

JULI 2026

**nsvp**  
innovatief in werk

# Van Bullshit naar Bullseye werk

*Een nieuw kompas voor  
waardevol werk*

## Colofon

“Van Bullshit naar Bullseye werk” is een uitgave van de NSvP, geschreven door Sophie Tolhuisen (MSc Social, Health & Organisational Psychology), en Sonia Sjollema (Directeur NSvP).

### Contactgegevens

NSvP : : Innovatief in Werk  
Rijnkade 88 6811 HD Arnhem  
T 026-4457800  
E [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl) [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)  
LinkedIn: [linkedin.com/company/nsvp](https://www.linkedin.com/company/nsvp)  
Instagram: [/nsvpinnovatiefinwerk](https://www.instagram.com/nsvpinnovatiefinwerk)

Gegevens uit deze publicatie mogen uitsluitend worden overgenomen met toestemming van de NSvP.

© NSvP, 2026

(Met dank aan Jasper de Boer & Mees Sol)

# Inhoud

Inleiding	4
<b>Deel 1: De vier componenten van bullseye werk</b>	
Wat is bullseye werk?	6
1. Kwaliteit & duurzaamheid van werk	8
2. Intrinsieke motivatie & basisbehoeften	9
3. Individuele perceptie van betekenisgeving	10
4. Maatschappelijke impact	12
Het bullseye model	14
Extra: Arbeidsdeling vs. sociotechniek in films	15
<b>Deel 2: Actoren op weg naar bullseye werk</b>	
De actoren en hun rol op weg naar impactvol en bullseye werk	18
Conclusie: een nieuwe taal voor werk	22
Literatuurlijst	20

# Inleiding

We besteden gemiddeld **80.000 uur** van ons leven aan werk. Decennialang werd die tijd gedicteerd door de wetten van de markt: efficiëntie, economische groei en status. In een krappe arbeidsmarkt merken we echter de gevolgen van marktwerking en concurrentie tussen verschillende sectoren. Nu cruciale sectoren als de zorg en het onderwijs te kampen hebben met personeelstekorten, neemt de centrale vraag van antropoloog David Graeber in relevantie toe: hoeveel van ons werk is eigenlijk 'bullshit' en zouden we beter in ander werk kunnen investeren? Zijn stellingname tegen banen die niets wezenlijks bijdragen, heeft een cruciaal debat geopend over de normatieve waarde van ons werk. Op een krappe arbeidsmarkt is het vanuit deze normatieve benadering de vraag of het ene werk belangrijker is dan het andere. Moeten we alle vacatures zien in te vullen, of is er behoefte aan duidelijke keuzes waar we ons schaarse arbeidspotentieel voor inzetten? En hoe bepalen we het relatieve belang van werk?

Een nieuwe generatie denkers als Rutger Bregman, Simon van Teutem en Marnix Kluiters pleit tegelijkertijd voor een radicale verschuiving in onze definitie van succes en het inzetten van talent voor werk dat er werkelijk toe doet. Dit houdt een fundamentele heroriëntatie in op de bijdragen van organisaties aan brede welvaart en de morele waarden bij persoonlijke loopbaankeuzes. Deze beweging markeert een kantelpunt: werk is niet langer slechts een instrument voor economische groei, maar ook een middel voor betekenisgeving, maatschappelijke impact en verandering. De prangende vraag die hieruit voortvloeit, is: kunnen we een scherp onderscheid maken tussen relevant en minder relevant werk?

Om dit te beantwoorden, hebben we een tegenhanger nodig voor de bullshitbaan: **bullseye werk**. Het gaat niet zozeer om de vraag welk werk overbodig is, maar welk werk werkelijk relevant en impactvol is. In dit artikel bepleiten we dat het om werk gaat dat op vier niveaus in de roos schiet: kwalitatief goed en duurzaam werk, werk dat ruimte biedt aan intrinsieke motivatie en vervulling van basisbehoeften, werk dat leidt tot de individuele perceptie van betekenisgeving en zinvol werk en werk met een duidelijke maatschappelijke impact.

Om deze stellingname te onderbouwen, gaan we in dit artikel dieper in op de conceptualisering van bullseye werk. Doel is om met dit model van bullseye werk inzichtelijk te maken wat waardevol werk op verschillende niveaus betekent. Pas als er een duidelijk begrip is van wat we beogen, kan een breder gesprek over de waarde van werk gevoerd worden.

