

Zin in werk

Zingeving volgens René Gude in de praktijk

Cas Hoogbergen, Peter Henk Steenhuis en Arjen Verhoeff



Colofon

Samenstelling en redactie Arjen Verhoeff

Teksten Cas Hoogbergen, Peter Henk Steenhuis, Arjen Verhoeff

Columnisten Yvonne van den Berg, Isabel Boesveld, Karel Bootsman, Johanna Dekker,
Annebeth Dermer, Paul Hermans, Marc Roosenboom, Rien Spies, Maaïke Thijssen,
Ruud van der Wel

Advies Geert de Bruin

Art direction & vormgeving Mariëtte Jongen

Foto's Marcel Prins

Eindredactie Andrea Hijmans (T&R, Amsterdam)

Tekstredactie Jacqueline Kooi, Harry van den Tweel

Projectcoördinatie Harry van den Tweel

Druk Drukkerij Badoux, Houten

NUR 734

ISBN 978-90-819624-3-8

© 2017 AWVN

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder de voorafgaande toestemming van werkgeversvereniging AWVN.

Zin in werk

Zingeving volgens René Gude in de praktijk

Cas Hoogbergen, Peter Henk Steenhuis en Arjen Verhoeff

Inhoud

Hoezo zin in werk?	11
Marc Roosenboom	
Een stap terug is soms een stap vooruit	18
Yvonne van den Berg	
Zin moet je als leraar zelf maken	27
Rien Spies	
Passie leidt tot betere prestaties	36
Isabel Boesveld	
Zingeving: de basis van vitaliteit	37
Maaïke Thijssen	
Wat wil ik later betekenen?	45
Johanna Dekker	
Vaste baan of zinvol bestaan?	54
Ruud van der Wel	
Ubuntu	55
Paul Hermans	
Veiligheid als voorwaarde voor zingeving	61
Annebeth Dermer	
Zingeving is meer dan zin	64
Karel Bootsman	

Vooraf	6
1 Waarom zingeving?	8
2 Zingeving volgens René Gude	12
Vier soorten zin	
3 De praktijk aan het woord	19
Verslag rondetafelgesprekken over de vier Z-en	
Speelruimte voor de docent gevraagd	20
Zin in onderwijs	
Emoties komen van rechts en gaan altijd voor	28
Zin in zorg	
Gaat het wringen op zingevinggebied, dan heb je een keuze	38
Zin in financiële dienstverlening	
Zingeving kun je niet op de factuur zetten	46
Zin bij zzp'ers	
4 De taal van zingeving	56
Nawoord: Staat zingeving in uw organisatie op de agenda?	62

Vooraf

Begin juni 2015 hadden Cas Hoogbergen en Arjen Verhoeff van werkgeversvereniging AWWN een oriënterend gesprek met journalist Peter Henk Steenhuis. Die had met filosoof René Gude gewerkt aan enkele publicaties. Gude, van 2013 tot aan zijn dood in 2015 Denker des Vaderlands, had aan de klassieke drie-eenheid, het Schone, het Ware en het Goede, een vierde categorie toegevoegd, te weten: het Lekkere. Zonder levenslust en energie komt het werk maar moeizaam af, zo was zijn argument. Gude wilde zijn ideeën over zingeving praktisch uitwerken, letterlijk geschikt maken voor praktische toepassing. Helaas was Gude die tijd niet gegund. Het gesprek met Peter Henk Steenhuis leidde tot een project met een literatuurstudie, interviews en rondetafelgesprekken. Met de bedoeling om mensen – werkenden en leidinggevendenden – woorden te geven voor wat hen bezielt, overkomt en om bewustwording te stimuleren. Het resultaat is deze publicatie, *Zin in werk*.

Volgens Gude is *zin* de gemoedstoestand waarin je bent als je zinnen geprikkeld zijn, je zintuigen het schone waarnemen, je volzinnen betekenis hebben en je louter zinvolle doelen voor ogen hebt. Hij onderscheidt daarbij vier soorten *zin*; deze worden in hoofdstuk 2 toegelicht. Daarna volgt een impressie van rondetafelgesprekken met tientallen vertegenwoordigers uit vier werkomgevingen: onderwijs, zorg, financiële dienstverlening en met zzp'ers – aangevuld en afgewisseld met columns van betrokkenen. Zo is zingeving geladen met betekenissen die werkenden en leidinggevendenden er met hun eigen ervaring aan geven. Al naar gelang de context zijn de specifieke woorden, de (non-)verbale communicatie en de waarden over zingeving boven tafel gekomen (hoofdstuk 4). Deze 'taal voor zingeving' maakt het gemakkelijker om het onderwerp aan de orde te kunnen stellen in organisaties en bewustwording te stimuleren.

Zo is zingeving geladen met betekenissen die
werkenden en leidinggevendenden er met hun eigen
ervaring aan geven

Zingeving blijkt geen drabbig begrip. Wie zin heeft en zin geeft voelt zich vitaler, is productiever, minder vaak ziek en ervaart minder stress. In de visie van werkgeversvereniging AWWN staan bedrijven midden in de samenleving. Maatschappelijk verantwoord handelen brengt met zich mee dat het thema zingeving niet ophoudt bij de bedrijfspoort of de deur van het kantoor. Een

organisatie is tegenwoordig een open systeem dat in verbinding staat met interne en externe betrokkenen en belanghebbenden. Deze publicatie richt zich dan ook op *alle* werkenden – mensen met een vast of tijdelijk contract, uitzendarbeid, detachering en de zelfstandige zonder personeel (zzp).

