

MEER

DAN WERK

Hoe een
veelzijdig leven
je vrijheid, balans
en betekenis
teruggeeft



FAUZIA MAHOMEDRADJA
ROGIER VAN DER WAL

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vind je op www.boom.nl.

© 2026 Fauzia Mahomedradja, Rogier van der Wal | Boom

Redactie: Mark Ubbink
Omslagontwerp en opmaak binnenwerk: Jorine Zegwaard

ISBN 9789024473755

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom uitgevers.

INHOUDSOPGAVE

Proloog – Er is meer dan werk	9
Voorwoord	11
Leeswijzer	13
HOOFDSTUK 1 - OMARM DE MEERSPORIGHEID!	17
Werkdruk en burn-out	18
Een terugblik	21
Anders	22
Lieve man	24
Morele ambitie	25
Verschillende varianten	27
De kracht van generalisten en weigeren te kiezen	29
Het belang van balans en rust	29
Minder werken en productiviteit	30
En voor jou?	30
HOOFDSTUK 2 - TIJD VRIJMAKEN VOOR GROEI EN BALANS	33
De waarde van tijd	34
Tijd voor jezelf	37
Timemanagement en prioriteiten stellen	40
Grenzen stellen en nee durven zeggen	44
Verhalen uit het leven: Gert Weerheim	47
HOOFDSTUK 3 - BEWANDEL EEN ANDER ONTWIKKELSPoor	53
Van waarom naar hoe	54
Verschillende sporen om te bewandelen	54
Mentaliteit	58
Valkuilen en paradoxen	59
Tijd vinden in een volle week	60
Jouw 8-uur kalender	61
Waarom bedrijven hierop moeten inzetten	63
Verhalen uit het leven: Marvin Biljoen	66

HOOFDSTUK 4 - ONTWIKKEL VAARDIGHEDEN DIE ER ECHT TOE DOEN	71	HOOFDSTUK 7 - HET ORGANISATIEPERSPECTIEF	131
Welke vaardigheden?	72	Vooruitgang?	132
Kloof in onze samenleving	74	De 'AFAS-revolutie'	132
Waarom soft skills de hardste vaardigheden van de toekomst zijn	76	Tegen de stroom in zwemmen	133
Wij zijn de oplossing	78	Het kan korter	135
De kernvaardigheden van een toekomstbestendige mens	79	Zingeving	136
Waarom deze vaardigheden de nieuwe basis vormen	81	De homo coöperans en de economie van de vreugde	137
Verhalen uit het leven: Samantha Keijser	83		
HOOFDSTUK 5 - NETWERKEN EN MENTORSCHAP	87	HOOFDSTUK 8 - HET SAMENLEVINGSPERSPECTIEF	141
Niet in je eentje	88	Noodzaak	142
Wat is een netwerk eigenlijk?	90	Op de rem!	142
Waarom een netwerk essentieel is	91	Meersporigheid: de relatie met ons democratisch burgerschap	143
Misvattingen over netwerken	93	Meer verbinding en oprechte interesse in elkaar	145
Mentorschap	94		
Verschil tussen mentor, coach en rolmodel	95	HOOFDSTUK 9 - VOOR MENSEN DIE HIER EIGENLIJK GEEN TIJD VOOR HEBBEN	149
Waarom mentorschap werkt	96	Van inzicht naar praktijk in een vol leven	150
Hoe een goede mentor te vinden	97	Meersporigheid begint in je denken	151
Hoe een goede mentee te zijn	99	Waar begin je dan?	153
Waarom ook jij mentor kunt zijn	100	Daarom kiezen we voor LEAP	154
Praktisch mentorschap	100	Hoeveel tegelijk? Minder dan je denkt	155
Mentorschap in organisaties en gemeenschappen	101	Zo ziet dat eruit in echte levens	156
Samen sneller groeien	103	Acht uur: geen norm, wel richting	157
		Waarom de toekomst bijna altijd verliest	158
HOOFDSTUK 6 - DE PERSOONLIJKE DIMENSIE — LAAT JE INSPIREREN	107	De sporenkalender	159
Wat komt er op je pad?	108	De gevolgen van het toelaten van meersporigheid	160
Werk met en zonder perspectief	109	Meer dan werk begint met bevlogenheid:	162
Corporate rebels	110	in gesprek met prof. dr. Bas Kodden	
Maar hoe dan?	112		
En-en kan natuurlijk ook	113	Epiloog	165
Idealisme	114	Dankwoord	167
Verborgen potentieel	115	Lijst van gebruikte literatuur	171
Hoe begin je?	116		
Verhalen uit het leven:			
1) Margaret Jong	118		
2) Anke Visser	122		
3) Peter Tangel	125		

PROLOOG – ER IS MEER DAN WERK

Het begint vaak onschuldig. Met een volle agenda, een interessant project, een kans die je niet wilt laten lopen. Met het idee dat het tijdelijk is, dat het nu even druk is en later wel weer rustiger wordt. Werk nestelt zich langzaam in het midden van het leven, niet met één grote klap, maar stap voor stap. Eerst neem je het mee naar huis in je hoofd, later ook in je avonden, je weekenden, je vakantie. Voor je het weet is werk niet langer een van de sporen die je bewandelt, maar het spoor waar alles omheen is georganiseerd.

Voor veel mensen voelt dat vertrouwd, zelfs logisch. Werk geeft structuur, inkomen, status en vaak ook betekenis. Op de vraag ‘wie ben je?’ antwoorden we zonder nadenken met onze functie of ons beroep. Alsof dat de kern is. En toch wringt daar iets. Want terwijl we harder werken, efficiënter plannen en onszelf blijven ontwikkelen, groeit bij velen het gevoel dat er iets ontbreekt. Dat het leven smaller wordt, terwijl het juist voller zou mogen zijn.

Dit boek is geschreven vanuit die spanning. Vanuit de observatie dat we leven in een samenleving die werk zwaar laat wegen, maar weinig ruimte heeft voor alles wat daarbuiten valt. Zorg, creativiteit, rust, zingeving, vrijwilligerswerk, leren zonder direct nut – dat zijn vaak de eerste dingen die sneuvelen als de druk toeneemt. Niet omdat ze onbelangrijk zijn, maar omdat ze zich moeilijk laten vangen in targets, uren of KPI's.

