



BETEKENISVOL WERK BEGINT BIJ HET CONTRACT

Door Harry Hummels en Boukje Keijzer

Mei 2025

Introductie

Betekenisvol contracteren is een nieuwe stroming in sociaal innovatieve Nederlandse organisaties. Het focust op openheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid en medemenselijkheid in processen van werving, selectie, begeleiding, beoordeling, ontwikkeling en verandering. Inmiddels doen tientallen bedrijven ervaring op met betekenisvol contracteren, ook wel conscious contracting genoemd. Wat doen zij dan? En waarom geven zij er invulling aan in de relaties met (potentiële) medewerkers? Dit essay beschrijft wat betekenisvol contracteren is, waar het vandaan komt, hoe er invulling aan te geven en wat daarbij de randvoorwaarden zijn.

1. Arbeid als institutie

Een belangrijke institutie in het reguleren van de relaties tussen werkgever en werknemer in ons land is het arbeidsrecht. Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek gaat in op de arbeidsovereenkomst. Dat is een contract waarin, zo bepaalt artikel 7:610 BW, de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten. Daarbij, aldus artikel 7:611 BW, zijn partijen verplicht zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen. Concreet betekent dit dat zij zich laten leiden door het recht, zorgvuldig handelen jegens de ander en uitgaan van wat maatschappelijk betamelijk is. Dat vraagt van werkgevers om geen misbruik te maken van hun macht, iedereen gelijk te behandelen, te zorgen voor onderling vertrouwen, rekening te houden met werknemers, belangrijke besluiten met hen te bespreken en de rationale van deze besluiten uit te leggen¹. Op haar beurt vraagt goed werknemerschap om discretie en loyaliteit tegenover de werkgever en om opvolging van redelijke opdrachten².

¹ <https://www.cnv.nl/themas/veilig-en-gezond-werken/>

² <https://www.awvn.nl/arbeidsovereenkomst/>

Arbeidsverhoudingen veranderen, onder meer, als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en van maatschappelijk veranderende denkbeelden. Hierdoor neemt de gelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemers toe. Organisaties hebben belang bij betrokken medewerkers en brengen dit tot uitdrukking in (het reguleren van) hun onderlinge verhoudingen. Sturing op de missie, de identiteit en de waarden van de organisatie is een steeds meer voorkomend verschijnsel. Het is een uitdrukking van 'betekenisvol' of 'weloverwogen' kapitalisme, oftewel 'conscious capitalism'. Bij een groeiend aantal organisaties komt dit tot uitdrukking in een medemenselijk proces van werven en contracteren van medewerkers en het in dialoog veranderen en beëindigen van een arbeidscontract. Deze ontwikkeling wordt aangeduid als conscious contracting of *betekenisvol contracteren*. Waarom is deze ontwikkeling relevant voor organisaties, hoe kunnen zij er invulling aan geven en onder welke voorwaarden? Dit essay gaat in op deze vragen tegen de achtergrond van conscious capitalism.

2. Betekenisvol kapitalisme

De term conscious capitalism dateert uit 2007 en komt uit de hoed van de Amerikaanse ondernemer John Mackey³. Mackey was mede-oprichter en CEO van Whole Foods Market, een verantwoorde retailer in de Verenigde Staten met haar hoofdkantoor in Austin, Texas. Met de term verwijst hij naar een vorm van stakeholder management waarbij de leiding zich bewust is van de belangen en behoeften van alle stakeholders en van de gevolgen van haar handelen op de stakeholders. Naast bewustzijn vraagt conscious capitalism dan ook om weloverwogen besluitvorming. Beide aspecten komen tot uitdrukking in het credo van de beweging⁴.

Conscious capitalism credo

Conscious capitalism is a way of thinking about capitalism and business that better reflects where we are in the human journey, the state of our world today, and the innate potential of business to make a positive impact on the world. Conscious businesses are galvanized by higher purposes that serve, align, and integrate the interests of all their major stakeholders. Their higher state of consciousness makes visible to them the interdependencies that exist across all stakeholders, allowing them to discover and harvest synergies from situations that otherwise seem replete with trade-offs.

