

De toekomst van werk

Over ecologische, technologische en politieke ontwikkelingen en het belang van strategische keuzes en politieke strijd

If you don't know where you want to go, then it doesn't matter which path you take - Lewis Carroll, Alice in Wonderland

HRM-collectief Future of work

In dit artikel wordt een aantal factoren besproken die naar onze mening mondiaal van invloed zullen zijn op de toekomst van arbeid. We lichten er drie belangrijke factoren uit, namelijk ecologische, technologische en politieke invloedfactoren. Uit onze beschouwing komt een gemengd beeld over de toekomst van werk naar voren. We zien groei van vakmanschap en *decent work*, bijvoorbeeld gekoppeld aan de energietransitie en in de micro-elektronica, maar ook het voortduren van werk dat niet voldoet aan de (ILO-)standaarden van *decent work* zoals nachtwerk in distributiecentra en platformarbeid. Het voortdurende proces waarin de toekomst van arbeid zich ontwikkelt is onderhevig aan strategische keuzen en politieke strijd van verschillende stakeholders in de context van ecologie, technologie en politiek. De vorm (loonarbeid, zelfstandige arbeid) en inhoud van werk, de beroepenstructuur en de arbeidsverhoudingen veranderen door onder andere AI en overheidsbeleid. De Europese politiek kiest een actievere opstelling. Voor de Europese Commissie staat beleid gericht op regulering van bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie (artificial intelligence; AI) niet op zichzelf maar wordt ook geleid door het streven naar bescherming van het Europese type *open society* met democratische vrijheden voor burgers, onafhankelijke rechtspraak en vrije media. Stakeholders die, net als wij, *decent work* en de *open society* als referentiepunt hebben voor de gewenste toekomst van werk zullen zich daarvoor in het politieke speelveld hard moeten maken.

Trefwoorden: toekomst van arbeid, kwaliteit van arbeid, technologische ontwikkelingen

Het HRM-collectief Future of work is een groep van hoogleraren die zich (ook na het emeritaat) betrokken voelt bij het universitair onderwijs en onderzoek en reflecteert op arbeidsvraagstukken van de toekomst. De groep bestaat momenteel uit Peter Leisink, Paul Jansen, Willem de Lange, Jan Kees Looise, Jaap Paauwe, Frank Pot en Bram Steijn

Inleiding

Het denken over de toekomst van werk is decennialang gedomineerd door een universeel ontwikkelingsmodel vanuit een westers perspectief. Een vroeg voorbeeld daarvan zijn moderniseringstheorieën uit de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw die poneerden dat ‘onderontwikkelde’ landen dankzij de technologische ontwikkeling dezelfde stadia van economische en sociale vooruitgang zouden doorlopen als de ‘ontwikkelde’ westerse landen, zie bijvoorbeeld Rostow (1959). Onze ambitie in deze beschouwing is niet om een universeel beeld van de toekomst te schetsen. Wel zullen we een aantal factoren bespreken die mondiaal van invloed zijn op de toekomst van het werk. Bovendien zullen we aandacht besteden aan daarbij spelende lastige vraagstukken, verschillende deels conflicterende belangen en de strategische keuzes die stakeholders kunnen maken. De uitkomst van deze invloedfactoren en strategische keuzes zal waarschijnlijk zijn dat werk in Europa een andere ontwikkeling kent dan elders in de wereld. Een specifieke voorspelling van het werk in de toekomst geven we niet. Wel bieden we een verkenning van de kanten die het werk op kan gaan. Onze beschouwing laat zien hoe complex het is om de toekomst van het werk in te schatten en hoe belangrijk het is dat stakeholders in gesprek zijn over de vraag in het motto boven onze beschouwing “waar wil je heen?” en hun strategische keuzes afstemmen op het pad naar de gekozen bestemming.

