



Wat doen we als we straks allemaal vrij zijn?

ROB VAN WINGERDEN
CEO KONINKLIJKE BAM GROEP

“Onlangs was ik in Silicon Valley en daarvan ben ik eigenlijk met meer vragen dan antwoorden teruggekomen. Een specialist in robotica schetste hoe robots steeds meer de fysieke arbeid van mensen gaan overnemen. Iemand anders vertelde hoe als gevolg van artificial intelligence machines in toenemende mate voor ons zullen gaan denken. En ten slotte was er een energie-expert die een plausibel scenario uittekende waarin de huidige energieschaarste plaatsmaakt voor overvloedige zonne-energie. Die optelsom leidt tot een toekomstbeeld waarin machines voor ons werken en denken, in een context waarbinnen energie gratis is. Dat levert ons ontzettend veel vrije tijd op. Wat gaan

we daarmee doen? Als je niet meer hoeft te werken voor je bestaan, welke betekenis geef je dan aan je leven? Hoe kunnen we ons nog van elkaar onderscheiden? Wanneer is iemand dan van betekenis? En wie bepaalt dat?”

VERANDERING VAN DE WAARDE VAN WERK

Het zijn deze wezensvragen die **Rob van Wingerden**, CEO van Koninklijke BAM Groep, zich sinds enige tijd regelmatig stelt. Vragen die voortkomen uit de verandering van de waarde die werk in ons leven heeft. "Ik denk dat in de toekomst waardering en betekenis steeds minder aan werk zijn gekoppeld", vertelt Van Wingerden. "Het doemscenario is dat we straks op deze aarde met tien miljard mensen zitten, die veel te veel vrije tijd hebben en geen betekenis kunnen geven aan hun leven. Dat gebeurt niet van vandaag op morgen, maar het is wel iets om nu over na te denken. Volgens mij realiseren we als samenleving onvoldoende wat de omvang is van de opgave waarvoor we in dit kader staan. Vooral ook omdat de weg naar de toekomst langs groeiende ongelijkheid leidt.

We zitten in een grote technologische transitie die veel kansen en mogelijkheden biedt. Maar die ook nieuwe eisen aan ons stelt. We zijn heel erg bezig met wat straks allemaal mogelijk zal zijn en er is een kleine groep mensen die daarvan nu al de vruchten plukt. Er is echter een grotere groep die het gevoel heeft dat ze niet meer 'in control' zijn en buiten de boot gaan vallen. Met als gevolg oplopende

spanningen in de maatschappij. Ik vind dat we daarvoor meer aandacht moeten hebben. Met als uitgangspunt dat de technologie niet het doel is, maar een middel. En dat we ons in een transitie bevinden, waarvan we allemaal deel moeten kunnen uitmaken. Dus is het van belang om oog te hebben voor elkaar. Wat brengt het teweeg? Wat betekent het voor mensen? Is iedereen aangesloten?

MEDEWERKERS PERSPECTIEF GEVEN

Ook in de bouw zijn nu veel handen aan het werk die straks veel minder of niet meer nodig zijn. Het is belangrijk dat we iedereen meenemen in de transitie. We moeten medewerkers perspectief geven en geld en resources alloceren om de transitie vorm te geven. Je kunt niet tegen iemand zeggen dat straks zijn of haar baan niet meer nodig is en het daar vervolgens bij laten. We moeten het als samenleving goed organiseren, in opleidingen investeren en angsten reduceren. Dit is geen luxe, maar in het belang van ons allen."

Dat geldt volgens Van Wingerden zeker ook voor de bouwsector. BAM bevindt zich midden in een transformatie naar een wereld waarin technologie dominant wordt. Het bouwproces wordt meer en meer gedigitaliseerd. "We kunnen alles in huis virtueel ontwikkelen en testen", legt de CEO van BAM uit. "We maken een digitale 'twin' van wat gaat worden gebouwd. Een virtuele kopie, nog voordat het origineel er staat. Die we kunnen testen over de gehele levenscyclus van het toekomstige bouwwerk. Op basis daarvan komt er een 'file to produce', die naar een faciliteit gaat waar geproduceerd

en 'gepre-assembleerd' wordt. Dan gaan de grootst mogelijke over de weg transporteerbare delen naar de bouwplaats. Vervolgens is het een kwestie van plug-and-play, en wordt het ter plekke foutloos, veiliger en zonder afval in elkaar gezet. Daarna is het net als een Tesla: via internet kunnen we de gebouwen tussentijds upgraden.

BUILDING THE PRESENT, CREATING THE FUTURE

Het klinkt misschien allemaal nog wat futuristisch, maar wij zijn dit nu stap voor stap in ons digitale proces aan het ontwikkelen. Onze aanpak bij het vormgeven van deze transitie is tweeledig. We proberen de huidige business te verbeteren, dat noemen we 'building the present'. En tegelijkertijd bereiden we ons voor op de toekomst: 'creating the future'."

Dat eerste lijkt sterk op wat BMW doet: op alle modellen steeds een klein beetje technologie toevoegen aan al bestaande techniek. Al onze producten ontwikkelen we zo steeds een stukje verder door. Het tweede deel van onze aanpak lijkt meer op die van Tesla: disruptief met iets nieuws durven beginnen. Om die vergelijking door te trekken: BMW gaat uit van een traditionele auto en voegt daaraan steeds meer digitale technologie toe, zodat die steeds meer op een iPad gaat lijken. Tesla begint met een iPad en maakt er een auto van.

