

Slagen in beroeps- en privéleven: meer geluk dan wijsheid?

Tegen de geluksmachine en vóór een schild tegen
persoonlijke drama's

Ad Boesten

Slagen in beroeps- en privéleven: meer geluk dan wijsheid?

Boesten, A.; Leidschendam-Voorburg, 2013

ISBN

NUR 734

Trefwoorden:

sociaal kapitaal en persoonlijke kwaliteiten

afstemming van individu en omgeving

menselijke hulpbronnen en productiviteit

productiviteit

tevredenheid, welbevinden, welzijn

privéleven en loopbaan

Tekstverwerking: Stedo Tekstverwerking, Leidschendam

© A. Boesten, 2013

Inhoud naar drie hoofdthema's ingedeeld

(de cijfers achter de titels verwijzen naar de nummers van de hoofdstukken, zie de inhoudsopgave op pagina 6 tot en met 8 voor de vindplaats)

I. Het individu: motivatie, voldoening en overtuiging van eigen vaardigheid en competentie

(over: (onderlinge) concurrentie, ongunstige omstandigheden, stress en monotonie hanteren, autonomie, bijzondere talenten bezitten, veerkracht, solidariteit en loyaliteit, onrecht hanteren, psychische gezondheid en welbevinden, zelfinzicht en vaardigheid)

Concurrent: mede- of tegenstander. Oneerlijke concurrentie -1-

Zelfstandig worden en volhouden om de inertie van het ik te overwinnen -5-

Het feilbare brein: zegen of vloek? Mensen die denken dat ze beter zijn dan anderen, zijn juist slechter en omgekeerd. Over een blinde vlek in onze verstandelijke en zintuiglijke vermogens - 6 -

Kwetsbaar en weerbaar: karakter is belangrijker voor levensloop en loopbaan dan opleiding - 8 -

Wanneer hulp faalt en begrip uitblijft. Problemen en klachten begrijpen en aanpakken - 10 -

Wat je niet zelf begrijpt, kun je niet met effect uitdragen. Wie zich in het simpelste verdiept, leert het moeilijkste bevatten - 13 -

Ben ik wel assertief genoeg? -14-

Het sociale dilemma. Mét elkaar willen we niet, zonder elkaar kunnen we niet - 15 -

Terugvallen op jezelf om niet ten onder te gaan in extreme omstandigheden - 16 -

Hoe ga je om met beperkingen van mensen? - 19 -

Alle bloemen laten bloeien? De levensloop en loopbaan als uitdagende onderneming - 20 -

Alleen de goeden weten van zichzelf dat ze niet goed zijn. Het kwaad dat een beetje kennis en ervaring kan aanrichten - 24 -

Uit de negatieve spiraal komen - 26 -

Wat weten we over geluk? Hoe te streven naar geluk? - 38 -

II. **De omgeving: succes- en faalfactoren**

(over: goed bestuur en leiderschap, sociaal kapitaal, prestatie en voldoening, wangedrag, foutbewustzijn, systemen en structuren, doelen)

Passend werk nu of later? Slechte omstandigheden met goede vooruitzichten zijn beter dan goede omstandigheden met slechte vooruitzichten - 3 -

Continu de score bijhouden of leven en werken volgens een brede visie? - 7 -

Rondlopen in een labyrint en denken dat je in de werkelijke wereld bent. Drama of klucht van ons brein? - 9 -

Onrecht afweren en je rug recht houden - 11 -

Behoorlijk bestuur en goed leiderschap voorkomen dat niemand het algemeen belang voor ogen heeft - 12 -

Grote daden zonder roem of erkenning - 17 -

Je rol spelen in een slecht scenario: dansen in een regen van stenen - 18-

Lof van de zesjescultuur: voor wie een zes een prachtige prestatie betekent. Beter elegant vallen dan verkrampd overeind blijven. - 22 -

Dansen op de Titanic. De toekomst van het grotere geheel - 27 -

De vleugels uitslaan in meer dan één richting - 28 -

Zelf de boodschap zijn of je als handelsmerk neerzetten? De spanning tussen levenskunst en jezelf presenteren - 30 -

Systemen en structuren die niet deugen. Overleggen en dubben over welk zwempak aan te trekken terwijl er een tsunami op komst is. - 31 -