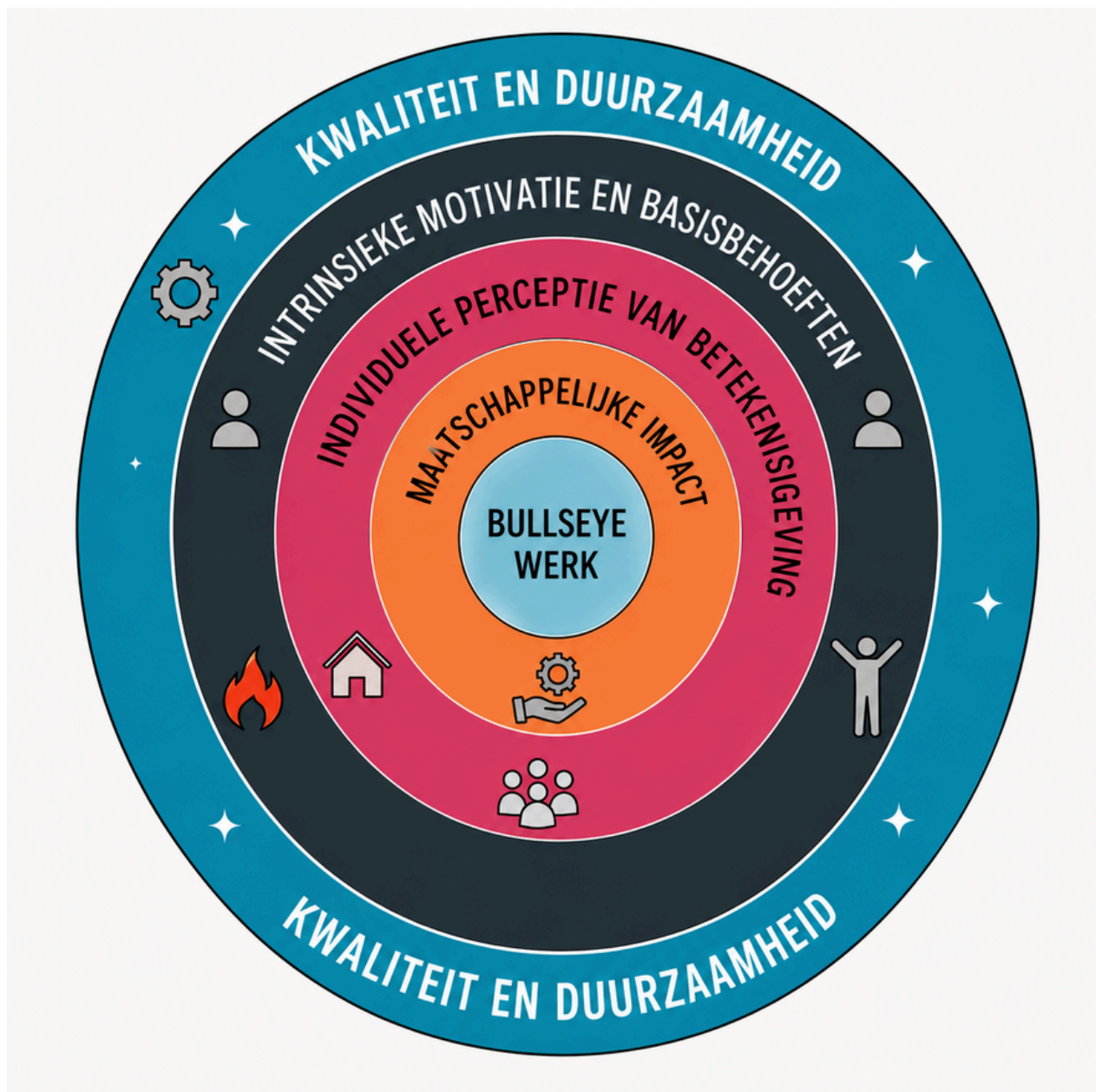
# Deel 1

*De vier componenten van  
bullseye werk*



# Wat is Bullseye werk?

Voor de definitie van bullseye werk maken we onderscheid tussen vier componenten die hieronder nader worden toegelicht: 1) de kwaliteit en duurzaamheid van werk, 2) intrinsieke motivatie en vervulling van basisbehoeften, 3) de individuele perceptie van betekenisgeving en zinvol werk en 4) de maatschappelijke (sociale en ecologische) impact van de werkzaamheden.



Afbeelding 1. De vier componenten van bullseye werk

# Hoe verhouden deze componenten zich tot elkaar?

De vier componenten vormen geen rigide afvinklijst, maar een dynamisch en richtinggevend kompas. Het ontbreken van één component betekent niet direct dat werk 'bullshit' is, maar wel dat het optimum nog niet is bereikt. Werk dat maatschappelijk relevant is (zoals schoonmaakwerk), maar slechte arbeidsomstandigheden kent en medewerkers uitput, noemt antropoloog Graeber een 'shitty job'. Andersom kan werk kwalitatief uitstekend zijn en persoonlijk veel betekenis hebben (door fijne collega's en ontwikkelmogelijkheden), maar de maatschappelijke relevantie missen. Zelfs in een cruciale sector zoals het onderwijs kan de individuele betekenisgeving onder druk komen te staan door een te hoge werkdruk of een doorgeslagen focus op output. Stressoren en werkbelasting zijn bovendien geen vast gegeven en ook collega's en leidinggevenden kunnen veranderen in een team, wat de dynamiek van de ervaren waarde van werk illustreert. Hoewel een organisatie vaak opgericht is met een duidelijke relevantie en doel voor ogen, kan de druk op omzet of kortetermijndoelen de ervaring van maatschappelijke impact inperken.