³ Mackey, John (2007) 'Conscious Capitalism: Creating a New Paradigm for Business', whitepaper, Austin TX. See https://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/Initiatives/ConsciousCapitalism/John_Mackey-Conscious_Capitalism-2007.pdf Mackey was daarbij schatplichtig aan Mohammad Yunus. In 1995 werd hij in een *Atlantic* artikel geciteerd waarin hij zijn Grameen Bank aanduidde als een 'socially conscious capitalist enterprise'.

⁴ Mackey, J., Sisodia, R. (2013), *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, Cambridge (MA)

Mackey's essay leidde in 2010 tot het ontstaan van een bredere beweging onder dezelfde naam. Samen met Babson hoogleraar Raj Sisodia omschreef Mackey in 2013 de vier uitgangspunten van een betekenisvol kapitalisme⁵. Bedrijven die hier uitdrukking aan geven hebben een *helder doel* dat uitstijgt boven geld verdienen, zijn zich bewust van de belangen en behoeften van hun *stakeholders* en stemmen deze weloverwogen op elkaar af, stellen leiders aan die *dienstbaar* zijn aan het doel en de rechtvaardige afweging van belangen van de stakeholders en beschikken over een *cultuur* die zich kenmerkt door openheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid, verantwoording, samenwerking, integriteit en rechtvaardigheid.

Organisaties die deze uitgangspunten in praktijk brengen doen dat niet enkel vanuit een ethische of een maatschappelijke gedrevenheid. Ze zijn gewoon georiënteerd op het maken van winst, zij het dat winstmaximalisatie niet een doel op zich is. Het is de uitkomst van een weloverwogen bedrijfsvoering. Wie louter streeft naar winstmaximalisatie krijgt het lid op de neus:

"Paradoxaal genoeg verhindert de taal van aandeelhouderswaarde bedrijven om hun aandeelhouders-waarde te maximaliseren. Beoefend als een onnadenkend mantra, kan de 'business of business is business' ertoe leiden dat managers zich te veel concentreren op het verbeteren van de korte-termijn prestaties van hun bedrijf, waardoor belangrijke kansen en problemen op de langere termijn worden verwaarloosd, waaronder maatschappelijke druk, het vertrouwen van klanten en investeringen in innovatie en andere groeivoorzichten."

Of betekenisvolle bedrijven op lange termijn ook beter af zijn staat nog te bezien⁶. Studies die een causaal verband impliceren tussen outperformance en missie- en waardengedreven ondernemen⁷, kunnen het best worden gezien als narratieven⁸. Niet alleen kunnen medemenselijke ondernemingen best kopje onder gaan, ook blijft het de vraag of hun succes daadwerkelijk te danken is aan hun betekenisvolle bedrijfsvoering.

⁵ Mackey, J., Sisodia, R. (2013), *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, Cambridge (MA)

⁶ Zie Hummels, H. en Hilgers, E. (2022), *Anders Groeien. Een medemenselijke aanpak van duurzaam en maatschappelijk ondernemen*, Culemborg, Van Duuren Management, p.123-129

⁷ Collins, J. and Porras, J., (1996), *Built to Last*, New York HarperBusiness; Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperCollins; Sisodia, R., Sheth, J., Wolfe, D., (2014), *Firms of Endearment*, Second Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ; Mackey, J., Sisodia, R. (2014), *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, Cambridge (MA); Chapman, B., Sisodia, R. (2015), *Everybody Matters*, Penguin, London; Sisodia, R., Gelb, M. (2019), *The Healing Organization*, HarperCollins Leadership, New York, NY

⁸ Een vrij recente studie van Edmans vormt een waardevolle synthese. Zie Edmans, A. (2022), *Grow the Pie. How great companies deliver both purpose and profit*, Cambridge University Press