We danken de experts die in het kader van dit project zijn geïnterviewd. Tevens gaat dank uit naar de vele deelnemers aan de rondetafelgesprekken. En naar de columnisten die hun kostbare tijd hebben besteed aan het noteren van hun inzichten en ervaringen. Tenslotte gaat dank uit aan Instituut Gak, die dit project financieel en inhoudelijk mede mogelijk heeft gemaakt.

*Cas Hoogbergen, Peter Henk Steenhuis
en Arjen Verhoeff*

Cas Hoogbergen en Arjen Verhoeff zijn als senior beleidsmedewerker verbonden aan werkgeversvereniging AWWN. Peter Henk Steenhuis is filosofieredacteur bij dagblad *Trouw* en publicist.

1 Waaron zingeving?

In 2014 bedroegen de kosten van aan werkstress gerelateerd verzuim (waaronder burn-out) zo'n € 1,8 miljard

In deze tijd van cijfers en snel moeten werken, duikt het begrip zingeving regelmatig op. Meestal blijft het vaag. Deze publicatie is een poging om het concreet te maken. Uitgangspunt daarbij vormde de opvattingen over zingeving van René Gude, voormalig Denker des Vaderlands – samengevat in hoofdstuk 2, op basis van *Werk verzetten. Zingeving volgens René Gude* van Peter Henk Steenhuis.

Waarom is zingeving in de werkomgeving belangrijk en actueel? Zin in werk – of beter gezegd: het ontbreken daarvan – wordt geassocieerd met een burn-out. Langzamerhand kennen we allemaal wel iemand die een burn-out had of heeft. In 2014 kampte ruim 14 procent van de werknemers in Nederland met burn-outklachten (CBS), in 2007 was dat nog 10 procent. Mensen die het treft voelen zich minstens een paar keer per maand leeg aan het eind van een werkdag, emotioneel uitgeput door het werk of al moe bij het opstaan. Voorheen was de burn-out gekoppeld aan de *midlife crisis*, maar tegenwoordig komt die in alle leeftijdsgroepen voor.

Burn-out is een extreme vorm van het ontbreken van zin. Het heeft lang geduurd voordat burn-out werd aangemerkt als beroepsziekte. Intussen is die aandoening niet louter meer een zaak van het individu, maar ook een stevige kostenpost voor bedrijven en een erkend maatschappelijk probleem. In 2014 bedroegen de kosten van aan werkstress gerelateerd verzuim (waaronder burn-out) zo'n € 1,8 miljard (TNO). Het thema zingeving wordt door sommigen als *soft* weggezet. Maar negeer je zingeving, dan kan dat – harde en meetbare – negatieve gevolgen hebben voor mensen, bedrijven en samenleving. Het belang van zin in werk staat buiten kijf.

Volgens psychoanalyticus Paul Verhaeghe wordt depressie straks volksziekte nummer één. Depressie is nauw gerelateerd aan burn-out. Hij ziet beide aandoeningen niet als individuele aangelegenheden, maar als een collectief probleem. Dat vergt in zijn ogen een structurele aanpak, binnen een brede maatschappelijke context.

Verhaeghe staat niet alleen in zijn opvatting dat zingeving collectief van aard is. De sociale zekerheid in Nederland was en is een systeem dat uitstijgt boven het individu. Filosoof Gabriël van den Brink¹ plaatst het externe systeem van sociale zekerheid naast de behoefte aan interne zekerheid van het individu. Bij dat laatste gaat het om risico's die in de verbeelding van iemand kunnen ontstaan. In een werksituatie leidt dat tot vragen als 'Kan ik het werk straks nog

wel aan? Heb ik morgen nog wel werk?'. Of op een heel basaal niveau: 'Hoe kan ik veilig mijn werk doen?'.

Door de afnemende invloed van kerk en staat in de vorige eeuw, werd werk vaak het enige sociale en economische houvast voor mensen. Werk werd nadrukkelijker iets waar mensen zich mee verbonden konden voelen. Tegelijk met de versobering van de sociale zekerheid de afgelopen jaren, nam de interne onzekerheid over (behoud van) werk echter toe. Ook de financiële crisis en de oprukkende flexibilisering droegen aan die groeiende onzekerheid bij. Verbondenheid met de werkplek maakte plaats voor leegte. Zingeving heeft dan ook betrekking op geluk én op twijfel (over positie en vooruitzichten). Van den Brink ziet niet alleen het bieden van sociale zekerheid als een maatschappelijke verplichting; ook de interne (on)zekerheid van het individu zou een zaak moeten zijn van de samenleving als geheel. Mensen ontleen hun zekerheden (en onzekerheden) immers aan collectieve ervaringen en kaders.

Binnen de context van werk heeft het begrip zingeving uiteenlopende betekenissen. Voor velen staat zin in werk gelijk aan het verwerven van inkomen. De vaste baan is in die optiek wat zin geeft aan het leven, de bron van geluk, inkomen, zekerheid, status, contacten en een hypotheek. In het huidige tijdsgewricht, waarin één op de drie mensen op flexibele basis werkt, is het vinden van zo'n vaste baan voor velen dan ook een belangrijk doel. Ruud van der Wel zegt in zijn column dat we 'daarmee het zicht zijn kwijtgeraakt op waar het om zou moeten gaan: doen wat je leuk vindt (je passie volgen), waar je goed in bent (je capaciteiten benutten), waarde toevoegen en succesvol zijn'.

