

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

De Omkering

Naar een menswaardige toekomst van werk

Aukje Nauta, Sonia Sjollema & Siebren Houtman*

In dit artikel beargumenteren we dat organisaties steeds meer losgezongen raken van basale behoeften van mensen. Daarom pleiten we voor een omkering: een beweging die het werk aanpast aan de mens – in plaats van de mens aan het werk. Hoe richten we de toekomst van werk zo in, dat basale menselijke behoeften optimaal tot hun recht komen?

Matthijs Bal (2015) breekt in *Gedrag & Organisatie* een lans voor menselijke waardigheid als uitgangspunt voor organisaties en A&O-psychologisch onderzoek. Momenteel bespeurt hij vooral neoliberale uitgangspunten. A&O-psychologen zouden zich laten leiden door neoliberale uitgangspunten zoals winst en aandeelhouderswaarde: we toetsen psychologische fenomenen als job crafting en duurzame inzetbaarheid op de mate waarin ze bijdragen aan winstmaximalisatie, in plaats van ze als intrinsiek waardevol te beschouwen.

Wij delen Bals zorg, en pleiten ervoor om menselijke waardigheid sterk te verbinden aan de vormgeving van de toekomst van werk. Bal focust echter op het 'grootbedrijf' en heeft weinig oog voor de opkomst van start-ups en snelle technologische ontwikkelingen. Frey en Osborne (2013) voorspellen dat de komende twintig jaar bijna de helft van het huidige aantal banen door computers of robots zal zijn overgenomen. Dit leidt tot baanpolarisatie: hoge en lage banen blijven, maar middenbanen verdwijnen. Pfeiffer (in Van Est & Kool, 2015) verwacht dat er steeds meer 'crowdworking' komt en mensen alleen voor werk worden ingezet als ondernemingen ze nodig hebben. Die nieuwe ondernemingen hebben nauwelijks nog medewerkers in dienst. Internetplatforms als Uber, Airbnb en Facebook maken miljardenomzetten zonder zelf taxi's, hotels, content en werknemers te hebben. Freelancers en klanten doen het werk. Over hun ruggen maken de platformeigenaren miljardenwinsten; platformkapitalisme heet dit.

In onze ogen zijn veel bedrijven losgezongen van de behoeften van mensen. Nieuwe technologie, baanpolarisatie en de zich snel ontwikkelende 'platformarbeidsmarkt' zorgen er niet vanzelfsprekend voor dat ieder mens (vol)waardig kan meedoen. Integendeel: op platforms zijn mensen nog anoniemer dan in de klassieke fabriek. Zo beschrijft Reich (2015) het fenomeen van de *Mechanical Turk*: mensen die voor een grijpstuiver op lukrake tijden geestdodende minitaken doen die overblijven nadat de meeste arbeid is geautomatiseerd. In een podcast van

* Aukje Nauta is verbonden aan Factor Vijf Organisatieontwikkeling en de Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: Universiteit van Amsterdam, Programmagroep Arbeids- & Organisationspsychologie, Postbus 15919, 1001 NK Amsterdam, tel. 020 525 6860. E-mail: a.nauta@uva.nl. Sonia Sjollema is verbonden aan de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). Siebren Houtman is verbonden aan Meurs HRM.

Benjamin Walker ontdekt een 25-jarige *embedded reporter* dat werken in de platformeconomie eenzaam is. Voordat hij voor Uber mag rijden, moet hij die kras op z'n bumper voor eigen rekening repareren. Als hij voor Postmates werkt, mag hij niemand een hand geven. "Misschien is het geen probleem dat bedrijven ons niet als werknemers zien – misschien is het echte probleem dat zij ons niet als mensen zien", verzucht hij.

Met Bal zijn we het eens dat de focus van A&O-psychologie ligt bij de mens, en daarmee bij wat Bal 'menselijke waardigheid' noemt – de notie dat het voor iedereen essentieel is om als mens behandeld te worden. Flexibilisering, een steeds ongelijkere verdeling van werk en vermogen en robotisering vragen om herbezinning op een menswaardige toekomst van werk. Nu en straks dreigt werk onvoldoende tegemoet te komen aan vier basale behoeften van mensen: die aan verbindingen met andere mensen, autonomie, competentie en (bestaans)zekerheid (Deci & Ryan, 2002; Van Vianen, 2013). Daarom pleiten wij voor een *omkering*:¹ een beweging die het werk aanpast aan de mens – in plaats van de mens aan het werk. *Hoe richten we de toekomst van werk zo in, dat basale menselijke behoeften optimaal tot hun recht komen?*

We dreigen basale behoeften van mensen met voeten te treden. Zoals, ten eerste, de behoefte aan zekerheid. De kloof tussen arm en rijk wordt steeds groter. Hoe zorgen we in de toekomst dat iedereen, met name kwetsbaren, zoveel mogelijk *zelfredzaam* is, wordt en blijft? Niet als middel tot hogere organisatieprestaties, maar als een intrinsieke, menselijke waarde.

Ten tweede de behoefte aan verbinding. We leven in een individualistische tijd, zo stelt ook Bal. Daarom zijn acties nodig ter vergroting van *andergerichtheid*. Roman Krznaric (2014) pleit voor een empathie-revolutie: we moeten nieuwe gewoonten aanleren om de eeuw van eigenbelang te verlaten voor een nieuwe eeuw van empathie.

Ten derde de behoefte aan autonomie. De snelle technologische ontwikkelingen maken dat organisaties moeten kantelen van hiërarchische structuren naar netwerken van professionals die snel en slim kunnen handelen. Mensen moeten in het werk ruimte hebben voor *zelfbepaling*.

