



WAARDE  
VAN WERK

# Het arbeidscontract zien als een psychologisch contract

AUKJE NAUTA

BIJZONDER HOOGLERAAR 'ENHANCING INDIVIDUALS  
IN A DYNAMIC WORK CONTEXT'  
UNIVERSITEIT LEIDEN



“Ik zie meer en meer een afkeer ontstaan voor de term ‘duurzame inzetbaarheid’, zowel bij werkgevers als bij medewerkers. We zijn kennelijk collectief toe aan een volgend niveau. Weg van het beeld dat een werknemer, alsof het een poppetje is, telkens weer op een andere plek in het bedrijf moet kunnen worden neergezet. In plaats daarvan komt de medewerker zelf steeds meer centraal te staan: hoe stuur je je eigen werk, je loopbaan en leven? Bedrijven kijken holistischer, hebben oog

voor gezondheid, groei, afwisseling en vakmanschap. Vanuit welbegrepen eigenbelang overigens: als je geen ruimte biedt voor ontspanning, dan vallen mensen om, als je geen ruimte geeft voor ontwikkeling, dan lopen mensen vast. Er wordt volop gezocht naar een nieuw optimum rond de vraag: hoe lang blijft het werkverband wederzijds waardevol?”

**Organisatiepsycholoog Aukje Nauta** is naast bijzonder hoogleraar tevens lid van de Raad van Toezicht van ING Nederland. Ook daar ziet ze die nieuwe kijk op de mens in relatie tot werk concreet gestalte krijgen. "ING bouwt in Amsterdam-Zuidoost een nieuw hoofdkantoor dat niet voor niets een 'campus' wordt genoemd. Het wordt een plek waar naast werk volop ruimte is voor wellbeing, voor leren, ontwikkelen en ontspannen. Mensen mogen er mens zijn, niet alleen maar een hoofd en een stel handen die je als organisatie gebruikt om geld te verdienen. Dat helpt om invulling te geven aan de basisbehoeften die mensen hebben.

## **DOORGESCHOTEN IN WERKVORMEN DIE NIET IN BASISBEHOEFTE VOORZIEN**

De dominante theorie rond deze basic needs spreekt van drie behoeften: competentie, autonomie en verbinding met andere mensen. Werk vervreemdt als het niet aan deze behoeften voldoet. Slavenarbeid voldoet niet, platformwerk aangestuurd door

een algoritme voldoet niet, werk dat routinematig is, waarvoor je uitgeleerd bent, voldoet niet. Natuurlijk zijn er op individueel niveau altijd nuanceringen aan te brengen, maar als je er van enige afstand naar kijkt, is dit voor iedereen waar. Hoe kunnen er dan toch vormen van werk ontstaan die niet in deze basisbehoeften voorzien? Zodra er een kleine groep machtigen is die bepaalt wat anderen moeten doen, zonder zich om hun behoeften te bekommeren.

Dat is op zich van alle tijden, maar heeft zich de laatste eeuwen wel heel erg nadrukkelijk in onze economie genesteld. In het industriële tijdperk zijn we ontspoord, omdat we machines zijn gaan bouwen die zo duur waren en zo belangrijk werden gevonden, dat mensen op een gegeven moment 's nachts moesten gaan werken om ze draaiende te houden. Dat is vanuit menselijk perspectief bizar: eisen dat een machine dag en nacht kan draaien, simpelweg omdat-ie zo duur is. Het is een construct bedacht op basis van drijfveren die geen rekening houden met wat goed is voor mensen. Zoals we als mensheid allerlei constructies maken: religies, geld, wetten. Ze zijn nodig om ons globaal te verbinden, maar leiden dus ook tot uitwassen en conflicten. Gelukkig kunnen we ze veranderen, opnieuw construeren. Een kwestie van durven en simpelweg doen. Daarom zie je nu in steeds meer organisaties nieuwe constructies ontstaan, vanuit een doordachter en holistisch mensbeeld. Een beweging die past bij wat beschaving feitelijk is: het steeds weer zoeken naar manieren om bij onze essentie terecht te komen."

## WERK TERUGGEBRACHT TOT (MINI)TAKEN

In het lijstje van voorbeelden van werk dat niet voldoet aan de basic needs van mensen viel de term 'platformwerk'. Een manier van werken die flink in opkomst is en in schril contrast lijkt te staan met de nieuwe kijk op mensen en werk, die volgens Nauta binnen traditionele organisaties ontstaat. "Platformisering vind ik persoonlijk veel spannender dan bijvoorbeeld robotisering", stelt ze. "Denk aan Uber of Deliveroo. Eigenlijk gaat het meer om taken dan werk. Zonder contact met een werkgever: het is de app op je telefoon die jou feitelijk aanstuurt.

