

Goed werk in uitvoering

Werk dat goed is, goed doet en goed voelt

Author(s)

Timmerman, Floor; van Middelkoop, Daniël ; Ballafkih, Hafid; Bay, Najat; Pijper, Marc-Peter; van den Berg, Lisanne

Publication date

2025

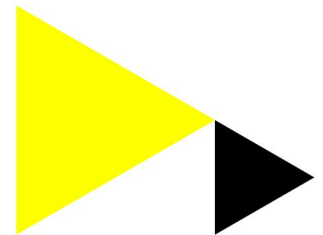
Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Timmerman, F., van Middelkoop, D., Ballafkih, H., Bay, N., Pijper, M.-P., & van den Berg, L. (2025). *Goed werk in uitvoering: Werk dat goed is, goed doet en goed voelt*. Eburon. <https://cms-prd.cms.hva.nl/site/binaries/content/assets/shared/projecten/goed-werk-in-uitvoering---webversie.pdf>



General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Goed werk in uitvoering

*Werk dat goed is, goed
doet en goed voelt*

Floor Timmerman
Daniël van Middelkoop
Hafid Ballafkih
Najat Bay
Marc-Peter Pijper
Lisanne van den Berg

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van The Work Lab en het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam. Meer informatie op www.hva.nl/theworklab of via Floor Timmerman (f.timmerman@hva.nl).

Auteurs: Floor Timmerman, Daniël van Middelkoop,
Hafid Ballafkih, Najat Bay, Marc-Peter Pijper,
Lisanne van den Berg

Tekstredactie: Ton Guiking

Grafisch ontwerp: Bas Evers (BasinBeeld)

ISBN: 978-94-6301-549-3

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht
www.eburon.nl

© 2025 The Work Lab/Hogeschool van Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Goed werk in uitvoering

*Werk dat goed is, goed
doet en goed voelt*

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
Hoofdstuk 1	15
Wat is goed werk?	15
1.1 Werk dat goed is	17
1.2 Werk dat goed doet	22
1.3 Werk dat goed voelt	29
1.4 Conclusie	37
Hoofdstuk 2	41
Op weg naar beter werk	41
2.1 Werknemer	43
2.2 Werkgever	45
2.3 Overheid	49
Hoofdstuk 3	55
Werk in uitvoering	55
3.1 Slecht werk: twee werelden, één probleem	57
3.2 Autonomie: erkenning en vrijheid	67
3.3 Autonomie: de balans tussen vrijheid en structuur	73
3.4 Welzijn: de balans tussen werk en privé	79
3.5 Zingeving: een dubbel perspectief	85
3.6 Bestaanszekerheid: een noodzakelijke basis	93
Literatuur	99

Voorwoord

Wat maakt werk 'goed' of 'slecht'? De vraag is eenvoudig, het antwoord complex. Het afgelopen decennium is er groeiende aandacht voor de kwaliteit van werk, zowel in wetenschappelijk onderzoek als in het maatschappelijke debat. Werknemers, werkgevers en de overheid zijn op zoek naar manieren om te komen tot goed werk.

| 7

In deze publicatie presenteren we het resultaat van een zoektocht van twee jaar waarin wij als onderzoekers van The Work Lab, gefinancierd door het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam, onderzoek deden naar wat 'goed werk' betekent en hoe dat te realiseren valt.

Wij zetten uiteen wat wij als goed werk beschouwen. Op basis van bestaande literatuur geven we een overzicht van de objectieve en subjectieve dimensies waarmee je goed werk kunt karakteriseren: werk dat technisch excellent wordt uitgevoerd, dat bijdraagt aan een sterke samenleving en dat voor de individuele medewerker een bron van betrokkenheid en zingeving is. Daarnaast zijn er de ervaringen uit de praktijk – een cruciaal onderdeel van ons onderzoek. Wij spraken met 53

mensen over hun ervaringen en ideeën rondom goed werk. Hieronder waren vijf experts die zich beroepsmatig met het thema bezighouden, maar het merendeel van de interviews was met werkenden uit verschillende sectoren – van hoogopgeleide professionals tot mensen in een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

8 |

Tijdens deze gesprekken merkten we al snel dat goed werk door iedereen anders benaderd wordt. Sommigen vertelden hoe ze met hun werk echt iets willen bijdragen aan de samenleving en daar voldoening uit halen. Anderen kregen vooral energie uit de afwisseling in hun dagelijkse taken. Wat vaak naar voren kwam, was het belang om zelfstandig te kunnen werken en vertrouwen te krijgen van leidinggevend en collega's. Ook de wens om te blijven leren en zich te ontwikkelen in het werk werd vaak genoemd, net als het belang van een prettige werksfeer waarin je jezelf kunt zijn. De praktijk bleek soms weerbarstig. Velen vertelden eerlijk over hun worsteling met werkdruk, beperkte middelen en starre regels die goed werk belemmeren – en meestal toch met volle inzet hun werk bleven verrichten, omdat ze het als zinvol zien. In de verhalen uit de praktijk, waarmee we deze publicatie afsluiten, komen de diverse thema's treffend aan de orde.

Deze publicatie is niet alleen bedoeld als een analyse, maar vooral als een startpunt voor verandering. Wij vertalen onze bevindingen daarom naar aanbevelingen en reiken concrete handvatten aan om (verdere) stappen te zetten in de weg naar goed werk.

Wij roepen werkgevers, werknemers, beleidsmakers en vakbonden op om zich aan te sluiten bij ons nieuwe netwerk Goed werk in uitvoering, om samen concrete stappen te zetten richting beter werk voor iedereen. Goed werk vraagt om lef en doorzettingsvermogen van alle betrokkenen. Van werkgevers die durven te experimenteren met meer zeggenschap en flexibiliteit voor medewerkers. Van beleidsmakers die regels durven los te laten en ruimte maken voor maatwerk.

Van vakbonden die opkomen voor kwetsbare groepen en zich hard maken voor eerlijke arbeidsvoorwaarden. En van werknemers zelf, die aangeven wat ze nodig hebben en die initiatieven nemen om hun eigen werk te verbeteren. Goed werk realiseren is een gezamenlijk proces dat vraagt om blijvende aandacht, om elke dag opnieuw die keuzes te maken die bijdragen aan goed werk.

We bedanken onze (ex-)collega's Toon Soons, Kelly de Rooij en Maud Brandsen die hebben bijgedragen aan deze publicatie. Onze grootste dank gaat uit naar de respondenten die hun persoonlijke ervaringen met ons wilden delen. Hun verhalen geven een gezicht aan de uitdagingen én mogelijkheden om met elkaar richting te geven aan goed werk.



Inleiding

Werk speelt een grote rol in ons leven en in onze maatschappij. Het bepaalt voor een belangrijk deel ons welzijn, onze levensstandaard, gezondheid, identiteit en sociale status¹ en is voor velen een belangrijke bron van persoonlijke voldoening. De wereld en onze samenleving staan voor grote economische, ecologische, technologische en maatschappelijke uitdagingen die vragen om een meer rechtvaardige, eerlijke en duurzame maatschappij en een daarbij passende economie. Werk en de manier waarop we werk organiseren, bepaalt voor een belangrijk deel of we die uitdagingen het hoofd kunnen bieden. Het is daarom belangrijk dat we goed nadenken over de manier waarop we naar werk kijken, wat we met werk nastreven en hoe we werk vormge-

| 11

¹ Haller et al., 2023

ven.² Wij pleiten voor een sterkere en hernieuwde aandacht voor 'goed werk': werk dat goed is, goed doet en goed voelt.³

Goed werk is lang niet altijd en voor iedereen de realiteit. Dat zien we aan het aantal banen aan de 'onderkant' van de arbeidsmarkt, die fysiek en/of mentaal te zwaar belastend zijn en/of zo slecht betalen dat mensen er niet van kunnen rondkomen, maar ook aan de toegenomen aandacht voor 'bullshitbanen' onder met name hoogopgeleiden.⁴ Over de gehele linie zien we in alle sectoren dat er grote vraagstukken spelen rond werkintensiviteit, werkdruk en werkgerelateerde fysieke, sociale of psychologische klachten. Duidelijk is dat we nog een lange weg te gaan hebben en veel vragen te beantwoorden om zoveel mogelijk goed werk voor zoveel mogelijk mensen te realiseren.

12 | We besteden gemiddeld zo'n 80.000 uur van ons leven aan betaald werk. In de eerste periode van ons leven besteden we bovendien nog een aanzienlijk deel van onze tijd in het onderwijs aan de voorbereiding op dat werkende leven. Niet alleen speelt werk al eeuwen een centrale rol in de manier waarop wij ons leven inrichten en betekenis geven, het belang dat we toekennen aan werk lijkt in onze westerse maatschappij de laatste decennia toe te nemen.⁵ Ons 'kennismakingsrepertoire' maakt de centraliteit van werk goed zichtbaar, want na 'hoe gaat het met je?' volgen vragen als 'wat doe je voor werk?' of 'hoe gaat het op het werk?'.

² Werk heeft door de eeuwen heen een centrale plaats ingenomen in de manier waarop wij ons leven vorm en betekenis geven. Werkideologieën sturen niet alleen hoe we naar werk kijken, maar ook hoe we werk vormgeven, onszelf identificeren met functies en beroepen die we uitvoeren (Haller et al., 2023) en betekenis geven in ons leven. Er zijn verschillende normatieve overtuigingen over de waarde en het belang van werk in het leven. Sociologen zoals Max Weber (zie o.a. Weber & Kalberg, 2013) en Emile Durkheim (Durkheim, 1997) hebben daar allemaal een andere kijk op. Duidelijk is dat werk een fundamentele rol heeft gespeeld in ons zijn als mensheid, waarbij de aard en betekenis ervan voortdurend veranderen.

³ Ruijters, 2018, zie ook Gardner et al., 2002

⁴ Graeber, 2018

⁵ Horgan, 2021; Jaffe, 2021

Goed werk is voor werknemers én werkgevers van groot belang.⁶ Het is nodig als we als samenleving succesvol willen zijn, omdat goed werk cruciaal is voor het versterken van brede welvaart en de democratie.

⁶ Waar we schrijven over werknemers en werkgevers, bedoelen we ook zzp'ers en opdrachtgevers. Zzp'ers hebben een andere juridische grondslag, maar wij zien ze als werknemers die gedurende een bepaalde tijd voor een ander prestaties leveren voor een tegenprestatie of vergoeding.



Hoofdstuk 1

Wat is goed werk?

| 15

Het is nooit eenvoudig om vast te stellen wanneer iets ‘goed’ is, en dat geldt zeker ook voor werk. Het concept van goed werk is dan ook niet tijdloos, universeel en strak gedefinieerd. Het verandert over tijd door veranderende maatschappelijke normen en verschilt per samenleving, sector, beroep en levensfase.⁷ Niettemin is het mogelijk om tot een definitie van goed werk komen, die geldig is voor verschillende sectoren, beroepen en levensfasen. Ons startpunt is het meerjarige kwalitatieve onderzoek van Gardner et al. (2002) naar goed werk. In dat onderzoek benaderen zij goed werk primair vanuit de individuele werknemer, maar nemen ook het belang van de maatschappij daarin mee. De onderzoekers onderscheiden drie algemene criteria voor goed werk:⁸

- Goed werk is technisch excellent, het is werk van hoge kwaliteit;
- Goed werk is op een ethisch verantwoorde manier uitgevoerd;
- Goed werk is betekenisvol voor de persoon die het werk uitvoert.

⁷ Lucassen, 2021; Jaffe, 2022

⁸ Gardner et al., 2002, p. 51

Goed werk is daarmee in een slagzin samen te vatten als werk dat goed is, goed doet en goed voelt.⁹ Als aan die drie criteria is voldaan, is er sprake van goed werk. Naarmate er niet of gedeeltelijk aan de criteria wordt voldaan, is er slechts sprake van 'adequaat' of zelfs 'gecompromitteerd' werk. Het goede nieuws is dat bijna alle mensen streven naar goed werk.¹⁰ Daar staat tegenover dat goed werk om meer inspanning vraagt van werknemers, werkgevers en de overheid dan adequaat of gecompromitteerd werk. Vanuit het streven naar kostenreductie is adequaat of gecompromitteerd werk soms aantrekkelijker en daarmee ook verleidelijker voor werkgevers, werknemers en overheid. Een arsenaal aan mechanismen bepaalt de keuze voor goed, adequaat of gecompromitteerd werk.¹¹ Denk hierbij aan persoonlijke maatstaven, beroeps- en functie-eisen of de beloning die het werk meebrengt.

16 | Op basis van de drie criteria komen tot een concrete universele invulling van goed werk is onmogelijk, omdat bijvoorbeeld technisch excellent of kwalitatief hoogwaardig werk voor een timmerman iets anders is dan voor een dokter, een docent of een schoonmaker. Ook de vraag wat in het werk betekenis geeft of ethisch verantwoord is, kan per beroep, maar ook per plaats en in de tijd verschillen. Binnen een beroepsgroep kan het perspectief per organisatie of zelfs per team verschillen. En ook concrete vragen zoals 'wat heeft een team nodig om te werken aan goed werk?' of 'hoe bepaalt een organisatie wat goed werk is?' leiden tot verschillende uitkomsten.¹²

Wel kunnen we aan de hand van de drie criteria een kader schetsen waarlangs werknemers, werkgevers en de overheid hun percepties op goed werk kunnen leggen. Daarvoor is het nodig om een scherper

⁹ Deze samenvatting in één Nederlandse zin komt van Manon Ruijters (zie Ruijters, 2018, p. 126).

¹⁰ Gardner et al., 2002; Moore, 2019

¹¹ Gardner et al., 2002, pp. 60-61

¹² Ruijters, 2018

beeld te krijgen van werk dat goed is, goed doet en goed voelt. In de volgende paragrafen werken we deze drie criteria in meer detail uit.

1.1 Werk dat goed is

In het dagelijks spraakgebruik hebben we het vaak over kwaliteit in relatie tot ons werk of de producten en diensten die we gebruiken. We hebben het bijvoorbeeld over beeldkwaliteit, onderwijskwaliteit, beslissingskwaliteit, maar ook over kwaliteitspapier, kwaliteitsbrood en ga zo maar door. Bij kwaliteit hebben we bepaalde beelden en verwachtingen.¹³ Meestal typeren we daarmee producten of diensten die goed zijn, waarmee we impliciet zeggen: het is of komt door kwalitatief hoogwaardig werk.

In bestaand onderzoek over goed werk gaat het dan ook meestal over de kwaliteit van geleverde diensten of producten, werk dat 'technisch excellent' is. Maar als we het hebben over kwalitatief hoogwaardig werk, is ook de kwaliteit van het handelen in het werk zelf van belang. Kwaliteit relateren we dan aan competenties van werknemers, waarbij die competenties verder reiken dan ambachtelijke vaardigheden. Het betreft bijvoorbeeld ook de mate waarin iemand in staat is goed te communiceren met zijn collega's, of in staat is complexe problemen op te lossen. Deze competenties van werknemers om kwalitatief hoogwaardige producten en diensten te leveren staan ten dienste van die excellentie.

Over wat kwaliteit van werk is, bestaan in de wetenschap en de praktijk verschillende definities. De meest voorkomende definities zijn in vijf hoofdvormen te onderscheiden¹⁴: de transcendentie; de product-

¹³ Zelfs als we 'kwaliteit' niet gebruiken, gebruiken we synoniemen, zoals goedheid, klasse en niveau om de toestand, hoedanigheid en deugdelijkheid te typeren: 'dat werk is van topniveau' is hetzelfde als 'dat werk is van topkwaliteit'.

¹⁴ Golder et al., 2012

georiënteerde; de gebruiksgeoriënteerde; de productiegeoriënteerde en de waardengenoriënteerde benaderingen.¹⁵ Elke vorm past bij een specifieke gebruiksgroep en -context en product- of dienststatus. De uitdaging voor werkgevers ligt in het combineren en balanceren van de verschillende vormen van kwaliteit. Organisaties concurreren daarop, omdat klanten zoeken naar kwaliteit. Daarmee is kwaliteit cruciaal voor klanttevredenheid en bedrijfswinstgevendheid, en even cruciaal voor innovatie en goed werk.¹⁶ Kwaliteit heeft een breed belang en komt daarom in verschillende hoedanigheden en disciplines voor.

Als eindgebruiker definiëren we kwaliteit vaak als ‘de mate waarin iets goed is of voldoet aan gestelde eisen of verwachtingen’. Hiermee verwijzen we naar de technische eigenschap, de hoedanigheid en de esthetiek van iets in relatie tot de financiële of emotionele waarde. In veel gevallen zien we het als de som van eigenschap, hoedanigheid en esthetiek. Het gaat om meer dan enkel voldoen aan meetbare criteria of standaarden. Sommigen definiëren kwaliteit daarom ook als een ‘onuitsprekelijk gevoel van waarde’, dat ons aanzet om iets als goed of mooi te ervaren, zelfs zonder dat we dat altijd precies kunnen definiëren, duiden of beschrijven. Kwaliteit is daarmee deels een subjectieve ervaring, een gevoel of intuïtie. In deze definitie ligt de nadruk niet op functionaliteit of betrouwbaarheid, maar op harmonie en esthetiek en de mate waarin de kwaliteit van een product of dienst bijdraagt aan ons levensgeluk. Daarmee is kwaliteit een proces dat ons in staat stelt om harmonie en esthetiek te bereiken om zo levensgeluk te bevorderen. Dit maakt kwaliteit een dynamisch en contextueel begrip dat gaat over objectieve standaarden en subjectieve waarnemingen. Het vaststellen van kwaliteit wordt daarmee niet eenvoudig.