Zingeving in het werk wordt ook geassocieerd met inzetbaarheid, een actueel thema. In het afgelopen decennium werd de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan steeds nadrukkelijker bij medewerkers gelegd. Maar veel werkenden zijn (nog) niet gewend om aan het roer van hun carrière te staan. De resultaten van de door AWWN ontwikkelde app Tiptrack, die werkenden meer grip moet geven op hun eigen duurzame inzetbaarheid, laten zien dat medewerkers zingeving als een belangrijk thema beschouwen. Johanna Dekker van de NN Group constateert in haar column niet voor niets een accentverschuiving in de loopbaankeuze. De vraag is niet meer: 'Wat wil je later worden?', maar 'Wie ben ik en wat wil ik betekenen?'.

Deze publicatie gaat over verschillende opvattingen over de zin van werk in uiteenlopende werkomgevingen: het onderwijs, de zorg, de financiële dienstverlening en in de groeiende groep zelfstandigen zonder personeel (zzp'er). De serie rondetafelgesprekken over zingeving die in 2016 werd georganiseerd, illustreert

De vraag is niet meer:

‘Wat wil je later worden?’, maar ‘Wie ben ik en wat wil ik betekenen?’

¹ G. van den Brink, *Tussen hoop en vrees. Gedachten over innerlijke zekerheid*. In P. van Lieshout (red.) 2016, *Sociale (on)zekerheid*, pp. 223-238. Amsterdam University Press

Hoezo zin in werk?

dat organisaties – leidinggevend en medewerkers – flink wat energie steken in de zin van werk. De belangstelling in hun zoektocht gaat niet alleen uit naar het individu, maar ook naar de vraag of en hoe onze samenleving als geheel praat over de zin van werk.

Voor AWWN is zingeving al vele jaren een relevant thema. In 2000 verscheen op basis van gesprekken met werknemers de AWWN-publicatie *Werknemers van nu en morgen*. De conclusie was ‘dat de primaire arbeidsvoorwaarden bijna nooit genoemd worden bij de keuze voor en de beoordeling van de werkgever. Het zijn andere dingen die bepalen of werknemers het naar hun zin hebben’. Veel genoemd werden destijds sfeer, uitdaging, ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden, plezier en sociale contacten. Coachend management zag men als de optimale stijl van leidinggeven.

Kennelijk staat zingeving voor medewerkers al vele jaren hoog op de agenda. Niets nieuws onder de zon, zou je zeggen. Toch is er sinds het jaar 2000 het nodige veranderd. In organisaties, op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Rien Spies van Agora Zaanstreek legt in zijn column de vinger op één van de zere plekken in zijn eigen sector, het onderwijs: ‘Leraren ervaren vooral veel *moeten*. Dat neemt energie weg en draagt bij aan het minderwaardigheidsgevoel van onderwijsprofessionals.’ Datzelfde speelt ook in het bedrijfsleven. Werkenden moeten zich staande zien te houden in een voortdurende stroom aan veranderingen, waarvan ze het gevoel hebben dat die ze overkomen. Ze willen meer grip op hun takenpakket en hun positie in de organisatie, en willen ook voor de toekomst perspectief op werk.

Zoeken naar zingeving is zeker de moeite waard. Voor de auteurs werd het ook een zoektocht naar een gemeenschappelijke taal, als drager van zin in werk. Een taal die verstaan moet worden door werkenden, leidinggevend en beleidsmakers. Door iedereen die werkt aan de toekomst van onze samenleving.

Werkenden moeten zich staande zien te houden
in een voortdurende stroom aan veranderingen,
waarvan ze het gevoel hebben dat die ze
overkomen

Een boek over zin hebben in werk? Mijn eerste reactie was: ‘Waar gaat dat over, van wie moet ik zin in werk hebben of krijgen? Gaan werkgevers daarvoor zorgen, of nog erger, dat eisen?’

Ik ben al meer dan vijftien jaar actief in de zorg en beschouw het als mijn missie om de dienstverlening beter aan te laten sluiten op de behoeften van mensen. Mensen beter in staat stellen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven om te gaan (de definitie van positieve gezondheid van Machteld Huber). De zorg- en welzijnssector maakt momenteel een omslag door van aanboddenken naar een cultuur waarin het individu echt centraal staat. Niet meer kijken naar wat iemand niet kan (ziekte), maar wél kan (gezondheid). Het gaat goed, maar we zijn er nog niet. In mijn werk gaat het over het centraal stellen van de gehele mens. En als je het breder bekijkt gaat het ook over persoonlijke ontwikkeling van mensen, en ook over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, over hoe iemand het beste tot zijn recht of tot ontplooiing komt.

Hoe past ‘zin hebben in werk’ hierbij? Niet, dacht ik. Ik voelde zelfs een zekere ergernis, want volgens mij zou het moeten gaan om de waarde van werk voor het leven van de werkende en niet om het zin hebben in werk. Bij het lezen van Gude en zijn vier Z’en werd ik echter al blijer. Zijn insteek, zingeving en werk, was al breder dan zin hebben in werk. Het ging de goede kant op. Ik herkende in Gude elementen van het denken in positieve gezondheid. Hij beschrijft een werkelijkheid waarin werk en medewerkers centraal staan en de zoektocht naar een goede interactie tussen die twee. Wat mij opviel is dat steeds aan het einde van elke beschrijving van elke Z een poging wordt gedaan om de gedachten daarover door te trekken naar de zzp’er. Om die te bekijken vanuit de wereld van werk en medewerker of scherper gezegd, van werkgever en werknemer. En dat gaat niet. Want de zzp’er denkt zo niet. Die is immers juist uit het stramien van werkgever en werknemer gestapt. En iemand die uit de relatie werkgever-werknemer is gestapt, doet dat idealiter om zelf meer zeggenschap te hebben over hoe hij wil werken om op die manier nog be-

ter om te kunnen gaan met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van z’n leven.

