

Inhoud

Voorwoord	11
Leeswijzer	13
Met dank aan...	13
1 Van Human Resources naar Human Purpose	
1.1 Is managen nog de moeite waard?	17
1.2 Setting the scene: de tijdgeest en ons onbehagen	20
1.3 Het tijdperk van het dikke-ik	23
1.4 Human Purpose: op zoek naar zingeving	25
1.5 Juist managers maken het verschil	26
2 De zeven kenmerken van zingevend werk	
2.1 De zeven kenmerken van zingevend werk	31
2.2 Kenmerk 1: Richting en doel	36
2.3 Kenmerk 2: Erbij horen, 'sense of belonging'	40
2.4 Kenmerk 3: Zelfaanvaarding	44
2.5 Kenmerk 4: Autonomie en flow	47
2.6 Kenmerk 5: Overeenstemming op waarden	50
2.7 Kenmerk 6: Zelfverwerkelijking, authenticiteit en meesterschap	54
2.8 Kenmerk 7: Zelfoverstijging	58
2.9 Zingevend leiderschap: het managen van de zeven kenmerken	61
3 Persoonlijk leiderschap	
3.1 Werken aan de eigen zingeving	65
3.2 Zelfzorg	67
3.3 Een persoonlijke houding innemen	70
3.4 Zingeving is een keuze	74
3.5 Een houding van dankbaarheid en vergeven	77
3.6 Zelfkennis	79
4 Werken aan zelfzorg	
4.1 Op weg naar zelfzorg	85
4.2 Het persoonlijk levensverhaal	88
4.3 Je persoonlijke missie	90

4.4	Je unieke talenten	91
4.5	Een open mindset	94
4.6	Innerlijke rust	95
4.7	Jezelf leren kennen geeft vrijheid jezelf te worden	97
5	Zingeving in de organisatie	
5.1	De zichtbare en onzichtbare systemen binnen de organisatie	101
5.2	Botsende werelden	105
5.3	Zingevende werkgemeenschap: belangrijk voor de mens	109
5.4	Zingevende werkgemeenschap: belangrijk voor strategische wendbaarheid	111
5.5	Kenmerken van een zingevende werkgemeenschap	113
5.6	Natuurlijke spanning	121
5.7	Anonieme systemen: verantwoordelijkheid van de top	122
6	Leidinggeven aan zingend werk	
6.1	De manager op het kruispunt van systeem- en leefwereld	125
6.2	Managers maken het verschil voor de medewerker	126
6.3	Het belang van het politieke spel	129
6.4	Zingeving raakt alle organisatieprocessen	133
6.5	Sturen op de zeven kenmerken	135
6.7	De zeven kenmerken: meer menselijkheid	149
7	De toekomst van managers en leiders	
7.1	De uitdaging voor managers en leiders	153
7.2	Levenswijsheid voor managers door geestelijke en morele vorming	156
7.3	Vormgeven van het verlangen naar zingeving	162
	Over de auteurs en Academia Aemstel	165
	Literatuur	169

Voorwoord

Dit boek is geschreven voor managers, leiders en ondernemers die erop uit zijn zingevend te werken en van hun werkomgeving een goede plek te maken om te zijn. Voor mensen die verantwoordelijkheid nemen en leiderschap tonen om van werk méér dan een werkje te maken. En voor HR-managers die dit proces ondersteunen en die een actieve bijdrage leveren aan het creëren van betekenisvolle werkgemeenschappen.

Onder welke omstandigheden je ook werkt, jij kunt een verschil maken, in je eigen werk maar ook in dat van anderen. Dat is waar wij stevig van overtuigd zijn geraakt de afgelopen jaren en waar we ontelbare voorbeelden van hebben gezien.