3. Conscious Contracting

Tegen de achtergrond van conscious capitalism ontwikkelde zich in de VS een stroming in het recht die de doelen en waarden van contracterende partijen beter in contracten wilde vastleggen op basis van gelijkwaardigheid⁹. Een 'conscious contract' is gebaseerd op de waarden van de contracterende partijen om, in goed overleg en met wederzijdse instemming, overeen te komen welke doelen zij in samenwerking realiseren en hoe zij om willen gaan met veranderingen en conflicten gedurende de looptijd van het contract. Meer nog dan de uitkomst gaat het bij conscious contracting vooral over het proces op basis van gelijkwaardigheid van partijen en van de wil tot co-creatie. Veel juridische contracten, en dan met name arbeidscontracten, kenmerken zich door eenzijdigheid, moeilijke taal en complexe juridische constructies en geven aan wat de tegenpartij vooral niet mag doen. Ze zitten meestal in een (digitaal) archief als een verzekering voor de dominante, contracterende partij om in geval van onenigheid op terug te kunnen vallen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een concurrentie- of relatiebeding, een intellectueel eigendomsbeding, een beding bij uitdiensttreding van een zieke werknemer, of een geheimhoudingsplicht. De betekenis van het contract is daarmee gering tot het moment waarop een verandering optreedt of een conflict ontstaat. Als instrument om sturing te geven aan onderlinge relaties heeft het nauwelijks waarde. Conscious contracts, daarentegen, zijn het resultaat van overleg waarin partijen uitdrukken hoe zij samenwerken, veranderingen vormgeven en conflicten oplossen. Juist in tijden waarin verandering aan de orde van de dag is, zijn ze een middel bij uitstek om in onderling overleg te komen tot aanpassing van de afspraken. Respect voor de ander en de bereidheid om naar haar of hem te luisteren vormen daarbij kernpunten¹⁰.

In 2022 startte in Nederland het project Conscious Contracting waarin private en publieke organisaties worden begeleid om betekenisvolle arbeidscontracten af te sluiten¹¹. Het welzijn van partijen staat daarin centraal. Welzijn gaat daarbij over zaken zoals autonomie, inspraak, relaties en bijdragen aan het collectief resultaat, maar ook om de beleving ervan door het individu. Bij dat laatste gaat het onder meer om onderling respect, collegialiteit en ontwikkeling van je potentieel, het betrokken worden bij besluitvorming en de wijze waarop dat gebeurt.

3.1 Waarom?

Het project is ingestoken vanuit het welzijn van contractpartijen en vanuit effectiviteitsoverwegingen. Stijgt de werkdruk in organisaties, dan nemen stress, ziekte en

⁹ <https://discoveringagreement.com/2013/10/21/conscious-contracts-for-conscious-business/>

¹⁰ <https://consciouscontracts.com/intro/>

¹¹ De proef werd mede mogelijk gemaakt door Goldschmeding Foundation

vervreemding vaak toe. Dat is mogelijk het gevolg van personeelstekorten, al kan uitval of afhaken van werknemers ook de oorzaak zijn van (oplopende) tekorten. Ook kunnen klemmende arbeidsomstandigheden en -voorwaarden aanleiding geven tot een suboptimale bedrijfsvoering en een tanend welzijn. Een proces van conscious contracting waarbij, vanaf het moment van werving en selectie, werkgever en werknemer interacteren op basis van gelijkwaardigheid, helpt om deze risico's te beheersen. Daarbij komt dat het de motivatie en het werkplezier bevordert en het verzuim en verloop van personeel kan terugdringen, zo laat onderzoek onder Nederlandse bedrijven zien¹².

3.2 De praktijk

Inmiddels is de proef enige jaren onderweg. Een interne verkenning door Conscious Contracting onder dertig grote, middelgrote en kleine organisaties in Nederland wijst uit dat luisteren, onderling begrip en gelijkwaardigheid belangrijk zijn in constructieve arbeidsverhoudingen¹³. Het proces van contracteren en het arbeidscontract reflecteerden het belang van deze factoren echter niet of nauwelijks. De respons van 250 medewerkers wijst uit dat inhoud en taal vaak wel duidelijk zijn, maar dat hun contract niet ingaat op welzijnsaspecten. Het bevat vooral arbeidsvoorwaardelijke zaken, is doorspekt met juridisch jargon en medewerkers hebben er weinig invloed op. Tegelijkertijd geeft driekwart van de respondenten aan dat zij zich als mens gezien voelen in de organisatie, al komt dat niet tot uitdrukking in de arbeidsovereenkomst of het proces dat tot het contract leidt.