Dat raakt de kern: het gaat dus niet om zin hebben in werk, maar om het voeren van de regie over je eigen leven – werk als middel voor het ontplooiën van je talenten. Om datgene te ontwikkelen wat mensen goed kunnen en wat hen het gevoel geeft dat hun bijdrage ertoe doet. Dat maakt medewerkers gelukkiger, prettiger in de omgang, loyaler, zelfstandiger, vitaler, gezonder, creatiever en niet onbelangrijk: productiever.

Ik denk dat in de toekomst alleen die organisaties succesvol zullen zijn die het lukt zich te onttrekken aan het denken in termen van ‘werknemers’ en ‘zin in werk’. Succesvolle bedrijven zijn in staat de zingevingsvraag van mensen te combineren met hun bedrijfsdoelstellingen en zijn in staat zichzelf te zien als de werknemer en niet de werkgever. Om zo mensen aan zich te binden die bereid zijn hun talent, hun werk, in dienst te stellen van de doelen van dat bedrijf. Mensen die ervoor kiezen om hun werk aan een bedrijf te geven, als werkgever. Kortom: de werkgever is dood, lang leve de werkgever!

2 Zingeving volgens René Gude

Er is een verschuiving
gaande van
zelfverwerkelijking
naar zingeving

‘Ik hou van werken zolang het werken is waarvan ik hou,’ zei Johan Cruijff ooit. Niet iedereen heeft de mazzel dat hij een baan waar hij lol in heeft kan verruilen voor een andere baan waar hij ook, en liefst nog meer plezier aan beleeft. Velen proberen dat wel. Uit een onderzoek dat detacherings- en wervingsselectiebureau voor hoogopgeleiden Yacht in 2014 liet uitvoeren, bleek maar liefst zestig procent van de jonge hoogopgeleiden binnen twee jaar hun bedrijf alweer verlaten, ondanks uitstekende arbeidsvoorwaarden. Ze hebben behoefte aan iets anders. Volgens Yacht zijn ze op zoek naar ‘het goede gevoel’. Yacht rekende uit dat dit de BV Nederland jaarlijks 1,4 miljard kost. Naar aanleiding van dit onderzoek zei Eric Fleurbaay, oprichter van BusinessWise in *Trouw* (11 april 2014): ‘Er is een verschuiving gaande van zelfverwerkelijking naar zingeving.’

Dat kost Nederland niet alleen veel geld, er is meer aan de hand. Want jonge werknemers gaan op zoek naar het groene gras bij de buurman, waar het ‘goede gevoel’, ‘de zingeving’ wél gevonden zou kunnen worden. Lukt ze dat? Als ze niet weten wat dat goede gevoel is, lijkt de kans groot dat ze na twee jaar weer verkasen, op zoek naar dat goede gevoel bij weer een ander. Totdat ze niet meer zo jong zijn. En dan?

Op 18 december 2013 sprak de Belgische psychiater Paul Verhaeghe in het Amsterdamse debatcentrum De Balie met filosoof en voormalig Denker des Vaderlands René Gude over depressie. Uitgangspunt was dat deze aandoening binnen tien jaar volksziekte nummer één zal zijn. Verhaeghe stelde die avond dat stress de voornaamste oorzaak is van psychische problemen. En werk, zo voegde hij eraan toe, is bij ons de grootste bron van stress.

Stress is beroepsziekte nummer 1. En als we ermee te maken krijgen lopen we een verhoogd risico op een burn-out. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid maakte op 12 november 2015 bekend dat iemand die eenmaal een burn-out had een grotere kans heeft opnieuw in te storten, met alle gevolgen van dien (*Trouw*, 17 november 2015). Hetzelfde onderzoek wees uit dat in 2014 één op de zeven werknemers last had van burn-outverschijnselen. Verhaeghe noemt deze klachten (die soms uitmonden in een depressie) geen psychologisch probleem waar je individuen van af kunt helpen, maar een maatschappelijk probleem. Daarbij gaat het vooral om de vraag hoe wij collectief onze werkomgeving, met alles erop en eraan, hebben ingericht. Gude stelde die avond in De Balie dat het probleem waar Verhaeghe over praatte, een zingevingsprobleem is.

Zingeving. Lastige term. Wie over economie schrijft, doet dat goed of fout. Wie over zingeving schrijft, doet dat goed of belandt in verbale blubber. Toen begin 2016 *Werk in evenwicht* het thema was van de Maand van de Spiritualiteit, dook zingeving geregeld op. Het werd gelijkgesteld aan spiritualiteit, bezielend leiderschap, stilte, balans, inspiratie en positief in de wereld staan – wat dat ook

moge betekenen. Jonge werknemers hebben het niet graag over het vage begrip zingeving, zij gaan zoals gezegd op zoek naar ‘het goede gevoel’. Een cosmetische truc: een vaag begrip vervangen door een ander vaag begrip. Dat lost weinig op. Dan maar zwijgen over deze problemen? Nee. ‘Onder de vraag ‘Is dit alles?’, gaat altijd een zingevingsprobleem schuil,’ zei Gude.

Vier soorten zin

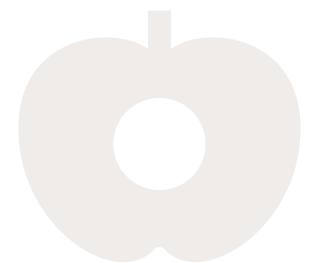
René Gude ging met het zingevingsprobleem aan de slag. Hij onderscheidt vier soorten *zin*. De eerste noemt hij het zinnelijke: het lekkere, het lijfelijke aspect, het lustvolle. De tweede omschrijft hij als het zintuiglijke, oftewel het esthetische. De derde als het zinrijke. ‘We ervaren zin, doordat we volzinnen maken, in staat zijn te verwoorden wat we beleven, ervaren, maken, doen. Zingeving door het toekennen van betekenis.’ Als laatste onderscheidt Gude het zinvolle; dat verwijst bijvoorbeeld naar het feit dat je de doelstelling van de onderneming of de organisatie waar je werkt onderschrijft.