Werk geeft betekenis aan het leven. Dat wordt zichtbaar op het moment dat mensen hun baan verliezen. Werkeloosheid leidt tot verlies van zelfrespect en zelfwaardering: de eigen identiteit wordt fundamenteel geraakt. Werk is een belangrijke bron van zingeving. In onze persoonlijke ontmoetingen met managers gaat het hier vaak over. Dan delen mensen hun verlangen naar persoonlijke betekenis en hoe dit vorm te geven in het werk. Verrassend genoeg verstopt diezelfde mens zich aan de vergadertafel achter de rol, het visitekaartje en de PowerPoints, net als veel van de collega's overigens. Managers verbinden hun eigen fundamentele menselijke verlangens niet altijd zichtbaar met het dagelijks werk en de werkgemeenschap waarin zij verkeren. Terwijl die verbinding essentieel is. Niet alleen omdat mensen er gelukkiger van worden – we brengen tenslotte een belangrijk deel van onze tijd in een organisatie door – maar ook omdat het competitief en innoverend vermogen van organisaties in een permanent in beweging zijnde wereld afhangt van de talenten en betrokkenheid van de mensen die er werken.

De afbeelding op de omslag is gemaakt door Teun Hocks. Op zijn afbeeldingen zijn vaak herkenbare, ietwat ouderwetse mensen

mét hun statussymbolen paraplu, bolhoed en regenjas afgebeeld. Ze bevinden zich in bizarre situaties, afgesneden van de werkelijkheid en roepen bij de toeschouwer een verbaasde glimlach van herkenning op. Diezelfde glimlach is te koppelen aan de vragen rond zingevend werk. We lijken het zo goed voor elkaar te hebben in onze 21ste eeuw, en toch is er een gevoel van vervreemding en ontbreekt er ergens nog vaste grond onder de voeten.

We hebben de afgelopen jaren een enorme hoeveelheid onderzoeksmateriaal en literatuur doorgenomen om een beeld te krijgen van de componenten van zingevend werk. En we hebben in een aantal rondetafelgesprekken beslissers in organisaties gevraagd wat zij onder zingevend werk verstaan. In 2009 hebben we daar nog meer gegevens aan toegevoegd middels een onlineonderzoek, *Het Grote Werk met Zin Onderzoek*, met *Het Financieele Dagblad* op initiatief van Marleen Janssen Groesbeek, en met Peter ten Hoopen. Met onze ervaring in Academia Aemstel en via de vele gesprekken met individuele leidinggevendenden en directie- en managementteams werd het beeld steeds duidelijker: zingeving breng je zelf aan en hoort thuis op de agenda van iedere organisatie.

Werken aan zingeving is kilometers maken

Via diverse hulpmiddelen en checklists maken we het begrip zingeving toegankelijk. Dat betekent niet dat je met dit boek in de hand je zingeving versneld op orde krijgt: er zijn geen lijstjes waarop je kunt aankruisen welke onderdelen je werkgever nog voor je te regelen heeft, of die je als 'Libelle-test' kunt gebruiken om op een baan te solliciteren. Het boek kan helpen de eigen gedachten aan te scherpen en op zoek te gaan naar de persoonlijke zingeving in het werk. Het vinden van deze eigen zingeving in het werk is een langdurig en continu proces en een persoonlijke zoektocht die begint bij de beantwoording van de vraag hoe belangrijk werk voor je is.

Leeswijzer

In dit boek staan de zeven kenmerken van zingeving centraal. We bespreken deze vanuit drie perspectieven:

- persoonlijke zingeving;
- zingeving in relatie tot de organisatiestrategie;
- zingeving vanuit de rol als leidinggevende.

Het eerste hoofdstuk laat zien hoe er door de eeuwen heen naar werk is gekeken en waarom juist nu de vraag naar zingeving in organisaties zo actueel is. Het tweede hoofdstuk benoemt de zeven kernthema's van zingevend werk. Hoofdstuk drie gaat over de persoonlijke zingeving. Daartoe staan het innemen van een persoonlijke houding en de noodzaak van zelfzorg centraal. Hoofdstuk vier geeft praktische aanwijzingen om als manager of als medewerker de eigen zelfzorg aan te gaan, leidend tot zingeving in werk. Hoofdstuk vijf behandelt de patronen en systemen binnen organisaties die het zo moeilijk maken een zingevende gemeenschap te creëren. Daarbij wordt duidelijk waarom zingeving onderdeel behoort te zijn van iedere organisatiestrategie. In hoofdstuk zes wordt besproken wat de manager kan doen om – samen met de eigen medewerkers – een zingevende omgeving te creëren. Hoofdstuk zeven schetst de toekomst van leiderschap met een nadrukkelijke rol voor zingeving.