¹⁵ Toelichting op de benaderingen die mogelijk niet voor zich spreken: de transcendentale benadering beschouwt kwaliteit als een abstract en subjectief concept dat moeilijk te definiëren is, maar herkend wordt wanneer men het ervaart. De waardengeoriënteerde benadering kijkt naar kwaliteit in termen van waarde voor de klant, in relatie tot kosten en prijs.

¹⁶ Golder et al., 2012



Kwaliteit vaststellen hangt af van de complexiteit van producten en diensten, en van wie de kwaliteit en regels daarvoor vaststelt. Op de werkvloer gaat het gesprek over goed werk vaak over de kwaliteit van het geleverde werk, werk dat 'technisch' excellent is. Het gaat over de mate waarin een product of dienst voldoet aan verwachtingen en de beoogde standaarden. De complexiteit in het vaststellen van kwaliteit is vooral toe te schrijven aan het doel, de fysieke tastbaarheid en de meetbaarheid.¹⁷ De kwaliteit van een 'simpel' product zoals een vork is eenvoudiger vast te stellen dan de kwaliteit van een dienst zoals onderwijs. In het onderwijs is kwaliteit te definiëren als het vermogen van een docententeam om leerlingen/studenten te begeleiden tot zelfstandig functionerende individuen die een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Een dergelijke definitie vraagt om een doordachte en gedragen opvatting over ontwikkelen, zelfstandigheid, functioneren en positief bijdragen. Elk van deze aspecten vraagt om een eigen mate van kwaliteit en manier van vaststellen. Het vraagt ook om reflectie op het eigen handelen, de nodige competenties en middelen, naast inzet, toewijding en een continu streven naar verbetering om de gedefiniëerde kwaliteit te benaderen.

Het doel van onderwijs is duidelijk meer ambigu dan het doel van een vork; een vork is bovendien fysiek tastbaarder en makkelijker meetbaar. Bij echt laag-complexe producten, zoals een paperclip, zijn de kwaliteitsnormen en de manier om die kwaliteit vast te stellen eenvoudig te standaardiseren. Bij hoog-complex werk, zoals het ontwerpen van een gebouw, is dat niet het geval. Daar bepalen primair de professionals en vakmensen de kwaliteit van het werk.

¹⁷ Het vaststellen van de kwaliteit van diensten is niet altijd complexer dan de beoordeling van producten; meerstemmigheid met betrekking tot bijvoorbeeld de functie van een publiek gebouw of over een kunstvoorwerp kan net zo complex zijn als bij een dienst zoals het onderwijs, of zelfs complexer.

Verskil in complexiteit gaat ook over het niveau waarop en vanuit wie (werkgever, werknemer, consument) kwaliteit is vast te stellen. Eén enkele definitie van kwaliteit volstaat daarom niet voor alle omstandigheden. Zo is een kwaliteitseis te stellen aan een vork als geheel, maar ook alleen aan bijvoorbeeld de kwaliteit van het materiaal. Binnen niveaus is het mogelijk om nog verschillende vormen van kwaliteit te definiëren, zoals de kwaliteit van elk soort materiaal. Zowel micro- als macrodefinities van kwaliteit zijn noodzakelijk.¹⁸ Ze fungeren als houvast voor werkgevers en werknemers, maar ook voor consumenten die het product afnemen. Het macroniveau omvat de totale toestand, hoedanigheid en deugdelijkheid van een product of dienst. In het dagelijks gebruik gaat het dan over bijvoorbeeld 'de kwaliteit van het onderwijssysteem' of 'de kwaliteit van eetgerei'.

Kwaliteit omvat dus meerdere lagen die verder reiken dan alleen technische precisie of afwerking. Wat kwaliteit precies betekent, verschilt daarom per product, dienst, context en individu. Kwaliteit is bovendien onderhevig aan interpretatie: wat nu kwaliteit is, kan morgen geen kwaliteit zijn en andersom. Kwaliteit is voortdurend in ontwikkeling en krijgt betekenis door nieuwe technologische en maatschappelijke veranderingen. Dit maakt kwaliteit paradoxaal, omdat het een mate van stabiliteit en tegelijk ook een mate van flexibiliteit vraagt.¹⁹ Kwaliteit heeft daarom geen vaststaand eindpunt. Het is een voortdurende staat van streven en ontwikkeling.

Kwaliteit van producten en diensten vraagt van professionals en vakmensen werk dat goed is. Om dat te kunnen leveren hebben zij een werkomgeving nodig waarin de principes van goed werk centraal staan.

¹⁸ Shewfelt, 1999

¹⁹ Garvin, 1984

Een dergelijke omgeving motiveert ze om de kwaliteit van hun werk te maximaliseren.²⁰

1.2 Werk dat goed doet

Werk dat goed doet, gaat over de effecten van het werk op de omgeving en op mensen binnen en buiten de organisatie. Het gaat dan vaak over het effect buiten de werknemer en de organisatie om. Je kunt in dat geval spreken van werk dat ethisch verantwoord wordt uitgevoerd en werk dat in positieve zin bijdraagt aan 'the wider good'.²¹ Maar wat betekent dit precies? Om hier meer zicht op te krijgen, kijken we naar onderzoek uit andere disciplines, te beginnen bij de deugdeethiek.²²

Deugden en 'telos'

22 |

In de deugdeethiek staat het ontwikkelen van deugden centraal. Deze deugden zijn op te vatten als karaktertrekken, die zich vormen in het handelen van het individu. Het hebben en (uit)oefenen van deze deugden, zoals rechtvaardigheid, gematigdheid of moed²³, stellen een individu in staat om zijn of haar 'telos' zo goed mogelijk te realiseren. Telos kan grofweg vertaald worden als het dragende idee of doel achter iemands denken en handelen, de reden waarom iets wordt gedaan. In veel organisaties en managementliteratuur wordt dit wel geduid als de 'purpose' van een werknemer, of van een organisatie. Dit individuele dragende idee is altijd gerelateerd aan en verbonden met een 'groter

²⁰ Dysvik & Kuvaas, 2011

²¹ Gardner, 2010, p. 5

²² Deze is gebaseerd op het gedachtegoed van de oud-Griekse filosoof Aristoteles en vertaald naar een hedendaagse context van werk door MacIntyre (2007). Wij maken in dit stuk met name gebruik van het werk van Moore (2019), die het werk van MacIntyre uitvoerig beschrijft, maar ook toepast op 'goed doen' op organisatorisch niveau.

²³ Dit zijn wat in de klassieke deugdeethiek de zogenaamde 'kardinale deugden' worden genoemd. Bij een deugd is altijd sprake van 'het juiste midden' – moed wordt dan bijvoorbeeld gezien als het juiste midden tussen lafheid en overmoedigheid.

goed²⁴ – denk bijvoorbeeld aan een jurist die wil bijdragen aan een rechtvaardige samenleving, of een docent die met zijn werk bijdraagt aan de ontwikkeling van jonge kinderen.

Het ontwikkelen van dat telos is niet iets dat objectief ‘van buiten’ is vast te stellen. Telos vormt zich in en door het individu, waarbij de vorming in de loop van de tijd idealiter steeds verder wordt verfijnd. De deugd achter het dragende doel en de verfijning daarvan is belangrijk voor het kunnen realiseren van werk dat goed doet. Zo kan bijvoorbeeld een dokter die wil bijdragen aan een gezonde en humane samenleving, een deugd als ‘luisteren’ gaande zijn werkzame leven steeds actiever inzetten en oefenen, om zodoende patiënten beter te begrijpen en uiteindelijk te kunnen helpen. De deugd zorgt voor een menselijke manier van contact met patiënten die de samenleving ten goede komt.

Bovenstaande roept de vraag op welke standaarden er zijn voor werk dat goed doet, en wie die standaarden dan bepaalt. Wat goed doet, wordt voor een belangrijk deel bepaald door degene die het werk uitvoert. Daarmee ontleent een individu betekenis aan het werk. Die betekenis draagt daarmee bij aan werk dat goed voelt (zie 1.3). Die betekenis ontleent het individu aan normen die in een breder verband zijn vastgesteld en zich vormen in de maatschappelijke en organisatorische context waarin het werk plaatsvindt.²⁵ Werknormen ontstaan binnen sociale structuren en bepalen het kader waarbinnen een individu het werk uitvoert. Persoonlijke betekenis en professionele doelen zijn niet los te zien van collectieve waarden en idealen, zoals welzijn, vooruitgang of rechtvaardigheid. Benaderingen die zich alleen richten op betekenis voor een individuele werknemer, houden onvoldoende rekening met

²⁴ Zie Moore, 2019, p. 44; Dohmen, 2022, p. 758. Dit grotere goed of ‘common good’ betreft zaken waarover in de maatschappij een grote mate van overeenstemming is – het is breed geaccepteerd dat de gezondheid van mensen een common good is; het bijdragen aan die gezondheid is voor velen in hun werk een dragend idee.

²⁵ Zie ook Van Oeffelt et al., 2021, p. 19



de aanwezigheid van een groter goed waaraan werk dat goed is, goed doet en goed voelt, kan en zelfs zou moeten bijdragen.²⁶

De individuele werknemer

Veel onderzoek naar goed werk richt zich op het werk van professionals of vakmensen. We hebben het dan over complex werk waarin de werknemer een grote mate van invloed heeft op de mate waarin het werk goed doet. In dit geval zijn opvattingen van wat 'het goede' is afhankelijk van de aard en complexiteit van een beroep en de goederen of diensten die geproduceerd worden. Net als bij werk dat goed is, geldt dat hoe complexer het werk, hoe moeilijker het is om een uniforme – laat staan meetbare – standaard te ontwikkelen. Bij zowel het vaststellen als het bewaken van ethische standaarden ligt een belangrijke taak bij de beroepsgroep. Met name professies die in de kern uitgevoerd worden ten dienste van anderen, denk aan de zorg of het onderwijs, kennen een zorgplicht richting zowel het individu (de cliënt of student) als de maatschappij.²⁷ Deze zorgplicht maakt het aanleren en naleven van ethische standaarden van groot belang. De toenemende druk in de laatste decennia op de positie, status en organisatiegraad van veel professionele beroepsgroepen zet ook het vermogen van beroepsgroepen om die zorgplicht na te komen onder druk.²⁸

Er zijn ook veel beroepen waar de aard van het beroep en/of de context van het werk minder vraagt om een invulling van ethische standaarden en een eigen opvatting van wat 'goed doet' vanuit werknemers. Dit zien we bijvoorbeeld bij beroepen waarin vakmanschap nodig is voor de productie van gebruiksproducten. De maatschappelijke meerwaarde van deze ambachtelijke beroepen wordt vaak als gegeven beschouwd, waarbij werk dat goed is ook werk is dat 'automatisch' goed doet. Denk

²⁶ Potts, 2022

²⁷ Nakamura, 2010, p. 108

²⁸ Argyris & Schön, 1974; Freidson, 2001; Tonkens, 2008; Van Middelkoop, 2022

aan een loodgieter die door werk van hoge kwaliteit te leveren een bijdrage levert aan een goede en gezonde leefomgeving. Dat betekent natuurlijk niet dat het nadenken over 'goed doen' in deze beroepen niet van belang is. Deugden als eerlijkheid of behulpzaamheid kunnen vanuit individuele betekenisgeving in het werk en/of vanuit standaarden vanuit een beroepsgroep als cruciaal onderdeel van werk worden gezien. Door het uitoefenen van hun werk volgens deze deugden dragen werknemers in deze beroepsgroepen ook bij aan een blijvende waardering van die deugden in diezelfde maatschappij en organisatie.²⁹

26 |

Een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking heeft een baan die voor een belangrijk deel gestandaardiseerd is. In zo'n baan is (veel) minder ruimte voor een eigen invulling van het werk, en daarmee is de invloed van de werknemer op de mate waarin het werk goed doet gering. Denk aan een werknemer aan een lopende band in een fabriek, of een medewerker achter de kassa bij de supermarkt. Dat maakt de vraag of het werk en de producten of diensten die daarvan het resultaat zijn, goed doen, niet minder relevant. De werknemer heeft hierop echter veel minder invloed en het belang van de organisatie voor het nastreven van werk dat goed doet, is juist groter. Als de werknemer minder invloed heeft, neemt de invloed van werkgevers toe om werk na te streven dat goed doet. Werkgevers spelen in deze situatie een doorslaggevende rol in het creëren en vormgeven van een ethisch en maatschappelijk verantwoorde werkomgeving.

De organisatie

De afgelopen decennia groeit de aandacht voor de vraag of organisaties 'het goede doen'. We zien dit terug in de toenemende aandacht voor waarden binnen organisaties, maar ook voor de 'purpose' van organisaties.³⁰ Dit betreft ook organisaties gericht op bijvoorbeeld

²⁹ MacIntyre, 1984, p. 190

³⁰ Moore, 2019, p. 119

massaproductie, waar de beroepsgroep niet of in mindere mate dient als 'waakhond' voor ethische aspecten van het werk. Wanneer doel en waarden van de organisatie gericht zijn op maatschappelijke impact en meerwaarde, kan dit echter op gespannen voet staan met de wens en/of noodzaak tot het maken van winst of het besparen van kosten. In publieke organisaties die van oudsher gericht zijn op 'het goede doen', bijvoorbeeld in de publieke sector, zien we juist een toegenomen nadruk op efficiëntie en financiën die ten koste kan gaan van de focus op 'het goede'. Men spreekt dan vaak over 'internal goods' die werknemers vanuit hun professe of 'practice' nastreven, die in een juiste verhouding moeten staan tot de 'external goods' van een organisatie, zoals geld, macht of reputatie.³¹ Een te sterke focus op external goods kan de internal goods van een organisatie onder druk zetten³² en werknemers voor morele dilemma's plaatsen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bankiers die ten tijde van een financiële crisis voor morele keuzes komen te staan door het spanningsveld tussen hun eigen professionele en ethische standaarden en het nieuwe beleid van de doelstellingen van de organisatie waarin ze werken.³³

Maatschappij en economie

Wat voor medewerkers en organisaties het goede doen is, wordt voor een belangrijk deel bepaald door wat we in een maatschappij en binnen ons economisch systeem zien als 'het goede'. Dat heeft invloed op de waarde die we hechten aan werk en de deugden die we waarderen in de uitoefening van het werk, maar ook op de maatschappelijke en economische meerwaarde die we toekennen aan producten en diensten die uit werk voortkomen. Die maatschappelijke beelden veranderen over de tijd, maar kunnen door werknemers en organisaties wel als dwingend en onveranderlijk worden ervaren.

³¹ MacIntyre, 2007; Moore, 2019; Beadle & Sinnicks, 2024

³² Moore, 2019, p. 65

³³ Robson & Beadle, 2019

Er is steeds meer aandacht voor de negatieve effecten die voortkomen uit het dominante kapitalistische economische systeem: de effecten op het milieu en onze leefomgeving, maar ook op het welzijn van mensen.³⁴ Dit vertaalt zich in de grotere aandacht voor 'het goede' in organisaties, maar ook in maatschappelijke kritiek op organisaties die een negatieve impact hebben op hun omgeving.³⁵ Dit is terug te zien in de toename van het aantal medewerkers dat belang hecht aan de waarden en doelen – en hun praktische uitwerking in de praktijk – van de organisatie waarin ze werken. Dit beïnvloedt ook de keuze van mensen voor hun werkgever.³⁶

Alhoewel er toenemende aandacht is voor 'goed doen' in het werk, zien we tegelijkertijd dat het kapitalistische en neoliberale denken dominant is in hoe we onze economie en maatschappij hebben georganiseerd. Deze manier van denken is zo sterk dat ze als onveranderlijk wordt gezien, bijna als een natuurwet, en dat we met de negatieve effecten ervan moeten leren leven.³⁷ Het alternatief voor een maatschappij en economie waarin werk minder bepalend is voor onze identiteit, status of inkomen, of waarin vooruitgang niet gelijkgesteld wordt aan economische groei, kunnen we ons niet meer voorstellen of lijkt in de praktijk onhaalbaar.³⁸ De werknemer en organisaties die de dominantie van dit systeem in twijfel trekken of proberen te bouwen aan een alternatief, doen dit vaak binnen het heersende systeem en volgens de spelregels van dat systeem. Dit zorgt voor gevoelens van frustratie en cynisme en heeft daarmee ook invloed op het laatste aspect van goed werk: werk dat goed voelt.

³⁴ Raworth, 2017

³⁵ Loughran et al., 2023

³⁶ Renwick et al., 2013

³⁷ Horgan, 2021, p. 14-15. Zie ook Dohmen, 2022, p. 45; Jaffe, 2021

³⁸ Ook hier geldt: dit verschilt per individu en per context. De dominantie van dit denken is in onze westerse maatschappij waarschijnlijk sterker dan in andere delen van de wereld. Zie bijvoorbeeld de documentaire *After Work* van regisseur Erik Gandini (2023) over de perceptie en invulling van werk in verschillende delen van de wereld.