Gewapend met deze vierdeling wilde Gude kijken naar werk. Dat is niet gelukt, René Gude overleed in maart 2015. Na zijn overlijden onderzochten wij – Cas Hoogbergen, Arjen Verhoeff en Peter Henk Steenhuis – of Gudes opvattingen over zin bruikbaar zijn in organisaties. Doel was het gesprek over zingeving in werk op gang te brengen. Daarvoor spraken we in de afgelopen twee jaar over de vier Z-ten van Gude met onder andere sociologe Christien Brinkgreve, ondernemer Marijke Horstink, psychoanalyticus Paul Verhaeghe en met Annet de Lange, als lector Human Resource Management verbonden aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. En we organiseerden rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers van de onderwijswereld, de zorg, de financiële dienstverlening, en met zzp’ers. We ontdekten dat de soorten zin die Gude onderscheidt zich lenen om zingeving in werk te bespreken. Hieronder worden de diverse soorten zin nader toegelicht en vatten we samen wat experts daarover zeiden.

Zinnelijkheid (Z1)

De definitie van Gude over de eerste vorm van zin luidt: ‘Zin is de gemoedstoestand waarin je bent als je zinnen geprikkeld zijn.’ Er zin in hebben, dat is hier het lijfelijke aspect, het lustvolle, het lekkere. Gude zegt hierover in het boek *Door het woord; door het beeld*: ‘Het lustvolle is cruciaal. Alle projecten beginnen bij de lustgevoelens van de deelnemers of lopen stuk op onlustgevoelens. Lust is

Een vaag begrip
vervangen door een
ander vaag begrip, dat
lost weinig op





Als ik thuiskwam,
moest ik altijd eerst
in een warm bad
om weer tot leven te
komen

de vitale bron, zonder trek gebeurt er niets. Als we planten waren zou ik zeggen: Lust is de stuwende kracht die vanuit de wortels de ware, schone en goede bloemenpracht van energie voorziet.’

Bij zinnelijk (Z1) kun je ook denken aan aanraken (fysiek contact), bewegen, drang (*lust for life*), energie, genot, lekker (als in: lekkere koffie), passie, kick/klik, vitaliteit, levenslust of habitat (je thuis voelen).

Voor sociologe Christien Brinkgreve is lust essentieel. ‘Lust zou ik definiëren als energie. Je moet je afvragen wanneer de lust, de energie verdwijnt. Voorwaarde voor energie is het gevoel dat je leeft, dat je mag bestaan. Werknemers voelen zich vaak een nummer of een productiefactor, een vorm van niet-werkelijk bestaan. In nogal wat bedrijven heerst angst. Angst om autonoom te denken, om je niet te schikken naar de wetten die van bovenaf worden opgelegd.’ Toen zij nog op de universiteit werkte, ervoer Brinkgreve zelf wat het is als je zin in werk verdwijnt. ‘Vaak is er sprake van plettende systemen, die de energie langzaam uit je zuigen, totdat je het gevoel hebt zachtjes te sterven. Als ik in die jaren thuiskwam van de universiteit moest ik altijd eerst in een warm bad om weer tot leven te komen.’ Brinkgreve kreeg op de universiteit waar zij werkte ook steeds minder het idee dat haar werk gewaardeerd werd. ‘Als de waardering wegvalt, gaat er veel energie zitten in je handhaven. Je wordt eenzamer, komt in een isolement te zitten en gaat roofofbouw plegen op jezelf. Ik had de keuze: me wel of niet conformeren. Me conformeren kon ik niet, dan zou er iets in me doodgaan – tja, minder dramatisch is het niet. Ik voelde me langzamerhand een oude muntsoort die met het jaar devalueerde. Als je niet meer gewaardeerd wordt, is het een kleine stap om te denken: ‘Ik ben niets meer waard’. Van psychiater Van Dantzig leerde ik dat je je dan begeeft op een hellend vlak richting depressie.’

Zintuiglijkheid (Z2)

Het tweede soort zin impliceert dat ‘je zintuigen het schone waarnemen’. Gude noemt dat de zintuiglijke betekenis van zingeving (Z2). Gude zei ooit in *Trouw*: ‘Het is niet ongebruikelijk dat werkgevers daar aandacht aan besteden. Een mooi voorbeeld vind ik het Rockefeller Center in New York. Een gebouw voor werkende mensen, onvoorstelbaar mooi gemaakt met afbeeldingen en sculpturen van werkende mensen. Zo’n heerlijk gebouw, dat ik er met liefde iedere dag de post zou rondbrengen.’

Woorden die aan het zintuiglijke raken zijn: fris (in geur, omgeving of uitstraling), geluid (muziek, akoestiek), kleur, mooi (esthetiek, kunst), in de ruimte staan, de juiste maat, speelplaats, uitzicht, temperatuur, sfeer of werkplek.