En toch zijn het juist die andere sporen die het leven dragen. Wie zorgt voor een ouder, leert iets over grenzen en verantwoordelijkheid. Wie tijd maakt voor creativiteit, oefent het vermogen om te spelen, te falen en opnieuw te beginnen. Wie ruimte neemt voor rust, ontdekt dat nietsdoen soms productiever is dan nog een taak afronden. Wie zich verdiept in zingeving of idealen, ontwikkelt een moreel kompas dat richting geeft wanneer systemen dat niet doen.

VOORWOORD

De gedachte achter *Meer dan werk* is eenvoudig, maar niet vanzelfsprekend: een rijk leven bestaat uit meerdere sporen. Werk mag daarin belangrijk zijn, maar niet allesbepalend. *Meersporigheid* is geen pleidooi om minder serieus te werken of om je terug te trekken uit de wereld. Het is een uitnodiging om breder te kijken naar ontwikkeling, naar waarde en naar wat het betekent om mens te zijn in een tijd van versnelling, prestatiedruk en onzekerheid.

We schrijven dit boek niet vanuit een ivoren toren en ook niet met de illusie dat er één juiste manier is om te leven. Integendeel. Meersporigheid ziet er voor iedereen anders uit. Voor de een betekent het twee deeltijdbanen, voor de ander een combinatie van werk en zorg, of werk en vrijwilligerswerk, of werk en stilte. Het gaat niet om het perfecte evenwicht, maar om *bewustzijn*: zien welke sporen je bewandelt, welke je verwaarloost en welke misschien opnieuw aandacht verdienen.

Dit boek nodigt je uit om die vragen toe te laten. Niet om ze meteen te beantwoorden, maar om ze serieus te nemen. Want misschien is de belangrijkste vraag niet hoe je meer gedaan krijgt, maar waar je je tijd, aandacht en energie werkelijk aan wilt geven.

Er is *meer dan werk*. De vraag is alleen: durf je die ruimte te verkennen?

In de hectiek van het dagelijks leven is het makkelijk om vast te lopen in de verwachtingen die ons werk en onze rol daarin wekken. We richten ons op groei, productiviteit en resultaten, en soms ten koste van onze eigen veerkracht, nieuwsgierigheid en persoonlijke ontwikkeling. *Meer dan werk* is geschreven vanuit de overtuiging dat het ook anders kan: dat er ruimte is voor werk én voor betekenis, rust, creativiteit en een veelzijdig leven.

Onze gezamenlijke reis naar dit boek begon op een plek waar boeken, ideeën en ontmoetingen samenkomen: het Managementboekgala. We zaten toevallig naast elkaar, zonder te weten dat die avond het startpunt zou zijn van een samenwerking die verder zou reiken dan een prettig gesprek. Wat begon met een uitwisseling over boeken en lezen, verdiepte zich gaandeweg tot een gesprek over wat lezen en werken eigenlijk kunnen betekenen. Al snel ontdekten we dat we veel dezelfde vragen en idealen deelden: hoe kunnen we werk zo vormgeven dat het ons ondersteunt in plaats van beperkt?

Na het gala zetten we het gesprek voort. In die verkennende gesprekken werd duidelijk dat het idee dat Fauzia al langer met zich meedroeg – dat werk niet het enige spoor in ons leven hoeft te zijn, maar onderdeel is van een bredere persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling – sterk resoneerde bij Rogier. Hij herkende zich in deze gedachte en sloeg er direct op aan. Waar dit idee voor Fauzia begon als een intuïtief verlangen om iets te delen, bracht Rogier verdieping, reflectie en scherpte. In die wisselwerking ontstond de basis voor *Meer dan werk*.

Dit boek is het resultaat van die samenwerking. Het is geschreven vanuit verschillende achtergronden en perspectieven, maar met een gedeelde intentie. We geloven dat een veelzijdig leven waarin werk betekenisvol is maar niet allesbepalend, bijdraagt aan meer balans, creativiteit en veerkracht. In dit boek verkennen we hoe aandacht, reflectie en bewuste keuzes kunnen helpen om ruimte te maken voor wat er naast werk nog meer toe doet.

Meer dan werk is geen handleiding met vaste antwoorden, maar een uitnodiging om stil te staan bij je eigen aannames over werk en succes. We laten ons inspireren door verhalen, ideeën en bewegingen die laten zien dat het anders kan. We reiken perspectieven en vragen aan die je kunnen helpen om je eigen koers te bepalen, op een manier die past bij jouw leven, ambities en waarden.

Ons doel met dit boek is om te inspireren. Om lezers aan te moedigen om het gesprek met zichzelf en met anderen aan te gaan, over wat werk voor hen betekent en welke plek het inneemt in hun leven. Als dit boek je helpt om bewuster keuzes te maken, nieuwe mogelijkheden te zien of simpelweg even stil te staan bij wat voor jou belangrijk is, dan heeft het voor ons zijn doel bereikt.

We wensen je veel leesplezier en inspiratie.

FAUZIA & ROGIER

LEESWIJZER

***Meer dan werk* is geschreven voor iedereen die voelt dat werk een belangrijk onderdeel van het leven is, maar niet het hele verhaal hoeft te bepalen. Het boek nodigt uit om werk, ontwikkeling, zorg, rust en zingeving in samenhang te bekijken. Daarbij hoef je geen ervaren lezer of managementprofessional te zijn: dit boek is nadrukkelijk geschikt voor iedere lezer. De stijl is toegankelijk, met herkenbare voorbeelden, reflecties en praktische handvatten.**

Het boek is opgebouwd uit negen hoofdstukken. We hebben die bewust zo concreet en compact mogelijk geschreven, zodat je de kern gemakkelijk kunt teruglezen of gebruiken als reflectiemoment. De hoofdstukken bouwen inhoudelijk op elkaar voort, maar zijn ook goed los van elkaar te lezen. Je kunt het boek dus van begin tot eind volgen, maar ook openslaan bij het hoofdstuk dat het beste aansluit bij jouw huidige vraag of levensfase. Voor lezers die vooral op zoek zijn naar praktische toepassing: hoofdstuk 9 gaat expliciet in op het vertalen van de ideeën naar het dagelijks leven. Dat hoofdstuk kan prima zelfstandig worden gelezen. Bovendien hebben we een aantal interviews toegevoegd die een goed beeld geven van wat we bedoelen: mensen die ‘meer dan werk’ al in praktijk brengen en voorleven.