De publieke discussie over de toekomst van werk kent hypes rond voorspellingen met uitgesproken utopische of dystopische kenmerken. Denk bijvoorbeeld aan Jeremy Rifkin (1996) *The end of work*. The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era. De impact van de IT-revolutie verbond Rifkin zelfs aan ‘*the demise of civilization as we have come to know It*’. De huidige publieke opwinding over de effecten van AI is vergelijkbaar. Scepticisme over hypes betekent niet dat we de invloed die AI heeft – en waarschijnlijk zal hebben – ontkennen. Integendeel. Maar er zijn meer invloedfactoren dan AI. De vroege zogenaamde PEST-modellen categoriseerden invloedfactoren als: politieke (overheidsbeleid, machtsverhoudingen tussen stakeholders), economische (markten, arbeidskosten), sociale (sociale normen en waarden) en technologische factoren (Dunlop, 1958; Agular, 1967). Latere modellen (afgekort als DEPEST of DESTEP) namen in de analyse ook demografische (samenstelling en ontwikkeling bevolking) en ecologische (milieu, klimaat) invloedfactoren op. Niet alle factoren zijn op elk moment en in elke situatie even belangrijk. Dat impliceert de noodzaak te bepalen welke factoren op dit moment belangrijk zijn, want die bepalen het schaakbord van de strategische keuzes en politieke strijd over de toekomst van werk in Nederland/Europa.¹ We lichten drie belangrijke factoren uit, namelijk ecologische, technologische en politieke invloedfactoren. Deze keuze impliceert niet dat de andere factoren niet van invloed zijn. Zo zien we de invloed van de factor

¹ De PEST-modellen uit de jaren vijftig en zestig waren vrij deterministisch in hun aannamen over de impact van deze contextfactoren. De notie van ‘room for manoeuvre: strategic choice’ (Paauwe, 2004) is essentieel voor onze analyse.

demografie terug in ontwikkelingen, als de vergrijzing van de bevolking - inclusief de bijdrage ervan aan de huidige personeelstekorten en de migratiestromen die onder meer ontstaan als gevolg van klimaatverandering en daarmee samenhangende bestaansmogelijkheden. De factoren beïnvloeden elkaar bovendien tot op zekere hoogte en in die zin zal er ook enige aandacht voor de andere factoren zijn. Om de beschouwing niet te lang en te complex te maken, hebben we ons toegespitst op de drie genoemde factoren. We duiden ze eerst kort aan en bespreken daarna de kant die de toekomst van werk kan opgaan, afhankelijk van de strategische keuzes en politieke strijd van belangengroepen.

Invloedfactoren: ecologie, technologie en politiek

Ecologie

De Club van Rome wees in 1972 al op ‘De grenzen aan de groei’ ten gevolge van economische en bevolkingsgroei. Inmiddels wordt West-Europa dagelijks geconfronteerd met de aantasting van zijn natuurlijke habitat ten gevolge van specifieke bedrijvigheid (bijvoorbeeld de intensieve agribusiness, chemische industrie, mijnbouw, ijzer- en staalindustrie) en consumptiepatronen (automobiliteit, goedkoop vliegen, massatoerisme, et cetera). Maar minder produceren en consumeren wordt door velen niet geaccepteerd². Bovendien zijn uitputting van en tekorten aan bepaalde grondstoffen actueel en onderwerp van concurrentie tussen economische grootmachten. De industriële ontwikkeling van de afgelopen eeuwen heeft bijgedragen aan klimaatverandering die in bepaalde regio’s (bijvoorbeeld Noord-Afrika, India, Indonesië) zal leiden tot opwarming en een gemiddelde jaartemperatuur hoger dan 29 graden Celcius, waarbij mensen moeilijk kunnen leven en werken. De economische en demografische gevolgen daarvan (verplaatsing economische activiteiten, migratiestromen) zullen ook Noordwest-Europa en Noord-Amerika raken, juist omdat deze werelddelen gunstigere leefomstandigheden kennen (Lenton et al., 2023).