Dat is een gemiste kans, zo wijzen de ervaringen uit van organisaties die deelnamen aan de proef. Het gaat dan om het contract zelf, maar ook om het traject van werving en selectie, het doorvoeren van veranderingen in economisch volatiele tijden en contractbeëindiging. Steeds meer bedrijven zijn genoodzaakt de organisatie te veranderen, met alle gevolgen van dien voor inhoud en voorwaarden van de arbeid. Door daar in samenspraak een antwoord op te vinden, blijven medewerkers betrokken en gemotiveerd. In een traject van conscious contracting stellen werkgever en werknemer zich gezamenlijk diverse vragen. Wat draagt een medewerker bij aan de doelen van de organisatie? Over welke ruimte beschikt de medewerker om zelfstandig te werken en eigen ideeën in te brengen? Hoe geven partijen invulling aan collegiale verhoudingen? Hoe waarborgt de organisatie (onderling) respect voor de identiteit en waardigheid van medewerkers? Hoe draagt ze bij aan de mogelijkheden tot groei? Hoe schept ze omstandigheden waaronder, indien ingrijpen vereist is, het contract met wederzijdse instemming tot een goed einde kan komen? En tot slot, hoe kan dit worden

¹² Hummels, H., van der Put, A. (2023), Agape in the Workplace. A Survey Among Medium and Large Dutch Companies. *Humanistic Management Journal* 8, 287–314. <https://doi.org/10.1007/s41463-023-00158-4>

¹³ Vanaf de start in 2022 deden dertien organisaties mee aan een begeleid traject. De overige volgen een Do-it-yourself aanpak.

vastgelegd in een vorm en een taal die de intenties van beide partijen uitdrukt én door alle betrokkenen begrepen wordt.

Inmiddels hebben tal van organisaties hun arbeidscontracten en hun proces van contracteren – van werving en selectie tot contractbeëindiging – aangepast. Dat doen zij ieder op eigen wijze en passend bij de aard van de organisatie, de talenten die ze zoeken en de kwaliteiten van de werknemers. Maar voor allen geldt dat de taal van het contract minder formeel is geworden, dat veel bepalingen zijn geschrapt en dat contracten meer uitdrukking geven aan de intenties, behoeften en belangen van beide contractpartijen. Regelmatig nemen organisaties ook de onboarding van medewerkers en de implementatie van de overeenkomst onder de loep. Van een dode letter wordt het contract zo een levend document dat de verhoudingen stuurt tussen werkgever en werknemer in veranderende tijden¹⁴.

Vanzelfsprekend verschillen organisaties in hun aanpak. Viisi zoekt naar young creatives, terwijl CSU, PostNL of The Colour Kitchen behoefte hebben aan werknemers die met name uitvoerende taken verrichten¹⁵. De duidelijke verschillen in opleiding en ervaring van medewerkers, leidt er ook toe dat de taal, de vorm, de betrokkenheid en de (mede)zeggenschap over de afspraken anders zijn geregeld per organisatie. Dat is ook te zien in het proces van afstemming en advies over, en accordering van, de overeenkomst. Een expert of manager onderhandelt over andere zaken in een individueel contract dan een thuiszorgmedewerker. Dat laat onverlet dat de juridische grondslag voor het contract in alle gevallen robuust moet zijn. In de woorden van een juriste van CSU: “als er gedoe van komt en er onduidelijkheid is over de inhoud, moet ik dat bij de rechter verantwoorden”¹⁶.