Marijke Horstink richtte als bedrijfskundige een aantal jaar geleden HappyNurse op, een uitzendbureau in de zorg met inmiddels negentien vestigingen. Op basis van gesprekken met potentiële medewerkers doet ze voorstellen voor een baan én een locatie om te werken. Hierbij speelt sfeer volgens haar een belangrijke rol. Horstink: ‘Moderne ziekenhuizen hebben vaak grote, open ruimtes waar gewerkt is met natuurlijke materialen. Maar loop je de draaideur door van bijvoorbeeld het ziekenhuis in Lelystad, dan valt de grauwigheid over je heen. Ik heb mensen die zeggen: ‘In Lelystad wil ik niet werken, wat een ellendig gebouw is dat, die betonnen muren’. Daartegenover staat het Catherina Ziekenhuis in Eindhoven. Dat zet licht en beeld in op de afdeling Cardiologie. Doel is om artsen en verpleging efficiënter te laten werken en patiënten rustiger te maken. Ook wordt geëxperimenteerd met geur: lavendel heeft een rustgevend effect, citrus werkt juist opwekkend. Ik verwacht dat de komende jaren licht, beeld, geluid, kleur, kortom het zintuiglijke, een steeds grotere rol gaan spelen in de inrichting van ziekenhuizen.’

Zinrijkheid (Z3)

Gudes derde vorm van zingeving is (...) dat je volzinnen betekenis hebben (...). Hij noemt dat het zinrijke. ‘Zin in werk ervaren we ook op meer begripsmatig niveau doordat we volzinnen maken, in staat zijn te verwoorden wat we beleven, ervaren, maken, doen. (...) Zelfs bij het eenvoudigste werk is het prettig om de betekenis ervan te begrijpen.’

Het zinrijke (Z3) heeft betrekking op het definiëren en herdefiniëren van je werk. Je zou het bezinning kunnen noemen. Opnieuw nadenken over jouw taken, en deze goed verwoorden voor leidinggevenden: van groot belang bij bijvoorbeeld demotie en promotie, maar ook bij een fusie. Wij spraken mensen die na een fusie letterlijk misselijk op hun werk zaten, omdat zij niet goed meer wisten wat hun taken waren. Wat moet ik doen? Het gevoel overbodig te zijn na een reorganisatie is fnuikend voor zingeving in werk.

Het zinrijke is geassocieerd met woorden als: aanspreken (verantwoorden), feedback, stotteren, humor, empathie, veiligheid, inspireren, leren, luisteren, uniformeren, organiseren, protocolleren of structureren.

Zinrijkheid speelt onder andere een rol bij Het Nieuwe Werken. Wat doe je thuis, hoe moet je je verantwoorden, hoe voorkom je dat je veel te veel werkt omdat je bang bent dat je thuis letterlijk en figuurlijk uit zicht verdwijnt? Maar het zinrijke kan eveneens belangrijk zijn bij iets als het bedenken van een nieuwe vorm voor het functioneringsgesprek.

Psychoanalyticus Paul Verhaeghe, die in december 2016 meedeed aan een rondetafelconferentie met de Belgische vorst over burn-out: ‘Zinrijkheid wordt



Het gevoel overbodig
te zijn na een
reorganisatie, is
fnuikend voor de
zingeving



De meeste vergaderingen zijn overbodig en leveren weinig meer op dan frustratie omdat het eigenlijke werk eronder lijdt

(negatief) beïnvloed door verlies van autonomie. Wanneer werknemers niet meer een compleet product afleveren maar slechts een klein onderdeelje, of als er steeds minder aan hun eigen inventiviteit wordt overgelaten blijken ze minder goed in staat te verwoorden wat ze doen.’ Verhaeghe plaatst overigens wel kanttekeningen bij Gudes opvattingen over deze vorm van zin. ‘Vanuit psychoanalytisch perspectief zijn volzinnen een beetje verdacht.’ Hij noemt het voorbeeld van een droom. ‘Je wordt ’s morgens wakker met een droom die om aandacht vraagt. Je overdenkt de droom, vertelt hem als het ware aan jezelf. Later bij de koffie dis je de droom op aan je vrouw. ’s Avonds in het café aan een vriend. Tijdens die drie verschillende momenten wordt het verhaal langzamerhand gesloten. Haperingen verdwijnen en gaten toegedekt, je vertelt steeds meer in volzinnen. Doordat de barstjes, de onvolkomenheden eruit zijn, wordt de droom een beetje vervalst. Daarom heb ik liever zinnen die breuklijnen bevatten. Stamelend formuleren is naar mijn idee zinrijker dan in volzinnen over je werk praten.’

Werk is een doel op zich geworden, stelt Verhaege verder. ‘We nemen op de koop toe dat werk vaak op het randje van de zinloosheid balanceert. Ga maar na: de Nederlandse werknemer is gemiddeld een kwart van zijn werktijd aan het vergaderen. Als je bedenkt dat loodgieters, bakkers, fietsenmakers, schoonmakers en vele anderen vrij weinig vergaderen, is het niet gek te stellen dat mensen met een kantoorbaan ongeveer de helft van hun werktijd in vergadering zitten. En wij weten allemaal dat de meeste vergaderingen overbodig zijn en weinig meer opleveren dan frustratie omdat het eigenlijke werk eronder lijdt. In de zorgsector bijvoorbeeld bestaan wachtlijsten, terwijl medewerkers de helft van hun werktijd besteden aan vergaderen. Ik ben ervan overtuigd dat iedereen gelukkiger is als vergadertijd sterk wordt teruggedrongen.’

Zinvolheid (Z4)

Tenslotte kan volgens Gude zingeving ook de vorm aannemen van het zinvolle. Je eigen doel helder voor ogen hebben, bijvoorbeeld, of achter de doelstelling staan van de organisatie waar je werkt. Soms vind je het werk op zich leuk, maar onderschrijf je de doelstelling van de organisatie waar je werkt niet (meer). Op den duur zou er volgens Gude dan eigenlijk iets moeten gaan wringen op zingevinggebied.