Technologie

Mechanisering en automatisering hebben sinds het begin van de twintigste eeuw een enorme impact gehad op alle facetten van de arbeid. Brynjolfsson en McAfee analyseren in hun boek *The Second Machine Age* (2014) dat in de eerste ‘machine age’ (eerste helft van de twintigste eeuw) de machine fysieke arbeid overnam. In de tweede ‘machine age’ (na de tweede wereldoorlog) leidde de ontwikkeling van informatietechnologie tot het overnemen van

² Zie de EW-Economie lezing van Pieter Hasekamp, directeur van het Centraal Planbureau. Hasekamp kritiseert het idee van de degrowth-beweging dat “het huidige economische systeem, gericht op consumptie- en productiegroei, plaats [moet] maken voor een wereld waarin de nadruk ligt op duurzaamheid, niet-materiële waarden en een eerlijke verdeling van welvaart”. Degrowth “is een slecht idee omdat het ingaat tegen de fundamentele behoefte van de mens om het eigen bestaan te verbeteren en zelf keuzes te maken. Van boven opgelegde krimp leidt al gauw tot een soort kaboutersocialisme, waarin een autoritaire overheid gaat voorschrijven welke auto je wel en welke je niet mag rijden” (EW, 27 juni 2023).

cognitieve taken door machines. Als gevolg daarvan veranderden de organisatie en kwaliteit van de arbeid, de arbeidsverhoudingen en beroepenstructuur, evenals het aandeel van sectoren in de werkgelegenheid. De technologische ontwikkeling bevorderde aanvankelijk fordistisch georganiseerde fabrieksarbeid, maar bleek ook mogelijkheden te bieden voor *organizational choice*, getuige voorbeelden van sociotechnisch herontwerp (De Sitter, 1981; Van Hootegeem, 2000). In de vakbeweging was in de jaren tachtig het idee van ‘bevrijding’ van de arbeid invloedrijk (met ideeën over arbeidsduurverkorting, vrije tijd, basisinkomen, enzovoorts). Actuele vormen van informatietechnologie (robotisering, AI) roepen opnieuw diverse vragen op over de gevolgen voor de beroepenstructuur:

- Welke beroepen zullen verdwijnen?
- Welke zullen aanzienlijk van inhoud veranderen
- Welke nieuwe beroepen zullen opkomen?

Daarnaast trekken andere gevolgen de aandacht. Denk aan de opkomst van platformarbeid en de vraag of platformwerkers werknemers of zzp'ers zijn. Een ander gevolg is de mogelijkheid van *electronic surveillance* van werknemers (arbeidsprestaties, gedrag) maar ook van burgers: denk aan de rol van algoritmen bij de kindertoeslagfraude (belastingdienst) en bij etnisch profileren (politie, douane), of de *electronic surveillance* van burgers die kritisch staan tegenover de overheid (China onder Xi Jinping).

Politiek

Het idee van de invloed van overheid en politiek op arbeid en economie bestaat al lang. Beveridge's *Full employment in a free society* (1944) was ingegeven door de ervaring van massawerkloosheid en de opkomst van het fascisme in de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw. De politieke vertaling daarvan in economische regulering en de uitbouw van de verzorgingsstaat ging tijdens de Koude Oorlog een rol spelen in de competitie tussen kapitalisme en communisme. De val van de Berlijnse muur in 1989 en de ondergang van de planeconomie in de Sovjet-Unie gaven een extra impuls aan een al eerder ingezette beweging in politiek en overheidsbeleid richting globalisering en productie en management van (publieke) goederen en diensten, gebaseerd op het neoliberalisme³.

³ Zie voor de impact van het neoliberalisme op de Nederlandse politiek Mellink en Oudenampsen (2022).