Het levenstoneel op zonder draaiboek: niet dobberen, maar dansen - 36 -

Vreemdeling met een 'rugzak' - 41 -

III. **Persoonlijk welbevinden en de eigen invloed daarop. Afstemming van mens en omgeving**

(over: haalbaarheid, onderlinge verhoudingen en bejegening, uitdaging en taakzwaarte, omgevingsfactoren)

Tahiti-scenario. Maakt ander werk of in een ander verband of omgeving werken gelukkiger? - 2 -

De satisfactiebalans of: laveren tussen stress en verveling. De wind staat aan de kant van bekwame stuurlieden - 4 -

Goede en slechte compromissen. De onverenigbaarheid van vier grote levens- en loopbaandoelen - 21 -

Beschaving is in toom gehouden wangedrag - 23 -

Hoe geef ik richting en invulling aan mijn loopbaan? Ik weet niet waar ik heen ga, maar ik heb haast - 25 -

Geluk zit in een klein hoekje. De geluksparadox: wie aan geluk hecht, zit het in de weg - 29 -

Zijn gezag en vrijheid elkaars tegenpool? - 32 -

Het lot om getalenteerd te zijn. Waarom iemand een prestigieuze prijs van één miljoen weigert - 33 -

Religie voor (on)gelovigen - 34 -

Persoonlijke groei en verbondenheid in de arena van liefde en relaties - 35 -

Geef me onaandoenlijkheid (maar nu nog niet) - 37 -

Gaan geluk en moderne verworvenheden samen op? - 39 -

Hervinden van een verloren paradijs? - 40 -

Vriendschap en liefde in soorten en maten: bemind worden om een reden die als zodanig goed is - 42 -

Inhoud

Voorwoord	9
1. Concurrent: mede- of tegenstander. Oneerlijke concurrentie.	12
2. Tahiti-scenario. Maakt ander werk of in een ander verband of omgeving werken gelukkiger?.....	14
3. Passend werk nu of later? Slechte omstandigheden met goede vooruitzichten zijn beter dan goede omstandigheden met slechte vooruitzichten.....	16
4. De satisfactiebalans of: laveren tussen stress en verveling. De wind staat aan de kant van bekwame stuurlieden.....	20
5. Zelfstandig worden en volhouden om de inertie van het ik te overwinnen... ..	24
6. Het feilbare brein: zegen of vloek? Mensen die denken dat ze beter zijn dan anderen, zijn juist slechter en omgekeerd. Over een blinde vlek in onze verstandelijke en zintuiglijke vermogens	29
7. Continu de score bijhouden of leven en werken volgens een brede visie?....	35
8. Kwetsbaar en weerbaar: karakter is belangrijker voor levensloop en loopbaan dan opleiding	38
9. Rondlopen in een labyrint en denken dat je in de werkelijke wereld bent. Drama of klucht van ons brein?.....	41
10. Wanneer hulp faalt en begrip uitblijft. Problemen en klachten begrijpen en aanpakken.....	44
11. Onrecht afweren en je rug recht houden.....	46
12. Behoorlijk bestuur en goed leiderschap voorkomen dat niemand het algemeen belang voor ogen heeft	50

13. Wat je niet zelf begrijpt, kun je niet met effect uitdragen. Wie zich in het simpelste verdiept, leert het moeilijkste bevatten	55
14. Ben ik wel assertief genoeg?	57
15. Het sociale dilemma. Mét elkaar willen we niet, zonder elkaar kunnen we niet	61
16. Terugvallen op jezelf om niet ten onder te gaan in extreme omstandigheden	65
17. Grote daden zonder roem of erkenning	72
18. Je rol spelen in een slecht scenario: dansen in een regen van stenen	75
19. Hoe ga je om met beperkingen van mensen?	79
20. Alle bloemen laten bloeien? De levensloop en loopbaan als uitdagende onderneming	85
21. Goede en slechte compromissen. De onverenigbaarheid van vier grote levens- en loopbaandoelen	89
22. Lof van de zesjescultuur: voor wie een zes een prachtige prestatie betekent. Beter elegant vallen dan verkrampd overeind blijven.	93
23. Beschaving is in toom gehouden wangedrag	98
24. Alleen de goeden weten van zichzelf dat ze niet goed zijn. Het kwaad dat een beetje kennis en ervaring kan aanrichten.	102
25. Hoe geef ik richting en invulling aan mijn loopbaan? Ik weet niet waar ik heen ga, maar ik heb haast	106
26. Uit de negatieve spiraal komen	110
27. Dansen op de Titanic? De toekomst van het grotere geheel	113
28. De vleugels uitslaan in meer dan één richting	116