Zinvol (Z4) is geassocieerd met woorden als: missie, visie (op je leven, op duurzaamheid, op maatschappelijke vraagstukken), uitdaging, succesvol zijn, intrinsieke motivatie, drijfveer, eer, trots, vervulling, waardigheid, authenticiteit, waardering, respect, intentie, er toe doen, verdienstelijk (maken) of dienstbaarheid.

Annet de Lange, lector Human Resource Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: ‘De keuze voor een baan zal in de toekomst minder bepaald worden door financiële motieven en meer door de vraag wat je het liefst zou doen, en hoeveel uur per week. Daarmee wordt zingeving ook een HRM-vraagstuk.’

Velen besteden hun tijd het liefst aan betekenisvol werk. Zij leggen minder nadruk op promotiekansen en zijn vooral geïnteresseerd in wat voor hen als persoon zin geeft en heeft. De eigen ontwikkeling staat voorop, niet de competitie met anderen. Doelen die een medewerker zich stelt kunnen in de loop der tijd veranderen. Mede afhankelijk van de levensfase is je sociale netwerk groter of kleiner. Starters op de arbeidsmarkt willen zich met name ontwikkelen, en vergelijken zichzelf met anderen. Jonge ouders in het spitsuur van het leven vinden het vooral belangrijk om werk en gezin te kunnen combineren. Iemand met meer ervaring staat wellicht meer open voor zingevingsvraagstukken die het werk zelf betreffen of het algemene doel van de onderneming.

Zingeving in je dagelijks leven

Zingeving is volgens René Gude niet iets hogers, iets spiritueels, maar iets praktisch, iets ambachtelijks. Het begrip kan volgens hem verschillende betekenissen hebben – Z1 tot en met Z4: zinnelijk, zintuiglijk, zinrijk en zinvol. Wat als je er achter komt dat één van die Z-ten in je leven mist? Als je bijvoorbeeld de hele dag in een naargeestige kantooromgeving zit en de stress van het werk niet goed kwijt kunt?

Minister Dijsselbloem zegt dat hij de werkstress van zich afschudt door in zijn moestuin te werken. Politicus Alexander Pechtold verklaart dat hij het weekend geregeld begint met houthakken. Wie zin mist in het werkende leven, kan zich bijvoorbeeld in de vrije tijd storten op vrijwilligerswerk. Iemand die de hele dag met zijn handen bezig is, kan ’s avonds een boek pakken. Wie zijn eigen doelstelling niet meer kan verenigen met de koers van het bedrijf, gaat op zoek naar ander werk. Zulke keuzes zorgen voor meer zin in werk. En meer zin betekent: minder vatbaar zijn voor stress.

Minister Dijsselbloem

zegt dat hij de werkstress van zich afschudt door in zijn moestuin te werken

Een stap terug is soms een stap vooruit

Kerst 2015. Ons bedrijf staat aan de vooravond van de formele splitsing in Royal Philips en Philips Lighting. Ikzelf, of althans mijn werkplek, is inmiddels fysiek verhuisd naar een andere verdieping in het gebouw, een 'lighting-etage'. Vreemd gevoel!

Zo'n dertig jaar geleden startte ik in het bedrijf op advies van mijn vader: 'Ga maar bij Philips werken. Daar heb je veel opleidings- en ontplooiingsmogelijkheden.' Ik hoor het hem nog zeggen. Op zich kreeg m'n vader gelijk – zeker voor wat de eerste jaren van mijn dienstverband betreft. Maar toen kondigde de welbekende Operatie Centurion (geleid door J. Timmer) zich aan en maakte het bedrijf een zware tijd door. Sterker nog: eigenlijk heb ik sindsdien geen jaar meer meegemaakt waarin er niet ergens binnen Philips een reorganisatie (afslanking of verkoop van activiteiten) plaatsvond. Niet zelden was de ene reorganisatie nog niet afgerond of de volgende stond al op stapel. Soms viel het zwaar om afscheid te nemen. Niet alleen van fijne collega's, maar ook van werkzaamheden en activiteiten die er toe deden, die ons

het gevoel gaven zinrijk en zinvol bezig te zijn.

Terwijl ik dat onderging, merkte ik dat er bij mezelf van binnen eigenlijk ook van alles gebeurde. Vanzelfsprekendheden en zekerheden vielen weg. Maar waren die zekerheden er eerder eigenlijk wel, of had ik ze zelf gecreëerd tussen mijn oren? Werd het niet eens tijd de balans op te maken door mezelf de vraag te stellen wat nu mijn hart sneller doet kloppen. Oftewel: wat geeft in mijn ogen zin aan werk? Welke waarden zijn voor mij als vijftiger echt van belang? En hoe verschillen deze van de waarden die in eerdere levensfasen en binnen een andere context belangrijk waren?

De kerstperiode is bij uitstek geschikt om te reflecteren. Al enige tijd lagen er twee boeken op de plank die mij steeds duidelijker leken uit te nodigen om ze te lezen. *Remotie – Een stap terug is een stap vooruit* van Tanja Verheijen en Bob Vermeir en *Met zoveel liefde heb ik van je gehouden* van Denise van Geelen-Merks en Jakob van Wielink. Ik had deze boeken cadeau gekregen en dat was vast geen toeval. Mijn leven

was aan het veranderen. Ik was immers begonnen met het loslaten van het grote Philips. Maar wat was voor mijzelf nu echt belangrijk in het leven en in mijn werk? Hoe leef je zonder geleefd te worden en zonder op een sociaal wenselijke manier invulling te geven aan je leven?