De uitkomsten daarvan voor werk zijn op allerlei gebieden te zien:

- Verplaatsing van werkgelegenheid naar lagelonenlanden
- Flexibilisering van de arbeidsmarkt (contracten, arbeidstijden), beperking van beschermende arbeidswetgeving (bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid)
- Import van Europese arbeidsmigranten voor veelal seizoenafhankelijke en laaggeschoolde arbeid
- Privatisering en marktwerking (energie, openbaar vervoer, zorg)

Deze veranderingen leiden niet alleen tot andere eigendomsverhoudingen, maar ook tot andere arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

Inmiddels ziet de politieke situatie er (alweer) anders uit. De afhankelijkheid van West-Europa van Rusland als het gaat om energie is door de inval van Rusland in Oekraïne en het dichtdraaien van de gaskraan pijnlijk duidelijk geworden. De afhankelijkheid van China wordt ook een steeds groter issue, China is namelijk een belangrijke speler in het winnen van zeldzame metalen die nodig zijn voor duurzame energieopwekking en -opslag. Deze nieuwe afhankelijkheden en de ermee gepaard gaande kwetsbaarheid van de Europese economie hebben geleid tot herbezinning op de politiek van onbeperkte globalisering. De Europese Commissie heeft deze herbezinning vertaald in het streven naar 'strategische autonomie'. Daarmee probeert de Europese Commissie onder de noemer van 'open economie' de positie van de Europese Unie als geopolitiek machtsblok te beschermen tegenover andere machtsblokken als de USA en China. Dat gaat bijvoorbeeld gepaard met een miljardeninvestering in de uitbreiding van de Europese micro-elektronica industrie om de technologische soevereiniteit van de Europese Unie te versterken en in 2030 een marktaandeel van 20% in de wereldwijde productie van halfgeleiders te hebben. Het idee van 'strategische autonomie' wordt echter gaandeweg niet beperkt tot het economisch domein. Het wordt ook steeds meer verbonden aan de domeinen van veiligheid (beperking van de afhankelijkheid van de USA door een eigen Europese krijgsmacht) en een *open society* gebaseerd op sociale normen en waarden. Deze liggen verankerd in een onafhankelijke rechtspraak (zie de kritiek op ontwikkelingen in het rechtssysteem in Polen en Hongarije), persvrijheid, onafhankelijke media en democratische vrijheden (zie de kritiek op de door de Chinese communistische partij/ staat gecontroleerde samenleving, waar onafhankelijke media en de vrijheid van burgers niet gewaarborgd zijn). Concreet betekent dit dat in Europees beleid - ten aanzien van de toekomst van werk - ook overwegingen een rol gaan spelen die niet alleen te maken hebben met werk an sich maar ook met het type samenleving dat de Europese Unie voor ogen staat. Zo heeft de Europese Commissie wetgeving ten aanzien van AI-toepassingen, die onder meer gezichtsherkenning reguleert, voorgesteld. Hierbij is het doel van bescherming van de privacy van gebruikers (werknemers en burgers in het algemeen) verbonden met het doel van non-discriminatie en het voorkomen van controle van burgers door de staat (zoals in China) om

zodoende de pijlers van de *open society* te waarborgen.

De ontwikkelingen in deze drie domeinen zijn het object van de strategische keuzes en politieke strijd tussen belangengroepen en zullen de *future of work* in hoge mate bepalen. Er is bovendien een wisselwerking tussen de drie domeinen. Bijvoorbeeld, de kwestie is niet alleen wat de impact van AI als zodanig zal zijn op arbeid (in de zin van aantal en aard van banen, et cetera), maar ook: hoe zullen overheden (inclusief de Europese Commissie) AI reguleren, zodat de rechten van werknemers, de privacy van burgers en de pijlers van de *open society* gewaarborgd worden? In het vervolg zullen we globaal de paden schetsen waarover de strategische keuzes en politieke strijd tussen de belangengroepen gaan.

Strategische keuzes en politieke strijd: welke kant gaat de toekomst van werk op?