Hoofdstuk 1 – Omarm de meersporigheid!

In dit openingshoofdstuk introduceren we het kernidee van het boek: het leven bestaat uit meerdere sporen. Werk is er één van, maar niet het enige. We laten zien hoe een eenzijdige focus op werk kan leiden tot uitputting en waarom het bewust erkennen van meerdere sporen juist ruimte, balans en veerkracht oplevert.

Hoofdstuk 2 – Tijd vrijmaken voor groei en balans

Dit hoofdstuk draait om tijd. Hoe maak je in een volle week ruimte voor ontwikkeling, rust en reflectie? We laten zien waarom tijd voor jezelf belangrijk is en introduceren het idee om structureel tijd vrij te spelen voor persoonlijke groei.

Hoofdstuk 3 – Bewandel een ander ontwikkelspoor

Hier verkennen we de verschillende sporen waarop ontwikkeling kan plaatsvinden, zoals werk, zorg, creativiteit, vrijwilligerswerk, gezondheid en zingeving. Dit hoofdstuk helpt je om zicht te krijgen op welke sporen in jouw leven dominant zijn en welke misschien meer aandacht verdienen.

Hoofdstuk 4 – Ontwikkel vaardigheden die er echt toe doen

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal welke vaardigheden in een snel veranderende wereld werkelijk van waarde zijn. We kijken verder dan vakinhoudelijke kennis en besteden aandacht aan vaardigheden die op meerdere levenssporen van betekenis zijn, zoals reflectievermogen, aanpassingskracht en zelfleiderschap.

Hoofdstuk 5 – Netwerken en mentorschap

Ontwikkeling gebeurt nooit in isolement. In dit hoofdstuk laten we zien hoe relaties, netwerken en gemeenschappen bijdragen aan persoonlijke groei. We verkennen formele en informele netwerken en laten zien hoe verbinding met anderen nieuwe perspectieven en kansen kan openen. Ook mentorschap kan hier een mooie rol in spelen.

Hoofdstuk 6 – De persoonlijke dimensie - laat je inspireren

Dit hoofdstuk laat zien hoe inspiratie werkt. Aan de hand van voorbeelden, verhalen en casussen tonen we hoe anderen hun leven meersporig hebben ingericht. Niet als blauwdruk, maar als bron van ideeën en bemoediging om je eigen pad te verkennen.

Hoofdstuk 7 – Het organisatieperspectief

Hier verleggen we de blik naar organisaties. Wat betekent meersporigheid voor werkgevers, teams en leiderschap? We laten zien hoe organisaties ruimte kunnen creëren voor ontwikkeling buiten het werk en waarom dat niet alleen werknemers, maar ook organisaties zelf sterker maakt.

Hoofdstuk 8 – Het samenlevingsperspectief

In dit hoofdstuk plaatsen we meersporigheid in een bredere maatschappelijke context. We reflecteren op wat deze manier van kijken betekent voor de samenleving als geheel, en hoe een bredere waardering van werk, zorg en ontwikkeling kan bijdragen aan een veerkrachtiger toekomst.

Hoofdstuk 9 – Voor mensen die hier eigenlijk geen tijd voor hebben

Dit slothoofdstuk is volledig gericht op de praktijk. Hier vertalen we de ideeën uit het boek naar concrete stappen, oefeningen en reflectievragen. Je vindt handvatten om meersporigheid daadwerkelijk vorm te geven in je eigen leven, op een manier die past bij jouw situatie. Als je vooral wilt weten *hoe* je met de inzichten uit dit boek aan de slag kunt, kun je dit hoofdstuk ook als eerste lezen.

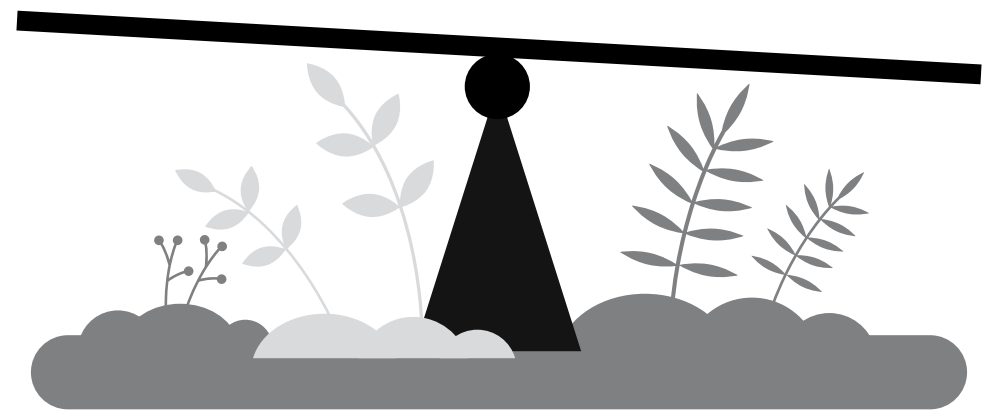
Epiloog – Meer dan werk, elke dag opnieuw

In de epiloog brengen we de verschillende lijnen uit het boek in kort bestek samen. *Meersporigheid* is geen eindpunt of vast model, maar een voortdurend proces van afstemmen, kiezen en bijstellen. We nodigen je uit om het gesprek met jezelf en met anderen voort te zetten en stap voor stap vorm te geven aan een leven dat niet draait om één spoor, maar om samenhang en betekenis.

Je hoeft dit boek niet lineair te lezen. Gebruik het als gids, als inspiratiebron of als uitnodiging tot reflectie. *Meer dan werk* lees je op je eigen tempo, langs de sporen die voor jou op dit moment het meest betekenisvol zijn.

HOOFDSTUK 1:

OMARM DE MEERSPORIGHEID!



