



WAARDE  
VAN WERK

# Leren inzien dat het leven uit meer bestaat dan betaald werk



JAAP VAN MUIJEN  
HOOGLEERAAR PSYCHOLOGIE  
NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

“De waarde van werk leg ik liever uit als ‘waarde in het werk’: een zingevingsvraagstuk. Volgens mij is dat een van de cruciaalste aspecten in leiderschap: hoe breng ik betekenis en zingeving aan? Het gekke is dat we die betekenis juist in werkomgevingen waar het echt om mensen draait, lijken te zijn kwijtgeraakt. In ziekenhuizen bijvoorbeeld en onderwijs. Er is een prachtig filmpje van Cleveland Clinics waarin ze allerlei mensen laten zien die in hun

ziekenhuis verblijven, telkens voorzien van tekstballonnetjes die vertellen wat de zorg echt voor hen betekent.

'Een meneer heeft zojuist te horen gekregen dat hij het huwelijk van zijn dochter nog kan meemaken', dat soort dingen. Als ik dat filmpje toon aan een zaal vol mensen die in de zorg werken, moet negentig procent huilen. Laatst in een zaal vol leiders: idem. De beelden raken aan het echte bestaansrecht van een ziekenhuis: mensen beter maken, hun pijn verlichten, hen begeleiden. Het feit dat dit filmpje zo'n impact heeft op professionals die ernaar kijken, zegt mij dat we die 'waarde in het werk' de afgelopen pakweg vijftien jaar behoorlijk zijn kwijtgeraakt."

## MEER ADMINISTRATIEVE HANDELINGEN DAN VAKMANSCHAP

**Jaap van Muijen** richt zich binnen zijn vakgebied met name op persoonlijke en leiderschapsontwikkeling. Hij ziet op alle niveaus een toenemende behoefte aan zingeving in relatie tot werk. "Ik geef veel les aan mensen die naast hun werk een opleidingsprogramma doen", vertelt hij. "Van hen hoor je dat ze het zat zijn dat werken alleen maar gaat om het invullen van de dots. Een gemiddelde arts is veertig procent van zijn tijd kwijt aan administratieve handelingen om te voldoen aan de regeltjes. Dat heeft meer nadruk gekregen dan het vakmanschap zelf. Terwijl de betekenis voor zowel de arts als de patiënt juist primair in

het vak ligt, in de kennis en het vermogen om echt iets te kunnen doen voor mensen.

Er is echter sprake van een collectieve drang om fouten te vermijden en dus neemt de behoefte aan controle voortdurend toe. De burger en de politiek schreeuwen om maatregelen en nieuwe regels, telkens als er iets misgaat. Zo maken we uitzonderingen tot de grondslag om de norm vast te stellen en af te dwingen. Daarmee halen we de ziel en de waarde uit werk. Wat mij betreft echt iets waar we als samenleving een andere weg in moeten zien te vinden. Hoewel het ook wel degelijk aan individuele organisaties en hun leiders is om zingeving nadrukkelijker centraal te stellen. Je ziet dat traditionele bedrijven daar overigens veel meer moeite mee hebben dan nieuwkomers.

## **DE KRACHT VAN AUTONOMIE**

Heel veel van de organisaties die in de jaren dertig tot negentig zijn ontstaan, hebben een klassieke structuur: top, midden, operationeel. Er wordt vrij veel voor de professional gedacht door een ander. Strakke structuren, processen, regels en hiërarchie. Dat staat in schril contrast met een club als bijvoorbeeld betaalplatform Adyen, daar werken zo'n honderd mensen, het bedrijf is klein en wendbaar, maar inmiddels een paar miljard waard. Daar heeft iedereen die er werkt ook een aandeel. Dat leidt tot eigenaarschap, letterlijk en figuurlijk. Niemand werkt er van negen tot vijf, er is vrijwel geen bureaucratie, maar volop dynamiek en energie. Een club waar je graag bij wil horen en waar je de ruimte voelt om zelf mede vorm te geven aan het succes en aan je eigen

ontwikkeling. Dat is waar het bij veel van de traditionele spelers knelt: een gebrek aan ruimte en autonomie.



**“Vroeger haalden mensen waarde uit de kerk, nu uit het werk, straks zullen ze het meer uit zichzelf moeten halen in de context van de samenleving.”**

In het geval van de financiële wereld overigens nog eens versterkt door een onvermogen om tijdig mee te bewegen in de technologische veranderingen. Veel banken draaien aan de achterkant nog op verouderde systemen, waardoor ze niet in staat zijn om echte innovaties door te voeren. Dat voelen de medewerkers natuurlijk ook. Die zien zo'n club als Adyen keihard voorbijkomen en aan de horizon verdwijnen. Banken zullen echt op een nieuwe ontwikkelcurve moeten springen, anders houdt het op. Is het niet door technologie dan wel doordat niemand er straks meer wil werken."