Werk is van groot belang. Op *maatschappelijk* niveau zorgt werk voor welvaart en maatschappelijke voorzieningen, zoals gezondheidszorg en onderwijs. Bovendien is werk (in de vorm van loonarbeid of zelfstandige arbeid), mits gekoppeld aan bepaalde institutionele waarborgen (wetgeving, vrije vakbonden), een belangrijke pijler van een *open society* met democratische vrijheden en (een bepaalde mate van) sociale rechtvaardigheid in nationaal en internationaal verband. Op *individueel* niveau draagt werk wezenlijk bij aan welzijn, aanzien en kansen voor deelname aan de maatschappij. Maar ook hiervoor zijn waarborgen noodzakelijk die in navolging van de *decent work agenda* van de ILO te concretiseren zijn als een inkomen om van te kunnen leven, baanzekerheid, veilige werkomstandigheden, (mede)zeggenschap en gelijke kansen en behandeling. In onze beschouwing over de toekomst van werk zijn de ideeën van *decent work* en *open society* de referentiepunten aan de hand waarvan we positieve en negatieve gevolgen van strategische keuzes en politieke strijd van stakeholders beoordelen⁴. Toegespitst op de drie eerdergenoemde invloedfactoren zien we de contouren van toekomstig werk in Europa opdoemen.

Ecologie

Enerzijds zien we verzet van burgers tegen de uitstoot van giftige stoffen en de directe bedreiging van hun leefomgeving. Zie recente voorbeelden in Nederland en Vlaanderen: 3M, Chemours, Tata Steel, ArcelorMittal. Anderzijds zien we ook de economische macht van bedrijven die zich verzetten tegen overheidsbeleid voor natuurherstel. Zie het verzet van LTO en Farmers Defence Force, gesteund door BBB en de agribusiness (De Heus, ForFarmers,

⁴ In een van de eerste publicaties waarmee HRM zich als academische discipline manifesteerde werden drie typen long term consequences van strategische HRM keuzes onderscheiden, namelijk organizational effectiveness, employee wellbeing en societal wellbeing (Beer et al., 1984). Onze focus op *decent work* en *open society* om de consequenties van strategische keuzes voor stakeholders in brede zin te beoordelen is een concretisering die teruggaat op deze oorspronkelijke benadering en een evaluatie daarvan (Beer et al. 2015).

Rabobank) in Nederland. En het standpunt van VOKA (Vlaams netwerk van ondernemingen) naar aanleiding van de Europese natuurherstelwet in Vlaanderen. Het Green Deal-beleid van de Europese Commissie en de grenzen die Europees beleid (denk aan stikstofuitstoot, waterkwaliteit, herstel biodiversiteit) stelt aan nationaal beleid zijn een belangrijke factor in de strijd over de toekomst. De uitkomst van deze strijd kan leiden tot het verdwijnen van industriële werkgelegenheid, maar ook tot een groene transitie (zie het door de directie overgenomen FNV-plan voor Tata Steel). Tot het verdwijnen van werk in de agribusiness, maar ook tot een snellere ontwikkeling naar biologisch boeren en banengroei in natuurbeheer, zon- en windenergie. Et cetera. Dat die uitkomst niet vanzelf zal ontstaan, blijkt wel uit de in 2023 mislukte onderhandelingen rond een landbouwakkoord in Nederland. Op een ander vlak zien we dat corona en vlieschaamte vanwege CO₂-uitstoot slechts tijdelijk tot een terugval van vliegvakanties hebben geleid. Het massatoerisme herstelde zich in heel Europa in 2022, wat de vraag oproept hoe belangrijk duurzame recreatie en toerisme voor burgers is en wat ze daarvoor over hebben.