1.3 Werk dat goed voelt

Wat werk dat goed doet inhoudt, of werk dat goed is, kunnen we in meer of mindere mate objectief vaststellen: we kunnen vaststellen wat binnen een beroep de standaarden zijn met betrekking tot de kwaliteit van het geleverde werk en de ethische standaarden van het werk. Bij werk dat goed voelt, is dat niet het geval, omdat het gaat over de subjectieve ervaring van een werknemer. Het betreft een individuele en persoonlijke ervaring – het werk moet voor iemand ‘voelen alsof het klopt’, of goed aanvoelen. Het is werk dat een werknemer niet (alleen) ervaart als een plicht of als een manier om geld te verdienen, maar als een persoonlijke roeping met een hoge betrokkenheid, wat leidt tot momenten van vervulling.³⁹ Dit ‘goed voelen’ is een diepere laag van de beleving van het werk, die raakt aan fundamentele menselijke verlangens naar betekenis en groei.⁴⁰ Dit gevoel van resonantie – de ervaring dat het werk ertoe doet – is een belangrijke bron van motivatie en voldoening en kan zorgen voor een gevoel van ‘flow’, van opgaan in je werk. Werknemers ervaren dan een gevoel van controle en competentie, terwijl ze tegelijkertijd worden uitgedaagd.⁴¹ In bredere zin leidt werk dat goed voelt tot werk dat individuen ervaren als een essentieel onderdeel van wie zij zijn. Het vormt ten dele hun identiteit.⁴²

Waarden en overtuigingen

Een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid bij en vervulling in het werk, is de mate waarin het werk aansluit bij persoonlijke waarden en overtuigingen. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat hun werk in lijn ligt met hun eigen waarden, of met bredere maatschappelijke

³⁹ Gardner, 2010

⁴⁰ Blustein et al., 2023

⁴¹ Csikszentmihalyi, 1990

⁴² Veltman, 2016. Overigens zijn er ook kanttekeningen te plaatsen bij deze vereenzelviging van werk en identiteit, en de grote centraliteit van werk in het leven van veel mensen. Zie Horgan, 2021; Jaffe, 2021.

doelen die de werknemer zelf ook onderschrijft, ervaren ze een diepere mate van betrokkenheid.⁴³ Wanneer de eigen waarden, of de waarden vanuit de beroepsgroep, juist botsen met bijvoorbeeld de waarden en doelen van een organisatie, kan de betrokkenheid van werknemers afnemen.⁴⁴ Betekenis in werk ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hun werk een positief verschil maakt in de wereld, of het nu gaat om het helpen van anderen, het oplossen van complexe problemen, of het bijdragen aan maatschappelijke vooruitgang.⁴⁵ Deze betekenis kan overigens pas bestaan als voorzien is in basisbehoeften zoals een leefbaar inkomen.

De mate van werkbetrokkenheid is niet statisch, maar fluctueert en komt tot stand in interactie tussen de werknemer, werkgever, de werkomgeving en de samenleving. Ook de fluctuerende waardering van een beroep in de maatschappij kan een rol spelen in de mate waarin voor iemand het werk goed voelt. Voor een medewerker in de jeugdzorg of het basisonderwijs kan bijvoorbeeld de discussie in het maatschappelijk debat over de problemen in die sector afbreuk doen aan de mate waarin het werk goed voelt.

Kwaliteitskenmerken van de arbeid

De mate waarin werk goed voelt, kent ook een meer 'praktische' kant. Ze wordt ook beïnvloed door de kenmerken van de arbeid die tezamen iets zeggen over de kwaliteit van de arbeid. Die kenmerken zijn arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.⁴⁶ Indicatoren die onder deze vier A's te scharen zijn, richten

⁴³ Blustein et al., 2023

⁴⁴ James, 2010

⁴⁵ Blustein et al., 2023, zie ook Gardner et al., 2002

⁴⁶ Zie o.a. Huys et al., 1998. Spraakverwarring met 'werk dat goed is' ligt hier op de loer. Bij werk dat goed is betreft het de kwaliteit van het geleverde werk, de uitkomsten of resultaten dus van dat werk. Bij de kwaliteit van de arbeid betreft het kenmerken van het werk, of de baan, en de mate waarin dat 'goed' is. In de HRM-literatuur, waar deze opvatting van kwaliteit van werk dominant is, wordt deze veelal ingedeeld in deze 'vier A's'.



zich hoofdzakelijk op voorwaarden voor het werkwelzijn van werknemers, die ten doel hebben dat zij goed werk kunnen verrichten. Die voorwaarden zijn uiteraard aan verandering onderhevig, onder invloed van een complex samenspel van economische krachten, institutionele structuren en sociale normen, die alle voortkomen uit globalisering en technologische vooruitgang – recent met name de opkomst van AI.

De kenmerken van arbeid zijn met de 4 A's te vertalen naar grip op werk, geld en leven.⁴⁷ Grip op deze drie gebieden is een voorwaarde om te komen tot werk dat goed voelt.

Grip op werk

Grip op werk wordt allereerst bepaald door de eigenschappen van het werk en de aard en omvang van de taken. Werk dat fysiek of emotioneel zwaar is, kan leiden tot een verminderde grip op werk. Daarnaast zijn taakeisen van invloed op de mate waarin werk voor iemand goed voelt.⁴⁸ Passende taakeisen en variatie in taken dragen bij aan de mate waarin werknemers vinden dat het werk goed voelt. Ze ervaren het werk dan als uitdagend en stimulerend. Te lage taakeisen leiden vaak tot een gebrek aan uitdaging en verbondenheid met het werk, terwijl te hoge taakeisen zorgen voor spanning en werkstress.

Of een werknemer de taakeisen als hoog of laag beschouwt, wordt mede beïnvloed door de regelmogelijkheden die een werknemer heeft. Die regelmogelijkheden worden enerzijds bepaald door de kennis, houding en vaardigheden die de werknemer heeft om het werk goed uit te voeren.⁴⁹ Ze worden daarnaast bepaald door de mate van autonomie die een werknemer ervaart voor de inrichting en uitvoering van

⁴⁷ WRR, 2020

⁴⁸ Potts, 2022; De Beer, 1999. Ook eigenschappen van de arbeid die niet direct aan functie of taken zijn vallen onder arbeidsinhoud – denk aan ontplooiingsmogelijkheden die het werk biedt, bijvoorbeeld in de vorm van formele of informele scholingsmogelijkheden.

⁴⁹ Potts, 2022

het werk. Autonomie vergroot de band die werknemers ervaren met hun werk.⁵⁰ Een gebrek aan autonomie kan leiden tot stress of zelfs burn-out. Over autonomie en de vraag in welke verschijningsvorm en onder welke voorwaarden die bijdraagt aan de kwaliteit van arbeid, bestaat een langlopend debat. Autonomie wordt nog wel eens verward met het idee dat de werknemer volledig onafhankelijk is van de werkcontext, maar autonomie moet gezien worden en krijgt vorm binnen een bepaalde context en in relatie tot anderen.⁵¹ Een te grote, doorgeplaatte individuele autonomie kan ten koste gaan van collega's, of van de kwaliteit van het geleverd werk. Daarnaast is de vraag van belang waarover een werknemer autonomie bezit. In de beweging naar meer zelfsturing of resultaatverantwoordelijkheid komen we regelmatig teams van werknemers tegen die op veel gebieden autonomie hebben (HR-taken, financiën) behalve waar het de inhoud van het werk betreft. Te veel autonomie, of een 'verkeerde' vorm van autonomie, kan juist leiden tot een afname van de mate waarin werk goed voelt in plaats van een toename.⁵²

De trend van de afgelopen decennia waarin meer mensen hoge taakeisen ervaren, in combinatie met een afnemende autonomie, is in dat licht zorgelijk en verklaart ten dele de toename van stress en burn-out onder werknemers in Nederland.⁵³

Naast de arbeidsinhoud wordt grip op werk bepaald door de verbondenheid met anderen. Het gaat dan om de verhouding van een werknemer met zijn of haar leidinggevende, en de manier waarop de formele zeggenschap van de werknemers is geregeld, maar ook om

⁵⁰ Schaufeli & Bakker, 2010

⁵¹ Dohmen, 2022

⁵² WRR, 2020; Van Middelkoop et al., 2023

⁵³ Zie bijvoorbeeld het rapport van het WRR (WRR, 2020) en Potts, 2022. De filosoof Han spreekt zelfs van een 'burn-out maatschappij', waarin we slaven zouden zijn van de wens om almaar productiever te worden (Han et al., 2014).

de kwaliteit van de relaties met collega's.⁵⁴ Sociale binding en steun in de werkomgeving zijn nodig om werk van goede kwaliteit te leveren en zorgen voor een gevoel van verbondenheid onder werknemers. Hierdoor neemt werkplezier toe en wordt stress en werkdruk tegengegaan.⁵⁵ Naast de kwaliteit van de relaties is de mate van psychologische veiligheid in het werk van invloed op grip op werk; wanneer een werknemer te maken heeft met bijvoorbeeld agressie of discriminatie, kan dit leiden tot isolatie en vervreemding en heeft dit invloed op de mate waarin iemands werk 'goed voelt'.⁵⁶

Door de toegenomen intensivering van werk staat de grip op werk op veel plekken onder druk. De mate van grip verschilt daarbij per werkcontext, functie en beroepsgroep. Grip op werk kan onder druk staan voor een hoogopgeleide onderzoeker aan een universiteit, maar deze is niet te vergelijken met grip die een maaltijdbezorger ervaart. Verschillen in werkcontext, in het bijzonder werkcultuur en werkprocessen, functie en beroepsgroep, zorgen voor verschillende regelmogelijkheden.

Grip op geld

Arbeidsvoorwaarden zoals salaris en baanzekerheid zijn bepalend voor de mate waarin werk goed voelt.⁵⁷ Werk zonder een leefbaar loon en/of met weinig inkomenszekerheid zorgt voor onvoldoende bestaanszekerheid en voor een gevoeld gebrek aan waardering en erkenning.⁵⁸ Door onvoldoende grip kunnen werknemers zich uit financiële noodzaak gedwongen voelen te kiezen voor werk waarmee ze zich niet verbonden voelen om te kunnen voldoen aan grip op geld.

⁵⁴ De Beer, 1999

⁵⁵ WRR, 2020; Van Woudenberg-Swicegood, 2024

⁵⁶ James, 2010

⁵⁷ Ballafkih et al., 2017

⁵⁸ WRR, 2020

Goedbetaalde stabiele banen die voldoende bestaanszekerheid bieden, worden de laatste decennia schaarser, terwijl het aantal laagbetaalde onzekere banen in de vorm van zzp-schap, nuluren-contracten en tijdelijk werk toeneemt.⁵⁹ Veel werknemers en werkgevers genieten van de vrijheid die flexibele arbeid biedt, maar die vrijheid komt vaak met een prijs. De toename van dit type banen in combinatie met de versobering van de verzorgingsstaat, zorgt voor een afname van de bestaanszekerheid voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt.⁶⁰ Die werknemers zijn te typeren als precair⁶¹ en kennen doorgaans een lage werkzekerheid, laag inkomen en geringe ontwikkelingsmogelijkheden.⁶²

Grip op leven

Grip op het leven kan gezien worden als de mate waarin mensen door eigen handelen in staat zijn gewenste uitkomsten te bereiken en ongewenste uitkomsten te voorkomen. Gezondheid, het sociale netwerk, toegang tot een betaalbare woning of competentie die iemand heeft om zijn of haar weg te vinden in de samenleving, bepalen in grote mate de grip op leven.⁶³ Grip op het werk- en privé-domein zijn bepalend voor de mate waarin werknemers grip op hun leven ervaren. Goed werk gaat daarom ook om de vraag of werknemers op een goede en gezonde manier hun verplichtingen, wensen en ambities in hun werk en privé-leven kunnen combineren.

De verhouding tussen werk en privé wordt in eerste instantie bepaald door de hoeveelheid werk en de omvang van het dienstverband. Een werkomgeving waar een 36-urige werkweek, of zelfs een vierdaagse werkweek de norm is, geeft een andere werk-privébalans dan een werkomgeving waar een impliciete verwachting heerst van een 50- of

⁵⁹ Zie voor een brede discussie Kremer et al., 2017

⁶⁰ Kremer et al., 2017; WRR, 2020

⁶¹ Standing, 1999

⁶² Zie ook De Beer et al., 2020; Kremer et al., 2017

⁶³ WRR, 2023, p. 13



60-urige werkweek. De werkomgeving en werkcultuur hebben een grote invloed op de mate waarin werknemers grip hebben op hun leven.⁶⁴ Niet alleen de hoeveelheid uren die gewerkt worden zijn van belang, ook de zeggenschap over werktijden doet ertoe. Wanneer werkenden zelf het tijdstip en de locatie van werk kunnen bepalen, leidt dit tot meer grip op leven. De normalisering in 'kantoorbanen' van het thuiswerken tijdens, maar ook na de coronacrisis heeft die zeggenschap voor velen vergroot. Tegelijkertijd maakt dit thuiswerken voor velen de toch al vervagende grens tussen werk en privé nog onduidelijker. Thuiswerken en de constante toegang tot werk vanuit elke locatie kan het ook juist moeilijk maken om los te komen van het werk.⁶⁵

De drie 'grippen' hebben uiteraard invloed op elkaar. De mate waarin iemand grip op geld heeft, beïnvloedt de grip op leven, en de grip op leven heeft invloed op (de grip op) werk. Grip op alle drie de gebieden is nodig voor goed werk. Goed werk gaat daarmee ook over de grenzen van en aan werk en de nadelige effecten van een te sterke centraliteit van werk in onze maatschappij. Wanneer de arbeidsomstandigheden een goed leven buiten het werk om moeilijk maken of verhinderen, is er geen (of minder) sprake van werk dat goed voelt, hoe goed dat werk ook is of doet.

1.4 Conclusie

Werk dat goed is, bevat zowel objectieve als subjectieve elementen. Het definiëren en vaststellen van wat goed werk is, hangt af van de

⁶⁴ In Nederland is volgens de WRR relatief veel grip op leven waar het gaat om de arbeidsduur. Er wordt in veel betrekkingen in deeltijd gewerkt. Bij dat hoge aantal deeltijders zijn allerlei nuanceringen te plaatsen – soms komt die keuze voor deeltijdwerk voort uit noodzaak, omdat bijvoorbeeld geen kinderopvang beschikbaar is. Deeltijdwerk kan met name voor vrouwen als een noodzaak voelen omdat ze bovenmatig veel zorg- en huishoudelijke taken vervullen, en de mogelijkheden voor deeltijdwerk per sector en functie sterk verschillen. Zie voor een uitgebreide bespreking WRR, 2020, p. 129 en verder.

⁶⁵ WRR, 2020; Van Middelkoop et al., 2023

aard van het product of de dienst, de specifieke context, werkgevers, werknemers en consumenten. Goed werk leveren gaat over meer dan technische of meetbare eigenschappen. Het gaat ook over subjectieve ervaringen die verbonden zijn aan zaken als harmonie, esthetiek en levensgeluk. Goed werk vraagt daarom om een balans tussen stabiliteit en flexibiliteit. Bovenal vraagt het leveren van goed werk om een werkomgeving waarin werknemers en werkgevers samen continu streven naar een betere kwaliteit. Goed werk leveren is geen vaststaand eindpunt, maar een voortdurende staat van streven en ontwikkeling. Het vraagt om een werkfilosofie waarin groei, aanpassing en streven naar hogere standaarden op persoonlijk, organisatie- en samenlevingsniveau leidend zijn.

38 |

Werk dat goed doet, is verbonden met ethiek, maatschappelijke waarden en de bredere impact op mens, organisatie en maatschappij. Spanningen tussen individuele en collectieve normen, belangen en doelen zorgen voor paradoxale en soms zelfs tegenstrijdige antwoorden op de vraag wanneer werk goed doet. Een voortdurende open dialoog tussen persoonlijke waarden, professionele standaarden en maatschappelijke belangen is daarom noodzakelijk om de visies samen te brengen en te concentreren op het beste voor mens en milieu, nu en voor de verre toekomst. In die dialoog zich rekenschap geven van de rol van individuele werknemers, werkgevers en de maatschappij, is cruciaal om de balans tussen interne en externe drijfveren te waarborgen.

Goed werk gaat naast technische excellentie en ethisch verantwoord werk ook over werk dat goed voelt. Werk dat goed voelt, ontstaat als het aansluit bij persoonlijke waarden, betekenis biedt, mogelijkheden creëert en grip geeft op betrokkenheid, als er een gevoel is van autonomie en ervaringen zoals flow. Het gaat over diepgaande primaire behoeften die mensen ontnemen aan betaald en onbetaald werk. En dat is niet alleen functioneel. Vervulling, bijdragen, verbinding en meedoen zijn enkele aspecten van werk dat goed voelt. Deze dragen bij aan persoonlijke

groei en identiteitsvorming en spelen in westerse samenlevingen een rol in het betekenis geven aan het leven. Goed werk raakt daarmee aan de kern van wat het betekent om een werkend mens te zijn.

