



■ Tineke van Kooten

Interview met Aukje Nauta

# Werk met liefde

**Professor Doctor Aukje Nauta aanvaarde op 7 december 2018 het ambt van bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden. De leerstoel is ingesteld door Sioo, de interuniversitaire ambachtsschool voor organisatie- en veranderkunde. Ik tref Aukje begin november achter de laptop in een Utrechts café.**

Ik ben nog druk bezig het verhaal bij te schaven,” vertelt ze me. “Het is een beetje zoeken naar een passende vorm. Ik wil graag laten zien dat we op een andere manier met mens en werk kunnen omgaan en daar hoort voor mij ook een andere, vernieuwende vorm bij. Tegelijkertijd gaat het wel om een oratie en dat is toch echt anders dan de lezingen die ik vaak geef. Je zit vast aan bepaalde vormeisen. Het is echt nog een puzzel.”

Fast forward naar 7 december, het statige Academiegebouw van de Universiteit Leiden. Aukje begint haar oratie met de beschrijving van “...een vrouw. Met overal blauwe plekken. Schoenen half uit, voeten zwart van het vuil. Een blote buik die over de rand van een zichtbare onderbroek blubberde. Ze was niet echt. Het was een hyperrealistisch beeld, genaamd *The Derelict Woman*. De gevallen vrouw, een beeld van Duane Hanson.” Een behoorlijk theateraal beeld, we zitten meteen op het puntje van onze stoel. Er volgt een klein uur waarin Aukje bevolgen vertelt over uitbuiting en armoede aan de onderkant van de arbeidsmarkt, maar ook lichtende voorbeelden geeft van liefdevol werkgeverschap. Om weer in de kunsten te eindigen met een quote

Ik geloof erin dat je dankzij flinke porties humor, creativiteit en slimheid meer dingen voor elkaar krijgt

van Connie Palmen, die het thema van Werk met liefde prachtig samenvat: “We krijgen betekenis door onze verbintenissen met iets of iemand, met je familie, je vrienden, je geliefde en met de wereld door je werk. (...) Het is het drama van de afhankelijkheid en er is niks tegen te doen.”



**Aukje Nauta** (1967) was van 2011 tot en met 2015 bijzonder hoogleraar voor de NSvP-leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is zij adviseur en eigenaar van het bedrijf Factor Vijf. Ze adviseert bedrijven op het gebied van loopbaanbeleid, arbeidsrelaties en employability. Vanaf 1 april 2012 is zij kroonlid van de SER, een van de belangrijkste adviesorganen van de regering. Nauta promoveerde in 1996 aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) op een onderzoek naar conflicthantering in organisaties. Ze werkte daarna als postdoctoraal en universitair docent bij de Faculteit Bedrijfskunde van de RUG. Vanaf 2000 combineerde zij haar wetenschappelijke werk met de functie van praktijkgericht onderzoeker en adviseur bij TNO Arbeid en later als senior HR Consultant bij Randstad HR Solutions. Vanaf januari 2018 is ze bijzonder hoogleraar bij de Universiteit Leiden.

De oratie van Aukje Nauta kun je downloaden van [www.sioo.nl/wp-content/uploads/2018/12/Oratie-Nauta-totaal.pdf](http://www.sioo.nl/wp-content/uploads/2018/12/Oratie-Nauta-totaal.pdf)

**Je leerstoel heet 'Enhancing individuals in a dynamic work context'. Wat houdt het in?**

"In de basis gaat het om: hoe blijf je als individu overeind in de werkrelatie. Er verandert zoveel en zo snel: flexibilisering, globalisering, robotisering, vergrijzing, langer doorwerken... De combinatie van al die veranderingen tegelijk en het tempo waarin het gaat geeft veel mensen een onveilig gevoel. De vraag is: hoe hou ik het vol? En hoe zorg ik dat mijn mensen het volhouden? *Enhancing* is in mijn opvatting 'versterken', 'doen groeien'. Het gaat dus om professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid, maar het gaat ook om werkrelaties. Mensen en werk, daar gaat het bij mij eigenlijk altijd over."