Het model dient om het optimum op te zoeken: pas wanneer de randvoorwaarden van goed werkgeverschap, basisbehoeften, individuele zingeving en maatschappelijke impact in elkaars verlengde liggen, wordt de 'roos' van waardevol werk werkelijk gemaakt.

In de hieropvolgende paragrafen worden de vier componenten van bullseye werk verder toegelicht.

# 1. Kwaliteit & Duurzaamheid van werk

*De werkzaamheden voldoen aan de basale eisen voor kwalitatief werk en een duurzame loopbaan, waarbij de invulling van 'kwaliteit' dynamisch meebeweegt met de specifieke aard van het product, de dienst, de context en het individu.*

Een eerste richtlijn om bullseye werk te conceptualiseren, gaat uit van wat werk kwalitatief 'goed' of 'waardevol' maakt. Hoewel een universele definitie van kwalitatief werk onhaalbaar is,<sup>1</sup> vormen de zes dimensies van de Britse standaardmaat voor jobkwaliteit een essentieel vertrekpunt: een eerlijke beloning, redelijke zekerheid, gezonde en veilige omstandigheden, een haalbare werkdruk, balans tussen werk en privé, en ruimte voor medezeggenschap.<sup>2</sup>

Om de kern van goed werk scherper te duiden, kunnen we deze dimensies indelen aan de hand van de motivatietheorie van Herzberg.<sup>3</sup> Herzberg maakt onderscheid tussen hygiënefactoren en motivatoren. Aspecten zoals een eerlijk salaris, baan zekerheid en veilige en gezonde werkomstandigheden zijn de **hygiënefactoren**: dit zijn cruciale randvoorwaarden. Als deze niet op orde zijn, leidt dat tot ontevredenheid en uitval, maar ze zorgen er op zichzelf nog niet voor dat mensen gemotiveerd zijn. Voor échte motivatie en duurzame inzetbaarheid zijn de **motivatoren** nodig, zoals inhoudelijk uitdagend werk, autonomie, erkenning en groeimogelijkheden.

Deze dimensies bevatten parallellen met de voorwaarden van een duurzame loopbaan: *healthy, happy, & productive*,<sup>4</sup> waarmee 'goed werk' ook kan worden gedeut. Vanuit dit perspectief is werk pas werkelijk 'goed' als het de gezondheid niet schaadt, bijdraagt aan geluk en de productiviteit op de lange termijn in stand houdt. Hoewel de basale arbeidsomstandigheden de kwaliteit van werk op papier kunnen garanderen, is het de duurzaamheid die bepaalt of deze kwaliteit ook op lange termijn standhoudt. Zowel kwaliteit, als duurzaamheid zijn daarmee belangrijke indicatoren van bullseye werk.

<sup>1</sup> Timmerman, F., van Middelkoop, D., Ballafkih, H., Bay, N., Pijper, M.-P., & van den Berg, L. (2025). Goed werk in uitvoering: Werk dat goed is, goed doet en goed voelt. Eburon.

<https://cmsprd.cms.hva.nl/site/binaries/content/assets/shared/projecten/goedwerk-in-uitvoering---webversie.pdf>

<sup>2</sup> Warhurst, C., Knox, A., & Wright, S. (2025). Developing a standard measure of job quality. *Work, Employment and Society*, 39(4), 927-948.

<sup>3</sup> Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology*, 12(12), 971-978.

<sup>4</sup> De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.

# 2. Intrinsieke motivatie en basisbehoeften

*Het werk komt tegemoet aan de basisbehoeften van werknemers rondom autonomie, competentie en verbondenheid, waardoor de medewerker intrinsieke motivatie en welzijn ervaart.*

Naast goede arbeidsvoorwaarden is intrinsieke motivatie een cruciale indicatie voor bullseye werk. Intrinsieke motivatie houdt in dat een medewerker zijn werkzaamheden uitvoert vanuit een innerlijke gedrevenheid: niet voor een externe beloning of status, maar omdat het werk zelf als plezierig, interessant en inherent bevredigend wordt ervaren.

Volgens de zelfbeschikkingstheorie ontstaat deze intrinsieke motivatie niet zomaar, maar is het een direct resultaat van de vervulling van drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid.<sup>5</sup> Autonomie betekent dat de medewerker betekenisvolle regelmogelijkheden heeft in de uitvoering en inhoud van taken. Competentie draait om het ervaren van vakmanschap en meesterschap door passende taakeisen en variatie. De behoefte aan verbondenheid wordt gevoed door sociale steun, een veilige werkomgeving en oprechte relaties met collega's. Pas wanneer deze basisbehoeften in het werk worden geborgd, ontstaat de noodzakelijke mentale ruimte om intrinsieke motivatie te ervaren. Zodra deze basisbehoeften vervuld worden, kan de werkende de overstap maken van het 'simpelweg uitvoeren van taken', naar de diepere lagen van intrinsieke motivatie en zingeving,<sup>1</sup> wat in het volgende component aan bod komt.