29. Geluk zit in een klein hoekje. De geluksparadox: wie aan geluk hecht, zit het in de weg.....	118
30. Zelf de boodschap zijn of je als handelsmerk neerzetten? De spanning tussen levenskunst en jezelf presenteren.....	121
31. Systemen en structuren die niet deugen. Overleggen en dubben over welk zwempak aan te trekken terwijl er een tsunami op komst is	124
32. Zijn gezag en vrijheid elkaars tegenpool?	132
33. Het lot om getalenteerd te zijn. Waarom iemand een prestigieuze prijs van één miljoen weigert.....	135
34. Religie voor (on)gelovigen.....	140
35. Persoonlijke groei en verbondenheid in de arena van liefde en relaties	144
36. Het levenstoneel op zonder draaiboek: niet dobberen maar dansen	150
37. Geef me onaandoenlijkheid (maar nu nog niet).....	154
38. Wat weten we over geluk? Hoe te streven naar geluk?	159
39. Gaan geluk en moderne verworvenheden samen op?	165
40. Hervinden van een verloren paradijs?	169
41. Vreemdeling met een ‘rugzak’.....	174
42. Vriendschap en liefde in soorten en maten: bemind worden om een reden die als zodanig goed is	177

Voorwoord

We hebben allemaal behoefte aan de wetenschap dat onze intenties en handelingen tot het gewenste resultaat leiden. In onze denkwereld heerst het geloof dat verstandigheid en moed met succes beloond worden. Veel boeken over slagen in het leven en in zaken zijn bedoeld – goedbedoeld neem ik aan – om deze behoefte te bevredigen.

Zijn geslaagde mensen en goede leiders van invloed op de resultaten van hun inspanning? Zeker zijn ze dat en de effecten zijn bevestigd door onderzoek. Maar de effecten zijn veel kleiner dan je uit de pers, biografieën, zelfhulpboeken en managementliteratuur zou opmaken. We kunnen de conclusie hieruit trekken dat verhalen over succes en mislukking de invloed van levensvaardigheid en leiderschap overdrijven en dat de boodschap die deze verhalen overbrengen vaak geen nuttige inhoud bevat.

Van meer belang is dat onze inspanning een getrainde wil, geest of lichaam teweegbrengen.

Zijn mensen in staat om zinvolle kennis op te nemen en toe te passen? Dat is de vraag die aan de orde is bij het overbrengen van kennis die wel nuttig is en die op bewezen inzichten berust. Helaas, zelfs als expliciet verteld wordt dat de aangeboden kennis niet te vertrouwen is, gaan goede en slimme beschrijvingen van gevallen vaak toch met het voorstellings- en meelevingsvermogen op de loop. Zelfs het aanbieden van getalsmatige informatie helpt niet. Mensen volgen hun intuïtie in de concrete situatie en negeren statistische kennis.

Waarom dan toch een boek als dit, als de maakbaarheid van leven en loopbaan beperkt is en als mensen weinig leren van algemene gegevens en bewezen inzichten? Om te beginnen levert een herhaalde kleine verbetering op lange termijn een grote invloed op: jaarlijks 8% betekent na 9 jaar al een verdubbeling van het beginkapitaal. Vervolgens is er het

eigendomseffect dat ervoor zorgt dat we iets dat we met eigen middelen bereikt hebben alleen al daarom hoger waarderen dan wanneer datgene niet de neerslag van eigen kunnen zou zijn. Niet minder belangrijk: je mag dan misschien niet het beoogde doel bereiken, maar de weg ernaartoe en de opgedane wijsheid en ervaring zijn een bron van voldoening met het leven of de loopbaan.