**Waar komt die fascinatie vandaan?**

"Dat begon al op het stedelijk gymnasium in Leeuwarden. Ik lag niet zo makkelijk in de groep, ik vond dat hele groepsproces ingewikkeld. Daardoor was ik altijd bezig met verhoudingen tussen mensen: hoe zit dat nou? Hoe werkt dat in een groep? En hoe werkt dat als je samen een klus te klaren hebt? Ik ben a&o-psychologie gaan studeren en heb me verdiept in conflicthantering, het spanningsveld tussen de belangen van de een en van de ander. Zo kwam ik bij het onderwerp loopbaanontwikkeling van vrouwen en later bij het werk van Denise Rousseau, de grondlegger van *i-deals* (zie kader). Dat sprak mij erg aan. Ik doe zelf al mijn leven lang niets anders dan *i-deals* sluiten, ik heb altijd mijn eigen werk kunnen vormgeven en verschillende activiteiten kunnen combineren, zoals een postdoctoraalschap met werk als assessor in ontwikkeltrajecten. Ik kan niet kiezen – en dat hoeft ik gelukkig ook niet. Je werk aanpassen aan wat je kunt en wilt en daarmee ook van waarde zijn voor je organisatie, dat is wat ik iedereen gun. Maar voordat je een *i-deal* kunt sluiten, moet de werkgever daar wel achter staan. Werkgever en werknemer moeten het samen eens zien te

worden: mag het belang van de ander er zijn? Dat is een spanningsveld, in de tegenwoordige werkrelaties.

Een *i-deal* is een afspraak-op-maat die werkenden met hun leidinggevende of opdrachtgever uitonderhandelen. *I-deals* zijn win-win-win; ze zijn goed voor de werkende, goed voor de organisatie en acceptabel voor collega's. *I-deals* kunnen over verschillende onderwerpen gaan, bijvoorbeeld over iemands takenpakket, ontwikkelmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden of werktijden (Nauta, 2011; Rousseau, 2005). Een voorbeeld is een callcentermedewerker die als neventaak filmpjes gaat maken van veel gestelde vragen, waardoor hij gevarieerder werk heeft (win voor de werkende) en het aantal vragen daalt (win voor de organisatie).

**Welke ontwikkelingen zie jij in werkrelaties?**

Een eenzijdige focus op productiviteit in combinatie met toegenomen onzekerheid leidt vaak tot een verslechtering. Er is in veel werkrelaties geen echte aandacht voor mensen. Zoals bij schoonmakers, die 90 seconden krijgen om een wc schoon te maken. Maar ook bij de universiteiten. Daar heerst een enorme prestatie- en publicatiedruk, vooral voor jongere onderzoekers zonder vaste baan is dat moordend. We maken elkaar onderling gek. 'Toppers' zetten de standaard voor de 'middelmattigen'. Het is net of je er niet mag zijn als je niet uitblinkt. Excellentie is de norm geworden."

**Er zijn toch ook organisaties waar mensen ongestraft de kantjes er vanaf kunnen lopen?**

"Maar dat is net zo goed een gebrek aan aandacht. Een vorm van niet-gezien worden.

Waar wij als mensen vooral behoefte aan hebben, is verbinding. We weten dat verbinding samen met autonomie en het gevoel van bekwaamheid de drijvers zijn voor intrinsieke motivatie. Als er echte verbinding is, kun je een klimaat creëren waarin je elkaar uitdaagt en versterkt. En waardoor je echt waardevol kunt zijn.”

***Dus een organisatie kan maar beter investeren in de mensen, al was het maar uit eigenbelang...***

“Als je investeert in mensen gaat de productiviteit omhoog. Helaas wordt in organisaties vaak zo instrumenteel gedacht. Jij zegt het nu ook. Ik wil mensen uitdagen om de beste versie van zichzelf te worden: *‘enhancing individuals’*. Dat zegt het al: versterken, doen groeien. In de religie die geld heet, zijn medewerkers vooral middelen om rendement op te leveren voor de aandeelhouders. Kan dat niet anders? Daaronder ligt een meer filosofische vraag: hoe willen we eigenlijk met elkaar omgaan op de werkvloer?”

***En wat is jouw antwoord op die vraag?***

“Mijn oratie heeft als titel *‘Werk met liefde’*. Dat is niet toevallig. Waar ik de laatste jaren steeds meer mee bezig ben in mijn werk en in onderzoek is prosociaal gedrag. Dat is gedrag waarmee je gewoon iets voor een ander doet zonder meteen iets terug te verwachten. Vaak gedragen mensen zich privé prosociaal; ze doen graag iets voor hun naasten zonder daar iets voor terug te verwachten. Op de werkvloer wordt tegen onze natuur in een cultuur geschapen van matching – ofwel directe wederkerigheid – en competitie. Uit onderzoek van Lind en Van den Bos (2013) blijkt dat mensen zich vaker prosociaal gaan gedragen wanneer ze zich ongeremd voelen. Hieruit kun je de hypothese afleiden dat regels en procedures die mensen inperken ervoor kunnen zorgen dat mensen elkaar minder

helpen. Dus door bureaucratieën te bouwen, verliezen we uit het oog waar het echt om draait: hoe mensen elkaar kunnen helpen om de best mogelijke versie van zichzelf te worden.”