Hoewel de vervulling van deze basisbehoeften deels overlapt met de kwaliteit van werk, de arbeidsomstandigheden en individuele betekenisgeving, beschouwen we dit als een apart onderdeel van de bullseye. Enerzijds is er een duidelijke overlap met component 1, omdat goed werkgeverschap de voorwaarden schept voor autonomie, verbondenheid en competentie. Anderzijds raakt het aan component 3, omdat zingeving vaak pas ervaren wordt door een gevoel van competentie en verbondenheid.<sup>1</sup>

# 3. Individuele perceptie van betekenisgeving

Naast de tastbare kwaliteit van de werkplek en arbeidsvoorwaarden, valt of staat bullseye werk met de individuele perceptie van de werkende zelf. Uit diverse onderzoeken naar waardevol werk komt een eenduidig beeld naar voren: het subjectief ervaren van waardevol werk is een gelaagde ervaring waarin persoonlijke groei en maatschappelijke bijdrage samenkomen. Daarmee heeft persoonlijke betekenisgeving een overlap met de hierboven beschreven motivatietheorie en de nog te behandelen maatschappelijke impact.

*De werknemer ervaart dat zijn of haar werkzaamheden 1) op zichzelf betekenisvol zijn, 2) richting geven aan het leven en de eigen identiteit en 3) ziet werk als middel om bij te dragen aan een groter geheel.*

Kenmerkend voor de component van persoonlijke betekenisgeving is dat het draait om de subjectieve ervaring. Deze subjectieve ervaring van betekenisgeving is te begrijpen vanuit drie dimensies:<sup>6</sup> 1) de persoonlijke betekenisgeving van de werkzaamheden zelf; (ervaar ik wat ik nú doe als waardevol op zichzelf?); 2) zingeving dóór werk; de mate waarin werk helpt om iemands bredere levensverhaal en zelfbeeld vorm te geven. Dit raakt ook aan zelfrealisatie en meesterschap: werk voelt zinvol als het ruimte biedt aan een positief zelfbeeld, authenticiteit en de drang om te groeien. Dit gaat om de mate waarin je je eigen vaardigheden kunt inzetten en ontwikkelen en waarin het werk aansluit bij je persoonlijke identiteit en waarden.<sup>7 8</sup> Tot slot ontstaat persoonlijke betekenisgeving door: 3) een bijdrage te kunnen leveren aan het 'grotere belang'. Werk komt dan tegemoet aan de altruïstische motivatie om iets te betekenen voor anderen. Daarnaast is het belangrijk dat iemand ook daadwerkelijk in verbinding staat met de purpose van de organisatie. Er is dus ook een blik naar buiten nodig, waarbij men het gevoel heeft dat inspanningen bijdragen aan het groter geheel of een maatschappelijk doel dat het individu overstijgt.

6 Steger, M.F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337

7 Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363.

8 Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>

Werk biedt daarmee de mogelijkheid om mee te doen in de samenleving en een nuttige bijdrage te leveren. In eerste instantie is die te vinden in de purpose van de organisatie. De meeste organisaties zijn opgericht om een noodzakelijk product of dienst te leveren. De verbinding met het doel van de organisatie biedt al zicht op de toegevoegde waarde van verschillende sectoren die onze samenleving draaiend houden: variërend van vervoer, voedselproductie, persoonlijke verzorging, onderhoud van infrastructuur, enzovoort.

De individuele beleving van bullseye werk ontstaat dus daar waar de 'interne' behoefte aan zelfontplooiing en autonomie samenvalt met de 'externe' erkenning dat het werk er werkelijk toe doet voor de wereld. Het is werk dat niet alleen je eigen leven verrijkt en in lijn ligt met jouw waarden, maar ook een tastbare bijdrage levert aan de omgeving. Deze combinatie linkt sterk aan het concept eudaimonia, waarbij authenticiteit (wie ben jij écht, welke waarden vind je belangrijk en handel je daarnaar?), betekenisgeving (op zoek gaan naar dat wat er echt toe doet, het grotere geheel zien en hieraan bijdragen), excellentie (streven naar hoge standaarden) en groei (je unieke potentieel benutten) samenkomen.<sup>10</sup>

De individuele perceptie van betekenisgeving biedt echter nog geen houvast voor de keuzes waar we voor staan bij een krappere wordende arbeidsmarkt. Of in het licht van de transitie die we als samenleving doormaken: waar zetten we ons schaarse personeel voor in en is het ene werk belangrijker dan het andere? Daarvoor is de laatste component in het model van bullseye werk van belang: de maatschappelijke impact.



Afbeelding 2. Illustratieve stockfoto die betekenisvol werk verbeeldt

<sup>10</sup> Huta, V. (2016). Eudaimonic and hedonic orientations: Theoretical considerations and research findings. In Handbook of eudaimonic well-being (pp. 215-231). Cham: Springer International Publishing.

# 4. Maatschappelijke impact

*De werkzaamheden dragen (in)direct positief bij aan maatschappelijke (sociale en ecologische) doelstellingen, zoals bijvoorbeeld beschreven in de Sustainable Development Goals, ESG model en brede welvaart.*

Waar zingeving vaak als een individuele ervaring wordt gezien, vraagt de 'bullseye' ook om een herkenbare (directe of indirecte) maatschappelijke bijdrage. In de praktijk is onderscheid te maken tussen ecologische en sociale doelstellingen van organisaties, vaak gevat in het People, Planet, Profit-model en de bijdrage aan Sustainable Development Goals. Denk hierbij aan behoud en herstel van natuurlijke systemen, klimaatadaptatie, CO<sub>2</sub>-reductie en circulair werken. Daarnaast richt het sociale aspect zich op het versterken van de maatschappelijke structuur. Het gaat onder andere om werk dat bijdraagt aan veiligheid, gezondheid, onderwijs en gelijke kansen.