Het raamwerk van werk dat goed is, goed doet en goed voelt, laat zien dat goed werk niet eenduidig is te vatten in een aantal thema's of aspecten. Over het woord 'goed' kunnen we verschillend denken, en dat geldt ook voor werk, omdat werk in verschillende gedaantes en vormen verschijnt; van betaald tot onbetaald, van fysiek tot geestelijk werk en zelfs van 'actie' tot 'geen actie'. Goed werk gaat in essentie over het versterken van het welzijn van het individu, het algehele welzijn van de samenleving en het verbeteren van het milieu. Dat vraagt om een integrale en samenhangende blik op en benadering van 'is, doet én voelt'. Goed werk is niet enkel een middel om grip te krijgen op inkomen en leven, en gaat om meer dan arbeidsvoorwaarden alleen. Evenmin is het enkel een middel om grip te krijgen op de continuïteit van een organisatie. Goed werk overstijgt deze concrete invullingen, omdat goed werk een wezenlijk onderdeel is van hoe wij onszelf, de samenleving en onze relatie met het milieu vormgeven.

Werk speelt een grote rol in de levens van de meeste mensen, en werk vormt daarmee ons en onze omgeving. Met de manier waarop wij naar werk kijken, werk invullen en in het werk handelen, vormen wij echter ook bewust en onbewust weer werk. Een inclusieve en duurzame benadering van werk biedt daarmee een basis voor verandering, voor een agenda om te komen tot goed werk. Een dergelijke benadering nodigt uit om over de grenzen van traditionele opvattingen heen te kijken. Het is een manier om een gezonde, rechtvaardige en meer veerkrachtige samenleving op te bouwen en het hoofd te bieden aan de vraagstukken die op ons afkomen.



Hoofdstuk 2

Op weg naar beter werk

Werk dat technisch excellent is (goed is), dat ethisch verantwoord is en bijdraagt aan bredere maatschappelijke doelen (goed doet) en persoonlijke vervulling biedt (goed voelt), is om meerdere redenen nastrevenswaardig. Goed werk is een doel op zich, maar ook nodig voor een antwoord op de uitdagingen en transformaties waar we als samenleving mee te maken hebben. Niet al het werk in onze samenleving is te kwalificeren als goed. Goed werk vraagt om inspanningen van werknemers, werkgevers en de overheid. Maar hoe komen die partijen met elkaar tot goed, of toch tenminste beter werk?

| 41

Met elkaar komen tot goed werk vraagt allereerst om een scherp beeld van waar we staan – voor jezelf als individu, als organisatie en als samenleving. Dat vraagt om handvatten zodat we goed werk in kaart kunnen brengen. Dat begint bij helderheid over hóe we vaststellen in welke mate er in een bepaalde context sprake is van goed werk. We lieten eerder zien dat goed werk deels objectief is vast te stellen op basis van criteria, zoals salaris en kwaliteit van producten of diensten. Dit biedt houvast, maar geeft geen compleet beeld. Subjectieve criteria zijn minstens even belangrijk of mogelijk zelfs belangrijker. Daarom kunnen

werknemers uit een organisatie met eenzelfde functie van goed én slecht werk spreken, en kunnen werkgevers denken dat ze goed werk faciliteren, terwijl hun werknemers daar mogelijk anders over denken. Het vaststellen en organiseren van goed werk is complexer dan het organiseren van adequaat of gecompromitteerd werk. Een antwoord op wat goed werk is, hangt dus onder andere af van iemands perspectief. Eventuele handvatten en tools om goed werk in kaart te brengen moeten daarom altijd gezien worden als een startpunt, van waaruit met elkaar de dialoog wordt gevoerd over goed werk en wat ervoor nodig is om dit te realiseren.

Helderheid over de weg die moet worden afgelegd naar goed werk vraagt om een integrale aanpak, gebaseerd op cijfers, persoonlijke verhalen en reflecties. Het succes van een dergelijke aanpak hangt af van de gevoelde verantwoordelijkheid en de inspanning van werknemers, werkgevers en de overheid om goed werk te realiseren. Door perspectieven te combineren, ontstaat een eerlijk en volledig beeld op het niveau van het individu, de organisatie en de samenleving.

Hoewel op elk niveau een stand van zaken belangrijk is om concrete acties te ondernemen, kunnen we op weg naar goed werk wel vast een aantal concrete acties ondernemen om goed werk te agenderen – in onze privésfeer, de teams en organisaties waarin we werken en in de samenleving waarin we leven. We bieden daarom enkele handvatten om aan die acties concreet vorm te geven. We zijn ons ervan bewust dat deze handvatten algemeen van aard zijn en dat ze vragen om een specificering op basis van een scherpe analyse van de context waarin het werk plaatsvindt. Met deze handvatten willen we inspireren en richting geven om te komen tot een concrete aanpak die leidt tot goed werk.

2.1 Werknemer

Als werknemer speel je zelf een belangrijke rol in het realiseren van werk dat goed is, goed doet en goed voelt. De invloed van het individu hierop verschilt sterk, maar voor eenieder geldt dat een goede invulling van die rol begint bij een helder beeld van wat goed werk is, en het nemen van verantwoordelijkheid om daaraan goed invulling te geven. Hieronder volgen een aantal acties die daarbij kunnen helpen.

Bepaal wat voor jou goed werk is

Gun jezelf de tijd en ruimte om na te denken over wat voor jezelf goed werk is, en reflecteer daar regelmatig op. Voor bijna alle mensen gaat goed werk over meer dan geld of vakantiedagen, maar (ook) over betekenis, voldoening en maatschappelijke meerwaarde. De kunst is om voor jezelf te concretiseren wat je daaronder verstaat en dat door te vertalen naar je werk en handelen. Denk na over je persoonlijke 'telos'.⁶⁶ Denk aan werk waar je positieve energie van krijgt. Stel jezelf de kritische vraag: 'Is het werk en de context waarin ik werk, het werk en de context waarin ik wil werken?' Reflecteer op de vragen vanuit je telos en wees eerlijk naar jezelf.

| 43

Onderzoek nieuwe kansen en ontsnap uit de gouden kooi als dat nodig is

Als je merkt dat werk niet (meer) goed voelt of niet meer aansluit bij jouw waarden of doelen, overweeg dan ander werk te zoeken. Onderzoek nieuwe mogelijkheden die beter passen bij wat jij belangrijk vindt. Een aanzienlijk aantal werknemers zit in een zogenaamde gouden kooi⁶⁷ terwijl het werk geen voldoening meer geeft. Durf de kooi open te breken. Goed werk vraagt soms om het loslaten van werkprivileges,

⁶⁶ Zie de eerdere bespreking hiervan in 1.2: Deugden en 'telos'.

⁶⁷ Een functie met een aantrekkelijk salaris, zekerheid of andere voordelen en privileges.

een bepaalde levensstandaard of een verandering in je professionele identiteit.

Niet iedereen heeft de luxe of ruimte om ander werk te overwegen, om financiële redenen of als de arbeidsmarktkansen beperkt zijn door bijvoorbeeld het ontbreken van diploma's. Toch zijn er ook binnen dergelijke beperkingen manieren om aan ander werk te komen. Als een directe overstap niet haalbaar is, probeer dan in kleine stappen verder te komen. Neem bijvoorbeeld deel aan lokale gemeenschapsevenementen of vrijwilligerswerk om je netwerk te vergroten, nieuwe ervaringen op te doen en kansen te evalueren. Laat je kosteloos informeren door het bijvoorbeeld het UWV, de vakbond⁶⁸, gemeentelijke diensten of een uitzendbureau.

44 | **Gebruik je stem**

Past de inhoud van het werk wel goed bij je persoonlijke doelen en waarden, maar is er om andere redenen toch geen sprake van goed werk? De organisatie (of: de werkgever) speelt natuurlijk een belangrijke rol in het realiseren van goed werk, maar je kan hier actief aan bijdragen door je uit te spreken en je stem te laten horen. Neem actief deel aan werkoverleggen, geef opbouwende feedback en deel ideeën om werk en werkomstandigheden te verbeteren. Denk vanuit de drie principes van werk dat goed is, goed doet en goed voelt. Je uitspreken over zaken die niet bijdragen aan goed werk – voor jezelf of voor anderen – vraagt om morele moed en het durven stellen van vraagtekens bij de status quo. Zorg daarbij voor steun en ruggespraak, zodat je er niet alleen voor staat en je stem meer gewicht heeft. Door met collega's, leidinggevende, HR-medewerker en de werkgever samen te werken, kan je goed werk realiseren. Sluit je aan bij een medezeggenschapsraad om krachten te bundelen en solidariteit te creëren. Of overweeg om je aan te sluiten bij netwerken van vakbonden, beroeps- of werknemersorganisaties.

⁶⁸ Vakbonden hebben vaak afdelingen of zusterorganisaties die gratis kunnen adviseren.

Lukt het niet of onvoldoende om via de ‘formele paden’ tot goed werk te komen, gebruik dan constructief verzet om toch stappen te zetten richting goed werk. Spreek je – op een respectvolle manier – uit tegen onrechtvaardig beleid of ongewenste werkomstandigheden. Door gezamenlijk op te treden maak je van individuele zorgen een collectieve kracht die tot verandering leidt. En zoek voor jezelf en je collega’s naar manieren om goed werk in de praktijk te brengen; gun jezelf en anderen bijvoorbeeld de tijd voor reflectie en dialoog en help elkaar om daar tijd voor vrij te maken. Durf keuzes te maken in waar je je aandacht op richt en bedenk met elkaar manieren – zoals een vergadervrije dag – om goed werk te realiseren.

2.2 Werkgever

Als werkgever heb je een belangrijke verantwoordelijkheid in het realiseren van goed werk. Goed werk is wenselijk vanuit een ethisch perspectief, maar ook omdat het bijdraagt aan een betere kwaliteit van het werk en meer gelukkige en gezonde medewerkers. Om verantwoordelijkheid te nemen als werkgever zetten we hieronder een aantal mogelijke acties op een rij.

| 45

Zorg voor zeggenschap

Als werkgever is het ontwikkelen van een scherp beeld van goed werk voor jouw organisatie het startpunt. Van daaruit kan een doorvertaling plaatsvinden in beleid, werkprocessen en de werkcultuur. Dat vraagt om regelmatige reflectie en dialoog in de organisatie, waar de verschillende ‘logica’s’ van een organisatie samenkomen. De financiële logica, vaak vertaald in meetbare KPI’s⁶⁹ en targets, is nu nog te vaak leidend, ten koste van de logica van de professionals en de wensen en behoeften

⁶⁹ KPI staat voor kritieke prestatie-indicator (Engels: key performance indicator). KPI’s zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.

van cliënten, studenten of klanten. Geef deze groepen een stem, niet in eenmalige consultatieronden of vrijblijvende 'pizza-sessies', maar door ze structureel en niet-vrijblijvend te betrekken bij het formuleren van wat goed werk is in een organisatie. Zeggenschap van werknemers over strategisch beleid, werkprocessen en HR-beleid, versterkt de verbondenheid van werknemers. Op verschillende manieren inspraak organiseren, en die inspraak opvolgen en belonen, kan zorgen voor een werkcultuur waarin werknemers hun ideeën vrijuit kunnen delen zonder angst voor afwijzing of sancties. Inspraak vraagt ook om een open en transparante manier van het aannemen en afscheid nemen van werknemers. Dat vraagt om duidelijke gelijkheidsbeginsels rond in- en externe mobiliteit.

Doorvertaling tot in de haarvaten

46 |

De geformuleerde opvatting van goed werk mag niet beperkt blijven tot een visiedocument of vrijblijvend verbeterplan. Vertaal goed werk door tot in de haarvaten van de organisatie: wat betekent bijvoorbeeld mensgericht of moreel leiderschap voor het aannemebeleid, de doelen en kritieke prestatie-indicatoren die je stelt, of hoe maak je het voornemen om de professional of vakmens centraal te zetten in je organisatie waar, bijvoorbeeld in de manier waarop je verantwoordingsprocessen inricht? Het vraagt om een kritische blik en durven veranderen in de structuur waar nodig, maar ook om aandacht voor de organisatiecultuur. Een organisatie die het werknemersbeleid vormgeeft vanuit een lens van 'humans as resources', of die vanuit een wens tot flexibiliteit in een bijna constante staat van verandering of reorganisatie verkeert, moet niet vreemd opkijken wanneer de uitgangspunten van goed werk met cynisme vanuit werknemers worden bekeken. Goed werk vraagt om een doorvertaling in de taal en in het handelen – zowel in wat je in je organisatie wel, maar ook wat je bewust niet doet.

Goed werk vraagt om een kritische blik op managementmodellen, vooral wanneer in die modellen autoriteit en controle elke inspanning



in de organisatie dreigen te overheersen. Open managementmodellen waarin lange termijn, vertrouwen, geduld, en gelijkwaardigheid centraal staan, brengen verplichtingen en verantwoording met zich mee voor het hier en nu, en scheppen een diepere verantwoordelijkheid voor een toekomst die verder reikt dan de grenzen van de organisaties.

Versterk welzijn, werkplezier en inspraak

Werk dat goed voelt, is zowel een doel op zichzelf als een belangrijke factor om te komen tot werk dat goed is en doet. Als werkgever heb je een zorgplicht om het welzijn en het werkplezier van werknemers zo goed mogelijk te waarborgen. Dat vraagt om duidelijke normen met betrekking tot de hoeveelheid en inrichting van het werk, doorvertaald in voorbeeldgedrag en concreet beleid en concrete maatregelen. Met werknemers acties ondernemen, gericht op werktijden, werkdruk, autonomie, afwisseling, arbeidszekerheid, sociale veiligheid en arbeidsomstandigheden, verbetert het werkplezier. In teamverband structureel acties bedenken die gaan over goed werk, leidt tot een hogere tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Als leidinggevende kun je zelf normstellend zijn met betrekking tot bereikbaarheid en overwerk, bijvoorbeeld door in de avonden en weekenden geen mails te versturen.

48 |

Maatschappelijke impact en betekenisgeving

Goed werk vraagt om een ethische en verantwoorde manier van handelen met oog voor de impact op de samenleving en het milieu. Dit werk ontstaat wanneer je er als werkgever voor kiest om concreet betekenis te geven aan werk in een bredere maatschappelijke context. Om dit te realiseren is het belangrijk om verder te gaan dan oppervlakkige, hoofdzakelijk economisch gedreven, kritieke prestatie-indicatoren. Het vraagt om leiderschap dat uitgaat van altruïsme, rechtvaardigheid en solidariteit.

Dit vraagt om een balans tussen economische efficiëntie en sociale en ecologische rechtvaardigheid, die verder gaat dan een oppervlak-

kige invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het kan vragen om een fundamentele herziening van de bedrijfsfilosofie, waarbij kortetermijnbelangen ondergeschikt gemaakt moeten worden aan duurzame groei. Als werkgever vaststellen wanneer je werk goed doet, moet gebeuren in samenspraak en samenwerking met werknemers, klanten en andere belanghebbenden, als gelijkwaardige partners in het creëren van positieve impact of waarde.

2.3 Overheid

In het verbeteren van goed werk hebben de samenleving en de overheid een sterke inspanningsverplichting en verantwoordelijkheid. Goed werk vormt een cruciale schakel in het realiseren van een gezonde brede welvaart. De overheid speelt een grote rol om werk betekenisvoller, inclusiever, ethischer en maatschappelijk impactvoller te maken, waarmee de overheid zorgt voor een duurzame toekomst. De overheid kan de volgende acties ondernemen.

| 49

Duidelijke keuzes voor goed werk als motor voor brede welvaart

Als overheid is het noodzakelijk om betekenisvol werk centraal te stellen in het beleid voor brede welvaart. Dit begint met het maken van duidelijke keuzes en het stimuleren van bewustwording bij werknemers en werkgevers over de meerwaarde van die keuzes. Het begint bij het centraal stellen van goed werk in het beleid voor brede welvaart. Dit kan door regelgeving aan te passen (zoals de Arbowet, Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag, de Wet op de ondernemingsraden), morele prikkels te stimuleren, opleidingen te ondersteunen, sociale cohesie en werkplezier te bevorderen, en strengere eisen te stellen aan duurzame en mensgerichte bedrijfsvoering.

Door beleid te ontwikkelen dat gezondheid, welzijn en persoonlijke groei centraal stelt, kan werk in de samenleving een bron van voldoening en



Plak hier.de

Health Box

energie zijn. Dit vergroot het individuele geluk, de sociale samenhang, solidariteit en levenskwaliteit in Nederland.

Versterk solidariteit en sociale verbinding

In onze samenleving zijn individualisme en sociale ongelijkheid zichtbaar in het werk dat we doen en het werk dat we overlaten aan arbeidsmigranten of uitbesteden aan lageloonlanden. Als overheid is het belangrijk om solidariteit en sociale verbinding te versterken. Een krachtige manier om dit te doen is het bevorderen van goed werk in Nederland en in landen waarheen een deel van ons werk is uitbesteed.

Goed werk is meer dan een baan die de rekeningen betaalt. Goed werk geeft mensen waardigheid, structuur en een gevoel van verbondenheid. Maar dat gebeurt niet vanzelf. Het versterken van solidariteit via werk vraagt om het aanpakken van ongelijkheid in beloning, toegang tot werk en maatschappelijke waardering. Juist het waarderen van kwetsbare groepen, zoals (arbeids)migranten, niet-westerse minderheden, alleenstaande vrouwen en mannen, oudere werknemers, en van beroepen zoals pakketbezorgers, zorgverleners en leerkrachten, versterkt het vertrouwen in de samenleving. Vertrouwen stelt mensen in staat om actief deel te nemen aan de samenleving, versterkt gemeenschapszin en vermindert polarisatie. Dit vraagt ook van de samenleving om gemeenschapszin en minder polarisatie.