***Er zijn ook mensen die hun werk niet zo belangrijk vinden, die helemaal niet zo’n zin hebben om op hun werk het beste uit zichzelf te halen. Hoe sta je daar tegenover?***

“Je hebt het dan over een psychologisch contract waarbij mensen louter voor het geld werken – en niet meer dan dat – waarbij ze dan voldoening en betekenis uit hun privéleven zouden halen. Dat beeld bestaat. Maar vaak zijn juist de mensen die op hun werk veel doen ook privé heel actief. En mensen die hun werk op een armoedige manier invullen, doen dat vaak ook met hun privéleven: thuis hangen ze dan op de bank omdat armoedig werk uitput. Uit onderzoek blijkt dat er helemaal niet zo’n grote scheiding is tussen de motivatie voor werk en privé, maar dat ze elkaar vaak versterken. Het mooiste is natuurlijk als mensen zowel uit hun werk als uit hun privéleven voldoening halen.”

***Wat kunnen mensen zelf doen om elkaar daarbij te helpen?***

“Gewoon beginnen. Het is niet makkelijk om echt vanuit naastenliefde iets voor een ander te betekenen, maar je kunt het elke dag proberen. Sta stil bij de vraag *‘wat kan ik voor een ander betekenen?’*. Wees erop gericht om samen problemen op te lossen en van elkaar te leren. Bedenk hoe je wat jij zelf wilt, kunt verbinden aan wat de organisatie nodig heeft. Sluit i-deals. Voer goede gesprekken. Zorg voor ontmoeting, bijvoorbeeld met een biertje op vrijdagmiddag en heb het er met elkaar over: hoe hebben we deze week samen gewerkt?”

**Wat zijn jouw plannen met de leerstoel?**

“Ik ga vooral nog meer werk maken van het verbinden van wetenschap en praktijk. Ik wil meer doen met wetenschapscommunicatie: zorgen dat wat in onderzoek wordt gevonden een praktische toepassing vindt. Maar ik wil ook datgene wat in de praktijk gebeurt terugbrengen naar de wetenschap. In de Theaterloods in Radio Kootwijk doe ik dat al een poosje in een lichte vorm: ik nodig wetenschappers uit die er lezingen houden en daarover in gesprek gaan met een publiek van geïnteresseerde leken. Dat wil ik verder brengen, samen met Sioo en de Universiteit Leiden. Ik heb de ambitie om een academische werkplaats op te zetten met *practitioners* en onderzoekers, waar kennis, ervaringen, *best practices* en actieonderzoek samenkomen. De psychologie als wetenschap is nogal positivistisch: die gaat uit van een meetbare en kenbare werkelijkheid. In de praktijk heb je meer aan actieonderzoek, oftewel combinaties van onderzoek en interventies. De (vaak schijnbare) strijdigheden die praktijk en wetenschap opleveren, daar wil ik mee spelen. Mag je als wetenschapper een missie hebben?”

**De leerstoel is ingesteld voor vijf jaar.****Wat zou je na die vijf jaar bereikt willen hebben?**

“Ik hoop dat de academische werkplaats dan echt staat. Dat organisaties de weg ernaartoe weten te vinden en zich met een vraag wenden tot de wetenschap. En dat wetenschappers niet een vragenlijst over de schutting gooien, maar met de praktijk samen gaan onderzoeken. En ik hoop vooral dat het leuk is, dat we al doende lol hebben met elkaar. Ik geloof erin dat je dankzij flinke porties humor, creativiteit en slimheid meer dingen voor elkaar krijgt. De psychologische wetenschap is eigenlijk heel simpel – maar de praktische uitvoering, dat is waar wat mij betreft de uitdaging ligt. ■

**Referenties**

- Lind, E. A., & Bos, K. van den. (2013). *Freeing organizational behavior from inhibitory constraints. Research in Organizational Behavior*, 33, 79-95.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
  - Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: ME Sharpe.

**Tineke van Kooten**, redactielid TvOO