Resteert de vraag over het leervermogen. Als we bij de hand worden genomen met concrete voorbeelden en verhalen over hoe en wat er fout kan gaan en aanwijzingen krijgen hoe te handelen, is er een duidelijk leereffect aan verbonden mits er een blijvende (zelf)bewaking nodig om het effect duurzaam te laten zijn.

Zonder grote inspanning valt er weinig verbetering te verwachten. Maakt dat het de moeite om tot betere beoordelingen en beslissingen te komen waard? Het is in ieder geval geruststellend en troostrijk om te leren beseffen dat veel missers en fouten algemeen-menselijk zijn. Dat neemt de basis van veel zelfverwijt weg. Wie erin slaagt om situaties te kunnen herkennen waarin je gemakkelijk fouten kunt maken, mag zich van mij al gelukkig prijzen: de man die een Nobelprijs op dit terrein won, vond dat hij zelf niet was vooruitgegaan bij het oordelen en beslissen.

Mij heeft het veel moeite gekost om me te verbeteren☺. Weerleg mijn stelling maar. Hier hebt u een 'app' (afkorting van het Latijnse applicatio of toepassing) om het verantwoord en grondig te helpen doen.

Verantwoording

Deze essays zijn niet geschreven om de wereld te veranderen of om de levensloop en loopbaan te beheersen, maar om te doorgronden en bruikbare perspectieven te leveren of tot nieuwe toepassingen van kennis en inzicht te inspireren.

Essays schrijven betekent (althans voor mij) door middel van systematisch onderzoek en reflectie opheldering proberen te verschaffen overdracht wat mensen beweegt en waar wij naar toe bewegen. De waarden van die werkwijze zit in haar verklarende kracht en daarin schuilt ook de mogelijkheid van toetsing onder het principe van ‘trial and error’ van de wetenschap.

Deze manier van werken beweegt zich bewust binnen het veld waarop mens- en natuurwetenschappen zich bewegen. Zij put er kennis uit en levert op haar beurt achtergronden en nieuwe of aangescherpte vraagstellingen, duidingen of waarderingen.

1. Concurrent: mede- of tegenstander. Oneerlijke concurrentie.

Overall kun je concurrenten en rivalen tegenkomen. Je eigen opstelling heb je in de hand. Die kan een verschil maken.

Een voorval uit de praktijk. “Er was een vacature voor de functie waarin ik werkte. Naast mij zou er een tweede persoon komen, met dezelfde bevoegdheid. Dat vond ik niet leuk, want je voelt een soort concurrentie van: ‘als hij naast mij komt te staan kan ik alles wat ik heb opgebouwd delen’. Ik speelde mee in het selectieproces en er kwam iemand waarvan ik vond dat hij kwaliteiten had. Daar was ik zo van onder de indruk dat ik dacht dat die man mij voorbij kon lopen. Ondanks de bezorgdheid voor mijn eigen positie heb ik toch de keuze op hem laten vallen. Uiteindelijk werd hij voor mijn neus weggekaapt voor een vacature in een ander district, waarvan de manager in dezelfde selectiecommissie zat. (Nog veel erger vond ik dat hij later in dat andere district door onvoldoende begeleiding stukgelopen is. De frustratie en teleurstelling bij mij waren toen compleet.) Ik had hem als potentiële concurrent kunnen afwijzen, maar zag in hem ook een medestander als leider en organisator. Dat laatste woog voor mij zwaarder. Het mocht niet zo zijn”

Een ander voorval. “De gelegenheid om uit te breiden en nieuwe medewerkers aan te nemen bood zich aan. Naast een bestaande cultuur en verhoudingen, kwam er een groep medewerkers bij die weinig op hadden met het soort kartelafspraken dat bestond in de zittende groep. De productie steeg mede door vakinhoudelijke uitdaging en administratieve ondersteuning tot voor historische begrippen ongekende hoogte.

Een belangrijk deel van mijn taak bestond toen uit reguleren van de spanning tussen de nieuwkomers en sommige oudere medewerkers, tussen behouden en vernieuwen. Er was zowel wedijver als weerstand binnen rest van de organisatie. De hogere leiding bleef afzijdig. Dat was voor mij het signaal dat mijn klus af was. Ik vertrok en niet lang daarna bleek dat de samenhang in het team, dat naar buiten toe ondanks wedijver als een eenheid opereerde, aan verval onderhevig was.”