Om deze impact te definiëren en inzichtelijk te maken, kijken we voorbij economische groei naar het concept van brede welvaart.<sup>12</sup> Hierbij staat de kwaliteit van leven voor huidige én toekomstige generaties centraal. Vanuit het concept van brede welvaart hebben bedrijven een

verantwoordelijkheid die verder gaat dan financiële winst. Zij dragen bij aan een samenleving waarin economie, ecologie en sociaal welzijn met elkaar in balans zijn en leggen verantwoording af over hun impact op mens, maatschappij en milieu.

Volgens de SER omvat dit vier belangrijke thema's:<sup>13</sup>

**Klimaat en milieu:** opereren binnen de planetaire grenzen, met aandacht voor CO<sub>2</sub>-uitstoot, grondstoffengebruik, circulariteit en biodiversiteit.

**Sociale cohesie en inclusie:** bijdragen aan gelijke kansen, diversiteit en het verminderen van ongelijkheid.

**Wardig werk:** zorgen voor veilige en gezonde werkomstandigheden, ontwikkelmogelijkheden en een goede werk-privébalans.

**Ketenverantwoordelijkheid:** verantwoordelijkheid nemen voor de effecten van productieketens op mens en milieu, ook buiten Nederland.

<sup>11</sup> Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

<sup>12</sup> Tunderman, S., Carabain, C., & Boelhouwer, J. (2024). Kennisnotitie brede welvaart en kwaliteit van de samenleving. *Sociaal en Cultureel Planbureau*. <https://www.scp.nl>

<sup>13</sup> SER (2024) Perspectief op brede welvaart in 2040 Bouwen aan de economie van de toekomst <https://www.ser.nl/nl/adviezen/economie-van-de-toekomst>

Deze verschuiving naar objectieve impact is niet langer vrijblijvend; organisaties worden in toenemende mate geacht verantwoording af te leggen over hun maatschappelijke en ecologische voetafdruk. Waar maatschappelijk verantwoord ondernemen voorheen vaak een nevenactiviteit was, dwingen nieuwe wet- en regelgeving (zoals de CSRD/ESG) en de roep om transparantie bedrijven om hun bijdrage aan de samenleving expliciet te maken.

De grotere transparantie over de impact van bedrijven op mens, maatschappij en milieu, biedt ook een opening om met elkaar in gesprek te gaan over de normatieve vraag wat goed werk is, op samenlevingsniveau. Zowel de negatieve bijeffecten van productie en belastend werk, als de positieve bijdrage aan de samenleving als geheel worden hierin meegewogen. Het is daarbij niet het uitgangspunt dat elke organisatie maximaal maatschappelijk of ecologisch bijdraagt: sommige sectoren lenen zich daar simpelweg niet voor, maar leveren wel een noodzakelijke basisdienst. Het gaat erom dat economische, maatschappelijke en ecologische belangen continu worden afgewogen in een bredere context.

De maatschappelijke normen kunnen bovendien veranderen in de tijd. Zo kan het belang van eigen energieproductie, staalproductie of investering in defensie belangrijker zijn in tijden van geopolitieke spanningen. Wat in de ene tijdsgeslacht als vanzelfsprekend wordt beschouwd, vraagt in de andere om een hernieuwde afweging van maatschappelijke waarde.



Afbeelding 3. Sustainable Development Goals <sup>14</sup>

**Het bullseye model** nodigt uit om steeds opnieuw te onderzoeken waar kansen liggen om werk meer in balans te brengen. Hoe dat zou kunnen en welke rol verschillende actoren daarin kunnen spelen, wordt in het tweede deel van dit artikel besproken. In afbeelding 4 op de volgende pagina staan de componenten nog een keer samengevat.

<sup>14</sup> <https://lerenvormorgen.org/aan-de-slag/wat-zijn-de-17-sdgs-sustainable-development-goals-uitleg-en-betekenis-per-doel/>



Afbeelding 4. Infographic van bullseye werk



## Het Bullseye Werk-model

Vier samenhangende dimensies die bepalen in hoeverre werk niet alleen 'gedaan' wordt, maar ook goed is voor mensen, organisaties en de wereld om ons heen.

# Arbeidsdeling vs. sociotechniek in films

Hoewel we hebben gezien dat kwalitatieve randvoorwaarden en persoonlijke zingeving cruciaal zijn, staat de realisatie hiervan vaak op gespannen voet met de manier waarop ons werk historisch is ingericht. Sinds de industriële revolutie is onze arbeidsmarkt gevormd door een verregaande **arbeidsdeling**: het opknippen van werkprocessen in steeds kleinere deeltaken om de efficiëntie te verhogen. Hiermee verdwijnt het zicht op de purpose van de organisatie, door het werk zo klein te maken dat je het eindproduct niet meer ziet.