Duurzame arbeid en sociale zekerheid versterken

Een sterke economie waarin goed werk centraal staat, vraagt van de politiek een discoursverandering gericht op het opbouwen van een langdurige gezonde werkrelatie met je medewerkers en het bieden van sociale zekerheid. De uitwassen van het discours van flexibilisering, economische efficiëntie, aanpassingsvermogen en eigen verantwoordelijkheid worden pijnlijk duidelijk. Het is hard nodig dat de overheid randvoorwaarden creëert waarin werknemers bescherming en ruimte krijgen om persoonlijke groei en bestaanszekerheid te realiseren.

Goed werk vraagt om een robuust sociaal vangnet dat inkomensverlies tegengaat en dat toegang garandeert tot goede gezondheidszorg, onderwijs en andere secundaire basisvoorzieningen, zoals huisvesting, openbaar vervoer en energie. Bestaanszekerheid is voorwaardelijk voor goed werk.

Zie er als overheid op toe dat verschillende kwetsbare groepen in de samenleving, zoals arbeidsmigranten, betere arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden krijgen. Dit versterkt de inzetbaarheid van alle werknemers en het voorkomt uitval, verloedering, inefficiëntie en opstapeling van sociale problemen. Een sociaal vangnet dat zekerheid waarborgt, vergroot de veerkracht van de samenleving. Het vergroot de mobiliteit op de arbeidsmarkt en vermindert economische en sociale kwetsbaarheid. Met een focus op goed werk en sterke sociale voorzieningen creëert de overheid een rechtvaardige en veerkrachtige samenleving die klaar is voor de toekomst.

Als de overheid de kracht van goed werk ten volle benut, werkt dat als een economisch, maar zeker ook als een solidariteitsinstrument. Goed werk is (ook) een politieke keuze. Een keuze voor een samenleving waarin iedereen meetelt en bijdraagt, en waarin iedereen profiteert van brede welvaart.



Hoofdstuk 3

Werk in uitvoering

We sluiten deze publicatie af met zes verhalen die verschillende aspecten van goed of slecht werk belichten. Ze zijn gebaseerd op de gesprekken die we tijdens ons onderzoek gevoerd hebben met werkenden uit uiteenlopende sectoren. Sommige respondenten vonden het prima om met hun eigen naam en verhaal genoemd te worden. In een aantal andere gevallen zijn de namen gefingeerd, om de privacy van de respondenten te beschermen, of omdat het verhaal opgebouwd is op basis van de input van verschillende respondenten. Een geanonimiseerd verhaal is te herkennen aan het gebruik van alleen een (fictieve) voornaam.



3.1 Slecht werk: twee werelden, één probleem

Slecht werk is werk opleveren van slechte kwaliteit, werk dat je niet leuk vindt om te doen, werk waardoor je niet kan voorzien in je eigen onderhoud of waarmee je niks nuttigs kan bijdragen aan de samenleving. Als je echt pech hebt, is er in je werk misschien wel sprake van een combinatie van deze factoren. Hier lees je de verhalen van Norah en Pawel. Zij leven in twee heel verschillende werelden en toch is er bij beiden sprake van slecht werk.

Norah is 36 jaar en werkt als senior consultant bij een groot accountancybureau. Met haar universitaire opleiding en indrukwekkende cv lijkt ze 'het helemaal gemaakt' te hebben. Ze woont met haar vrouw in het centrum van Utrecht in een mooi appartement. Ze heeft een zeer goed salaris en haar functietitel Senior consultant corporate finance klinkt prestigieus.

| 57

Pawel, 25 jaar, kwam anderhalf jaar geleden vanuit Polen naar Nederland. Hij is in Polen opgeleid tot automonteur. Hij wil vijf jaar in Nederland werken, zodat hij genoeg geld kan sparen om in Polen een huis te kopen en een eigen autogarage te beginnen. Hij werkt in Nederland via een uitzendbureau op een flexcontract als orderpicker in het distributiecentrum van een grote supermarktketen. Samen met vijf collega's woont hij in een eengezinswoning met drie slaapkamers in een buitenwijk van Amersfoort.

Van kantoor tot distributiecentrum

Norah's werkdag begint om 07.30 uur als ze in de trein naar Amsterdam stapt. In de trein scrollt ze door tientallen e-mails die 's nachts zijn binnengekomen van internationale klanten. Haar werkgever verwacht van Norah dat zij alle e-mails van klanten zo snel mogelijk beantwoordt, het liefst nog voor de middag. 'Laat de klant nooit wachten' is een belangrijke regel op kantoor. Als zij rond 08.15 uur het moderne

kantoorgebouw binnenloopt, is het er al behoorlijk druk. Haar dagen voelen als een race tegen de klok. Haar agenda puilt uit met online klantgesprekken, interne vergaderingen en deadlines voor rapportages. De momenten waarop ze echt de diepte in kan en inhoudelijke analyses kan doen, zijn schaars, terwijl ze dat juist leuk vindt en eigenlijk ook de reden is waarom ze ooit dit werk is gaan doen. Van analyses maken krijgt ze energie. In plaats daarvan voelt ze zich opgeslokt door de hectiek. Ze moet constant reageren op een eindeloze stroom Slack-berichten, terwijl haar kostbare tijd wegsijpelt in het vastleggen van procedurele stappen in een log softwareprogramma. Het frustrereert haar dat het werk dat haar drijft steeds verder uit zicht raakt door de alledaagse hectiek, en ze ervaart weinig grip op en in haar werk om daar iets aan te veranderen. Ze heeft het gevoel dat ze geleefd wordt door de hectiek.

Pawel werkt in een groot distributiecentrum aan de rand van de stad. Hij gaat altijd op de fiets naar zijn werk, als hij een beetje doorfietst is hij er in een halfuurtje. Pawel is blij dat hij op fietsafstand van zijn werk woont, zo komt hij tenminste nog buiten en is hij geen geld kwijt aan reiskosten. Het is bijna 17.00 uur als hij aankomt bij het distributiecentrum voor z'n dienst tot 01.00 uur 's nachts. Het gebouw is een groot, modern pakhuis, net zoals alle andere anonieme pakhuizen die je in Nederland langs de snelweg ziet staan. De werkomstandigheden zijn zwaar. In de winter is het er koud, in de zomer juist heel warm en er is binnen in het magazijn geen direct daglicht. Met een handscanner loopt hij kilometers door de gangpaden, waarbij elke order binnen de voorgeschreven tijd moet worden verzameld. Er wordt precies bijgehouden hoe lang je over iedere order doet, op een groot scherm dat centraal in het magazijn hangt is in real time te zien wie het minimum-aantal vervulde orders haalt die dag, en wie niet. Als je in het rood staat, word je daar meteen op aangesproken door de teamleider. Pawel voelt nooit de ruimte om het eens een uurtje rustig aan te doen. Daar heeft hij alleen zichzelf mee, omdat hij dan de rest van zijn dienst aan het

jakkeren is om zijn minimale aantal orders van de dag te halen. Hij merkt dat zijn lichaam steeds meer protesteert tegen het fysiek zware werk, als orderpicker moet hij veel lopen, bukken en tillen. Zijn rug en knieën doen vaak pijn – maar hij durft zich niet ziek te melden, uit angst niet meer ingedeeld te worden door het uitzendbureau.

Controleverlies op de werkvloer

Bij Norah's werkgever wordt flexibiliteit eenzijdig geïnterpreteerd. Van haar wordt verwacht dat ze altijd beschikbaar is voor klanten en deadlines, maar zelf heeft ze nauwelijks ruimte om haar werk anders in te richten. Norah merkt dat deze 'gedwongen flexibiliteit' bijdraagt aan de werkdruk die ze al ervaart; ze krijgt bijvoorbeeld steeds minder uren per klant, maar moet wel iedere handeling die ze verricht verantwoorden in de interne systemen. Projecten worden steeds complexer en de tijdsdruk neemt toe, maar als ze suggesties heeft voor een andere aanpak worden deze weggewuifd met verwijzingen naar de geldende procedures en protocollen. Dit maakt haar boos.

| 59

De werkdruk wordt wéér verhoogd door recente bezuinigingen. Waar eerder drie consultants aan een project werkten, moet het nu met twee. Overwerk is de norm geworden, ze is zelden voor 20.00 uur thuis.

De hoge werkdruk leidt regelmatig tot situaties waarin Norah concessies moet doen aan de kwaliteit van haar werk. Analyses kan ze minder grondig uitvoeren dan ze zou willen, belangrijke nuances verdwijnen onder tijdsdruk. Dat strookt niet met haar professionele standaarden, maar ze voelt geen ruimte om hier iets aan te veranderen. Prestatiedruk zorgt ook voor onderlinge spanning. Collega's zijn meer concurrent dan teamgenoot geworden. Projectsuccessen worden geclaimd, fouten worden op anderen afgeschoven. Het gebrek aan echte samenwerking maakt het werk niet alleen minder effectief, maar ook eenzamer.

Op Norah's afdeling heerst een cultuur waarin topprestaties als vanzelfsprekend worden gezien en slechts sporadisch benoemd worden, terwijl fouten je eindeloos nagedragen worden door collega's en je leidinggevende. In functioneringsgesprekken gaat het vooral over meetbare targets: gedeclareerde uren, aantal afgeronde projecten, ziekteverzuim. De kwaliteit van haar werk komt, tot frustratie van Norah, nauwelijks ter sprake.

In het distributiecentrum ervaart Pawel een andere vorm van controleverlies. Zijn werkritme wordt volledig bepaald door de computer die zijn orders genereert. Zijn werkrooster verandert wekelijks en wordt vaak last-minute aangepast, waardoor hij regelmatig op het laatste moment een afspraak met vrienden moet afzeggen.

60 |

Pawel vindt het heel erg jammer dat hij helemaal niets kan inzetten van de technische kennis die hij heeft opgedaan bij zijn opleiding in Polen. Er is geen ruimte voor eigen inzicht of ervaring. Als hij ziet dat een bepaalde route langs de schappen efficiënter kan en dit aankaart bij zijn teamleider, wordt daar niets mee gedaan. Hij wordt gezien als uitvoerend personeel dat vooral niet te veel vragen moet stellen. Daarnaast spreekt hij amper Nederlands en zijn teamleider kan niet goed Engels, dus de taalbarrière maakt het extra moeilijk om ideeën die hij heeft te bespreken. Meestal begint hij er al niet eens aan.

Hoe werk het welzijn ondermijnt

Op Norah's afdeling wordt er onderling veel geroddeld over het management. Maar als er formele overlegmomenten zijn waar problemen besproken kunnen worden, neemt niemand het initiatief en blijft het bij beleefd knikken naar de leidinggevenden. De angst om als 'dwarsligger' bestempeld te worden is diepgeworteld. Medewerkers hebben gezien hoe kritische collega's worden gepasseerd bij promoties of interessante projecten mislopen. Wanneer er problemen ontstaan in projecten of processen, wordt er omhoog gekeken voor oplossingen. Teamleiders

schuiven lastige beslissingen door naar hun managers, die op hun beurt weer naar de directie wijzen. Niemand wil verantwoordelijkheid nemen, uit angst later ter verantwoording geroepen te worden. Het resultaat is een angstcultuur, gecombineerd met eindeloze vergaderingen en memo's waarin weinig echt wordt opgelost.

Norah vertelt op verjaardagen ook niet meer zo trots over het werk dat ze doet. Haar werkgever heeft een slechte reputatie in de media vanwege adviezen die bedrijven helpen belasting te ontwijken. Hoewel ze zelf niet direct bij deze projecten betrokken is, voelt ze zich er wel ongemakkelijk bij. Ze vindt het belangrijk dat ieder bedrijf eerlijk belasting afdraagt. We hebben, zo vindt ze, belasting nodig voor het behoud van onze samenleving: goede zorg, sterk onderwijs, veilige wegen en ga zo maar door. Als we van particulieren verwachten dat ze hun belasting betalen, dan geldt dat toch zeker ook voor bedrijven? Ze begrijpt het wel dat mensen hier boos van worden, maar ze vindt het heel vervelend dat zij hierop aangesproken wordt. Ze heeft niet het idee dat ze invloed heeft op deze praktijken binnen haar eigen organisatie, maar toch knaagt het aan haar: zou ze in ieder geval niet moeten proberen om zich uit te spreken?

In het distributiecentrum ervaart Pawel elke werkdag opnieuw hoe er twee verschillende werelden bestaan onder één dak. Als flexwerker uit Polen merkt hij constant het verschil in behandeling tussen het vaste personeel en de grote groep uitzendkrachten die vaak uit Oost-Europa komen. Hij merkt dat teamleiders met vaste medewerkers wel een band opbouwen, maar dat ze voor hem en zijn collega-flexwerkers geen enkele moeite doen. Waar vaste medewerkers zonder al te veel gedoe vrij kunnen krijgen voor doktersbezoek of familieomstandigheden, moeten flexwerkers zich aan strikte regels houden. Een paar minuten te laat komen leidt direct tot een waarschuwing. Terwijl vaste krachten invloed hebben op hun werkroosters, moeten flexwerkers zich maar schikken naar de diensten die beschikbaar zijn.

Pawel heeft het idee dat de flexwerkers (die allemaal een niet-Nederlandse achtergrond hebben) veel strenger beoordeeld worden dan zijn collega's met een vast contract (en die allemaal Nederlander zijn). Als medewerkers uit deze laatste groep hun targets niet halen, volgt er meestal een begripvol gesprek. Maar uitzendkrachten die achterblijven op de norm, krijgen direct te horen dat er 'genoeg andere mensen beschikbaar zijn'. Dergelijke woorden zorgen voor een gevoel van constante dreiging. Het is alsof er een donkere wolk boven hun hoofd hangt, die een allesoverheersende druk veroorzaakt, elke dag weer. De wetenschap van vervangbaarheid maakt voor Pawel dat zelfs de kleinste misstap een bron van stress is. De werkplek voelt als een plaats waar overleven belangrijker is dan je goed voelen. Pawel kent verschillende collega's die van de ene op de andere dag niet meer werden ingepland, omdat hun 'prestaties onvoldoende' waren.

62 |

Voor Pawel betekent zijn positie als flexwerker constante onzekerheid, zijn contract wordt steeds met drie maanden verlengd. Het frustriert hem dat zijn werk, dat zo belangrijk is voor het dagelijks leven van mensen, zo weinig waardering krijgt. Zonder orderpickers zouden veel mensen hun dagelijkse boodschappen niet in huis hebben. Het voelt voor Pawel als een vreemde tegenstelling: zijn werk is onmisbaar voor de samenleving, maar hijzelf is blijkbaar vervangbaar. Hij zou veel liever een baan zoeken als automonteur, maar een overstap naar ander werk lijkt onbereikbaar door de taalbarrière en omdat zijn diploma in Nederland niet erkend wordt.

Twee verhalen, twee keer slecht werk

Norah's werkweek telt op papier 40 uur, maar in werkelijkheid werkt ze zeker het dubbele. Ook in weekenden en vakanties is ze bereikbaar voor 'urgente zaken', die er altijd lijken te zijn. De weinige vrije tijd die ze heeft, gebruikt ze vooral om bij te komen van de werkweek en de hoognodige tijd met haar vrouw door te brengen. Haar appartement is perfect ingericht, maar het blijft slechts een decor voor haar leven

dat zich elders afspeelt. Sporten en sociale contacten met vrienden en familie zijn naar de achtergrond verdwenen. De constante werkdruk eist zijn tol. Ze slaapt slecht, piekert veel en merkt dat ze steeds vaker hoofdpijn heeft. Het weekend is niet meer genoeg om op te laden. Toch ziet ze geen uitweg – haar hypotheek en levensstijl zijn gebaseerd op haar huidige salaris.

Voor Pawel draait alles om het behouden van zijn baan om zo te kunnen sparen voor zijn toekomstige huis en de autogarage die hij in Polen graag wil opstarten. Soms moet hij overwerken als er onverwachts veel extra bestellingen binnenkomen. Dit overwerk wordt niet altijd uitbetaald, het wordt gepresenteerd als 'collegialiteit' om het werk af te krijgen. Op zijn vrije dagen is hij vaak te moe om er echt op uit te gaan en hangt hij een beetje thuis rond, al krijgt hij daar ook niet echt energie van. En alles in Nederland is zo duur! Als hij regelmatig uit zou gaan, bijvoorbeeld naar de bioscoop – wat hij het liefste doet – dan lukt het helemaal niet meer om te sparen.

Reflectie: de kern van goed werk

Slecht werk betekent voor Norah en Pawel werk waarin geen sprake is van voldoening, persoonlijke groei en een veilige werkomgeving. Bij Pawel komt daar nog eens bij dat zijn werk hem ook geen bestaanszekerheid biedt. Werk speelt vaak een centrale rol in ons leven: het bepaalt niet alleen onze financiële situatie, maar ook onze dagelijkse routine, sociale contacten en hoe ons leven er in de toekomst uitziet. Toch zien we in de samenleving dat steeds meer werkenden worstelen met werkdruk, stress en onzekerheid.

De verhalen van Norah en Pawel lijken op het eerste gezicht heel verschillend, maar vertonen opvallende overeenkomsten in het gebrek aan controle over hun werk, erkenning van hun vaardigheden en de mogelijkheid om hun werk te combineren met een betekenisvol privéleven.