Leidinggevend en hun adviseurs zien vaak te weinig in welke kansen en afbreukrisico's interne concurrentie en wedijver bieden. Competente

mensen verwachten soms niet meer dan dat zo nu en dan een scheidsrechter tussenbeide komt en een goed oordeel geeft of beslissing neemt.

Er is een interessant onderzoek over concurrentie van iemand die een Nobelprijs heeft gekregen. Daaruit blijkt dat in een vrije markt, die volgens bepaalde theorieën zou moeten imploderen tot monopolisme, organisaties elkaar niet 'dood concurreren'. Er is een zwijgende overeenstemming om het eigen bedrijf niet te riskeren om een concurrent te overwinnen.

Er valt objectief gezien redelijk te leven met eerlijke competitie en concurrentie volgens het principe 'leven en laten leven'. Niet alle belangen van concurrerende partijen zijn namelijk in strijd met elkaar, sommige lopen parallel. Samenwerken komt beide partijen dan ten goede.

Soms is er een algemeen belang waar persoonlijke belangen aan opgeofferd moeten worden. Je hebt als werknemer of burger een plicht om een redelijke bijdrage te leveren aan het algemeen belang wanneer dat niet indruist tegen een eigen waarde van groot belang. (Jezelf benadelen om de ander eronder te krijgen is altijd onverstandig en onwaardig.)

Leidinggevenden moeten niet alleen in woorden de kernwaarden naar alle werknemers overbrengen, maar vooral door middel van voorbeeldgedrag.

Bij selectie van kandidaten zou meer gelet kunnen worden op eigenschappen, die ertoe leiden dat mensen als potentiële medestanders die je kunt vertrouwen, gezien worden.

2. Tahiti-scenario. Maakt ander werk of in een ander verband of omgeving werken gelukkiger?

Veel mensen proberen een leven te leiden dat gelukkig is in de ogen van anderen. Er gaapt een kloof tussen het stereotype beeld dat de samenleving en reclame ons voorspiegelen en de plaats, leefwijze, werk en omstandigheden die iemands leven echt gelukkig maken naar eigen maatstaven.

Ik zat eens in een cursus en moest een toekomstscenario bedenken: beschrijf een dag uit je leven over 10 jaar. Ik zag een huis in Portugal voor me, met een prachtig uitzicht op de oceaan en ik stelde me een dag uit het leven daar voor, terwijl ik mijn werk op afstand in Nederland deed. Die dag was een geïdealiseerde vorm van mijn dagelijkse leven van toen.

In de jaren die er op volgden heb ik niet naar dit concrete scenario gestreefd. Maar achteraf gezien ben ik er wel naar onderweg geweest en heb het in een andere vorm en in essentie bereikt.

Activiteit in contact met een stimulerende omgeving bevalt mij beter dan het tijdelijk geluk van een droomlocatie.

Onderzoek toont aan dat geluk minder afhangt van de omgeving dan van activiteiten die voldoening geven. Voor veel mensen loopt het vertrek naar een andere baan uit op een herhaling van het leven dat ze al hebben, en niet ‘het andere’ waarop ze hadden gehoopt. Je lichamelijke en geestelijke bagage neem je mee. Van het ene levensgevoel naar een ander gaat niet zoals je van het ene naar het andere huis reist.

Mensen hechten sterk aan gewoontes en diepgewortelde voorkeuren en smaak. Interpretatie daarvan levert de veronderstelling dat het geluk waar mensen van dromen bestaat uit veel van dat wat ze gewend zijn en kennen. We willen iets nieuws en behouden daarbij graag wat we hebben.

Mensen wennen snel aan veranderingen in hun leven, zowel aan positieve als aan negatieve veranderingen. Wil dat zeggen dat veranderen van baan zinloos zou zijn? Nee, want hedonistische adaptatie zoals die wet-

matigheid van gewenning heet, is geen ijzeren wet. De snelheid van gewenning is afhankelijk van de gebeurtenis, de persoonlijkheid en de sociaal-economische en culturele omgeving.

Wat een blijvend verschil kan maken in levenskwaliteit, zijn voorzieningen en werkomstandigheden. Dat kan positief uitvallen, ook al is de werkdruk hoger.

