime? Wat is de noodzaak om te veranderen? Pas nadat je de ‘waarom’ vraag hebt beantwoord kun je de ‘wat’ en ‘hoe’ vraag beantwoorden. Ik wil in dit boek zeker ook de ‘wat’ en ‘hoe’ vraag beantwoorden. Ik wil de lezer wel verwonderen met de ‘waarom’ vraag maar niet in verwarring achterlaten. Daarom bestaat Weconomics ook uit een organisatiemodel, infrastructuur en programma om praktisch aan de slag te gaan.

Naar een ander denkkader

Het staat vast dat de werkende bevolking in Nederland de komende decennia fors zal krimpen. Natuurlijk kunnen we dit opvangen door de pensioenleeftijd te verhogen en door jongeren eerder te laten gaan werken, maar dit is denken in termen van meer. We kunnen ook denken in termen van slimmer. Bij een dalende arbeidspopulatie kun je ook economisch groeien door de arbeidsproductiviteit te verbeteren. Alleen met de huidige manier van organiseren lukt dat onvoldoende. De computer heeft de kennis- en servicewerker nog niet echt veel productiever gemaakt! Een groot deel van de functies die we nu kennen zijn ontstaan na de introductie van de computer. Als we al productiever worden zoeken we er ander werk bij om toch bezig te blijven. Het probleem is dus niet alleen de manier waarom we ons werk organiseren maar ook de manier waarop we ons met ons werk identificeren.

We moeten naar een ander denkkader en naar een andere manier om ons (nieuwe) werk te organiseren. Hierbij zullen de huidige instituten (landen, overheden, bedrijven, banken etc.) niet meer vanzelfsprekend het centrum van 'het zakendoen' zijn. We zullen steeds meer processen onderbrengen in productieve, flexibele en innovatieve communities. Er zullen de komende jaren steeds meer communities ontstaan en steeds meer oude instituten transformeren naar communities. En onder een community versta ik niet Microsoft met haar klanten. Ik noem dit een $1:n$ community: 1 organisatie in verbinding met n klanten. In dit geval 1 aanbieder met n vragers. Nee, als ik het over een community heb bedoel ik een $n:n$ gemeenschap: een domein⁶ met veel aanbieders en veel vragers die slim samenwerken. Een voorbeeld hiervan is de IBLC⁷ community waar honderden organisatie in de Nederlandse opleidingsmarkt slim samenwerken.

Weconomics

Dit boek gaat over Weconomics. Weconomics is zowel een organisatiemodel, een infrastructuur als een programma voor de community economie. Weconomics richt zicht op het verbeteren van onze productiviteit, flexibiliteit en innoverend vermogen. We gebruiken Weconomics bij het opzetten van communities en het transformeren van oude instituten naar communities.

Ons werk en de manier waarop we ons werk organiseren neemt een centrale rol in, in onze economie en (westerse) maatschappij. Dit is mijn tweede boek dat over de community economie gaat. Mijn eerste boek, de managementroman: *'Elke dag als de zon opkomt'*, verteld het verhaal over het ontstaan van de community economie.

⁶ Een domein kan zijn een markt, een regio een bedrijf (zie ook www.wikilexis.nl: domein)

⁷ Zie: www.iblc.nl

In dit boek: “Weconomics”, concentreer ik me vooral op het thema: welk werk doen we komende decennia en hoe organiseren we dat? Dit boek handelt meer op het niveau waarop we ons werk organiseren. In mijn volgende geplande boek: “*human capitalism*”, ga ik dieper in op vernieuwing van ons politiek economisch systeem waarbij werk en economie een belangrijke plaats innemen in onze maatschappij.

Al sinds mijn afstuderen in 1990 ben ik ondernemer en werk ik samen om communities op te zetten en succesvol te laten functioneren. Dit zijn vooral communities die te maken hebben met het slimmer inzetten van mensen. ‘*Deploying people smarter*’ is altijd een rode draad in mijn leven geweest. Veel professionals waar ik mee samenwerk *willen* wel vernieuwen maar *kunnen* niet vernieuwen. Ze zijn verstrikt geraakt in de belangen van hun werkgever, worden afschermt door muren en komen niet verder door belangen, regels en bureaucratieën. Veel goede ideeën sneeuwen onder in onze dagelijkse praktijk, of ze komen niet eens naar boven. We hebben het te druk met het oplossen van problemen binnen ons systeem, binnen ons denkkader. Maar ons systeem *is* het probleem. We verwachten iets anders maar blijven hetzelfde doen. ‘Belangrijke problemen kun je niet oplossen met hetzelfde denkkader als waarmee ze ontstaan zijn,’ zei Albert Einstein al. Als manager moeten we dagelijks meerdere brandjes blussen maar we hebben niet het vermogen om brand te voorkomen. De meeste managers zoeken de oplossing binnen hun bestaande denkkader. Niet in de minste plaats komt dit door de MBA opleidingen die veel managers doorlopen hebben. Ik heb de indruk dat ze hier veelal dezelfde truckjes leren van dezelfde goeroes uit dezelfde boeken. Ze nemen het bedrijf als uitgangspunt voor het organiseren van ons werk. En daar gaan ze al de mist in want dat is geen vanzelfsprekendheid. Sterker nog: veel management problemen zoals verzuim, reorganiseren, verandermanagement enzovoort hebben te maken met het feit dat ze de organisatievorm ‘bedrijf als uitgangspunt nemen bij het organiseren van het werk.

Drivers voor vernieuwing

Succesvolle veranderingen, en zeker vernieuwingen, vinden plaats als er noodzaak en omstandigheden voor zijn.

De noodzaak om te vernieuwen is vooral gelegen in het oplossen van 21^e eeuw problemen zoals vergrijzing, logge grote bedrijven, afhankelijkheid van groei en geleend geld en tekorten aan voedsel, energie en grondstoffen.

Maar gelukkig hebben we ook omstandigheden om te vernieuwen: we hebben het web en de webgeneratie die nu op de arbeidsmarkt. We hebben concepten als crowdsourcing, een leven lang leren, het nieuwe werken, cloud computing en social media. Waar noodzaak en omstandigheden samenkomen, ontstaat de perfecte situatie voor vernieuwing.