Met dank aan...

Veel mensen werkten mee aan de gedachtevorming en de totstandkoming van dit boek. Joep Dohmen, hoogleraar Universiteit voor Humanistiek, was een van de eersten. Een stevige impuls werd gegeven door de samenwerking met Marleen Janssen Groesbeek van *Het Financieele Dagblad* en Peter ten Hoopen, zelfstandig consultant. Met hen werkten we samen aan een onderzoek naar aspecten van zingevend leiderschap. Han Nichting voorzag ons

boek van kritisch en deskundig commentaar. Verdere dank gaat uit naar onze Raad van Advies bestaande uit Arjan Keijzer, Rens Koole, Hans Advokaat en Rein Goedkoop. En naar vele anderen, van wie we Sandra Gaarenstroom, Marcel Galjee, Mieke de Vos, Heleen de Graaf, Warner Immink, Irma Vogel, Marcel Karreman en Annemarie van den Doel noemen. Zij allen maakten Academia Aemstel en dit boek mogelijk. Ook dank aan Pim van Tol die niet alleen vond dat dit boek er moest komen, maar die ook belangeloos op beslissende momenten zijn hulp aanbood.

De reis, niet het aankomen is het doel

Dit boek doet verslag van onze levenskundige reis. Een reis die het verlangen naar de individuele innerlijke vrijheid van ieder mens verbindt met het werk in organisaties. Dit boek heeft geen wetenschappelijke pretentie. Het bevat een route, gebaseerd op een grondige verkenning van levenskundige en leiderschapsbronnen en dagelijkse ervaringen in de praktijk. Het schetst een zoektocht die gevoed wordt door essentiële levensvragen – wij mensen zijn op zoek naar zingeving en verbinding – en door de nieuwste inzichten in succesvolle organisaties.

De enige manier om met de toekomst om te gaan is deze zelf te creëren. Dit boek wil bijdragen aan het creëren van zingevende werkgemeenschappen. Dit is van belang voor zowel mens als organisatie. Zingevend werk levert een belangrijke bijdrage aan het goede individuele leven. En aan de strategische wendbaarheid en het innovatieve vermogen van organisaties die het menselijk potentieel optimaal willen inzetten. En bovenal wil dit boek een bijdrage leveren aan een stijl van leidinggeven waarin je betekenis toevoegt aan je eigen werk en dat van de mensen aan wie je leidinggeeft.

... en ik val en ik ruis en ik zing...

Nina Lazonen en Wim Galjee
Winter 2010

Van Human Resources naar Human Purpose

In dit hoofdstuk beschrijven we de zoektocht naar zingeving van managers en de organisaties waarvoor zij werken, en plaatsen we deze zoektocht in het perspectief van de huidige tijdgeest.

1.1 Is managen nog de moeite waard?

Is het managen van mensen nog wel een aantrekkelijk en nastrevenswaardig doel in het leven? Nog geen dertig jaar geleden was de promotie tot leidinggevende iets om trots op te zijn. Je had een belangrijke plek in het bedrijf en werkte mee aan het verschaffen van werkgelegenheid en het verhogen van de productie. Je had status en gezag, niet alleen op je werk maar ook daarbuiten.

Het managen en leiden van mensen heeft inmiddels een heel andere inhoud gekregen én een andere waarde. De maatschappelijke status is duidelijk afgenomen en ook de inhoud van het werk is minder aantrekkelijk geworden, zeker in grote organisaties waar het accent sterk ligt op beheren en controleren. En hoe belangrijk dit ook is, veel managers ervaren daarin weinig aansluiting met de eigen inspiratie en die van hun medewerkers.