Een positieve werkomgeving blijkt vooral voor hoogopgeleid personeel van cruciaal belang. De invloed ervan op hun werkvermogen is nog groter dan de invloed die leefstijl en belangrijke privégebeurtenissen hebben. Dit blijkt uit het onderzoek over werkvermogen en duurzame inzetbaarheid van Tilja van den Berg.

Verlangen naar een andere baan kan je uit het hier-en-nu lokken. Beloning, een aantrekkelijke omgeving en status maken echter niet blijvend gelukkig. Het blijft vaak een episode van geluk.

Geluk over langere tijd gerekend hangt af van omgevingsvoorwaarden, belevingen en activiteiten die voldoening geven.

Voor het eigen geluk belangrijke kenmerken kunnen een veel betere dan de gangbare maatstaf voor levenskwaliteit bieden. Die kunnen een reden zijn tot verandering.

3. Passend werk nu of later? Slechte omstandigheden met goede vooruitzichten zijn beter dan goede omstandigheden met slechte vooruitzichten

Verantwoord kiezen kan veel aan loopbaanontwikkeling en benutting van kwaliteiten bijdragen en de voldoening verhogen. Van werken is nog nooit iemand dood gegaan (hoewel ...) maar de kwestie waar het om draait is hoeveel werk en in welke vorm dragen bij tot duurzaam welzijn?

Mijn jeugd stond in het teken van materiële onzekerheid. Geld was onder de toenmalige omstandigheden belangrijk voor geluk, om het bestaansminimum zeker te stellen.

Ik heb in mijn loopbaan aanvankelijk bewust gekozen voor vrije tijd voor zelfontwikkeling en andere activiteiten naast zekerheid aan het economisch front. Ik moest door negatieve werkomstandigheden en verarmde werkhoud op een gegeven moment echter de hoop op arbeidsvoldoening opgeven. De oplossing lag in een eigen bedrijf. Ik werd zelfstandig ondernemer en kreeg daarnaast al snel een parttime baan aangeboden. Het eigen ondernemerschap met 3 tot 5 freelance medewerkers bleek een bron van productiviteit, tevredenheid en 'flow'-ervaringen. De les was: zorg voor een psychisch gezonde verwerkingsreactie en stel de doelen bij. In mijn geval heb ik tijdig een tweede loopbaan gekozen.

Enkele feiten die kunnen helpen bij het maken van carrièrestappen of kiezen van een wijze van werkzaam zijn de volgende.

- Volgens langlopend onderzoek verhogen het blijven werken en het laat met pensioen gaan de levensverwachting (het Longevity Project).
- Er is onderzoek (Eduardo Lora) dat aangeeft dat een baan een middel tot zingeving en verbondenheid is en dat iemand om zijn baan op te geven zestig procent meer inkomen nodig heeft om gecompenseerd te zijn voor het verlies.
- Verlies van een baan kom je beter te boven, zo blijkt, wanneer je kunt genieten van wat je hebt zonder jezelf met anderen te vergelijken.
- De meeste zzp'ers kiezen volgens een onderzoek van het Ministerie van SZW bewust voor zelfstandig ondernemerschap. Slechts 12% zou kiezen

voor een dienstverband; 90% is tevreden met hun werkomstandigheden, terwijl dat voor (slechts) 75% van de werknemers geldt.