Technologie

AI, de meest recente ontwikkeling in de Second Machine Age, zal naar verwachting het werk van bepaalde beroepsgroepen (bijvoorbeeld journalisten, administratief medewerkers, advocaten en mogelijk ook wetenschappers) gedeeltelijk overnemen. Recente studies suggereren dat voor de meerderheid van de beroepsbevolking de arbeidstaken in enige mate door AI-toepassingen zullen veranderen en voor 20% van de beroepsbevolking zelfs in sterke mate, wat gepaard gaat met de noodzaak voor bedrijven om te investeren in opleidingsactiviteiten om de nieuwe technologie productief te gebruiken (Eloundou et al., 2023). Zo meldde het Financieel Dagblad van 19 juni 2023 dat bij *Bild Zeitung* honderden banen komen te vervallen, doordat AI het werk overneemt van de ontslagen medewerkers. Op termijn moet de opmaak van de krant volledig worden overgenomen door AI. Daarnaast is voortsnog niet duidelijk of de belofte wordt waargemaakt dat bedrijven meer ruimte zullen creëren voor een rijkere arbeidsinhoud voor deze beroepsgroepen. Zo hebben we eerder gezien dat CNC-machines in de metaalindustrie werkzaamheden als draaien en frezen overnamen. Voor het ambachtelijke draaien en frezen kwamen werkzaamheden als het programmeren van de computers waarmee de machines worden aangestuurd terug. Er is discussie mogelijk over de vraag of dat programmeren als een rijkere arbeidsinhoud te beschouwen is, waarbij subjectieve beleving en objectieve beoordelingscriteria niet tot eenzelfde antwoord op de vraag hoeven te leiden. Informatietechnologie creëert ook nieuwe werkgelegenheid, denk aan nieuwe grote e-commerce bedrijven als Booking.com en Adyen in Amsterdam. Met IT verbonden platformarbeid (zoals bij Uber) ligt tegelijkertijd ernstig onder vuur van vakbonden. Die proberen met (inmiddels gewonnen) rechtszaken erkenning van werknemerschap (en de daaraan verbonden rechten) af te dwingen. De macht van de grote *big tech* bedrijven, zoals Apple, Meta en Microsoft – en OpenAI als het om ChatGPT gaat – die surveillance van werknemers en

van gebruikers faciliteren, manifesteert zich in een krachtige lobby inclusief dreigementen om toepassingen van AI niet in Europa beschikbaar te stellen als de regulering door overheden in Europa te strenge eisen stelt.

Politiek

Actuele ontwikkelingen leiden tot strategische keuzes door politici en overheden op verschillende niveaus. De keuze om de energietransitie te versnellen, geeft een boost aan werkgelegenheid in bijvoorbeeld de zon- en windenergie en de installatiebranche (zonnepanelen, warmtepompen, et cetera). De strijd met economische wereldmacht China leidt tot beperking van economische activiteiten van bedrijven (Huawei, TikTok), die als gevaar gezien worden vanwege risico's van bedrijfsspionage en gebruik van gegevens van burgers, bedrijven en overheden door de Chinese overheid. Maar ook Nederlandse bedrijven zoals ASML hebben te maken met de gevolgen vanwege beperking van export naar China. Daarnaast staan plannen om strategische autonomie van de EU te bevorderen door eigen activiteiten te stimuleren op het gebied van de ontwikkeling van micro-elektronica en de exploratie van zeldzame grondstoffen zoals lithium. Op een ander vlak zien we echter veel minder inzet van de politiek, wat in het voordeel uitpakt van economisch machtige bedrijven en in het nadeel van ngo's, vakbonden en werknemers in lagelonenlanden. Concreet: toen tien jaar geleden meer dan elfhonderd werknemers in de textielindustrie omkwamen bij de instorting van Rana Plaza in Dhaka (Bangladesh) werd een akkoord gesloten tussen ngo's, vakbonden, producenten en grote kledingmerken. Dit akkoord zou een eind maken aan lage lonen, onveilige werkomstandigheden en intimidatie van vakbonden. De internationale vakbondsfederatie ITUC constateert dat er sindsdien wel sprake is van verbetering, maar dat de helft van de afspraken uit het akkoord nog niet wordt nagekomen. De oproep aan het adres van westerse overheden om te zorgen voor wetgeving die de grote kledingmerken (Benetton, Mango, Prada, Versace, Zara) houdt aan hun verantwoordelijkheid voor wat er in de productieketen gebeurt, heeft nog geen resultaat opgeleverd. De plannen die de Europese Commissie in 2022 aankondigde voor ketenaansprakelijkheid van Europese bedrijven hebben enorm verzet van Europese organisaties van werkgevers opgeroepen. Eenzelfde beeld is te zien in Nederland. Het initiatief van zes partijen uit de Tweede Kamer voor een wetsvoorstel 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (gericht op het tegengaan van kinderarbeid, uitbuiting en milieuvervuiling) werd in februari 2023 door het kabinet geblokkeerd met het argument dat Nederlandse regelgeving strenger zou worden dan in omringende landen. Nederlandse werkgeversorganisaties hadden succes met hun verzet tegen het wetsvoorstel, met een prominente rol voor baggeraar Boskalis die dreigde Nederland te verlaten.