In businessschools en de managementliteratuur wordt al jaren een verwoede poging ondernomen om van managers leiders te maken. Het maakt het vak leuker en het geeft status. Maar niet iedereen is een geboren Obama of Mandela. En bovendien: al die boeken en leiderschapsprogramma's zeggen vaak meer over ons verlangen naar wie we willen zijn en wat we nodig hebben dan over de werkelijkheid, waarin bedrijven nog steeds meer managers zoeken dan leiders. Organisaties hebben de kwaliteiten van zowel managers als leiders nodig. Managers sturen met name op de ef-

ficiency van de bedrijfsprocessen, terwijl leiders zorgen voor visie, richting en breed gedragen commitment. Meer dan ooit is er behoefte aan leidinggevendenden die zowel kunnen leiden als managen en die beide kwaliteiten in zich verenigen.

Waarom zou je vandaag de dag willen managen? Wat maakt het zinvol? Welke drijfveren liggen er ten grondslag aan het besluit om het vak waar je ooit voor opgeleid werd achter je te laten en ja te zeggen op de vraag of je mensen wilt managen?

Managers staan voor een aantal ingewikkelde taken. In de eerste plaats stellen mensen, en daarmee ook medewerkers, steeds hogere eisen aan hun werk en hun werkomgeving. Zij zijn op zoek naar werk waarin zij zichzelf kunnen ontplooiën en de eigen talenten kunnen ontwikkelen, naar zingevend werk. Als manager heb je de opdracht daar dagelijks een bijdrage aan te leveren.

Maar ook organisaties stellen de mens voor steeds complexere vragen. Organisaties zijn meer dan ooit onoverzichtelijk en vluchtig en kennen een netwerkachtige structuur met vele betrokkenen. Daarnaast hebben ze door hun grootschaligheid de neiging om een veelheid aan anonieme systemen in het leven te roepen. Van managers wordt gevraagd deze systemen te gebruiken; om de juiste koers te houden én om te controleren of alle radertjes de goede kant op draaien. En vaak lijkt dat strijdig met de eerder genoemde opdracht om mensen als individuen te behandelen.

Een derde uitdaging betreft de persoon van de manager zelf; in hoeverre ben je als mens authentiek, aandachtig, zorgvuldig, hoe is de balans privé-werk? Kortom: in hoeverre is je persoonlijke wereld in overeenstemming met het werk dat je doet?

Managers verkeren dagelijks in het spanningsveld waarin loyaliteit op alle drie terreinen gevraagd wordt en ook noodzakelijk is. Je dient positie in te nemen, waarbij het erom gaat het beste uit jezelf en uit je mensen te halen én daarnaast de organisatie te ondersteunen en op koers te houden. Deze drie perspectieven kunnen elkaar niet alleen versterken maar ook stevig in de weg zitten. En zingevend werk is slechts mogelijk als je op al deze ter-

reinen evenwicht kunt vinden, voor jezelf en voor anderen. De managers die wij dagelijks spreken herkennen dit spanningsveld.

1. Medewerkers

Om werkelijke resultaten te bereiken heb je mensen nodig die hun unieke talenten kunnen en willen inzetten. Juist dat kunnen en willen is in de huidige organisaties steeds moeilijker. De organisatiestructuur waarbij mensen werden betaald om acht uur per dag samen in hetzelfde gebouw door te brengen is achterhaald (Bakas, 2009). Steeds meer professionals werken vanuit verschillende locaties, thuis of op een locatie in de wereld met een andere tijdzone. Daarnaast zijn mensen veel minder inwisselbaar dan vroeger; de unieke eigenschappen van iedere medewerker zijn belangrijker geworden dan standaardvaardigheden. Betrokkenheid en loyaliteit ten aanzien van een bedrijf was vroeger een belangrijk onderdeel van de identiteit. Tegenwoordig is de betrokkenheid gericht op de eigen uniciteit, op het werk dat men doet en op persoonlijke groei en ontplooiing. Dit betekent dat bedrijven worden ingewisseld als ze onvoldoende mogelijkheden voor de persoonlijke groei aanbieden. Als manager heb je hierin een cruciale rol.