De werkgevers van Norah en Pawel werken hen actief tegen bij het inrichten van werk dat goed is. Norah kon in het verleden wel goed werk opleveren, maar we zien dat dit haar steeds meer onmogelijk wordt gemaakt. Bij Pawel is helaas nooit sprake geweest van werk dat goed is. Als gevolg hiervan hebben ze beiden geen werk dat goed voelt en het verdrietigste is nog wel dat dit hun werkgevers niets lijkt te kunnen schelen.

Norah en Pawel werken beiden in omgevingen waar verschillende visies op wat goed werk is botsen. Bij Norah wordt kwaliteit vooral gemeten in kritische prestatie-indicatoren en meetbare resultaten, terwijl zij zelf meer waarde hecht aan de inhoudelijke aspecten van haar werk en de maatschappelijke impact die ze heeft. Deze spanning tussen kwantiteit en kwaliteit maakt dat haar werk steeds minder goed voelt, en roept ook vragen bij haar op over of ze wel het goede doet voor de samenleving. Bij Pawel lijkt de vraag of het werk goed is of goed doet nauwelijks aan de orde te komen – zijn positie biedt simpelweg niet de luxe om hierover na te denken. Zijn werkgever lijkt ervan uit te gaan dat de kwaliteit van het werk volledig te vangen is in meetbare prestaties, zonder de menselijke kant van het werk te erkennen.

64 |

Wat kunnen Norah en Pawel doen als individu om hun werk te verbeteren? Beiden voelen zich gevangen in hun situatie, maar er zijn wel degelijk mogelijkheden voor constructief verzet. Voor Norah, van wie het werk inhoudelijk in principe goed bij haar ambities aansluit, maar waar andere aspecten knellen, ligt er ruimte in het zoeken naar medestanders binnen de organisatie. Samen met collega's die ook worstelen met de cultuur van constante bereikbaarheid en overwerk, kan zij proberen hier tegenwicht aan te bieden. Dit kan door het gesprek aan te gaan met leidinggevenden of door bewust rustmomenten in te bouwen. Als deze pogingen tot verandering niet slagen, is het verkennen van andere mogelijkheden een optie, ook al betekent dit mogelijk het heroverwegen van bepaalde voordelen die verbonden zijn met haar huidige werk.

Voor Pawel is de situatie anders. Met zijn concrete doel – sparen voor een eigen garage – in het vizier, is het vooral zaak om de komende jaren gezond door te komen. Hoewel zijn mogelijkheden beperkter zijn, kan het wel zinvol zijn om zich te oriënteren op vergelijkbaar werk bij bedrijven waar de arbeidsomstandigheden beter zijn.



3.2 Autonomie: erkenning en vrijheid

Goed werk is niet alleen een goed salaris ontvangen, maar gaat ook om erkenning en de vrijheid om zelf richting te geven aan werk. Bij Milieuwerk, een sociale onderneming onder leiding van David Jansen, staat deze visie centraal. Wat begon als een traditionele re-integratie-organisatie, transformeerde onder zijn leiding tot een plek waar werknemers autonomie kunnen ervaren en zich gerespecteerd voelen. Dit verhaal laat zien hoe David – met vallen en opstaan – de kracht van autonomie heeft ingezet om te zorgen dat werk goed voelt voor zijn medewerkers; om niet alleen individuele levens te veranderen, maar ook een bedrijf sterker te maken.

Een nieuw begin

David Jansen begon zijn avontuur bij Milieuwerk zonder grootse plannen. Het re-integratiebedrijf, destijds een traditionele organisatie met gesubsidieerde werkervaringsplekken, bood hem een stageplek waar hij zonder hoge verwachtingen aan de slag ging. Maar wat begon als een kans om iets nieuws te proberen, groeide uit tot een missie. David werd geraakt door de verhalen van mensen die bij Milieuwerk werkten: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die vaak waren vastgelopen in een systeem dat er niet op toegerust was om in te spelen op hun situatie. Toen de kans zich voordeed om het bedrijf een paar jaar later over te nemen, besloot hij dat risico te nemen. Ondanks waarschuwingen over de stress die ondernemerschap met zich meebrengt, zag David in Milieuwerk iets unieks: de potentie om een plek te creëren waar iedereen die wilde werken daadwerkelijk een eerlijke kans krijgt.

Onder leiding van David veranderde Milieuwerk in een sociale onderneming, een springplank voor velen die elders geen kans kregen. Hij maakte een duidelijke keuze: werkervaringsplekken verdwenen, en iedereen die bij Milieuwerk kwam werken, kreeg een 'echte' betaalde baan. Voor David was dit essentieel: goed werk begint met respect en

erkenning. “We spraken niet meer over ‘cliënten’, maar over volwaardige medewerkers die verantwoordelijkheid kunnen dragen en eigen keuzes mogen maken”, zegt David. De impact werd al snel merkbaar: medewerkers voelden zich meer gewaardeerd en betrokken, wat leidde tot meer werkplezier.

De uitdagingen van autonomie

Vrijheid in werk klinkt mooi, maar David ontdekte dat het niet voor iedereen eenvoudig te bereiken is. Veel medewerkers van Milieuwerk hadden jarenlang in een omgeving gewerkt waarin ze weinig tot geen autonomie hadden. Sommigen waren hun vertrouwen in zichzelf kwijtgeraakt door verslaving, trauma of systematische uitsluiting. David realiseerde zich dat autonomie iets is wat opgebouwd moet worden, stap voor stap. Hij wist dat zijn aanpak moest draaien om persoonlijke aandacht en het leveren van maatwerk om zijn medewerkers echt verder te helpen.

68 |

Een voorbeeld is de medewerker die begon met het sorteren van gebruikte kleding. Voor deze persoon, die jarenlang had geworsteld met zelfvertrouwen, was het zelfstandig uitvoeren van deze taak een enorme mijlpaal. Voor anderen betekende autonomie bijvoorbeeld dat ze hun werktijden konden afstemmen op zorgtaken thuis. Deze variatie aan behoeften vroeg om een flexibele aanpak. Met hulp van jobcoaches van Milieuwerk zorgde David ervoor dat medewerkers wisten dat ze niet zouden worden afgerekend op fouten, maar altijd op steun konden rekenen. “Fouten maken mag,” zegt hij, “en als het misgaat, zoeken we samen naar een oplossing.” Hij geeft een voorbeeld:

Ik kreeg een appje van een van onze jongens: ‘Het gaat helemaal mis. Ik heb geen geld, een tandartsrekening, mijn moeder is ziek en ik draai door. Ik moet je spreken en ik heb tachtig euro nodig.’ Ik gaf hem die tachtig euro en daarmee was het probleem opgelost. Omdat we een klein bedrijf zijn, hoef ik dit met niemand te checken. We kijken naar

de individuele situatie en bieden maatwerk en aandacht. Soms is een kleine investering genoeg om iemand op de rails te houden. Als iemand doordraait en terugvalt in harddrugs, zijn de kosten en gevolgen vele malen groter.

Toen Milieuwerk groeide en meer medewerkers met complexere problematiek aan boord kwamen, werd het steeds moeilijker om persoonlijke oplossingen te bieden. De aansluiting bij Sociaal Werkkoepel Amsterdam van de gemeente Amsterdam bracht hierin verlichting. “Met hun hulp kunnen we medewerkers laagdrempelig de juiste ondersteuning bieden”, legt David uit. “Het zorgt ervoor dat we als organisatie goed voor onze mensen blijven zorgen. En als je goed voor je medewerkers zorgt, zorgen zij goed voor je bedrijf.”

Een veilige basis voor groei

| 69

Nieuwe medewerkers hebben tijd nodig om te leren dat fouten maken binnen Milieuwerk mag. Ook medewerkers die de organisatie verlaten of niet meer komen opdagen, weten dat ze altijd terug mogen komen. Ze weten dat ze in de veilige omgeving van Milieuwerk weer opnieuw kunnen beginnen met het opbouwen van hun werkzame leven. Dit zorgt ervoor dat meer medewerkers durven te experimenteren en verantwoordelijkheid op zich durven te nemen. Autonomie wordt iets dat groeit met hun zelfvertrouwen. Zoals een van de medewerkers het uitdrukt: “Bij Milieuwerk ben ik geen nummer. Als ik iets fout doe, weet ik dat ze mij niet meteen laten vallen. Daardoor durf ik dingen te proberen en te groeien.”

Fouten maken mag dus bij Milieuwerk, en er wordt ingespeeld op individuele behoeften. Een belangrijke voorwaarde is wel dat iedereen die er werkt, ook echt wil werken – dat is de basis. “Dit vraagt dus om wederzijdse inspanning. Iedereen moet intrinsiek gemotiveerd zijn, anders gaat het voor niemand werken.” De jobcoaches helpen de medewerkers om hun plek te vinden, vaardigheden te leren en vooral om in zichzelf

te geloven. Ze geven richting, maar laten mensen ook zelf ontdekken waar ze goed in zijn. Voor de medewerkers is deze ondersteuning cruciaal: het geeft ze het vertrouwen dat ze nodig hebben om autonomie te kunnen voelen. “Wanneer mensen het gevoel hebben dat ze met hun werk onderdeel zijn van iets groters, gebeurt er iets magisch”, zegt David.

Reflectie: de kracht van autonomie

Goed werk betekent voor David Jansen en zijn medewerkers dat er voor iedereen sprake is van autonomie, op de manier die bij hen past. Autonomie bij Milieuwerk draait om erkenning, waardering en eigenaarschap. Het gaat erom dat medewerkers hun werk echt als ‘hun werk’ kunnen zien. David ziet hoe deze aanpak levens verandert: mensen die ooit gevangen zaten in een systeem van afhankelijkheid, bloeien op wanneer ze de regie krijgen over hun werk. Ze krijgen hiermee de mogelijkheid om werk te doen dat goed voelt.

70 |

Autonomie in combinatie met passende ondersteuning en duidelijke kaders geeft medewerkers de kans om te groeien en uitdagingen aan te gaan. Grip op geld, zoals een eerlijk salaris en baanzekerheid, draagt bij aan hun eigenwaarde en motivatie. Daarnaast kunnen medewerkers bij Milieuwerk hun werk afstemmen op persoonlijke omstandigheden, zoals zorgtaken of herstelperiodes. Hierdoor is Milieuwerk meer dan een plek om te werken, het is een plek waar werk goed doet. Het is een gemeenschap waarin iedereen, ongeacht achtergrond of omstandigheden, een kans krijgt om bij te dragen. David blijft zich inzetten voor deze visie, elke dag opnieuw.



3.3 Autonomie: de balans tussen vrijheid en structuur

Goed werk is werk dat je de mogelijkheid biedt om invloed uit te oefenen op je werk en beslissingen te nemen binnen je rol. Het ervaren van die vorm van autonomie is een belangrijke voorwaarde voor werk dat goed voelt. Het kan de kwaliteit van het werk verbeteren, maar ook het gevoel van voldoening en betrokkenheid vergroten. Toch brengt autonomie uitdagingen met zich mee. Het vinden van de juiste balans tussen vrijheid en structuur is cruciaal: te veel kaders, zoals tijdrovende administratieve werkprocessen of hiërarchische besluitvorming, kunnen vrijheid beperken en innovatie in de weg staan. Aan de andere kant kunnen te weinig kaders, bijvoorbeeld een gebrek aan duidelijke doelen of een heldere rolverdeling, leiden tot onzekerheid en een gebrek aan richting. De zoektocht naar die balans staat centraal in het verhaal van Michael Payano.

| 73

De zoektocht

Michael Payano is 35 jaar, geboren in de Dominicaanse Republiek. Hij is op éénjarige leeftijd naar Nederland gekomen en groeide op in Amsterdam-Zuidoost. Na zijn studie media en cultuur aan de Universiteit van Amsterdam begon Michael zijn carrière met het zoeken naar een plek waar hij zijn creativiteit kon inzetten. Hij woont nu in Abcoude en zorgt samen met zijn ex-vrouw, via een goede co-ouderschapsregeling, voor hun zoontje van zes.

Omdat zijn portfolio als videograaf nog beperkt was, lukte het hem na zijn studie niet om een passende baan te vinden en besloot hij zijn eigen bedrijf op te richten. Hij kreeg wel wat opdrachten, maar niet voldoende om van te leven. Tegelijkertijd zette hij zich in als vrijwilliger bij een stichting, waar hij zijn passie ontdekte: niet in opdracht werken, maar zelfstandig video's maken in creatieve vrijheid. Het vrijwilligerswerk liet hem inzien hoeveel voldoening hij haalde uit het creatieve proces en

het vertellen van verhalen met beeld. Om zijn rekeningen te kunnen betalen, had Michael daarnaast parttimebanen als metrobestuurder en boodschappenbezorger.

Zijn ervaringen in het vrijwilligerswerk leerden Michael dat hij het best functioneert in een omgeving waarin hij de vrijheid heeft om zijn mening te geven en projecten zelfstandig te benaderen, zonder bang te hoeven zijn voor een bemoeizuchtige baas of andere druk van bovenaf. Maar hij had wel behoefte aan steun en overleg met collega's, en aan duidelijke afspraken over wie wat doet. Een vaste betrekking zou voor hem daarom een optie zijn, als deze zou passen bij zijn persoonlijke ambities en wensen. Door zijn opdrachten voor videoproducties zag hij bij diverse opdrachtgevers wat de werkcultuur was – wellicht zou ergens een werkplek zijn die aan zijn eisen voldeed. Dit bleek evenwel nergens het geval.

Weer in loondienst

Drie jaar geleden maakte Michael een opvallende keuze: hij ging in part-time loondienst bij Viisi, een hypotheekadviesbedrijf, waar hij verantwoordelijk werd voor het realiseren van projecten op het gebied van social media. Opvallend in de zin dat hij weinig affiniteit had met de financiële sector, eerder een aversie ertegen, maar het was de manier waarop Viisi het werk inrichtte dat hem interesseerde. Het bedrijf werkt volgens de principes van holacratie. In plaats van traditionele hiërarchie biedt holacratie een structuur waarin medewerkers zelf verantwoordelijkheden definiëren en rollen invullen, met de bedrijfsdoelen als leidraad. Voor Michael was dit precies wat hij zocht: vrijheid binnen duidelijke kaders, met ruimte om zijn creativiteit en expertise in te zetten zonder gedoe met managers en leidinggevenden.

Wat Michael uiteindelijk overtuigde om te solliciteren, was de transparantie binnen het bedrijf. Bij Viisi weet iedereen van elkaar wat ze verdienen, dankzij een salarismodel gebaseerd op gelijkwaardigheid.

“Omdat je salarisontwikkeling losstaat van jouw individuele prestaties, worden rollen in de zelfsturende teams verdeeld op basis van wat het beste werkt voor het team en de organisatie”, werd hem in het sollicitatieproces duidelijk gemaakt. Eenmaal begonnen in zijn nieuwe baan, merkte Michael dat een groot deel van zijn wensenlijstje vervuld werd bij Viisi en hij zich daardoor kon concentreren op wat echt belangrijk voor hem was: mooie dingen maken en goed werk afleveren. “Je salaris hangt er niet van af”, merkt Michael op, en dat neemt volgens hem een groot deel van de interne concurrentie en stress weg. “Het voelt een beetje als thuiskomen”, zegt hij.

Hoewel hij ook fulltime aan de slag zou kunnen bij Viisi, kiest Michael er nog steeds voor om een gedeelte van zijn tijd te besteden aan andere bezigheden. Zo heeft hij een YouTube-kanaal opgezet, waarvoor hij samen met vrienden de wereld rondreist om vlogs te maken over sociale en maatschappelijke onderwerpen.

Ultieme vrijheid?

In zijn werkzaamheden voor zijn YouTube-kanaal ervaart Michael de autonomie die voor hem zo belangrijk is. In deze context werkt hij zonder regels van buitenaf en heeft hij volledige vrijheid, wat van hem verlangt dat hij voortdurend ethische en inhoudelijke keuzes maakt, zonder iemand die met hem meedenkt. Dit geeft hem weliswaar nog meer invloed op het eindproduct dan bij Viisi, maar het brengt ook onzekerheden met zich mee. De ethische afwegingen bij het in beeld brengen van gevoelige maatschappelijke onderwerpen vragen om zorgvuldigheid en balans, iets dat soms moeilijk is zonder de steun van vaste collega's en duidelijk geformuleerde waarden van een organisatie. Daarnaast hangen zijn inkomsten af van onvoorspelbare factoren, zoals aantal views en opbrengsten van advertenties, wat extra onzekerheid met zich meebrengt.

Voor Michael is zijn werk op YouTube vooral waardevol door de maatschappelijke bijdrage die hij ermee levert. Hij maakt vlogs over mensen in complexe situaties, zoals migranten die besluiten te emigreren vanwege uitdagende leefomstandigheden in het land waar ze vandaan komen. Michael vindt deze verhalen niet alleen interessant, maar gelooft ook dat het delen ervan anderen een breder perspectief geeft. “Uiteindelijk is het doel dat mensen hun eigen mening vormen”, zegt hij. Dit verlangen naar impact maken en volledige zeggenschap over het eindproduct motiveert hem om door te gaan, ondanks de onzekerheden die deze rol met zich meebrengt.

Reflectie: een bewust gekozen balans

Goed werk betekent voor Michael vrijheid en autonomie, maar ook het maken van bewuste keuzes. Zijn ervaringen laten zien dat goed werk niet vanzelf ontstaat, en dat de invulling ervan heel persoonlijk is. Voor Michael is dat een proces van zoeken, experimenteren en leren van wat werkt. Bij Viisi vindt hij een combinatie van vrijheid binnen gestelde kaders. Deze werkomgeving biedt hem stabiliteit, waarin hij zijn creativiteit optimaal kan benutten zonder te worden beperkt door hiërarchische druk. Dit geeft hem de ruimte om ideeën te realiseren en tegelijkertijd te groeien binnen een veilige context.