Werkdruk en burn-out

We leven in een tijd van forse, oplopende en voor veel werkenden zelfs te zware werkdruk. Die kan stapje voor stapje, en dus zonder dat je het in eerste instantie in de gaten hebt, zó oplopen dat je geleidelijk opbrandt. Zeker als er daarnaast in de privésfeer dingen spelen of als je te maken krijgt met wat we nogal verhullend als *'life events'* betitelen (zoals een sterfgeval of een scheiding), die je emotioneel fors kunnen raken en uitputten. En soms putten we onszelf volkomen uit en trappen te laat op de rem.

Er woedt inmiddels een debat of het verschijnsel 'burn-out' wel bestaat, maar ook als je het liever anders noemt – zoals een 'aan het werk gerelateerde staat van uitputting' – feit is dat in Nederland bijna een vijfde van de werkenden klachten heeft van psychische vermoeidheid door het werk. In 2022 kampten 1,6 miljoen werkenden met klachten die je onder 'burn-out' zou kunnen scharen, zo blijkt uit onderzoek van het RIVM en TNO.¹ Ook is een opvallende toename te zien: van 13% in 2013 tot 20% in 2024. En deze bedenkelijke trend is nog altijd niet omgebogen. Ondertussen heeft het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) ervoor gewaarschuwd dat de wetenschappelijke discussie over het al dan niet bestaan van burn-out, in de praktijk niet mag betekenen dat mensen met dit type klachten niet de aandacht en goede behandeling kunnen krijgen die ze verdienen. Vaak speelt er meer tegelijk en is het niet zozeer alleen het werk, als wel een combinatie van factoren (bijvoorbeeld ook een druk gezin en/of mantelzorg) die de problemen veroorzaakt.² Jonge mensen raken al vroeg opgebrand en durven gezien de enorme competitie niet tijdig aan de bel te trekken, waardoor ze uiteindelijk totaal vastlopen. Meerdere van die jonge mensen schreven op basis van hun eigen ervaringen een boek, om anderen tijdig te waarschuwen en te behoeden voor wat hen is overkomen – zoals neurobioloog en consultant Brankele Frank. Zij kreeg zelfs tot tweemaal toe een burn-out, de tweede nota bene tijdens het schrijven van haar boek *Over de kop* (2023) over de eerste ervaring.

We gaan daar niet uitkomen door to-dolijsten, grip of extreme doelmatigheid; daarvoor is meer nodig. Ook daarover is al het een en ander geschreven waar we ons voordeel mee kunnen doen; een mooie term die we in dat verband tegenkwamen is 'ontploeteren', een vondst van Annemiek Lecomte (2019). Zij raadt ons verder aan in het moment te leven met onze volle aandacht en gevoel, onze beperkingen te accepteren en met mild verdriet te kijken naar wat zich buiten ons bereik bevindt, en een bepaalde hoeveelheid 'leegte' te houden – ongevulde tijd en ruimte om te kunnen ingaan op wat zich spontaan aandient. Ze citeert een coach die werkt met de 'cirkel van tijd', bestaande uit vier taartpunten van ieder 25 uur. Zij vraagt haar cliënten hoeveel tijd ze aan hun werk besteden en hoeveel aan maximaal drie andere levensdoelen of energiebronnen, dingen waar ze blij van worden en waar ze graag mee bezig zijn. Sommige mensen komen er tot hun eigen schrik pas op dat moment achter dat ze vrijwel alle 100 uur aan werk besteden, terwijl dat helemaal niet de bedoeling was. En dat ze dus helemaal niet toekomen aan wat ze eigenlijk het liefste doen.³ Kunnen we als het moet scherpe keuzes maken, in de wetenschap dat kiezen ook verliezen is – wat Oliver Burkeman (2022) zo mooi de 'Joy Of Missing Out' noemt? En durven we bij dit soort afwegingen stil te staan, in plaats van te vluchten in voortdurende drukte en zo onze tijd als confetti te zien wegschieten?

¹ RIVM/TNO (2022). Het betreft 18,2% van de mannelijke en 22,2% van de vrouwelijke werknemers.

² Zie de whitepaper 'Burn-out: meer dan een individueel probleem' (2020), te vinden op de website van het NIP: nip.nl.

³ Lecomte (2019), p. 31-32. De betreffende coach is Ester Braat, haar bureau heet Office Rescue.



FIGUUR 1: CIRKEL VAN TIJD

Een terugblik

Het kan geen kwaad ons te realiseren dat waar we nu staan, de uitkomst is van een ingrijpende ontwikkeling. Bij de Grieken en Romeinen gold het juist als een statusverhogende kwestie dat je niet behoefde te werken: daar had je slaven en handwerkslieden voor. Juist de *well-to-do* konden zich met staatszaken bezighouden of van hun rijkdom genieten en zich laten bedienen. Nog weer langer geleden waren de mannen allemaal jagers en verzamelaars (en daar dus de hele dag druk mee, je zou dat als een vorm van werk kunnen zien), op basis waarvan de eerste georganiseerde akkerbouw en veeteelt is ontstaan. In de middeleeuwen had je de gilden, professionele organisaties die de uitoefenaren van specifieke beroepen verenigden. Na de Reformatie werd werk een heilige plicht en gold ledigheid als 'des duivels oorkussen'. Met de introductie van de stoommachine deed het industriële tijdperk zijn intrede en werden er door de werklieden, inclusief vrouwen en kinderen, hele lange werkdagen gemaakt. De arbeidsverdeling werd zoals welbekend door de Amerikaanse werktuigbouwkundig ingenieur Frederick Taylor nog verder verfijnd met zijn 'principes van *scientific management*' (in 1911 in boekvorm gepubliceerd), met als enig doel verhoging van de productie door middel van standaardisatie, opdeling van taken en prestatiebeloning, en dus ook verhoging van de opbrengsten.