2. Organisatie

Terwijl je gevraagd wordt topresultaten te bereiken en mensen te motiveren, leef je in een groter systeem dat niet gericht is op de optimale inzet van mensen, maar op de instandhouding van productie, aandeelhouderswaarde en winst. Je hebt als manager een verantwoordelijkheid voor het succes van de organisatie en dat botst nogal eens met de eerder genoemde doelstelling. Mensen worden niet ziek van werk, maar van de wijze waarop dit is georganiseerd. Als manager heb je niet alleen de taak leiding te geven aan je mensen, maar ook je omgeving zodanig te beïnvloeden dat werk zingevend kan zijn. De vraag daarbij is hoeveel ruimte je hebt of kunt creëren om dit te realiseren.

3. Persoonlijk

Stel dat je het redt, dat je blij wordt van mensen motiveren, dat je het uitdagend vindt om met de complexiteit van organisatieregels tot optimaal resultaat te komen, ben je dan zingevend bezig? In hoeverre ben je trouw aan jezelf? Het is maar de vraag of je de talenten van anderen kunt koesteren als je jezelf voorbijloopt. Wanneer ben je een authentiek mens? In hoeverre ontplooi jij jezelf optimaal en gebruik je je unieke persoonlijke talenten in je functie? Is de relatie werk-privé op orde? Waar sta je voor, en in hoeverre kunnen anderen jou als voorbeeld zien? Persoonlijk leiderschap betreft morele kwaliteiten en niet slechts een hiërarchische functieplek in de organisatie.

Zingevend leiderschap betekent dat je verantwoordelijkheid wilt nemen voor de drie bovengenoemde terreinen en daarin de juiste balans kunt vinden. Het gaat om de wijze waarop je een bijdrage wilt leveren aan organisaties waar het plezierig toeven is en aan het goede leven, voor jezelf en voor je mensen.

1.2 Setting the scene: de tijdgeest en ons onbehagen

In de afgelopen dertig jaar hebben zich twee belangrijke verschuivingen in het karakter van werk voorgedaan: mensen wordt gevraagd alle persoonlijke en unieke kwaliteiten waarover ze beschikken in te zetten in het werk en werk vindt meer dan ooit plaats in kortlopende verbanden.

Nog geen halve eeuw geleden was *lifelong employment* de norm: 'Zeg me wat u doet en ik weet wie u bent...' Inmiddels is een levenslange carrière bij één werkgever zeldzaam. En het werk dat je vandaag doet kan morgen anders zijn. De vraag 'wat doe je' is veranderd in 'welke persoonlijke vermogens zet je in'. Jouw unieke talenten om een bijdrage te leveren in wisselende situaties zijn bepalend voor je waarde in het werk. Wat je vandaag doet is slechts een operationalisatie van je persoonlijke mogelijkheden om in een – vluchtige – situatie waarde toe te voegen. Iedere keer opnieuw.

De persoonlijke welvaart – het geld, de status, het succes – die hiermee gepaard ging, leverde destijds vooral een collectieve tevredenheid en persoonlijk en individueel geluk op. De mens hierin werd van oudsher gezien als ‘een eenling met economische waarde’. Maar langzaamaan wordt steeds duidelijker dat onze oude – liberale – opvattingen over ons werk te simpel zijn en te instrumenteel.