De schaduwzijde van deze benadering wordt pijnlijk zichtbaar in films. Waar Charlie Chaplins *'Modern Times'* de fysieke vervreemding van werken aan de lopende band toonde, laten moderne films als *'Sorry We Missed You'* (2019) de illusie van autonomie zien. De werknemer is nu "eigen baas" en schijnbaar 'vrij', maar in werkelijkheid dicteren algoritmes elke stap en tijdseenheid. Bovendien wordt hier een fundamenteel conflict blootgelegd: de output waarop de werknemer wordt afgerekend, staat vaak haaks op de werkelijke purpose van de organisatie. De postbezorger wordt beoordeeld op de stopwatch (efficiëntie), terwijl de werkelijke waarde ligt in de betrouwbaarheid en de menselijke verbinding (effectiviteit).



Nog absurder wordt deze vervreemding verbeeld in de Spaanse film *'La Mano Invisible'* ('De onzichtbare hand', 2016). Hierin voeren ambachtslieden onder uitstekende arbeidsvoorwaarden hun vakmanschap uit, waarbij ze akkoord zijn gegaan met de afspraak dat hun werk aan het eind van de dag weer wordt afgebroken. Daarmee toont deze film de leegte van werk zonder 'waarom' of maatschappelijke toegevoegde waarde. De film kan gezien worden als kritiek op het kapitalistische systeem, waar onder invloed van controlemechanismen de focus op kwaliteit en vakmanschap kan verschuiven naar winst en efficiency. Zowel bij toenemende arbeidsdeling, als bij de doorgesloten focus op winst en efficiency, dreigt het zicht op het grotere geheel en de maatschappelijke bijdrage te verdwijnen.



*Afbeelding 6. Stockfoto ter illustratie van de film 'La Mano Invisible'*

Als reactie op de arbeidsdeling biedt de sociotechniek een noodzakelijk tegenwicht. Deze stroming ontstond kort na de Tweede Wereldoorlog (eind jaren '40) bij het Britse Tavistock Institute. Onderzoekers ontdekten in de kolenmijnen dat nieuwe technologieën alleen werkten als de sociale organisatie van de mijnwerkers – hun onderlinge samenwerking en vakmanschap – niet werd opgeofferd aan de machine. In Nederland werd dit gedachtegoed later doorontwikkeld tot de 'Moderne Sociotechniek', met als kernvraag: hoe ontwerpen we organisaties die zowel technisch efficiënt als menselijk zinvol zijn?

De essentie van de **sociotechniek** is dat een organisatie pas optimaal functioneert als het technische systeem (de tools, ICT en processen) en het sociale systeem (de behoeften en talenten van de mens) in balans zijn. In plaats van werk verder op te knippen, pleit deze ontwerpvisie voor het herstellen van 'hele taken'. Dit betekent dat een medewerker of een zelfsturend team niet slechts verantwoordelijk is voor een losse handeling, maar voor een afgerond proces met een eigen begin en eind. Zo krijgt de medewerker de regie terug over de kwaliteit en de planning van het werk. De sociotechniek herstelt hiermee de directe verbinding tussen de dagelijkse handeling en de uiteindelijke bedoeling van de organisatie. In het licht van verdergaande digitalisering en de inzet van AI lijkt deze beweging opnieuw actueel: deze benadering opent de discussie over de vraag welke taken wel of niet geautomatiseerd kunnen worden en wat de effecten zijn op de kwaliteit van werk.

# Deel 2

*Actoren op weg  
naar bullseye werk*



# De actoren en hun rol op weg naar impactvol en bullseye werk

De weg om tot meer bullseye werk te komen, vraagt om betrokkenheid van meerdere actoren en heeft geen statisch einddoel. Het is een dynamisch proces, waarbij vragen over waarden, relevantie en wenselijke impact terug komen op individueel-, organisatie- en samenlevingsniveau. Om werk richting de 'bullseye' te bewegen, moeten verschillende actoren dus hun bijdrage leveren (c.q. hun pijlen afschieten):

**De werkende:** Individuen kunnen meer regie nemen dan ze vaak denken. Beïnvloeding kan gericht zijn op de uitvoering van eigen taken, of op bredere veranderingen binnen de organisatie en kunnen zowel uitgaan van individuele activiteiten, als collectieve invloed. Zo kunnen werknemers via **jobcrafting** en **meaning crafting** hun taken actiever vormgeven en daarmee hun eigen werk meer zingeving en betekenis meegeven.

De medewerker kan alleen, of gezamenlijk ook de eigen organisatie aanspreken op purpose, footprint of ESG-beleid. Een relatief nieuw perspectief is de positionering van de medewerker als **intrapreneur**: iemand die de eigen '**circle of influence**' gebruikt om processen van binnenuit te verduurzamen en de morele ambitie van de organisatie te verhogen. Dit vraagt om 'intern werk' – zoals beschreven in het boek 'Morele Ambitie' van Rutger Bregman, waarbij men de eigen waarden vertaalt naar professionele keuzes. Deze gedachte krijgt ook vorm in de **Inner Development Goals**: een set aan vaardigheden die een individu nodig heeft voor het behalen van de sustainable development goals.