Langzaam maar zeker werden daarna onder druk van de vakbonden de scherpste randjes van de werkweken afgehaald, maar laten we daarbij niet vergeten dat de vrije zondag in Nederland pas in 1919 werd ingevoerd en de vrije zaterdag zelfs pas in 1960. Beroemd zijn de essays van Bertrand Russell ('In Praise of Idleness' uit 1932) en John Maynard Keynes ('Economic Possibilities for our Grandchildren' uit 1930), waarin ze voorspelden dat de werkweek in de wat verdere toekomst nog weer een stuk korter zou worden. Volgens Keynes waren we zelfs onderweg naar een vijftienurige werkweek in 2030 – honderd jaar na zijn voorspelling –, maar we zitten nu haast in 2030 en in de praktijk is daar heel weinig van terechtgekomen. Wel zijn we intussen verrijkt met wat wel de 'gig-economie' genoemd wordt, met veel flexibele arbeid en weinig langetermijnzekerheid. Ook is de prestatiedruk de laatste decennia aanzienlijk toegenomen, in lijn met de versnelling in de hele maatschappij – want we zijn ook sneller gaan bewegen, praten en ademhalen, zo heeft de Duitse filosoof Hartmut Rosa (2016) mooi laten zien in zijn boek *Leven in tijden van versnelling*. En het is nog volstrekt onduidelijk of en in hoeverre AI ons

daar eventueel enige verlichting bij gaat bieden. Als we niet oppassen, werken we onszelf over de kop of liggen we eruit. Zoals de Amerikaanse journalist Sarah Jaffe, die veel over werk schrijft, heeft laten zien: slogans als dat je van je werk moet houden klinken nogal hol, want het werk houdt niet per se van jou – en vaak geldt: voor jou zo tien anderen. Jaffe (2021) laat in haar dikke boek *Work Won't Love You Back* voor een keur aan sectoren zien hoezeer de omstandigheden achteruitgegaan zijn, waarbij ze ook non-profitorganisaties, stages, universiteiten en sport meeneemt.

In de *NRC* stond een interview met een jonge vrouw, Coos Buxtorff, die op haar 27e al uitvalt omdat de consultancyfirma waar ze werkte uitsluitend stuurde op meer, harder, efficiënter en productiever werken. 'Als je eenmaal op de sneltrein zit, spring je er niet zo snel vanaf', staat in de kop van het artikel. Iedereen werkte aan zes projecten tegelijk, die ironisch genoeg vaak over het welzijn van werknemers gingen. Maar ze ging er zelf volledig aan onderdoor, waarbij ook de onzekerheid over haar baan een voorname rol speelde: met flexibele contracten is het heel moeilijk om een toekomst op te bouwen en langetermijnverplichtingen aan te gaan.⁴ 'Het is vaak een opeenstapeling van dingen', zegt een vakbondsvertegenwoordiger. 'Jongeren zijn zo bang om hun baan te verliezen dat ze tot een burn-out werken.' Bij werkgevers blijkt deze samenhang nog een blinde vlek: geen van de 25 voor een onderzoek geïnterviewde werkgevers had dit op het netvlies staan.

Anders

Dat moet anders kunnen. Nu hebben we niet de illusie dat we zomaar onverkort kunnen doorsteken naar paradijselijke omstandigheden, maar in onze ogen zouden we er goed aan doen om anders om te gaan met de balans tussen werk en alles wat er daarnaast speelt. Dat geldt zeker wanneer ons werk ons maar gedeeltelijk vervulling biedt. Volgens een vaak geciteerd onderzoek van Gallup⁵ onder een groot aantal werkenden, vindt maar een betrekkelijk laag percentage werkenden vervulling in hun werk (wereldwijd betreft dat 21%, in Nederland is het 16% en in Europa generiek zelfs maar 13%). Maar ook als we voor ons gevoel wél op onze plek zitten, kan het geen kwaad om hier eens bij stil te staan. Er is meer dan werk,

⁴ *NRC*, 21 juni 2025.

⁵ Zie www.leeuwendaal.nl/actualiteiten/gallups-nieuwste-inzichten-in-verbondenheid/

zoals we in de titel van dit boek al aangeven. We zouden er goed aan doen om die andere sporen ook volwaardig mee te laten lopen, de aandacht te geven die ze verdienen en daarmee het werkspoor relatief wat minder belangrijk en zwaar te maken. Vandaar ons pleidooi om die meersporigheid voluit te omarmen. Niet alleen biedt het jouzelf de kans om ook andere kennis op te doen en andere vaardigheden te ontwikkelen, ook je impact op je omgeving kan er een positieve impuls door krijgen. Iemand die beter in zijn of haar vel zit, maakt ook makkelijker verbinding en staat meer open voor wat er op zijn/haar pad komt. En zoals het spreekwoord al zegt: een mens is nooit te oud om te leren.

Het aardige is dat dit type denken door *De Correspondent* op onderdelen in een paar recente boeken al wat verder is uitgewerkt, waarbij je meteen op enkele fundamentele kwesties komt die meer aandacht verdienen. Zo heeft Lynn Berger (2023) in haar compacte boek *Ik werk al (ik krijg er alleen niet voor betaald)* een tijdje terug al eens een lans gebroken voor alles rond onbetaald werk: de zorg voor kinderen, mantelzorg, vrijwilligerswerk ... De directe aanleiding voor haar pleidooi was de maatschappelijke druk op deeltijdwerkers, om in tijden van enorme personeelstekorten meer uren te gaan werken. Dat mag in eerste instantie een goed idee lijken, maar Berger laat zien dat de 4,6 miljoen deeltijdwerkers die Nederland telt daar over het algemeen goede argumenten voor hebben en naast hun betaalde werk nog een heleboel meer doen – waar geen geldelijke vergoeding tegenover staat. Zo zijn er 830.000 mantelzorgers die langer dan drie maanden minimaal acht uur per week voor iemand zorgen. In een historisch overzicht laat ze mooi zien dat het nog niet eens zo lang geleden is dat vrouwen actief ontmoedigd werden om betaald werk te doen, en dat de komst van kinderen automatisch betekende dat de vrouw stopte met werken. Later werd deeltijdwerk tot 'duizenddingendoekje' gemaakt en actief aangemoedigd vanuit de overheid en werkgevers, die er vooral de voordelen van zagen. Nog steeds werken veel vrouwen in deeltijd en is de 'moederschapsideologie' springlevend. De samenleving is standaard ingericht op 'anderhalfverdieners' en daarnaast een heleboel onbetaald werk dat vooral door deeltijds (betaald) werkende vrouwen wordt gedaan. Berger citeert Wil Portegijs van het Sociaal en Cultureel Planbureau, die het een 'groef' noemt waar je moeilijk uit kunt komen en waarbij je als je eraan probeert te ontkomen veel weerstand ontmoet.⁶

⁶ Berger (2023), p. 50. De uitspraak komt uit een interview dat zij met haar had.