Wij mensen definiëren onszelf voor een deel door het werk dat we doen

Wij mensen definiëren onszelf voor een deel door het werk dat we doen. En de vraag of dit voldoening en persoonlijke ontplooiing oplevert, betreft niet alleen jezelf maar ook je relatie met de omgeving waarin je werkt, plus de noodzakelijke behoefte van de mens om deel te zijn van een groter geheel. Werk heeft een waarde in zichzelf die verder gaat dan de materiële opbrengst. Mensen zoeken persoonlijke betekenis in het werk dat zij doen en hebben behoefte aan zinvolle relaties en verbinding met anderen. Werk grijpt rechtstreeks in op ons welzijn, terwijl organisaties hier niet op ingericht zijn en er nauwelijks mee uit de voeten kunnen. Het welzijn van mensen en de wijze waarop we ons werk organiseren, staan nogal eens op gespannen voet met elkaar. Managers vormen bij uitstek het kruispunt waar mens en systeem samenkomen. Hoe creëer je een zingevende werkgemeenschap waarin mensen ervaren dat ze zich kunnen ontplooien, terwijl je tegelijkertijd het voortbestaan van de onderneming en de productie dient te bewaken?

Hadden mensen vroeger een baan met als doel geld te verdienen, nu wil iedereen minimaal een carrière, met maatschappelijke status en een zichtbare meerwaarde, bijvoorbeeld door toegenomen kennis of macht. Maar eigenlijk is in onze huidige tijd voor veel mensen het hoogste doel een baan die past bij de eigen identiteit en de persoonlijke interesse, een baan ‘waarin je kunt wor-

den wie je wilt zijn'. Werk en identiteit lijken op die manier langzaam en bijna ongemerkt in elkaar te schuiven.

Dit idee van persoonlijke ontplooiing bestond tot aan de middeleeuwen niet in de christelijke wereld. De middeleeuwse mens baseerde zich op de heersende eeuwenoude religie: Adam moest in het zweet des aanschijns zijn brood verdienen, en slechts op de zevende dag mocht hij rusten. Daar zat niets van persoonlijke ontplooiing bij. Werk was een noodzakelijk kwaad, een straf van God opgelegd aan de uit het paradijs verdreven mens.

Gaan we in vogelvlucht door de geschiedenis van werk heen, dan wordt werk met de Reformatie al wat meer gerelateerd aan de eigen groei. Het wordt een opdracht, leidend tot het hoogste doel dat een mens kan dienen: de verlossing. Onze welvaart wordt vaak toegeschreven aan deze calvinistische levensopvatting waarin mensen hun positie en rijkdom vooral zagen als een entreekaartje voor de hemel.

Pas met de Verlichting ontstaat de notie dat werk ook al in dit aardse leven kan leiden tot zelfontplooiing en individuele vervulling. Daarmee samenhangend ontstaat het onbegrensde geloof in het individuele menselijke kunnen, in de vrije keuze en de individuele verantwoordelijkheid voor het eigen lot. 'All men are created equal...' En met dit adagium ontstaat de nu nog steeds heersende gedachte dat je positie bepaald wordt door hetgeen je zelf bereikt: jij alleen bent verantwoordelijk voor je eigen lot, voor je gezondheid, voor je status en de mate waarin je het gemaakt hebt, en voor je eigen succes.

De werkelijkheid is iets anders. Mensen zijn kwetsbaar en fragiel. Zelfs als de statistieken vertellen dat we gemiddeld langer leven dan ooit, kan het ieder van ons gebeuren dat je onverwachts morgen al afscheid moet nemen. Rampen, ziekten, ontslag en verkeersongelukken trekken zich niets aan van statistieken. En dat staat haaks op de mythe van maakbaarheid en onkwetsbaarheid waarin je het eigen lot ter hand kunt nemen en alles kunt bereiken wat je verkiest. Het leven is afhankelijk van anderen en van

omstandigheden die helemaal niet zo gemakkelijk naar de hand gezet kunnen worden. En dat terwijl we uitgaan van een wereld waarin zelfontplooiing, authenticiteit en de eigen autonomie 'leading' zijn. Maar de meeste mensen beschikken helemaal niet over zichzelf en zijn op schrijnende wijze afhankelijk, verregaand aangepast aan de marktnormen van welzijn en (schijn)geluk, aldus de filosoof Joep Dohmen (2007) die veel onderzoek heeft gedaan naar het goede leven in de huidige tijd. Onze norm is niettemin dat schoonheid, liefde en geluk voor iedereen binnen handbereik zijn, en alles waar je je schouders onder zet zal als vanzelf tot succes leiden.