## **'JE BENT WAT JE WERKT'**

Nu we het toch over technologie en innovatie hebben: welke impact zal de oprukkende digitalisering hebben op hoe we naar

werk kijken? Van Muijen: "Wij zijn straks kneusjes vergeleken met wat machines kunnen. Daardoor zullen veel banen verdwijnen, al leert de historie dat er ook weer nieuw werk voor terug zal komen. Misschien gaan we opgeteld wel minder werken. De vraag is wat dat betekent, zeker hier in Nederland. Veel mensen ontlenen hier hun identiteit aan hun werk: je bent wat je werkt. We zullen mensen moeten leren inzien dat betaald werk een middel is om in leven te blijven, maar dat het leven zelf uit veel meer bestaat. Mensen zullen regie over hun eigen gedrag moeten gaan nemen. Zichzelf moeten vormgeven in plaats van dat een organisatie dat voor ze doet.

Vroeger haalden mensen waarde uit de kerk, nu uit het werk, straks zullen ze het meer uit zichzelf moeten halen in de context van de samenleving. Dat is de sociale en psychologische kant van de digitale transitie, die onvermijdelijk op ons afkomt. Je hoort weleens experts zeggen dat het met de impact van robotisering en kunstmatige intelligentie uiteindelijk zal meevallen. Dat de mens grenzen gaat stellen aan de mate waarin technologie in ons leven ingrijpt. Ik vraag me dat af. Misschien dat we in Europa wat langer op de rem kunnen trappen dan bijvoorbeeld in Azië, maar uiteindelijk kan het weleens verder gaan dan we nu verwachten. Kijk naar China: daar zijn al steden waar je bij wijze van spreken geen hypotheek meer kunt krijgen als je vijf keer door rood bent gelopen. Omdat camera's en smartphones alles registreren en koppelen. Kunnen wij ons nu niets bij voorstellen, maar hoe lang nog? Het lijkt me in elk geval iets om nu serieus

over na te denken, niet alleen in de context van werk, maar van ons hele bestaan.

## **KAN DE STEKKER ER STRAKS NOG UIT?**

Wat dat betreft is de digitale revolutie in mijn ogen mogelijk toch echt anders dan de eerdere mechanisatieslagen die we hebben doorgemaakt. Als er echt sprake gaat zijn van geavanceerde vormen van kunstmatige intelligentie, dan creëren we als het ware een nieuwe soort, slimmer dan wij. Dat is nogal fundamenteel. We kunnen de stekker er straks echt niet meer zo makkelijk uittrekken. Iemand als Elon Musk waarschuwt daar niet voor niets voor: hij zit midden in die technologische ontwikkelingen en ziet van nabij wat er zou kunnen gaan gebeuren. Als iets denkt, en rationeel is, gaat het zichzelf ook beschermen. Wat dat betreft zou de film 2001: A Space Odyssey best eens voorspellende gaven kunnen hebben gehad.

Hoe ver dat uiteindelijk allemaal zal gaan, weet ik natuurlijk ook niet. Maar het lijkt me tamelijk naïef om te veronderstellen dat het er voor ons mensen alleen maar makkelijker op gaat worden. En natuurlijk: er zitten ook mooie kanten aan. Robots die complexe medische ingrepen kunnen verrichten en daarbij leren van alle andere soortgelijke robots in de wereld. Dat leidt veel sneller tot een verhoging van genezingskansen dan een kundige arts die alleen met de mensen op zijn afdeling kan overleggen. Of eens per jaar met z'n vakgenoten tijdens een congres.

We zullen als mensen op zoek moeten naar nieuwe manieren om unieke toegevoegde waarde te hebben boven wat machines kunnen bieden. Dat bepaalt de waarde van werk in de toekomst. Onze creativiteit, de kracht om oorspronkelijk te denken, los van historische data en algoritmes. Alles wat niet logisch is en niet puur rationeel, dat is waar we ons nu en straks mee kunnen onderscheiden. Zo ontstaan nieuwe banen, nieuwe diensten en uiteindelijk nieuwe waarde."



- Met onze drang naar controle halen we de ziel en de waarde uit werk.
- Het aanbrengen van betekenis en zingeving is een van de belangrijkste aspecten van leiderschap.
- We kunnen ons straks ten opzichte van machines onderscheiden met alles wat niet logisch en niet puur rationeel is.

## 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.](#)