Zijn werk op YouTube geeft een heel andere invulling van autonomie. In deze rol heeft hij volledige zeggenschap over het eindproduct en de mogelijkheid om maatschappelijk relevante verhalen te vertellen, werk dat goed doet. Michael kiest bewust voor deze maximale vrijheid, ondanks de onzekerheden en risico's die daarmee gepaard gaan. Hij waardeert de creatieve controle en de ethische verantwoordelijkheid die bij deze rol komen kijken, maar voelt ook dikwijls de stress van het ontbreken van duidelijke kaders en van financiële onzekerheid.

Michaels verhaal laat zien dat ‘goed voelt’ altijd een balans vraagt tussen vrijheid en structuur. Te veel structuur kan verstikkend zijn, terwijl te veel

vrijheid tot onzekerheid en stress leidt. Door bewust keuzes te maken, benut hij het beste van beide werelden: bij Viisi is hij onderdeel van een professionele organisatie met een bij hem passende bedrijfscultuur. Hier vindt hij stabiliteit en een ondersteunend team dat hem energie en inspiratie geeft, terwijl zijn YouTube-kanaal hem de ruimte biedt voor onbegrensde creativiteit en eigen initiatief. Beide werelden vullen elkaar aan en bieden hem waardevolle inzichten. Dit onderstreept dat goed werk niet alleen afhankelijk is van externe factoren, maar ook van de actieve rol die je zelf pakt in het vinden en behouden van de juiste balans.



3.4 Welzijn: de balans tussen werk en privé

Goed werk is werk dat niet alleen draait om resultaten, maar ook om welzijn en balans. Bij Nmbrs is dit een belangrijk uitgangspunt. Als Chief People Officer is Marieke Pepers een drijvende kracht achter deze filosofie en streeft ze voor zichzelf en de medewerkers van Nmbrs naar werk dat goed voelt. Haar zoektocht naar manieren om werk betekenisvoller en wat arbeidsrelatie betreft duurzamer te maken, leidde haar naar een ambitieus experiment: de vierdaagse werkweek. Vanuit haar overtuiging dat productiviteit en werk dat goed is, niet direct afhankelijk hoeft te zijn van het aantal uren dat mensen werken, wilde ze onderzoeken hoe Nmbrs verder kon bijdragen aan een betere werk-privébalans voor medewerkers.

Een bedrijf zonder managers

Nmbrs, een payroll- en HR-softwarebedrijf, staat bekend om zijn organisatievorm zonder managers. Zelforganisatie is de norm en medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen resultaten. Deze aanpak had al een positieve impact op de werkcultuur, maar Marieke geloofde dat er nog meer mogelijk was. Tijdens een inspiratiesessie met de leiding van Visma, het moederbedrijf van Nmbrs, hoorde ze iemand tijdens een presentatie zeggen dat de vierdaagse werkweek de toekomst heeft. “Deze woorden bleven hangen en zetten me echt aan het denken”, vertelt Marieke. “Waarom zouden wij hierin niet voorop kunnen lopen?”

Balanceren tussen culturen en doelen

Niet veel later werd het idee van de vierdaagse werkweek concreet. De vraag was simpel: kan een kortere werkweek het welzijn van medewerkers verbeteren, zonder dat de groei en winstgevendheid van Nmbrs in gevaar komen? Het team besloot het experiment aan te gaan en werkte een pilot van vier maanden uit. Marieke en haar collega's stonden voor een grote uitdaging: hoe implementeer je een fundamentele verandering in een organisatie met kantoren in Amsterdam,

Lissabon en Stockholm, terwijl er zoveel verschillen zijn in werkcultuur en regelgeving?

Een sprong in het diepe

In september 2022 ging de pilot van start. De werkweek werd ingekort tot vier dagen, met vrijdag als vaste vrije dag voor iedereen. Dit vroeg om aanpassingen in de werkwijze: vergaderingen moesten efficiënter geregeld worden, niet-kritische processen werden geschrapt en iedereen moest kritisch kijken naar zijn of haar taken. In de eerste weken worstelden veel medewerkers met de nieuwe structuur. Het voelde alsof ze dezelfde hoeveelheid werk nu in vier dagen moesten proppen, wat soms juist leidde tot langere werkdagen. De verantwoordelijkheid die bij het team werd neergelegd om dezelfde resultaten te behalen, bracht een gevoel van urgentie, maar ook onzekerheid met zich mee.

80 |

Daarnaast waren er culturele uitdagingen. Een van de belangrijkste voorwaarden voor het laten slagen van de pilot was dat iedereen moest meedoen, ongeacht locatie of functie. Dit was een logistieke uitdaging, omdat de werkcultuur en wet- en regelgeving in de verschillende landen behoorlijk verschillen. In Nederland is deeltijdwerken algemeen geaccepteerd, waardoor de overgang naar een vierdaagse werkweek relatief soepel verliep. In Portugal daarentegen is deeltijdwerk niet gebruikelijk en zelfs wettelijk onaantrekkelijk voor werkgevers, waardoor de cultuur vooral gericht blijft op fulltime werken.

De Scandinavische cultuur, met een sterke nadruk op een gezonde werk-privébalans, maakte de transitie in Stockholm eenvoudiger. De uitdaging daar lag meer in de aanpassing aan een collectief schema, waarbij de 'verplichte' vrije dag op vrijdag aanvankelijk door sommigen als beperkend werd ervaren. Marieke wist dat, om deze pilot te laten slagen, een collectieve inspanning nodig was en dat iedereen bereid moest zijn om zich aan te passen en anders te denken over het werk.

Samen pionieren

Naarmate de pilot vorderde, werden de positieve effecten zichtbaar. Marieke zag dat medewerkers bewuster gingen werken en elkaar beter wisten te vinden: vergaderingen op alle kantoren werden korter en doelgerichter, prioriteiten werden scherper gesteld en taken die voorheen essentieel leken, bleken overbodig. Daar werd veel tijd gewonnen. De saamhorigheid binnen het team nam toe en er ontstond een sfeer van experimenteren en leren. “Het deed me denken aan de begintijd van Nmbrs, toen innovatie en durf echt in ons DNA zat”, zegt Marieke. “Maar naarmate we groter werden, verloren we een beetje die échte startup-sfeer. Dit experiment bracht dat gevoel van samen pionieren weer terug.”

Ook in Lissabon, waar deeltijdwerk niet gebruikelijk was, begonnen de voordelen zichtbaar te worden. Mannelijke werknemers gaven aan dat ze nu meer tijd met hun gezin konden doorbrengen. Het was voor hen nieuw om op vrijdag thuis te zijn en de kinderen naar school te brengen of samen iets te ondernemen. Dit had niet alleen een positieve invloed op hun thuissituatie, maar ook op hun werk.

De productiviteit bleef niet alleen op peil, maar nam zelfs licht toe. “Collega’s gingen moe, maar wel voldaan hun driedaagse weekend in,” vertelt Marieke, “en ze kwamen uitgerust en met nieuwe energie terug.”

Reflectie: een blijvende verandering

Goed werk betekent voor Marieke het samengaan van productiviteit en welzijn, om zo werk te creëren dat goed is en goed voelt. Het succes van de vierdaagse werkweek bevestigt haar overtuiging dat dit mogelijk is, mits je bereid bent om bestaande conventies los te laten. In juli 2023 voerde Nmbrs de vierdaagse werkweek permanent in. De resultaten spraken voor zich: uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat medewerkers minder gestrest, meer betrokken en beter in balans waren. Het ziekteverzuim was gedaald terwijl de omzet per persoon

juist was gestegen. Marieke kijkt met trots terug op het proces. Het experiment toonde aan dat goed werk niet alleen draait om de mate van werkbelasting in termen van uren, maar ook om de inrichting van het werk. Voor Marieke is de vierdaagse werkweek geen eindpunt, maar een stap in een bredere beweging naar een meer mensgerichte manier van werken.



3.5 Zingeving: een dubbel perspectief

Goed werk is werk dat niet alleen ethisch verantwoord is, maar ook bijdraagt aan de maatschappij en persoonlijke voldoening biedt. Het is werk dat goed is, goed doet en goed voelt: werk waarin je je vakmanschap kunt uitoefenen, ethisch verantwoord handelt en daadwerkelijk bijdraagt aan de samenleving. Goed werk draait niet alleen om het verkrijgen van een inkomen en het bieden van stabiliteit, maar ook om het vinden van betekenis en balans in het leven. Het gaat om werk waarin je ruimte krijgt om je persoonlijke waarden en overtuigingen te onderzoeken, en waarin je als individu kunt groeien en jezelf kunt ontdekken, zowel in interactie met anderen als in zelfreflectie.

Rogier, 45 jaar oud, werkt al meer dan vijftien jaar als HR-adviseur in een middelgrote zorgorganisatie. Gedurende deze jaren heeft hij talloze gesprekken gevoerd met medewerkers die op zoek waren naar een betere werk-privébalans, meer betekenis in hun werk en meer richting in hun carrière. Als HR-adviseur wil hij zijn vak uitvoeren op het hoogste niveau. Hij streeft ernaar niet alleen zijn werk als adviseur te blijven verbeteren, maar ook daadwerkelijk bij te dragen aan de zoektocht naar zingeving van het personeel. Voor Rogier is goed werk het vaktechnisch goed uitvoeren van zijn taken en tegelijkertijd het creëren van een waardevolle werkomgeving voor zijn collega's, waarin ze de ruimte hebben om hun eigen zingeving te ontdekken.

| 85

Zingeving

Zingeving is voor Rogier een voortdurend proces, dat medewerkers helpt om werk te vinden dat voldoening geeft en dat aansluit bij hun waarden en overtuigingen. Als Rogier begrijpt wat mensen drijft in hun werk, kan hij beter bijdragen aan de motivatie, het werkplezier en de professionele voldoening van medewerkers. Tegelijkertijd is het een manier voor hem om zijn eigen werk betekenisvol te houden. Het is de combinatie van vaktechnische deskundigheid en persoonlijke betrok-

kenheid bij de zingeving van anderen die Rogier gemotiveerd houdt in zijn eigen werk.

Hij merkt in de contacten met medewerkers hoe persoonlijke drijfveren van medewerkers en de werkcontext elkaar kunnen versterken, maar ook hoe een mismatch tussen de twee kan leiden tot ontevredenheid, uitval of zelfs burn-out. Zijn wens om de zingeving van anderen te ondersteunen, is een verlengstuk van zijn eigen zoektocht naar zingeving in het werk. Om meer inzicht te krijgen in hoe zijn collega's omgaan met zingeving heeft Rogier de tijd genomen om te reflecteren op drie casussen die hij heeft begeleid.

Maria: van zorg naar sport

86 |

Maria, een vrouw van 35 jaar, werkte jarenlang als fysiotherapeut in de zorg. Haar drijfveer was altijd mensen helpen herstellen en hun kwaliteit van leven verbeteren. Ze vond het een uitdaging om patiënten op maat gemaakte interventies te bieden. Door haar expertise en toewijding zag ze dagelijks de positieve impact die haar werk had op het herstel van anderen. Buiten haar werk gaf ze daarnaast bootcamp trainingen aan collega's, gedreven door haar passie voor sport en beweging. Ze beschouwde sport als middel om zowel fysiek als mentaal in balans te blijven.

Haar werk in de zorg werd echter steeds zwaarder. De werkdruk nam toe door bureaucratische verplichtingen en de steeds hogere eisen die aan haar werden gesteld. Ze nam regelmatig diensten over van collega's die door persoonlijke omstandigheden niet konden werken. Het constant 'aan staan', de hoge werkdruk en de fysieke belasting begonnen hun tol te eisen. Maria merkte dat haar energie steeds meer afnam en dat de voldoening die ze uit haar werk haalde, niet meer opwoog tegen de voortdurende stress. Uiteindelijk leidde dit tot een burn-out, dit dwong Maria om serieus na te denken over haar toekomst.

Ze besloot dat het zo niet verder kon. Ze ging in gesprek met haar HR-adviseur Rogier. In dit gesprek stonden ze stil bij de vraag wat haar drijfveren waren en wat haar daadwerkelijk energie gaf. Tijdens dit gesprek kwam Maria tot het inzicht dat het tijd was om een andere richting in te slaan. Geïnspireerd door haar passie voor sport en haar overtuiging dat preventie de sleutel is tot een goede gezondheid, koos zij ervoor om als zelfstandige aan de slag te gaan in de sport- en bewegingssector, gericht op preventieve zorg. Ze had al ervaring met het begeleiden van groepstrainingen en besloot zich verder te verdiepen via scholing rondom voeding en leefstijl.

Door te werken in een context waarin ze zelf haar agenda kon bepalen en haar passie voor gezondheid verder kon ontwikkelen, kreeg Maria haar energie terug. Ze begon mensen te begeleiden in hun leefstijl en bood zowel groeps- als 1-op-1 trainingen aan. Het gevoel dat ze nu invloed had op haar werkritme en in de mogelijkheid verkeerde om anderen te helpen bij het verbeteren van hun kwaliteit van leven, gaf haar voldoening. Haar kernwaarde – anderen helpen – bleef hetzelfde, maar haar werkcontext was wel veranderd. In plaats van zich continu te moeten aanpassen aan een overbelaste zorgomgeving, kon Maria nu haar werk doen binnen een meer gebalanceerde en persoonlijkere context.

Farid: de invloed van een rolmodel op drijfveren en zingeving

Farid, een man van 28, groeide op in een gezin met een vader die geestelijk verzorger was. Zijn vader sprak altijd gepassioneerd over het belang van het helpen van mensen. Dit inspireerde Farid om psychologie te gaan studeren en nu werkt hij als ambulante hulpverlener. Hij vindt veel voldoening in zijn werk, vooral in het begeleiden van cliënten die in complexe en kwetsbare situaties verkeren. Het geven van steun, het luisteren naar hun verhalen en het helpen bij het vinden van oplossingen voor hun problemen is voor hem een wezenlijk onderdeel van zijn persoonlijke zingeving. Farids werk geeft hem voldoening omdat hij

cliënten niet alleen helpt met praktische problemen, maar hun ook de emotionele en psychologische steun biedt die nodig is om hun eigen kracht te ontdekken. Dit maakt zijn werk betekenisvol, omdat hij direct bijdraagt aan de verbetering van het welzijn van zijn cliënten.

Farid is intrinsiek gemotiveerd om het verschil te maken in het leven van zijn cliënten. Hij ervaart veel positieve aspecten in zijn werk, zoals de vrijheid om op maat gemaakte zorg te bieden en het directe contact met mensen. Toch merkt hij dat de omstandigheden binnen zijn organisatie hem belemmeren in het volledig realiseren van zijn zingeving. Zo zijn de werkplekken niet altijd ideaal voor vertrouwelijke gesprekken met cliënten. Door meer afgesloten ruimtes te creëren voor vertrouwelijke gesprekken zou hij zijn cliënten nog beter kunnen ondersteunen. Hoewel hij trots is op de zorg die hij biedt, heeft hij de overtuiging dat goede zorg ook afhankelijk is van de juiste faciliteiten. Hij vindt dat de organisatie hierin moet voorzien om zijn werk optimaal te kunnen blijven doen. Daarom gaat hij hierover in gesprek met HR-adviseur Rogier, en samen met facility services is het hen gelukt om twee afgesloten overlegruimtes te realiseren.

Noah: op zoek naar ruimte voor idealen

Noah, 38 jaar, werkte als beleidsadviseur in dezelfde zorgorganisatie. Hij droomde ervan om systemen te verbeteren, zodat zorgprofessionals meer tijd konden besteden aan hun patiënten. Maar in de praktijk botste hij steeds op de starre structuren van de organisatie. In een openhartig exitgesprek met Rogier vertelde Noah waarom hij had besloten om over te stappen naar een consultancybureau dat zich richtte op innovatie in de zorg. Door die overstap kreeg hij de kans om meer invloed uit te oefenen op innovatieprocessen in de zorg. In deze nieuwe rol kan hij directer werken aan verbeteringen en nieuwe ideeën sneller implementeren. Het consultancybureau biedt hem de ruimte om zijn expertise in te zetten zonder tegen de grenzen van de organisatie te stuiten. Dit biedt hem de vrijheid om daadwerkelijk veranderingen te realiseren en

zijn idealen na te jagen, wat hem meer voldoening geeft in zijn werk. Rogier gaf aan dat hij de persoonlijke overwegingen van Noah begreep, al vond hij het wel erg jammer dat het hen als organisatie niet gelukt was Noah binnen te houden.

Reflectie: zingeving en vakmanschap

Goed werk betekent voor Rogier dat hij zich als HR-adviseur verder ontwikkelt en zijn vakmanschap inzet om medewerkers te ondersteunen. Het is werk dat goed is, omdat hij zijn expertise gebruikt om medewerkers te helpen in hun zoektocht naar zingeving, wat hem voldoening geeft. Het is werk dat goed voelt, omdat het hem voldoening geeft om bij te dragen aan de groei van medewerkers, terwijl hij zelf ook blijft groeien in zijn vak. Hij draagt bij aan een werkklimaat waarin medewerkers zich ondersteund en gehoord voelen, en de ruimte krijgen om zingeving vorm te geven. Tot slot is het werk dat goed doet, omdat ze op deze manier van werken een zo groot mogelijke bijdrage leveren aan kwalitatief goede zorg.