De betekenis voor HRM

Contractuele relaties, de inhoud van werk, de beroepenstructuur en de arbeidsverhoudingen zullen sterk veranderen. Dit gebeurt onder andere als gevolg van ontwikkelingen in ecologie, technologie en politiek. Omdat deze ontwikkelingen van grote invloed zijn op het (toekomstige) werk van me-

dewerkers, dient de HR-functie een belangrijke rol te spelen in het stellen én beantwoorden van de vraag ‘waar wil je heen?’ binnen een organisatie. En vervolgens bij het doordenken van de consequenties van de strategische keuzes en daaropvolgende acties. In dit artikel geven we aan dat bepaalde functies zullen verdwijnen, er nieuwe functies zullen ontstaan en dat het werk van vrijwel iedereen – meer of minder ingrijpend – zal veranderen. HR kan fungeren als aanjager en het organiseren van de discussie. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van scenario's en gaming. Als er meer duidelijkheid is over de ontwikkelingen en de koers, is het (mede) aan HR om zorg te dragen voor een tijdige bezetting van functies. Daarvoor heeft HR de beschikking over ‘gereedschappen’ als strategische personeelsplanning en talentmanagement. In eerste instantie zal gekeken moeten worden naar het huidige personeel: mogelijkheden van om- en bijscholing. Waar niet kan worden voorzien met het huidige personeel zullen nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken; werving en selectie dus.

En dan zijn er nog de consequenties voor de HR-functie zelf. In hoeverre kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van AI? Veel organisaties werken nu al met Chat GPT voor het opstellen van vacatureteksten. Maar er is nog veel meer mogelijk. Is dat ook wenselijk? Men dient zich af te vragen of er een organisatiebreed AI-beleid moet komen. Ook die vraag zal veelal op het bord van HR terecht komen.

Voor wat betreft de demografische ontwikkelingen is het van belang om na te denken over de samenstelling van het personeelsbestand. Dan komt er weer een ander stuk gereedschap uit de koffer: beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie.

Kortom: de toekomst van arbeid gaat bepaald niet ongemerkt aan HR voorbij.

Conclusie

Uit onze beschouwing komt een gemengd beeld over de toekomst van werk naar voren. We zien groei van vakmanschap en *decent work*, bijvoorbeeld in sectoren die verbonden zijn aan natuurbeheer, energietransitie en (Europese) hightech en micro-elektronica. Maar we zien ook het voortduren van werk dat niet voldoet aan de (ILO-)standaarden van *decent work* zoals het nachtwerk in de distributiecentra van de online-economie en de groeiende groep van werkende armen. We zien potentieel nieuwe banen met een rijke arbeidsinhoud, dankzij de nieuwste informatietechnologie, maar ook de groei van platformwerkers zonder arbeidscontract. Kortom, het antwoord op de vraag wat de toekomst van werk is, is niet te formuleren als ‘van A naar B’. In het begin van dit artikel signaleerden we de complexiteit van het schetsen van het beeld van de toekomst van arbeid. Wat we hebben gedaan, is het verkennen van de invloed van ontwikkelingen op het terrein van ecologie, technologie en politiek en de kanten die werk in de toekomst kan opgaan. Het