En toch is er ergens dat onbehagen, het verlangen naar een wereld waarin onze plek niet bevochten hoeft te worden en waarin we mogen zijn wie we zijn. Het is er niet gemakkelijker op geworden om een gelukkig en zinvol leven te leiden in een omgeving waarin we onszelf continu aan het bewijzen zijn en waarin we geen grip op het grotere geheel krijgen. We dienen authentieke en autonome keuzes te maken, gelukkig te worden, en als dat mislukt ligt het aan onszelf. Sociale erkenning kun je met name verkrijgen door hard werken en succes. Solidariteit is iets van vroeger dat we niet meer nodig hebben, ieder kan zelf het paradijs bereiken. En terwijl we kwetsbaar zijn, houden we de schijn op dat we het alleen kunnen, en willen we vooral ons succesvolle zelf uitvinden en realiseren, desnoods ten koste van anderen. Er is een toenemend ongeduld met groepen burgers die dit niet bereiken. Trouwens, ook met onszelf als we niet slagen.

1.3 Het tijdperk van het dikke-ik

De afgelopen decennia hebben we afscheid genomen van absolute religieuze waarheden en van de grote vooruitgangsverhalen. Maar langzaamaan wordt ook duidelijk dat de bovengenoemde maatschappelijke verschuiving waarin de individuele maakbaarheid centraal staat ons moreel verzwakt en het steeds lastiger

maakt weerbaar om te gaan met de dagelijkse tegenvallers en teleurstellingen die het leven ons bereidt. Onze maakbare wereld heeft geen antwoord op de verharding van de samenleving die door de filosoof en socioloog Harry Kunneman treffend verwoord wordt als het 'dikke ik-tijdperk', waar zorg voor jezelf is verworden tot 'zorgen dat jij er het beste (in materieel oogpunt) uitspringt'.

In het boek *Voorbij het dikke-ik* (2005) schrijft hij: 'Het afgelopen decennium heeft zich in het geïndividualiseerde en welvarende Nederland een verontrustende ontwikkeling voorgedaan, die samengevat kan worden als de opmars van het dikke-ik. Deze eigentijdse figuur openbaart zich met grote kracht in de openbare ruimte: in het verkeer, in treinen, in voetbalstadions, op straat, in wacht- en spreekkamers en in talloze tv-programma's. Maar ook op het niveau van de lokale en landelijke politiek en binnen het bedrijfsleven voelt het dikke-ik zich bijzonder thuis, onder meer in de gedaante van zich dik makende politici en zelfverrijkende managers. Als belichaming van het moderne, autonome en welvarende individu is het dikke-ik niet alleen weldoorvoed, om niet te zeggen volgevreten, maar neemt het ook veel ruimte in, vooral in de vorm van onverschillig, lomp of zelfs gewelddadig gedrag. Het dikke-ik neemt wat het nodig denkt te hebben en dat is heel wat. Het wil niet alleen steeds meer consumeren maar eist ook erkenning van zijn handelingsvrijheid en respect voor zijn hoogste individuele opvattingen en verlangens. Dit leidt tot voortdurende wrijving met anderen. Het dikke-ik is verwickeld in een permanente concurrentie- en prestatieslag. Niet alleen ziet het zich steeds weer gedwongen om anderen te overstemmen of opzij te duwen teneinde ruimte te scheppen voor het eigen standpunt. Ook stuit het voortdurend op de onbetrouwbaarheid, de incompetentie en de domheid van anderen: individuen, groepen en hele culturen worden door het dikke-ik als achterlijk terzijde geschoven. Het treft dan ook dat het dikke-ik een zeer dikke huid heeft en kritiek en tegenspraak van zich kan laten afglijden als water van een otterhuid.'