Mijn dochter bezorgt voor Deliveroo en als ze een keer wat later is met een bezorging, dan komt er via de app een berichtje of ze het adres kan vinden. Puur op basis van de data die haar telefoon afgeeft en de algoritmes die het platform toepast. Ik vind dat een schimmige wereld, waar uiteindelijk bedrijven achter zitten die ergens aan de andere kant van de aardbol hun basis hebben. Wat mij betreft moeten we dit echt gaan reguleren, want het raakt aan de kern van hoe werk verdeeld wordt, het verknipt werk tot minitaakjes en mini-beloninkjes. Een reguliere taxichauffeur ruilt bij de werkgever zijn tijd in voor geld, en ook wachttijd wordt betaald. Als Uber-chauffeur krijg je alleen geld als je een rit hebt, als je jouw minitaakje uitvoert. Dat is een fundamenteel verschil en daar moeten we als samenleving echt goed naar gaan kijken.

## UITGESTELDE WAARDE

Platformisering kan gepaard gaan met werk dat basisbehoeften van mensen totaal veronachtzaamt. Tot een niveau waarbij je geen individuele toegevoegde waarde meer ervaart, niet meer ontwikkelt, niks meer leert. Terwijl werk in mijn ogen niet slijtend moet zijn, maar leerzaam. De werkgever moet een ontwikkelhuis bieden voor het individu. Een context die verrijkt, ook door de manier van samenwerken, de cultuur, de sfeer. Echte organisaties van echte mensen. Dan ontstaat er ook ruimte voor een ander belangrijk principe: indirecte wederkerigheid. Je doet iets voor een ander zonder dat het jou direct iets oplevert. Uitgestelde waarde. Het is iets waar we nog handen en voeten aan moeten geven, maar ik geloof erin: als je indirect wederkerig kunt geven, dan is er geen schaarste meer, maar overvloed."

**“Hoe weeg je een compliment, een arm om de schouder? Dat past niet in een standaard, dat kun je niet automatiseren, maar het is wel wat we in de basis als mens willen geven en ontvangen, waar we gelukkig van worden.”**



Mooie gedachte, maar ook een tikkeltje naïef? Professor Nauta glimlacht en denkt even na. "Misschien wel, maar ik vind dat naïviteit een onderschatte waarde is. Zodra je verkondigt dat de mens goed is, word je naïef genoemd, terwijl als je waarschuwt dat de mens slecht is, je ineens een realist bent. Onzin! De mens is echt altruïstischer dan we zien of denken. Losses loom larger than gains: we zien alle dingen die mensen 'om niet' voor elkaar doen, makkelijk over het hoofd. Als we in en tussen bedrijven meer prosociale verbindingen weten aan te brengen, zou dat een enorme rijkdom in brede zin opleveren! En laten we er alsjeblieft voor oppassen dat kunstmatige intelligentie en platforms dat niet in de weg gaan zitten. Die zijn vaak heel erg discriminerend, door manieren waarop ze ratings verwerken of simpelweg vanwege de culturele achtergrond van degene die ze oorspronkelijke geprogrammeerd heeft. Zo creëren we ons eigen monster. Versterkt door protocollen, standaarden en automatisering. Hoe weeg je een compliment, een arm om de schouder? Dat past niet in een standaard, dat kun je niet automatiseren, maar het is wel wat we in de basis als mens willen geven en ontvangen, waar we gelukkig van worden. Laten we oppassen dat we dit er in onze economie niet uitslopen.

## **ENERGIE DOOR SAMENWERKING**

Het is wat mij betreft belangrijk om een arbeidscontract te zien als een psychologisch contract rond de beleving en zingeving van werk, en niet slechts een uitruil van arbeid tegen

loon. Dat helpt om uitwassen tegen te gaan en het stelt mensen in staat om in hun werk kanten van zichzelf te laten zien die nu nog onzichtbaar blijven. Ik vind de term 'energie' in dit verband ook heel belangrijk. Ik las laatst een mooi stuk over relational energy: werken doe je samen met andere mensen die je energie geven, maar soms ook energie van je opslurpen. Als samenwerking soepel loopt, dan laden we ons aan elkaar op. Dat zou weleens een heel belangrijke waarde van werk kunnen zijn. Bijna een spirituele gedachte: energie is liefde, energie is leven. Die energie van samenwerking, de energie van mensen die elkaar versterken, gewoon door in elkaars nabijheid te zijn: dat is volgens mij waar het ook in de wereld van werk om draait."



- De mens heeft in relatie tot werk drie basisbehoeften: competentie, autonomie en verbinding met andere mensen.
- Platformisering kan gepaard gaan met werk dat de basisbehoeften van de mens totaal veronachtzaamt.
- Als we in en tussen bedrijven meer prosociale verbindingen weten aan te brengen, zou dat een enorme rijkdom opleveren.

## 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.](#)