En omdat zo'n argument nu eenmaal meer indruk maakt als er ook getallen aan te hangen zijn, heeft Berger het Instituut voor Publieke Economie gevraagd om eens te berekenen waar we het in termen van euro's dan over hebben. Dat blijkt een gigantisch bedrag te zijn: maar liefst 215 miljard euro per jaar, wat neerkomt op ongeveer een kwart van ons bruto binnenlands product (BBP) en zo'n beetje alle uitgaven voor zorg en sociale zekerheid samen. Onder te verdelen in 170 miljard voor huishoudelijk werk, 15 miljard voor de zorg voor onze kinderen en 30 miljard aan mantelzorg.⁷ Het zou ons zowel qua menskracht als qua financiële middelen op geen stukken na lukken, om het gat dat geslagen zou worden als al deze onbetaald zorgenden massaal zouden overstappen op betaald werk, te stoppen. Dus is dat geen optie, zoveel is duidelijk. Berger komt in het derde deel van haar boek met een vijftal bouwstenen om verandering te bewerkstelligen, zoals een verkorting van de betaalde werkweek (daar komen we nog op terug), verbeterde verlofregelingen en een andere kijk op zorg (als werk waar iedereen mee te maken krijgt).

Lieve man

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid lanceerde in 2023 een campagne die bedoeld was om vrouwen die in deeltijd werkten, aan te moedigen om meer te gaan werken. Het motto van de campagne was 'Wil je werken, laat het merken'. De insteek van die campagne schoot zelfstandig adviseur en beleids-expert Amy-Jane Gielen volkomen in het verkeerde keelgat, omdat die in haar ogen nodeloos seksistisch en paternalistisch was. Zij plaatste op LinkedIn een reeks berichten die allemaal begonnen met 'Lieve man' en haar man met enige humor duidelijk maakten, wat hij allemaal zou moeten overnemen en waar hij zou moeten bijspringen als zijn vrouw meer zou gaan werken – zoals de overheid van haar vroeg. Latere berichten begonnen met 'Lieve overheid' om die uit te leggen wat er in deze campagne verkeerd ging. Die berichten gingen in korte tijd viral en werden miljoenen keren bekeken. Kern van de bezwaren van Gielen: we moeten niet de vrouw fixen maar het systeem, want daar zitten de echte bottlenecks. En ze stelde een alternatieve campagne voor, gericht op mannen: 'Doe jij in het huishouden een stap naar voren? Laat je horen!'

⁷ Bij Berger uitgebreid verantwoord in de lange noot 30 (op p. 97-99), met aan het eind een verwijzing naar een nog uitgebreidere toelichting op de website van het betreffende instituut.

Er wordt ook regelmatig gesproken over de uiteenlopende waarderingen die verschillende generaties aan werk hechten. Zo hebben de jongere generaties de roep dat voor hen andere zaken dan status en salaris belangrijk zijn. Dat blijkt overigens maar ten dele het geval: Simon van Teutem (2025), die filosofie, politiek en economie studeerde en op dit moment aan de Universiteit van Oxford aan zijn proefschrift werkt, laat in een recent boek mooi zien hoe sterk de zuigkracht kan zijn van wat hij 'de bermudadriehoek van talent' noemt. Veel van zijn hoogopgeleide generatiegenoten blijken in de praktijk ten prooi te vallen aan de grote organisatieadviesbureaus, waar ze vrij non-descript en eenvormig werk moeten doen dat hen veel overuren kost, maar dat uiteindelijk weinig zinvol blijkt. Van Teutem zelf was als jonge *high potential* ook bijna voor de bijl gegaan, maar hij heeft zich er nog juist op tijd aan kunnen ontworstelen. Hij waarschuwt niet voor niets, want de lokroep van de bureaus is nog altijd krachtig: status, geld. Volgens Van Teutem kan het ook anders en hij komt met concrete voorstellen, waarbij overheden en ngo's ook voor talent gaan en jonge mensen uitdagen om aan de maatschappij bij te dragen, waarbij we onze definitie van succes bijstellen en in plaats van competitie samenwerking als uitgangspunt nemen. Waarbij je rijkdom leert definiëren als 'je leven langs je eigen meetlat leggen in plaats van die van je omgeving' en voor andere rolmodellen kiest. Waarbij je iemand hebt die jou kritische vragen stelt en je voor maaltromen helpt te behoeden. En waarbij je 'begint met het eind voor ogen', zoals Stephen Covey dat ooit formuleerde, maar dan letterlijk – denk aan de vraag over spijt op het sterfbed die de Australische verpleegster Bronnie Ware (2011) aan een groot aantal stervenden stelde en waar ze wereldberoemd mee werd: waar wil jij op je sterfbed geen spijt over hoeven hebben?

Morele ambitie

Eerder al muntte auteur Rutger Bregman (2024) het begrip 'morele ambitie', alweer in een boek dat bij *De Correspondent* is verschenen. Die term is een vondst: 'ambitie' is een begrip dat bij veel mensen wel een snaar raakt, maar in de meeste gevallen spelen morele overwegingen daarbij niet de hoofdrol. Frappant is dat Bregman vervolgens heel sterke normatieve opvattingen heeft over welke morele ambities wel en niet voldoende gewicht in de schaal leggen. Hij opent bewust met de provocatie 'nee, je bent niet goed zoals je bent' (wat in tijden van stress, prestatiedruk en kwetsbare ego's nogal gewaagd is) en komt dan met een kwadrant

waarvan alleen het vak rechtsonder in de prijzen valt. De andere drie kwadranten kunnen in zijn ogen geen genade vinden vanwege een tekort aan idealisme en/of ambitie. Ze zijn te weinig ambitieus, zoals de gepassioneerde deeltijder of de online activist voor wie bewustzijn en een goed geweten belangrijker zijn dan concrete actie. Of juist te weinig idealistisch, zoals de consultants, de bankiers en de bedrijfsadvocaten, banen waarbij het vooral om status en geld draait. Of ze missen zowel idealisme als ambitie, zoals de mensen met functies die de jonggestorven Amerikaanse antropoloog David Graeber (2019) ooit ‘bullshit jobs’ doopte⁸ – en dat aandeel moeten we bepaald niet onderschatten, het zou weleens een kwart van alle functies kunnen betreffen! – en de renteniers die de hele dag in hun hangmat liggen en ondertussen het geld voor hen laten werken.