Door te reflecteren op de gesprekken met Maria, Farid en Noah, realiseert Rogier zich hoe bepalend persoonlijke drijfveren zijn voor de keuzes die mensen maken in hun werk. Deze reflecties bevestigen voor hem de waarde van het goede gesprek over zingeving en hoeveel betekenis hij hiermee kan toevoegen in het werk van medewerkers. Hij begrijpt dat zingeving niet alleen voortkomt uit persoonlijke waarden, maar ook uit inspirerende rolmodellen en de werkcontext waarin iemand zich bevindt. Daarom is het belangrijk om actief bij te dragen aan het creëren van een werkomgeving die medewerkers ondersteunt en hen in staat stelt hun drijfveren te realiseren, met de juiste faciliteiten en randvoorwaarden. Dit betekent dat hij zowel de dialoog aangaat als zorgt voor praktische voorwaarden, zoals geschikte werkplekken en faciliteiten voor vertrouwelijke gesprekken, zodat medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Door zijn focus op de zingeving van anderen geeft Rogier ook invulling aan zijn eigen zingeving. Het gaat, met andere woorden, om zingeving in dubbel perspectief. Het werk dat hij doet, biedt hem de mogelijkheid om niet alleen anderen te ondersteunen, maar ook zijn eigen waarden en overtuigingen in praktijk te brengen. In zijn eigen zoektocht naar persoonlijke en professionele zingeving besluit hij zich verder te scholen in het voeren van gesprekken over zingeving en het ontwerpen van werkomgevingen die medewerkers de juiste condities bieden om hun waarden en ambities na te streven. Hij begrijpt dat zingeving en vakmanschap niet los van elkaar kunnen worden gezien: hoe meer hij zichzelf als adviseur blijft ontwikkelen, hoe beter hij in staat is om anderen te begeleiden in hun zoektocht naar betekenis in hun werk. Dit besef heeft Rogier ertoe aangezet zijn vaardigheden op het gebied van dialoog en communicatie verder te verdiepen. Hij realiseert zich dat het niet alleen gaat om het geven van antwoorden, maar vooral om het stellen van de juiste vragen en het creëren van een ruimte waarin medewerkers hun eigen antwoorden kunnen vinden. Door actief te luisteren en een veilige omgeving te bieden, kan hij hen helpen hun persoonlijke drijfveren en ambities te verkennen, wat zowel zijn werk als zijn eigen zingeving verder verrijkt.



3.6 Bestaanszekerheid: een noodzakelijke basis

Goed werk is werk dat een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij. Het is werk waarin je het gevoel hebt dat je iets zinvol doet voor anderen, dat je een verschil maakt in hun leven. Dat geldt voor het welzijn van de mensen voor wie je werkt én dat van de collega's met wie je samenwerkt. Maar goed werk houdt ook in dat het financiële zekerheid biedt.

Sarah, een gepassioneerde woonbegeleidster van 35 jaar, werkt in een verzorgingshuis. Ze is getrouwd en heeft vier kinderen. Sarah werkt in loondienst en heeft een nuluren-contract. Gemiddeld werkt ze 24 uur per week. Haar diensten zijn verdeeld over ochtend- (van 08.00 tot 13.00 uur) en avonddiensten (van 17.00 tot 20.00 uur), wat haar de middagen vrijgeeft om tijd met haar kinderen door te brengen. Voor Sarah is werken in de zorg meer dan een baan, het is een roeping, waarbij je met je hart werkt en respect hebt voor de mensen die je verzorgt. Omdat iedereen vroeg of laat afhankelijk wordt van zorg, vraagt dit volgens haar om medewerkers die hun werk met toewijding doen.

| 93

Werkplezier en financiële zekerheid

Sarah is een zorgverlener die haar werk uit overtuiging doet, geld is voor haar geen belangrijke drijfveer. Haar partner is de belangrijkste kostwinner en dit zorgt voor een duidelijke financiële verdeling tussen haar en haar partner. Hij draagt de vaste lasten, terwijl haar inkomen voornamelijk wordt besteed aan het gezin, leuke activiteiten, en het steunen van goede doelen. Sarah heeft het geluk financieel op haar partner te kunnen rekenen, waardoor ze niet afhankelijk is van een hoog salaris. Echter, een recente situatie maakte voor haar de kwetsbaarheid van haar (financiële) positie duidelijk.

Onzekerheid

Het plotselinge ziek worden van haar partner deed Sarah beseffen hoe kwetsbaar haar huidige positie is en hoe afhankelijk ze van haar partner is voor hun bestaanszekerheid. Het maakte haar onzeker over de balans tussen werk dat voldoening geeft en werk dat voldoende financiële zekerheid biedt. Sarah stelde zich de vraag wat er zou gebeuren als haar partner niet meer kan werken. Ze realiseerde zich dat het verlies van zijn inkomen haar en haar gezin in een financieel onhoudbare situatie zou brengen. Met haar huidige inkomen kan ze de lasten van het gezin niet dragen. Als haar man niet meer zou werken, zou ze dan nog in staat zijn dit werk te doen dat haar voldoening geeft, of zou ze gedwongen worden om andere keuzes te maken, puur vanuit financiële noodzaak?

94 |

Loondienst of toch als zelfstandige?

Sarah weet dat ze minder verdient dan verzorgenden die op basis van een zzp-constructie actief zijn in het verzorgingstehuis. Collega's die op zzp-basis werkzaam zijn, verdienen al gauw drie keer zoveel als het personeel in loondienst. Doordat deze medewerkers vaak van de ene naar de andere werkplek gaan, valt het Sarah op dat zij doorgaans geen band opbouwen met de bewoners, een belangrijke drijfveer in haar werk. Maar hoewel haar huidige werk voldoening geeft en dus meer ruimte biedt voor die verbinding met bewoners, zou ze bij financiële nood waarschijnlijk keuzes moeten maken die niet alleen gebaseerd zijn op werkplezier. Als zzp'er zou ze meer kunnen verdienen, alleen is ze bang dat dit ten koste zou gaan van de liefde en toewijding waarmee ze haar werk nu doet.

Stabiliteit

Haar partner is gelukkig beter geworden, maar de ervaring heeft Sarah bewust gemaakt van haar kwetsbaarheid. Vooral de onzekerheid over de bestaanszekerheid van haar gezin heeft haar aan het denken gezet. Door de situatie is zij gaan inzien dat de stabiliteit die zij ervaart, afhankelijk is van het inkomen van haar partner. Het idee om als enige

verantwoordelijk te zijn voor de vaste lasten en de zorg voor hun vier kinderen maakte haar angstig. Zij en haar gezin zijn kwetsbaar als haar partner wegvalt. Hoewel ze ervan overtuigd is dat ze het uiteindelijk zou redden, bracht deze situatie haar aan het wankelen. Het benadrukte hoe belangrijk stabiliteit en gedeelde verantwoordelijkheid zijn voor haar gevoel van zekerheid en controle over het leven. Desondanks blijft ze doen wat ze altijd heeft gedaan, maar is ze zich nu veel meer bewust van de onzekere aspecten van haar situatie.

Reflectie: bestaanszekerheid

De ervaring met de ziekte van haar partner heeft Sarah diep doen nadenken over wat goed werk voor haar betekent. Goed werk betekent voor haar nog steeds een waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij – werk dat goed doet. Dat geeft haar voldoening – werk dat goed voelt. De recente gebeurtenissen zorgden ervoor dat ze zich meer moest gaan bezighouden met het feit dat het werk ook belangrijk is om in de basisbehoeften van zichzelf en haar gezin te kunnen voorzien – grip op geld en grip op leven. Het is de balans tussen betekenisvol werk en de zekerheid van een stevige financiële basis die haar gevoel van veiligheid en controle in het leven ondersteunt. Waar ze voorheen vooral waarde hechtte aan werkplezier, voldoening en de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan de zorg voor anderen, heeft de periode van onzekerheid haar bewust gemaakt van het belang van stabiliteit en bestaanszekerheid.

Sarah beseft dat een betere opleiding en een contract voor een vast aantal uren haar zelfredzaamheid zouden vergroten. Ze ziet dat het hebben van een vaste financiële basis cruciaal is om veerkrachtig te blijven in tijden van onzekerheid. Het idee dat haar partner zou kunnen wegvallen, waardoor haar situatie verandert, doet haar beseffen dat dit niet alleen andere keuzes op werkgebied met zich meebrengt, maar ook haar welzijn zal beïnvloeden. Dit inzicht dwong haar om na te denken over hoe ze haar eigen positie zou kunnen versterken.

Sarah's verhaal benadrukt het belang van werk- en inkomensstabiliteit, vooral wanneer onverwachte gebeurtenissen de balans verstoren. Haar verhaal laat zien hoe kwetsbaarheden in persoonlijke en professionele omstandigheden impact kunnen hebben op het welzijn en de toekomstperspectieven van mensen. Het laat de voorwaardelijkheid zien van grip op geld, werk en leven voor het kunnen leveren van werk dat goed is en goed doet. Haar situatie laat zien hoe belangrijk het is om na te denken over de stabiliteit van werk en inkomen, vooral wanneer onverwachte gebeurtenissen de balans verstoren. Bestaanszekerheid is niet alleen een kwestie van vandaag rondkomen, maar van morgen het huidige niveau van leven kunnen blijven vasthouden, zonder voortdurende angst voor het onverwachte.



98

Literatuur

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.

Ballafkih, H., Zinsmeister, J., & Meerman, M. (2017). A Job and a sufficient income is not enough: The needs of the Dutch precariat. *Journal of Workplace Rights*, 2017(Okttober-December). <https://doi.org/10.1177/2158244017749069>

Beadle, R., & Sinnicks, M. (2024). It's a three-ring circus: How morally educative practices are undermined by Institutions. *Business Ethics Quarterly*, 1–27. <https://doi:10.1017/beq.2024.1>

Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289-314. <https://doi.org/10.1177/10690727221119473>

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.

De Beer, P. (1999). Arbeid: Onmisbaar goed of noodzakelijk kwaad?. *Sociologische gids*, 46(4), 284-309.

De Beer, P., Bouwhuis, S., Chkalova, K., Dekker, F., De Vries, J. & De Vries, R. (2020). *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt: De focus op zekerheid* (Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt). CBS.

Dohmen, J. (2022). Iemand zijn: *Filosofie van de persoonlijke vorming*. Ambo|Anthos.

Durkheim, E. (1997). *The Division of Labor in Society*. Free Press.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (3), 367–387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Polity.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2002). *Good work: When excellence and ethics meet*. Basic Books.

Gardner, H. (Red.). (2010). *Good Work: Theory and practice*. The GoodWork Project.

Garvin, D. A. (1984). What does “product quality” really mean. *Sloan Management Review*, 25(1), 25-43.

Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What is quality? An integrative framework of processes and states. *Journal of Marketing*, 76(4), 1-23. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0416>

Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: Over zinloos werk, waarom het toeneemt en hoe we het kunnen bestrijden*. Business Contact.

Haller, M., Klösch, B., & Hadler, M. (2023). The centrality of work: A comparative analysis of work commitment and work orientation in present-day societies. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192114>

Han, B. C., & Schuitemaker, F. (2014). *De vermoeide samenleving: Drie essays*. Van Genneep.

Horgan, A. (2021). *Lost in work: Escaping capitalism*. Pluto Press.

Huys, R., Wouters, L., & Van Hootegem, G. (1998). *Bouwen en schaven aan de kwaliteit van de arbeid: Een instrument*. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/271792>

Jaffe, S. (2021). *Work won't love you back: How devotion to our jobs keeps us exploited, exhausted, and alone*. Bold Type Books.

James, C. (2010). Reflections on the GoodWork Project: A sociologist's perspective. In H. Gardner (Ed.). *GoodWork: Theory and practice*, 153-173.

Kremer, M., Went, R., & Knottnerus, A. (Red.). (2017). *Voor de zekerheid: De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Loughran, T., McDonald, B., & Otteson, J. R. (2023). How have corporate codes of ethics responded to an era of increased scrutiny?. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1029-1044.

Lucassen, J. (2021). *De wereld aan het werk: Van de prehistorie tot nu*. W-Books.

MacIntyre, A. C. (1984). *After virtue: A study in moral theory* (2nd ed.). University of Notre Dame Press.

MacIntyre, A. C. (2007). *After virtue: A study in moral theory* (3rd ed.). University of Notre Dame Press.

Moore, G. (2019). *Virtue at work: Ethics for individuals, managers, and organizations*. Oxford University Press.

Nakamura, J. (2010). Defining and modeling good work. In Gardner, H. (Ed.), *Good Work: theory and practice* (pp. 107-126). The GoodWork Project.

Potts, G. W. (2022). *Work as a calling: From meaningful work to good work*. Routledge.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Penguin Books.

Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

Robson, A., & Beadle, R. (2019). Institutions and moral agency: the case of Scottish Banking. *Journal of Institutional Economics*, 15(5), 845-859. <https://doi.org/10.1017/s1744137419000092>

Ruijters, M. C. P. (2018). *Queeste naar goed werk: Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Reds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.

Shewfelt, R. L. (1999). What Is quality? *Postharvest Biology and Technology*, 15(3), 197-200.

- Standing, G. (1999). *Global labour flexibility: Seeking distributive justice*. Palgrave.
- Tonkens, E. (2008). *Mondige burgers, getemde professionals: Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector*. Van Gennep.
- Van Middelkoop, D. (2022). *Samen goed werken: Pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap*. Hogeschool van Amsterdam.
- Van Middelkoop, D., Ballafkih, H., & Van den Berg, L. (Eds.). (2023). *Tussen terugverlangen en vooruit bewegen: De impact van de coronapandemie op werk en welzijn in het hbo*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam.
- Van Oeffelt, T., Ruijters, M., & collega's. (2021). Samen op zoek naar goed werk: *Professioneel framen van de teamopgave*. Opgehaald via <https://goodworkcompany.nl/publicatie/samen-op-zoek-naar-goed-werk/>
- Van Woudenberg-Swicegood, A.D. (2024). *Understanding co-worker relationships in hybrid work: Adapting to a post-COVID-19 workplace*. Northumbria University.
- Veltman, A. (2016). *Meaningful work*. Oxford University Press.
- Weber, M., & Kalberg, S. (2013). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Routledge.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2020). *Het betere werk: De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2023). Grip. *Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle*. Geraadpleegd via <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2023/11/30/grip>

Fotoverantwoording

Omslag:	Freepik, NS, PostNL
Pagina 10:	Jonathan Borba
Pagina 14:	Luis Quintero
Pagina 19:	Mizuno Kozuki
Pagina 24:	Thgusstavo Santana
Pagina 31:	Tima Miroshnichenko
Pagina 36:	Freepik
Pagina 40:	NS
Pagina 47:	The Coach Space
Pagina 50:	PostNL
Pagina 54:	Pixabay
Pagina 56:	Tiger Lily
Pagina 66:	Wallace Chuck
Pagina 72:	Caleb Oquendo
Pagina 78:	The Coach Space
Pagina 84:	Freepik
Pagina 92:	Freepik
Pagina 98:	Ahmad Ardity

Of het nu om arbeidsmigratie gaat of om flexwerk, om de inzet van zzp'ers of om vaste contracten: 'werk' is een centraal onderwerp in het maatschappelijk en politiek debat. De 'hardwerkende Nederlander' lijkt maatgevend voor politieke besluitvorming te zijn geworden. Veel minder gaat het over de inhoud en kwaliteit van het werk zelf.

Wanneer is werk van voldoende kwaliteit en wie bepaalt dat? En welke bijdrage levert werk aan de samenleving? Werk moet ook bij iemand passen – hoe kan werk bijdragen aan het welzijn van de werknemer? Over al die aspecten van werk gaat het in *Goed werk in uitvoering – werk dat goed is, goed doet en goed voelt*.

Deze publicatie is het resultaat van een meerjarig onderzoekstraject van The Work Lab, in samenwerking met het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam. De centrale onderzoeksvraag was: wat is goed werk? De onderzoekers keken wat hierover in de bestaande literatuur te vinden is, spraken met deskundigen en interviewden tientallen werknemers uit uiteenlopende sectoren. Hun bevindingen leidden tot een analyse en karakterisering van wat zij als goed werk zien: werk dat goed is, goed doet en goed voelt.

Beschrijvingen vanuit de praktijk maken een belangrijk deel uit van deze publicatie. De persoonlijk verhalen geven een indringend beeld van de verwikkelingen en overwegingen die een rol spelen bij de keuzes van mensen voor werk dat zij moeten, kunnen of willen verrichten. Het zijn verhalen over goed én slecht werk, die een bijzonder reliëf geven aan de bevindingen van de onderzoekers.

Naast inzicht in de kwaliteiten van werk, biedt deze publicatie – voor werknemers, werkgevers en de overheid – concrete handvatten voor het vormgeven van goed werk.

Goed werk in uitvoering – werk dat goed is, goed doet en goed voelt is een onmisbare gids voor iedereen die zich beroepsmatig of vanuit interesse wil verdiepen in wat in het leven van velen een centrale plaats inneemt: werk.



Work Lab
Hogeschool van Amsterdam

Centre for Economic
Transformation



Amsterdam University
of Applied Sciences