4. Aanpak van conscious contracting

Streven naar gelijkwaardigheid in het contractproces vraagt om een copernicaanse wending. In de regel worden contracten opgesteld door, of in opdracht van, de dominante partij. Dat is in de regel de werkgever als het om arbeidscontracten gaat. De belangen van, en de risico's en gewenste uitkomsten voor, de werkgever zijn leidend in de *inhoud* en de *vorm* van een arbeidscontract, maar bovenal in de *betrokkenheid* van werknemers bij het opstellen ervan. Een voor beide partijen betekenisvol contract vraagt om verandering op deze aspecten in werving en selectie, in de beoordeling van de arbeidsrelatie en in de beëindiging ervan. Er dient zich een voortgaand gesprek te ontwikkelen tussen werkgever en werknemer. Dat gesprek gaat over de waarden van partijen, de doelen die ze willen bereiken

¹⁴ De deelnemende organisaties zijn positief over hun eerste ervaringen. Of op termijn ook het welzijn van alle betrokkenen verbetert, moet nader onderzoek uitwijzen.

¹⁵ Zie voor voorbeelden: <https://conscious-contracting.nl/praktijkvoorbeelden/>

¹⁶ <https://www.advocatie.nl/business/een-goed-leesbaar-contract-het-kan-wel/>

door een overeenkomst aan te gaan en de procesafspraken die ze maken over de voortgang en evaluatie van de arbeidsrelatie. Bijzondere aandacht is daarbij vereist voor het omgaan met veranderingen en potentiële conflicten in de relatie. Wat kunnen organisaties doen om op weloverwogen wijze om te gaan met werknemers en de arbeidsovereenkomst daarop af te stemmen? In het navolgende staan we stil bij het bevorderen van de betrokkenheid en gelijkwaardigheid van werknemers, om daarna in te gaan op de inhoud en de vorm van het contract.

4.1 Betrokkenheid en gelijkwaardigheid van partijen

In onze samenleving is gelijkwaardigheid een belangrijk fundament voor het aangaan van relaties. Diversiteit, inclusie en rechtvaardigheid¹⁷ zijn breed gedragen, ondanks de tegenwind die opsteekt in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. De nadruk ligt daarbij vooral op gelijke kansen voor vrouwen, lhbtqi+, minderheden, vluchtelingen, of mensen met een beperking. Minder duidelijk is of en hoe (alle) werknemers actief worden betrokken bij de organisatie en in het bijzonder bij besluitvorming over hun eigen rol en betekenis daarbinnen. Organisaties kunnen daarbij kiezen voor verschillende vormen van betrokkenheid. Betekenisvol contracteren onderscheidt twee modaliteiten:

1. Contributie

Bij contributie participeren partijen actief in het proces van het sluiten, veranderen en beëindigen van een contract op basis van gelijkwaardigheid. Daarbij kan sprake zijn van:

- a. Een generiek contract waarbij het bedrijf een medewerkersvertegenwoordiging consulteert.
- b. Een specifiek contract waarbij het bedrijf medewerkers individueel consulteert.

2. Consent

Consent verwijst naar het instemmingsrecht van medewerkers over de inhoud en het proces van het sluiten, veranderen en beëindigen van een contract dat door een andere partij (eventueel een derde) is opgesteld. Onthouden medewerkers hun consent dan dient de

¹⁷ In veel bedrijven wordt gesproken over DE&I, dat staat voor Diversity, Equity & Inclusion'. Zoals McKinsey duidelijk maakt in een bijdrage uit 2022 is er een belangrijk verschil tussen gelijkheid (equality) en rechtvaardigheid (equity). Waar de eerste veronderstelt dat iedereen op dezelfde wijze moet worden behandeld, veronderstelt het tweede begrip juist oog voor de bijzondere situatie en kenmerken van de betrokken persoon. Rechtvaardigheid respecteert juist relevante verschillen tussen mensen, zonder afbreuk te doen aan algemene rechtsbeginselen in een samenleving die op iedereen betrekking hebben. Zie: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion> Veel AEX bedrijven spreken, anders dan Britse en Amerikaanse ondernemingen, over D&I. Uitzonderingen zijn AKZO Nobel, ASMI, ASR, DSM, Shell, Unilever en WoltersKluwer. In de Angelsaksische wereld is equity een breder gedragen uitgangspunt in het bedrijfsbeleid, ondanks de tegenwind die recent opstak.

werkgever een oplossing te vinden voor de impasse. Zonder instemming ligt het proces verder stil.