Daar komt nog bij dat veel mensen last hebben van een gevoel van leegte, na de enorme secularisering die heeft plaatsgevonden. We hebben zoveel overboord gezet, dat nu de ‘onttovering’ waar de Duitse econoom en socioloog Max Weber het al over had (met als kernwoorden rationalisering, secularisering, verlies van magie en opkomst van bureaucratie) genadeloos toeslaat. Waar kunnen we eigenlijk nog wél warm voor lopen? Gelukkig zijn we wat dat betreft niet helemaal zonder opties: UvA-hoogleraar Rens Bod (2023) is er eens diep ingedoken en reikt ons maar liefst 180 verschillende zingevingsvormen aan, onderverdeeld in dertig thema’s en vier hoofdvormen (streven naar het onvergankelijke, iets bijdragen aan de wereld, iets bijdragen aan jezelf en zingeving in extremis), als mogelijke antwoorden op de vraag ‘Waarom ben ik hier?’ Bijna alle door hem geclassificeerde zingevingsvormen hebben betrekking op de lange termijn, maar we kunnen tot aan het eind van ons leven nieuwe zingevingsdoelen blijven stellen. En hij geeft ons aan het slot vier criteria mee voor een zo goed mogelijk samengesteld zingevingspalet.

Filosoof Gabriel van den Brink (2012) houdt zijn ‘afrekening met het cynisme’ (ondertitel) een stuk overzichtelijker en komt tot drie maal drie hoofdstromen: van een gerichtheid op God, Vaderland en Werk, via Naaste, Samenleving en Mensheid, naar de meer vitale objecten Liefde, Lichaam en Natuur. Een iets ander perspectief dat in dit kader ook houvast kan geven, is ‘het leven van betekenis’ zoals de Ame-

rikaanse schrijfster Emily Esfahani Smith (2017) dat heeft uitgewerkt als alternatief voor het in haar ogen veel te egoïstische streven naar geluk, en dat uit vier pijlers bestaat: ergens bij horen, aan een hoger doel bijdragen, een goed verhaal over je leven en keuzes kunnen vertellen, en af en toe boven jezelf uitgetild worden. Juist de jongste generaties blijken weer meer zinzoekers te zijn en stellen daardoor ook andere eisen aan hun werk en de combinatie met wat ze verder nog doen. In het verlengde hiervan heeft de Duitse sterfilosoof Richard David Precht (2024) een pleidooi gehouden voor de omvorming van een bedrijfs- of ondernemende samenleving naar een zin-samenleving. Hij maakt zich oprecht zorgen over de groeiende ongelijkheid in de wereld en de winstgedreven exploitatie van zowel mensen als de aarde. Bij Precht mondt dit uit in een pleidooi voor een universeel basisinkomen (zoals eerder ook al door Rutger Bregman is bepleit), maar daarin hoeven we hem niet per se te volgen. Zijn er geen andere mogelijkheden om iets aan die zingevingscrisis te doen? Kunnen we daar niet zelf onze creativiteit op loslaten? Onze stelling is dat daar zeker ruimte zit en dat we die prima zouden kunnen vertalen in *meersporigheid*.

Verskillende varianten

Er zijn van meersporigheid meerdere varianten. Zo zijn er mensen die twee deeltijdbanen combineren – soms twee heel verschillende banen. Daar hebben we zelf ook ervaring mee. Fauzia’s meersporigheid bestaat uit diverse activiteiten die elkaar aanvullen. Naast haar werk als beleidsadviseur is zij actief als freelance consultant en vervult zij verschillende toezichthoudende functies. Deze combinatie maakt dat zij schakelt tussen beleid, uitvoering en toezicht.

Daarnaast is Fauzia verbonden aan het zingevingsplatform RotterdamRijker. In de programmaraad denkt zij mee over thema’s die raken aan samenleving, zingeving en publieke verantwoordelijkheid. Naast haar werk leest zij veel, reist zij graag en inspireert zij door het delen van ideeën, ervaringen en verhalen. Deze activiteiten verbreden haar blik en zorgen voor afwisseling buiten de professionele context. Ook mantelzorg voor haar moeder maakt deel uit van haar leven, zonder alles te domineren. Samen vormen deze lijnen geen losstaande onderdelen, maar een samenhangend geheel van werk, betrokkenheid en persoonlijke interesses.

⁸ Graeber (2019). De vijf categorieën bullshit jobs die Graeber onderscheidde zijn best vermakelijk en noemen we daarom hier nog even: 1) wachters (flunkies), bijvoorbeeld receptionisten die niets te doen hebben, 2) bullebakken (goons): agressieve behartigers van kwestieuze belangen zoals lobbyisten of PR-medewerkers, 3) oplapwerkers (gap fillers): voltijds oplosers van de problemen die anderen veroorzaken, bijvoorbeeld in de IT, 4) afvinkers (box tickers): bijvoorbeeld analisten die rapporten maken die niemand leest en 5) opzichters (task masters), zoals – vaak volkomen overbodig – middenmanagement dat alleen anderen op de vingers zit te kijken.

Rogier heeft in het begin van zijn loopbaan een tijdlang deels als studentendecaan en deels als onderzoeker gewerkt. Het ene heel concreet en praktisch, werkend met en voor anderen, het andere juist meer theoretisch en solitair, ‘in de binnenkamer’. Later combineerde hij bewust een tijdlang een beleidsfunctie met die van partimedocent aan de universiteit. Op dit moment is hij naast zijn lectoraat ook kerkorganist en voorzitter van een lokale rekenkamer.

In de *NRC* stond hierover een opinieartikel van Corine Nijenhuis, ‘schrijver en ruimtelijk vormgever en nog veel meer’.⁹ Zij stelt dat wie van verschillende markten thuis is, op de arbeidsmarkt beter uit de voeten kan en zo ook beter is voorbereid op een onzekere toekomst, zeker nu de technologische ontwikkelingen rond AI zo razendsnel gaan. Zij noemt dit een ‘meerpettig persoon’: iemand die in meerdere vakgebieden actief is. Hoewel dat uit pragmatisme geboren is (bijbaantjes tijdens de studie), heeft het haar een snel werkinzicht en een groot aanpassingsvermogen opgeleverd, over de grenzen van disciplines heen. Toch hebben werkgevers er soms nog moeite mee: is zo iemand extra flexibel of kan hij/zij niet kiezen? Want je bent lastiger in een hokje te plaatsen.