voortdurende proces waarin de *future of work* wordt gemaakt, is onderhevig aan strategische keuzes en politieke strijd in de context van ecologie, technologie en politiek. De vorm (loonarbeid, zelfstandige arbeid) en inhoud van werk, de beroopenstructuur en de arbeidsverhoudingen veranderen onder andere door AI en overheidsbeleid. De institutionele inbedding van arbeid in het Europese politieke systeem zal de komende decennia belangrijker worden dan globalisten de voorbije drie decennia wilden doen geloven. We zien dat overheden terugkomen op de benaderingswijze van een overheid die zich zoveel mogelijk afzijdig houdt van (regulering van) arbeid en economie. Van de overheid wordt een actievere opstelling verwacht, zowel op nationaal als Europees niveau. Stakeholders zoals werkgeversorganisaties, vakbonden, ngo's en natuurorganisaties, verschillen in hun strategische keuzes, niet alleen qua beelden die zij hebben van werk in de context van de groene en digitale transitie, maar ook in de mate dat overheidsregulering wenselijk is. Zie bijvoorbeeld de verdeelde reacties op de eerder besproken voorgestelde wetgeving over maatschappelijk verantwoord ondernemen met eisen aan mensenrechten en milieu. Stakeholders die, net als wij, *decent work* en de *open society* als referentiepunt hebben voor de gewenste toekomst van werk zullen zich daarvoor in het politieke speelveld hard moeten maken. In tegenstelling tot Carrolls *Cheshire Cat* uit het citaat boven dit stuk, denken wij namelijk dat het er wel toe doet welk pad we kiezen. En we hebben die keuze ook!

SUMMARY

This article discusses several factors that we believe will have an important impact on the future of work. We highlight three important factors: ecological, technological, and political influence factors. Our analysis presents a mixed picture of the future of work. We see growth in craftsmanship and decent work, for instance related to the energy transition and in the micro-electronics industry, but also the continuation of work that does not meet the (ILO) standards of decent work such as night work in distribution centers and platform work. The ongoing process shaping the future of work is subject to strategic choices and political struggles of different stakeholders in the context of ecology, technology and politics. The form (contractual relations) and content of work, the occupational structure and labor relations are changing due to particularly AI and government policies. European politics choose a more active stance. The European Commission's policy aimed at regulating AI, for instance, is not a stand-alone policy but is also guided by the Commission's aspiration to protect the European type of open society with democratic freedom for citizens, an independent judiciary and free media. Stakeholders who, like us, have decent work and an open society as a reference point for the desired future of work will have to fight for it in the political arena.

Literatuur

- Aguilar, F. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). Human Resource Management. Free Press.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago, *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton and Company.
- De Sitter, U. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer.
- Dunlop, J.T. (1958). *Industrial Relations Systems*. Harvard Business School.
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models. Cornell University. Working Paper March 27, 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>
- Lenton, T.M., Xu, C., Abrams, J.F., Ghadiali, A., Loriani, S., Sakschewski, B., Zimm, C., Ebi, K.L., Dunn, R.R., Svenning, J.-C., & Scheffer, M. (2023). Quantifying the human cost of global warming. *Nature Sustainability*, 6, 1237-1247. <https://doi.org/10.1038/s41893-023-01132-6>
- Mellink, B., & Oudenampsen, M. (2022). *Neoliberalisme: Een Nederlandse geschiedenis*. Boom.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford University Press
- Rifkin, J. (1996). *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-market Era*. G.P. Putnam's Sons.
- Rostow, W. W. (1959). The Stages of Economic Growth. *Economic History Review* 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289>
- Van Hootegeem, G. (2000). *De draaglijke traagheid van het management: Tendensen in het productie- en personeelsbeleid*. Acco.