Beide modaliteiten kunnen nader worden uitgewerkt. Bewust en betekenisvol contracteren gaat over betrokkenheid van medewerkers bij het nemen van besluiten sec. Het gaat evenwel ook over de *omvattendheid* van de onderwerpen waarover zij meedenken en besluiten en over de *intensiteit* van de betrokkenheid. Hoe omvattender het spectrum aan onderwerpen waarover medewerkers meedenken en hoe intensiever het overleg, hoe meer er sprake is van co-creatie. Het feit dat de werkgever wellicht het laatste woord heeft doet daaraan niets af.

4.2 Inhoud van de overeenkomst

Conscious contracting kan alle onderwerpen betreffen die werkgever en werknemer(s) belangrijk achten. Dat loopt in de regel uiteen van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder loon, werktijden, vakantiedagen, opleiding, onkostenvergoedingen en beschikbare bedrijfsmiddelen, tot de omstandigheden waaronder en de vrijheden waarmee het werk wordt verricht. Veel minder vaak gaat het contract expliciet in op de op elkaar gerichte doelstellingen die partijen nastreven met het aangaan van de verbintenis. Gelet op de, vaak dominante, positie van de werkgever is een belangrijke vraag of de aspecten die, qua inhoud en proces van belang zijn voor de werknemer(s), worden meegenomen in het contract. Wat komen partijen, bijvoorbeeld, overeen over veranderingen in de arbeidsrelatie die de werkgever voorstelt? Zijn rechten en plichten van partijen dan in balans?

Soms zijn contracten dode letters. Ze worden opgeschreven en ondertekend, waarna niemand er meer naar kijkt – tot het moment dat zich een voor (een van) de partijen belangrijke wijziging voordoet in de voorwaarden of bepalingen in het contract. Een belangrijk element in een conscious contract is hoe partijen omgaan met veranderingen, geschillen en uiteindelijk de beëindiging en ontbinding van het contract. Men spreekt dan over Addressing Change & Engaging Disagreement (ACED). Een volwassen arbeidsrelatie kenmerkt zich door wederkerigheid en respect in het omgaan met dissensus en conflict. Wordt er toegewerkt naar een voor alle partijen aanvaardbare oplossing?

4.3 Vorm van het contract

Draagt de vorm van het contract bij aan een goed begrip ervan voor de contractpartijen? Daarbij gaat het om onder meer¹⁸:

¹⁸ Voor voorbeelden van betekenisvolle arbeidsovereenkomsten zie <https://conscious-contracting.nl/praktijkvoorbeelden/>

1. De aansluiting van de taal op de doelgroep

Niet zelden staan arbeidscontracten bol van juridisch jargon. Niet zelden voelen hoger opgeleiden zich in verlegenheid gebracht in het juridisch doolhof dat een contract vaak is, laat staan mensen met een beroepsopleiding of (vrijwel) geen opleiding of mensen met een andere taalachtergrond. Begrijpelijke taal is een noodzakelijke eis voor partijen – en dan vooral de werknemers – om weloverwogen en bewust te kunnen besluiten.

2. De eenvoud van het contract

De roep om eenvoud brengt met zich mee dat het contract eenvoudig is. Met andere woorden, alle bepalingen die enkel zijn opgenomen 'omdat je nooit weet in welke situatie je verzeild raakt' worden geschrapt. Dit geldt ook voor passages die al elders geregeld zijn, bijvoorbeeld in de wet of de van toepassing zijnde CAO. Wat niet strikt noodzakelijk is, blijft buiten beschouwing. Het leidt ertoe dat het contract aanzienlijk beperkter is van omvang.