UMC-specialist Jeroen Hendrikse (2023) heeft zich ontwikkeld tot expert in wat hij ‘combifuncties’ noemt; het kan een oplossing bieden voor de forse personeelstekorten in de zorg en levert ook nog meer motivatie en werkplezier op. Hij schreef er een mooi compact boekje over.

Maar naast twee deeltijdbanen kunnen natuurlijk ook andere combinaties gemaakt worden, zoals een baan met vrijwilligerswerk, met mantelzorg, met het volgen van een opleiding, met tijd voor huishouden en kinderen of voor wat in het Engels zo mooi ‘*idling*’ genoemd wordt – even nietsdoen om zo onze batterij weer op te laden.

⁹ *NRC* 21 juni 2025.

De kracht van generalisten en weigeren te kiezen

Naar dat verbrede profiel is al meer onderzoek gedaan; zo is de studie van David Epstein (2019) een uitvoerige illustratie van de kracht van generalisten ten opzichte van specialisten.

Hij betoogt dat ze creatiever en flexibeler zijn, en beter in staat om met originele ideeën te komen, ook over de grenzen van vakgebieden heen. In een wereld die steeds complexer wordt én steeds sneller verandert, biedt een groter aanpassingsvermogen onmiskenbaar voordelen. En onze inzetbaarheid is zo ook breder, wat maakt dat je tot ver in je loopbaan nog in staat bent tot nieuwe stappen en ongebaande paden.

Op het gebied van loopbaancoaching heeft Barbara Sher (2006) al veel eerder betoogd dat kiezen lang niet altijd noodzakelijk is; haar boek kreeg daarom de krachtige titel *Refuse to Choose!* Waarom zou je per se een van twee alternatieven moeten kiezen, als ze beide aantrekkelijk voor je zijn? Heel vaak blijken ze zich met enige creativiteit en wendbaarheid prima te laten combineren.

Het belang van balans en rust

Een belangrijke kanttekening hierbij is dat we niet moeten vergeten om rust in te bouwen: het geheim zit ‘m niet in een enorme toename van onze ureninzet. Om voldoende energie te hebben én te houden voor meersporigheid, is het belangrijk om op tijd onze rust te nemen. Daarvoor staan ons meerdere opties ten dienste, zoals door Alex Soojung-Kim Pang (2016) is uitgewerkt met een keur aan mooie voorbeelden: wandelen, een (middag)dutje, sporten, geconcentreerd spelen of een sabbatical. Kern van zijn betoog is dat het niemand lukt om de boog de hele dag gespannen te houden. Ook echt beroemde kunstenaars komen er rond voor uit dat ze maximaal vier à vijf uren per dag intensief aan het werk zijn; de rest van de 24 uur die een etmaal telt is voor andere zaken. En een recent boek als *The Brain at Rest* van neurologisch expert Joseph Jabelli (2025)¹⁰ is daar weer een aanvulling op, omdat hij laat zien dat ons ‘*default network*’ hierbij een belangrijke rol speelt. Ook als we andere dingen doen, zoals spelen, dagdromen, ‘niksen’ – een Neder-

¹⁰ Ook in Nederlandse vertaling verkrijgbaar als *Rust in je hoofd* (2025).

lands woord dat ook over de grens op aandacht kan rekenen, blijkbaar hebben we daar iets unieks te pakken – of slapen, gaan er op de achtergrond processen verder die maken dat we op ideeën komen of uit impasses raken, zonder dat we precies kunnen zeggen hoe dat komt. Maar als we daar goed gebruik van weten te maken, kunnen we fris blijven en tegelijk mooi werk leveren op meerdere fronten en ons daarin (ook) uitleven.

Minder werken en productiviteit

Bij de vakbonden is er ook aandacht voor een betere werk-privébalans. De FNV heeft er daarom bij cao-onderhandelingen voor gekozen om de 32-urige werkweek als inzet te kiezen; het CNV gaat daar zelfs nog overheen door voor 30 uur per week te pleiten. Dat minder uren werken niet hoeft te leiden tot een lagere productiviteit, is aangetoond in diverse buitenlandse onderzoeken die door Lynn Berger aangehaald worden. Het zou mooi zijn dit ook eens binnen Nederland in kaart te brengen.

Daar komt bij dat het de vraag is of we per se moeten mikken op productiviteit. Je kunt je immers afvragen of *impact* niet een relevantere maatstaf is: terwijl productiviteit primair een kwantitatieve maatstaf is, waarbij we van nature geneigd zijn om ‘meer’ te verkiezen boven ‘minder’ – terwijl mogelijke nadelige effecten bijvoorbeeld in het gangbare economische discours worden beschouwd als ‘externaliteiten’, die voor het eindresultaat niet of minder meetellen – is de invloed of uitwerking die je beoogt met wat je doet, eigenlijk interessanter. Op die manier kun je immers wezenlijk een verschil maken en bij anderen iets op gang brengen.

En voor jou?

En wat betekent dit nu voor jou? Dat hangt af van de vraag hoeveel *sporen* je op dit moment al bewandelt en in hoeverre je je belangrijkste kaarten op je (huidige) werk zet. Heb je al een duidelijk tweede spoor waar je ook echt tijd en energie in steekt (laten we zeggen: minimaal acht uur per week) of ben je dat nog aan het ontdekken? En kies je voor sporen die in elkaars verlengde liggen of voor totaal verschillende sporen? Hoeveel tijd ben je nu kwijt aan gezin en huishouden, man-

telzorg en vrijwilligerswerk? Is het goed zo, of zou je daar iets in willen veranderen? Doe je wat je werkelijk het liefste zou willen doen en hoeveel tijd besteed je daaraan? Hoeveel tijd zou je daar in de ideale wereld aan willen besteden en heb je er beelden bij hoe je daar (in de buurt) zou kunnen komen?