Tot slot de behoefte aan competentie. De huidige samenleving schreeuwt om herinrichting van onderwijs en scholing. Nog onvoldoende leren we om te leren, en om te blijven leren, ons leven lang. En dat terwijl leren juist in het 'tweede-machinetijdperk' een continu proces moet zijn. Dit thema sluit aan bij de menselijke behoefte aan *zelfverwerkelijking*.

De aloude behoeften van mensen moeten op nieuwe wijze tot hun recht komen in de toekomst van werk. Van oudsher vinden we het vanzelfsprekend dat werklozen zo snel mogelijk betaald werk moeten vinden. Maar wat als er straks niet meer voor iedereen betaald werk is? Kan *zelfredzaamheid* dan op andere manieren tot zijn recht komen? Het is interessant om de vele gemeentelijke experimenten met een basisinkomen te volgen.

Met de toename van flexwerk is jarenlange loyaliteit van mensen aan hun organisatie niet vanzelfsprekend noch wijs. Zou het niet beter zijn om te zorgen voor *andergerichtheid*, in de zin dat mensen volop loyaal zijn aan hun eigen *posse* – het

los-vaste netwerk van vakgenoten waarmee ze lief, leed en opdrachten delen en ook nog van elkaar leren (Gratton, 2011)?

Momenteel zijn werknemers bij wet ondergeschikt aan werkgevers. Klopt dat nog, nu we steeds hoger opgeleid zijn en technologische ontwikkelingen zo snel gaan, dat beslissingen niet kunnen wachten op toestemming van het hoogste echelon? Met Bal vinden we dat organisaties moeten kantelen van hiërarchische structuren naar democratische samenwerkingsverbanden met ruimte voor *zelfbepaling*.

In het huidige onderwijssysteem leren we een beperkt aantal vakken, sorteren snel voor op een beroep en stoppen daarna te snel met leren. Hoe zorgen we dat jongeren al vroeg kennismaken met werk, en dat werkenden zich continu bijscholen? Hoe bieden we ruimte voor verschil in talent, voor *zelfverwerkelijking*?

Zelfredzaamheid, andergerichtheid, zelfbepaling en zelfverwerkelijking zouden ontwerpcriteria moeten worden voor een menswaardige invulling van werk. Dan kunnen we de toekomst van werk zodanig vormgeven – omkeren – dat basale menselijke behoeften optimaal tot hun recht komen en er ruimte is voor verschil in talent.

Praktijkbox

- Grootbedrijven en middelbanen staan onder druk.
- Er komt steeds meer baanpolarisatie – alleen hoge en lage banen blijven – en er komen steeds meer 'crowdworking'-platforms die mensen louter indien nodig inzetten.
- Organisaties raken losgezongen van basale behoeften van mensen. Daarom bepleiten we een omkering – om werk aan te passen aan de mens in plaats van andersom.
- Zelfredzaamheid, andergerichtheid, zelfbepaling en zelfverwerkelijking zouden ontwerpcriteria moeten zijn voor een menswaardige toekomst van werk.

Noot

- 1 De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, een vermogensfonds, is een beweging gestart die zij De Omkering noemt (<http://omkering.innovatiefinwerk.nl>). De komende jaren zet de NSvP met diverse kennis- en praktijkpartijen 'challenges' uit, op zoek naar concrete, toepasbare ideeën, methodes, *nudges*, experimenten of (IT-)applicaties die een menswaardige toekomst van werk dichterbij brengen. Jaarlijks financiert de NSvP enkele kansrijke aanpakken. In 2016 gaat het om de volgende drie uitdagingen, die zich alle richten op jongeren en werk:
 - 1 Oriëntatiechallenge: Hoe zorgen we dat jongeren zich vroegtijdig oriënteren op werk?
 - 2 Ontwikkelchallenge: Hoe kunnen jongeren hun talenten op andere manieren ontwikkelen, buiten het schoolse systeem of buiten werkgevers om?

3 Verbindingschallenge: Hoe brengen we waardevolle verbindingen tussen jongeren en ouderen op de arbeidsmarkt tot stand?

Literatuur

- Bal, M. (2015). Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie. Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag & Organisatie*, 28, 199-219.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University Rochester Press.
- Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2013). *The future of unemployment: How susceptible are jobs to computerization?* Oxford: Oxford Martin Publication.
- Gratton, L. (2011). *The shift: The future of work is already here*. London: HarperCollins.
- Krznicar, R. (2014). *Empathy: A handbook for revolution*. Random House.
- Podcast Benjamin Walker. Gedownload op 20 januari 2016 van <https://toe.prx.org/2015/06/instaserfs-i-of-iii>
- Reich, R.B. (2015). 'The Share-the-Scraps Economy'. Robert Reich, 2 februari 2015. Gedownload op 20 januari 2016 van <http://robertreich.org/post/109894095095>
- Van Est, R., & Kool, L. (Red.). (2015). *Werken aan de robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Van Vianen, A.E.M. (2013). *Dynamische loopbanen: een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Van Gorcum.

The reversal: Towards a humane future of work

A. Nauta, S. Sjollema & S. Houtman, *Gedrag & Organisatie*, volume 29, June 2016, nr. 2, pp. 187-190

In this article, we argue that organizations are becoming more and more detached from the basic needs of people. Therefore, we advocate a reversal: a movement that adjusts work to people – instead of people to work. How do we design the future of work in such a way that basic human needs are met optimally?

Key words: future of work, basic human needs, technological developments, ageing workforce, job design