Het feit dat we op deze tweeledige manier bezig zijn met onze toekomst, geeft onze medewerkers een gevoel van vertrouwen. Ze weten misschien nog niet welke rol ze straks krijgen, maar hebben wel de zekerheid dat we als organisatie in ieder geval niet

achter aan in de rij staan bij de vernieuwing. Dat dragen we ook echt actief uit, als onderdeel van de continue dialoog die we met onze medewerkers, maar ook onze andere, externe stakeholders, voeren. Zo proberen we samen de transitie vorm te geven."



“Ook in de bouw zijn nu veel handen aan het werk die straks minder of niet meer nodig zijn. Het is belangrijk dat we iedereen meenemen in de transitie.”

Volgens Van Wingerden richt de vernieuwing van zijn bedrijf zich niet enkel op de toepassing van technologie in het bouwproces, maar ook op de waarde die bouwwerken de totale leefomgeving opleveren. "In feite is dat ook een nieuwe manier van kijken naar de waarde van ons werk. We willen geen heel goede 'stenen-stapelaar' zijn, dat is te beperkt. We willen waarde genereren door het creëren van een duurzame leefomgeving waar mensen beter van worden. We kijken daarom niet alleen naar één object of het proces van bouwen, maar we kijken ook naar de samenhang van objecten en de totale leefomgeving. Deze verruiming biedt een ander perspectief op wat we doen en waarom we het doen.

IKIGAI

Mijn rol ligt in het blijven vertellen van dit verhaal en zorgen dat het niet alleen bij mooie woorden blijft; dat we onderdelen ervan daad-

werkelijk uitvoeren en implementeren. Op deze manier linken we ons werk ook veel meer aan betekenisgeving. Van betekenis zijn, is een heel belangrijke driver voor de motivatie. En je kunt er letterlijk ouder mee worden. De inwoners van het Japanse eiland Okinawa bewijzen dat. Zij leven opvallend langer en worden gezonder oud. Daar kennen ze de term 'ikigai': als je iets doet waarin je goed bent, waaraan je veel plezier beleeft, wat betekenisvol voor je is én waarmee je kunt voorzien in je dagelijkse bestaan, dan kun je heel oud worden.

Die 'sweet spot' hebben wij in onze westerse samenleving nog onvoldoende gevonden. Het vraagt van ons dat we meer denken vanuit integraliteit. Kijk alleen al naar onze sector, waarin wonen, energie en zorg samenkomen. We hebben te maken met vele multidisciplinaire vraagstukken. Dat staat haaks op hoe we mensen op dit moment opleiden. We beginnen op de basisschool met een heel brede basis en naarmate je verder komt in je opleiding, raak je die langzaam maar zeker kwijt. Als je klaar bent met je opleiding, kan je eigenlijk nog maar één ding. Dan ben je econoom, arts of ingenieur. Vervolgens stap je in de echte wereld en kom je erachter dat alles met elkaar verbonden is. En vinden we het allemaal zo complex.

DE SLEUTEL LIGT BIJ VERBINDING

In mijn ogen zouden we ons hele leven aandacht moeten hebben voor integraliteit. Zodat we alles wat we doen, telkens weer in een brede context kunnen plaatsen. Leren hoe we vanuit verschillende invalshoeken kunnen denken en de perspectieven die dat oplevert met elkaar kunnen verbinden. Letterlijk en figuurlijk over grenzen heen

willen en kunnen kijken. De oplossing zit in het combineren van kennis, inzichten en ervaringen. Daar ligt de sleutel: bij verbinding. Met de menselijke factor als voornaamste bron.

Ik vind dat de ontwikkeling van het aangaan van menselijke interacties een veel explicietere plek verdient in ons onderwijs. Diversiteit betekent voor mij dat we ons veel makkelijker, veel comfortabeler voelen in een diverse omgeving. We hebben de neiging om altijd gelijkgestemden op te zoeken, ook binnen sectoren en binnen beroepsgroepen. En dan vinden we vaak ook nog wat van elkaar over en weer. De oplossing ligt juist in het openstaan voor verschillen en het leggen van de dwarsverbanden. Dat vergroot de mogelijkheden en kansen voor ons allemaal om onze 'ikigai' te vinden, ons ideale samenstel van excelleren, plezier beleven, van betekenis zijn en voor onszelf zorgen. In deze tijd van toenemende snelheid van verandering is het extra belangrijk de transitie zelf de benodigde aandacht te geven. Bewuster werken in een veranderende rol, maar zeker niet van minder waarde."



- In de zorg zou de 'klantreis' meer centraal moeten staan: vanuit een overkoepelende aanpak in plaats van losse schakels.
- De extreme mate van taakgerichtheid in het huidige zorgsysteem leidt niet tot afgewogen keuzes waarin de meerwaarde voor de cliënt vooropstaat.
- Espria wil in interne sturing bewegen van instrueren naar faciliteren, met meer autonomie voor medewerkers.

Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews zoals deze. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.



Waarde van Werk

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Meer lezen? [Download het boek Waarde van Werk hier.](#)