**De werkgever:** De werkgever speelt een cruciale rol in het creëren van bullseye banen. Actuele HR-trends laten zien dat organisaties tegenwoordig volop inzetten op duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en het voorkomen van uitval.<sup>15</sup> Maar hoewel welzijn en flexibiliteit hoog op de agenda staan, blijft het thema zingeving en betekenisgeving vaak nog een blinde vlek in het strategische HR-beleid. Dit is een gemiste kans: met name de jongere generaties die nu de werkvloer betreden, selecteren hun werkgever scherp op de maatschappelijke en persoonlijke 'waarom' van het werk.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Trends in HR. (2026, 1 januari). Dit zijn de HR-trends voor 2026. Trends in HR. <https://www.trendsinhr.nl/dit-zijn-de-hr-trends-voor-2026/>

<sup>16</sup> Vaarkamp, P. (z.d.). Tom Haak over HR trends: "De behoefte aan zingeving in werk is iets van nieuwe generaties". Floris Wouterson. <https://www.floriswouterson.com/tom-haak-over-hr-trends-zingeving-nieuwe-generaties/>

Betekenisgeving is namelijk geen luxe-vinkje, maar een basale menselijke behoefte. Wanneer een werkgever hier actief op stuurt, levert dit de organisatie enorme meerwaarde op in de vorm van intrinsiek gemotiveerde en betrokken werknemers, minder verloop, een betere afstemming op de organisatiedoelen en sociale innovatie. Goed werkgeverschap vraagt anno nu dus om een visie die verder gaat dan slechts 'duurzaam inzetbaar zijn' en goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden; het vraagt om oog voor wat het werk voor het individu werkelijk waardevol maakt.



Er zijn mogelijkheden om betekenis te vergroten door meer te focussen op het doel van de organisatie en de maatschappelijke bijdrage, door kritisch te kijken naar productieprocessen en werkprocessen (social en ecological waste).

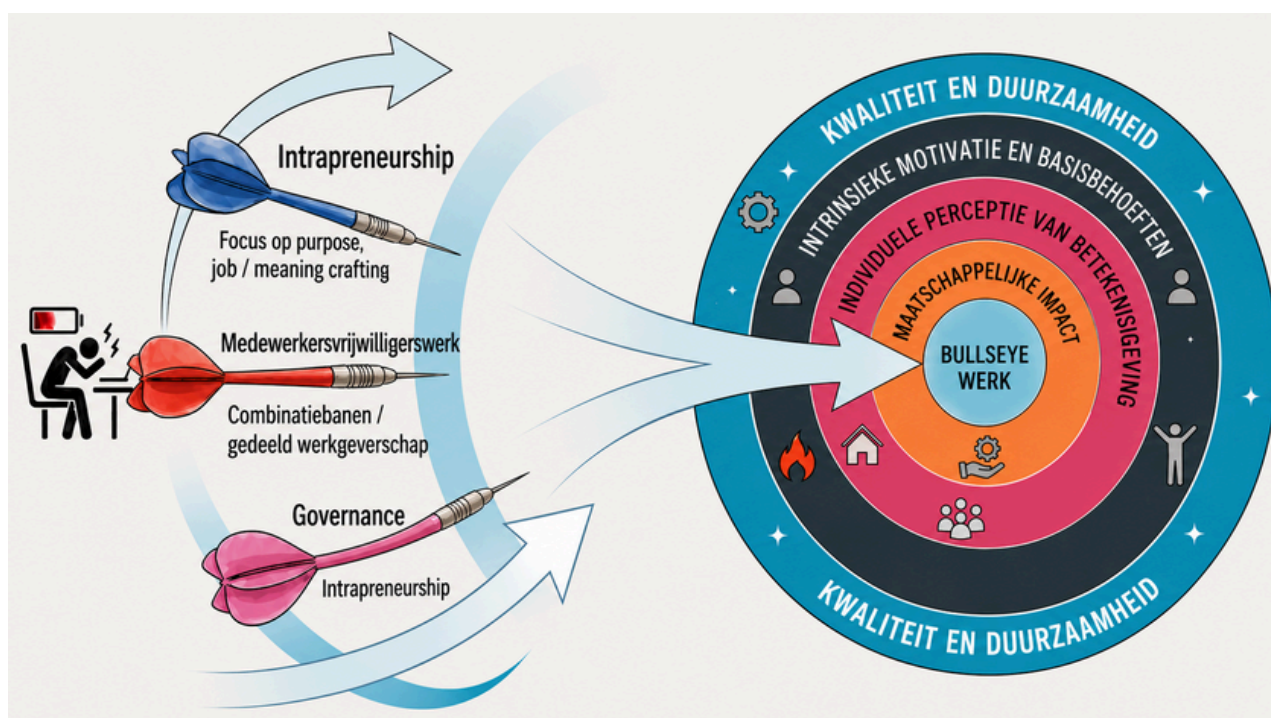
Een focus op de positieve, maatschappelijke bijdrage van organisaties voor hun directe omgeving én de ervaring van betekenisgeving kan toenemen met aandacht voor zingeving en ruimte voor sociaal pensioen, of door regionale publiek-private samenwerking. Denk hierbij aan het aanbieden of stimuleren van **combinatiebanen**, of door de werkgever gefaciliteerd **medewerkersvrijwilligerswerk**.<sup>17</sup>