3. De vormgeving die de doelgroep aanspreekt

Heldere vormen zijn een derde vereiste. Een 'visueel contract' maakt dat betrokkenen eenvoudig kunnen zien waartoe ze zich committeren. Bovendien kan een visueel contract ook voortborduren op de beeldtaal en vormgeving van de organisatie. Medewerkers ervaren daardoor meer eenheid in het hele proces van werving en selectie tot aan de onboarding. Een mooi voorbeeld is het contract dat CSU opstelde voor haar werknemers in de schoonmaakbranche¹⁹.



Afbeelding 1 Visueel contract CSU

¹⁹ <https://www.csu.nl/innovatie/sociale-innovatie/visueel-arbeidscontract/>

5. Randvoorwaarden

Op het eerste oog zijn betekenisvolle contracten een enorme verbetering om vanaf de eerste kennismaking een positieve band tussen werkgever en potentiële werknemer tot stand te brengen. Naast praktische zaken gaat het ook over het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers, zowel individueel als binnen het team. Een goed voorbeeld van een contract zonder poespas is dat van Blyde Benelux²⁰. Recht door zee, wat erin moet staan staat erin en tegelijkertijd geeft het aan welke doelen en waarden het contract een solide fundament geven.

Afbeelding 2 Visueel contract Blyde Benelux

Het risico van een cosmetische operatie is hier echter aanwezig. Achter eenvoudige woorden kan een harde realiteit schuil gaan van traditioneel management. De medewerker blijft dan gewoon een instrument, een middel in handen van de organisatie, zonder kans op betekenisvolle betrokkenheid. Voorkomen moet worden dat het contract daarmee een façade of een vlag op een modderschuit wordt. Dat vraagt om reëel commitment van de leiding aan de bloei en het welzijn van de medewerkers. Het zijn de daden die tellen, om het op zijn Rotterdams te zeggen. Die daden dienen betrekking te hebben op de processen van werving, selectie, beoordeling, erkenning en waardering, omgaan met geschillen en afscheid nemen.

²⁰ <https://www.blyde.nl/onze-nieuwe-arbeidsovereenkomst-please-steal/>

Een tweede randvoorwaarde is dat de leiding helder communiceert over betekenisvol contracteren en over hoe zij (potentiële) werknemers in een positie van betekenisvolle betrokkenheid brengen. Het vraagt om duidelijkheid over de voornemens en veranderende procedures, maar ook over het bevorderen van de vaardigheden van (potentiële) werknemers om zinvol te participeren.

Ten derde vraagt de gewenste verandering om het monitoren van de betekenisvolle betrokkenheid in de tijd. Hoe wordt in de praktijk handen en voeten gegeven aan die betrokkenheid? Dat kan door een vertegenwoordiger van de onderneming, liefst samen met een medewerkersvertegenwoordiger. Het kan ook door een onafhankelijke analist, die partijen adviseert over de praktijk van betekenisvol contracteren.

Tot besluit

Betekenisvol contracteren is een nieuwe ontwikkeling die uitgaat van een veranderend mensbeeld. De werknemer is daarbij, in termen van Immanuel Kant, niet enkel een middel maar altijd ook een doel in zichzelf. Het is een ontwikkeling die past bij arbeidsverhoudingen die zijn gebaseerd op vertrouwen, wederkerigheid, medemenselijkheid en samenwerking – en op een succesvolle bedrijfsvoering die daar het gevolg van is. Zoals onderzoek naar conscious capitalism en aanverwante vormen van medemenselijk ondernemen laat zien, betaalt het bevorderen van betekenis van de medewerkers en hun werk zich vaak ook uit in harde munt. Betekenisvol contracteren is daarmee een proces waar zowel de onderneming als haar stakeholders garen bij spinnen.

Over de auteurs



Harry Hummels is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving binnen de vakgroep Finance van de School of Business and Economics van Maastricht University en emeritus hoogleraar Social Entrepreneurship aan Utrecht University.



Boukje Keijzer is gepromoveerd sociaal psycholoog en communicatiewetenschapper, directeur van 7Zebra's, projectleider Conscious Contracting en ontregelaar bij de Ontregelbus.

Ondersteuning

Deze publicatie, in het kader van het project Conscious Contracting, wordt mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.