- Beide partijen, werkgever en werknemer, moeten willen investeren in een goede uitkomst. Zo dit niet het geval is, hoeft geen hoop gekoesterd te worden dat het proces iets constructiefs kan opleveren. Dat zou zelfbedrog zijn.
- Evolutionair bezien floreren mensen het beste in duidelijke posities binnen samenhangende, overzichtelijke groepen met eenhoofdige leiding.
- Uitval van werknemers kost meer dan € 10 miljard per jaar, slechts 15% van de werknemers is bevlogen (professor Willem van Rhenen), 10% is opgebrand en 15% is gestrest. Resteert 60% van de werknemers zonder stress of burnout maar ook zonder bevlogenheid.
- Volgens recent onderzoek zijn onvoldoende steun vanuit de organisatie, hoge werkdruk, procedurele onrechtvaardigheid, gebrek aan regelmogelijkheden en een niet-passende functie risicofactoren die tot depressie kunnen leiden.
- Vrijwel iedere (beroeps)keuze heeft een beperkte 'levensduur'.
- Het blijkt dat zelfstandigen, met hun hoge mate van autonomie in het werk tevredener zijn met hun werk dan werknemers (TAS, TNO Special, september 2006).
- Uit een Duits onderzoek (WIDO en AOK) blijkt dat de behoefte aan positieve feedback en erkenning voor geleverde prestaties heel groot is, maar ruim de helft van de ondervraagden geeft aan van zijn leidinggevenden nog nooit een positieve reactie te hebben gekregen. Volgens een derde deel van de ondervraagden zou een positievere opstelling van de leidinggevenden de gezondheid op de werkvloer gevoelig verbeteren.
- Uit onderzoek door Hans Hoekstra onder tweehonderd mensen die al veertig jaar gevolgd werden, bleek, dat zij gemiddeld genomen in de eerste vijftien jaar van hun loopbaan telkens een nieuwe rol opzochten tot ze er drie goed konden vervullen. Daarna volgde een stagnatiefase van tien tot vijftien jaar, waarschijnlijk omdat zij tijd gingen steken in een gezin of omdat ze succesvol genoeg waren in de rollen die ze al hadden. Pas na hun vijftigste pakten ze weer nieuwe rollen op. Hoekstra: 'Een deel van deze mensen is andere rollen gaan ontwikkelen, omdat ze ontslagen zijn en voor zichzelf begonnen, of door reorganisaties gedwongen werden tot iets nieuws. Dat is

goed. Ontwikkelen is altijd zinvol. Mensen zijn altijd blij als blijkt dat ze meer kunnen dan ze dachten.’ (Bron: Florentine van Lookeren Campagne, Intermediair, 2010).

Tegenwoordig worden mensen tewerkgesteld in andere arbeidsverhoudingen dan werknemer of zelfstandige, een scheiding die uit de 19e eeuwse sociale wetgeving stamt. Zou het niet beter zijn om werkrelaties te creëren in de vorm van ‘werkondernemers’ met een vast salaris en een variabele beloning, afhankelijk van omzet of inzet met voordelen van beide rollen: zelfstandig ondernemer en werknemer met gepaste sociale zekerheid tegen ziekte en gedwongen ontslag en werkzaam in een organisatie met een infrastructuur?

Wanneer kun je spreken van passend werk?

Iemand die passend werk heeft, beschikt over de volgende regelruimte zoals dat heet.

1. Hij/zij kan het aantal, het type en de aard van de werkzaamheden aanpassen, bijvoorbeeld door taken op zich te nemen die aansluiten bij de persoonlijke interesses.
2. Hij/zij kan sturen op contacten met anderen, bijvoorbeeld door het aangaan van samenwerkingsverbanden.
3. Hij/zij kan zichzelf een beeld vormen van zijn bijdrage aan een groter geheel en zich informeren over doel en zin van de organisatie en zijn plaats daarin.
4. Hij/zij kan de werkomgeving aanpassen en werktijden veranderen

Herzie de doelen in iedere nieuwe loopbaan- en levensfase en pas ze aan de gewijzigde omstandigheden aan.

Weeg voor- en nadelen zorgvuldig af. Als zzp’er beschik je bijvoorbeeld niet over de toegang tot informatiebronnen en collegiale contactmogelijkheden die een werknemer vaak heeft.

Maak expliciete keuzes volgens beslisregels en neem tijdig beslissingen.

De organisatie kan er voor zorgen dat de randvoorwaarden, de basisstructuur en de organisatiedoelen duidelijk zijn voor de medewerkers en dat er voldoende contactmomenten zijn tussen medewerkers en leidinggevende. Ook kan het nuttig zijn om de wensen van medewerkers in kaart te brengen, zodat er inzicht is in de factoren die nodig zijn om zelfstandig werken te bevorderen.

Gebruik als belangrijke criteria:

- **een doel waarin je je kunt vinden en een organisatie waarin je eigen doelen kunt herkennen en realiseren**
- **een uitdagende taak zonder te hoge kwantitatieve belasting met een jou passende controlemogelijkheid of beleidsruimte**
- **een ondersteunende omgeving die je je waardigheid niet ontnemt.**