Afbeelding 7. Stockfoto ter illustratie van medewerkersvrijwilligerswerk

Bullseye werk hoeft zich zo niet te beperken tot één specifieke baan; de verschillende componenten van bullseye werk kunnen juist in de combinatie van rollen, taken of functies worden behaald. Zo kan iemand in de ene functie de 'objectieve' maatschappelijke impact realiseren, terwijl een andere rol voorziet in de individuele behoefte aan intrinsieke motivatie. In dit samenspel worden de verschillende niveaus van de roos alsnog gezamenlijk geraakt.

**Beleid en Maatschappij:** Beleidsmakers kunnen de transitie versnellen door bedrijven aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en transparantie over hun impact te vragen. Door de integratie van ESG-doelen en kaders voor brede welvaart in wet- en regelgeving, worden organisaties uitgedaagd hun werkelijke 'social return' te tonen. Beleid kan zo de context scheppen waarin niet alleen economische winst, maar maatschappelijke winst de norm wordt. Een sterke mate van **'governance'** is hierbij essentieel: het vraagt om een bestuur dat verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en maatschappij. Governance gaat over een duidelijke visie, transparantie en ethisch handelen. Het bepaalt of de ecologische en sociale ambities daadwerkelijk verankerd zijn in de strategie en verantwoording van de organisatie. Zonder sterke governance blijft impact een goede bedoeling; mét sterke governance wordt het de sturende kracht die een baan werkelijk transformeert tot bullseye werk.

Onderstaande afbeelding toont het Bullseye Werk-model in zijn volledigheid. Het laat niet alleen zien uit welke dimensies bullseye werk is opgebouwd, maar maakt ook zichtbaar welke acties en interventies verschillende actoren kunnen inzetten om daaraan bij te dragen. Daarmee vormt de figuur een samenvattend overzicht van hoe betekenisvol, duurzaam en maatschappelijk waardevol werk tot stand kan komen.



Afbeelding 8. Het volledige bullseye werk model

# Conclusie

## *Een nieuwe taal voor werk*

Het bullseye model nodigt ons uit om de discussie over de arbeidsmarkt niet langer alleen in termen van tekorten en cijfers te voeren, maar in termen van kwaliteit, beleving en waarde. Bewegen naar meer bullseye werk vraagt om een systemische benadering. Het is geen optelsom van losse factoren, maar een samenspel waarbij de kwaliteit van de baan de basis legt voor individuele betekenisgeving, die op zijn beurt de motor is voor duurzame maatschappelijke impact.

Door het fundament van goede arbeidsomstandigheden te verbinden met intrinsieke motivatie, persoonlijke zingeving en een objectief meetbare maatschappelijke bijdrage, ontstaat werk dat 'klopt'. Wanneer we die 80.000 uur niet langer zien als slechts productietijd, maar als een gezamenlijke investering in een duurzame toekomst, schieten we met ons werk werkelijk in de roos.

## **Bulls Island spel**

Om het model praktisch toepasbaar te maken, ontwikkelden we het Bulls Island spel. Dit spel helpt werkenden om zichzelf te positioneren binnen de componenten van het bullseye model. Trotseer de zee van purpose, de abc-bergketen, de woestijn van goed werkgeverschap en het bos van impact, op weg naar bulls island. Zo ontstaat er ruimte voor reflectie, gesprek en actie om samen naar bullseye werk te bewegen!

# Literatuurlijst

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

Huta, V. (2016). Eudaimonic and hedonic orientations: Theoretical considerations and research findings. In *Handbook of eudaimonic well-being* (pp. 215-231). Cham: Springer International Publishing.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363.

Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>

Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology*, 12(12), 971-978.

SER (2024) Perspectief op brede welvaart in 2040 Bouwen aan de economie van de toekomst <https://www.ser.nl/nl/adviezen/economie-van-de-toekomst>

Steger, M.F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337

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

Tunderman, S., Carabain, C., & Boelhouwer, J. (2024). Kennisnotitie brede welvaart en kwaliteit van de samenleving. *Sociaal en Cultureel Planbureau*. <https://www.scp.nl>

Trends in HR. (2026, 1 januari). Dit zijn de HR-trends voor 2026. Trends in HR. <https://www.trendsinhr.nl/dit-zijn-de-hr-trends-voor-2026/>

Vaarkamp, P. (z.d.). Tom Haak over HR trends: “De behoefte aan zingeving in werk is iets van nieuwe generaties”. Floris Wouterson. <https://www.floriswouterson.com/tom-haak-over-hr-trends-zingeving-nieuwe-generaties/>

Warhurst, C., Knox, A., & Wright, S. (2025). Developing a standard measure of job quality. *Work, Employment and Society*, 39(4), 927-948.