De boeken gaven stof tot nadenken. De lineaire carrière lijkt bijvoorbeeld zijn langste tijd gehad te hebben. En wat is er trouwens mis met een stapje terug doen op de sociale ladder, tijdelijk omdat je leven in een bepaalde fase daarom vraagt, of voorgoed omdat je dat zelf wilt? Is *jobcrafting*, zoals we dat tegenwoordig noemen, niet veel belangrijker – je eigen baan boetseren en voornamelijk datgene doen wat energie geeft in plaats van wat energie kost? Om daarmee de regie in eigen hand te nemen en invulling te geven aan de behoefte aan zinvol werk, zelfs al moet je daarvoor dat stapje terugdoen? In dat geval is die stap terug, ook echt een stap vooruit! Een transitie waarbij je je eigen levenscirkel vormgeeft en daarmee op een positieve manier zelf de zin in werk kunt vergroten.

3 De praktijk aan het woord

Verlag rondetafelgesprekken over de vier Z-en

Het lekkere geeft mensen energie en stimuleert de vitaliteit. René Gude introduceerde de term en bouwde daarmee voort op wat al bekend was over het schone, het ware en het goede. De vier begrippen beschrijven de gemoedstoestand waarin je bent als je zinnen geprikkeld zijn, je zintuigen het schone waarneemt, je volzinnen betekenis hebben en je louter zinvolle doelen voor ogen hebt.

Hij noemde dat respectievelijk zinnelijkheid (Z1), zintuiglijkheid (Z2), zinrijkheid (Z3) en zinvolheid (Z4).

Deze vier begrippen bespraken we met tientallen werkenden (medewerkers en leidinggevenden) in een aantal rondetafelgesprekken. Als de agenda's niet zo dwingend waren geweest, hadden vele anderen daar graag bij willen aanschuiven. De gesprekken gingen namelijk over iets wat kennelijk in de normale werkomgeving niet zo maar ter sprake komt: zingeving. Het door Gude toegevoegde begrip zinnelijkheid raakte een snaar. Niettemin vonden de deelnemers het lastig om onder woorden te brengen wat dat 'lekkere' dan precies is.

Deelnemers aan de rondetafelgesprekken waren werkzaam in het onderwijs, de zorg, de financiële dienstverlening of werkten als zzp'er. Leidraad voor de gesprekken vormden de vier vormen van zin, die Gude onderscheidt. Elke Z wordt afgesloten met een kort kadertekstje dat onder andere samenvat met welke woorden deze is verbonden, en welke vragen daarbij relevant zijn. Elk deel eindigt met een korte samenvatting en een causale kaart, die grafisch weergeeft welke begrippen een rol spelen.

Speelruimte voor de docent gevraagd

Een school is een plek waar je vrijheid wilt ervaren, als leerkracht, leerling of ouder. Een basisschool kun je vanuit dat perspectief beschouwen als vrijplaats om te oefenen voor de samenleving waarin je straks als volwassen burger participeert. 'Vrijplaats', dat is niet voor niets de oorspronkelijke betekenis van het woord *school*, *scholè*. Betekent dit dat een leerkracht alle ruimte heeft om op school ook zingeving aan de orde te stellen? Als het rondetafelgesprek over het onderwijs één ding duidelijk maakte, dan is het dat dit vooral afhangt van de persoon van de leerkracht zelf.

Onderwijs op de marktplaats

In het onderwijs werken circa 550.000 mensen, van wie zo'n 120.000 in het basisonderwijs. Het rondetafelgesprek over de sector met leerkrachten en leidinggevenden vond plaats bij Agora in de Zaanstreek.

Agora is een stichting met 25 basisscholen voor bijzonder primair onderwijs. Het heeft ruim 700 medewerkers in dienst: leraren, onderwijsondersteunend personeel, interne begeleiders en schoolleiders. De stichting wil kinderen ruimte geven om zich voor te bereiden op een plek in de maatschappij. Het schoolplan gaat uit van vier levenssferen (privésfeer, private sfeer, publieke sfeer en politieke sfeer), en vier trainingssferen (filosofie en wetenschap, religie, kunst en sport). Het onderwijs binnen Agora verbindt de verschillende sferen; de naam van de stichting verwijst naar de oud-Griekse marktplaats, de agora, de plek waar het sociale leven zich afspeelde. Filosoof René Gude benadrukt dat we ons voortdurend bewegen in die vier levenssferen. Tot de privésfeer behoren vrienden, familie en het gezin. Belangeloosheid staat centraal. In de private sfeer worden ondernemen en belonen via een zakelijke afspraak, een contract, geregeld. In de publieke sfeer kun je op basis van je persoonlijke interesse activiteiten ondernemen met en voor mensen. De politieke sfeer biedt ruimte om collectieve belangen te behartigen.

De betrokken leerkracht

Een leerkracht is betrokken bij en gericht op de ontwikkeling van een kind. Marc: 'Daar werk je aan, daar stop je tijd in, maar je weet nooit of en wanneer een kind daadwerkelijk een sprong vooruit zal maken. Het werk kan dan ook ladingen energie kosten, maar laadt tegelijkertijd je batterij enorm op.'

Irene: 'Onlangs had ik een boze leerling, zo boos dat hij zichzelf niet meer in de hand had. Ik moest hem echt stevig vasthouden om erger te voorkomen. Uiteindelijk stortte hij zich in mijn armen en hilde voluit. Van boos naar radeloos.' Dit voorbeeld laat zien hoe de leerkracht met aanraking, met het fysieke van zingeving wordt geconfronteerd.

Zingevingsvragen raken de leerkracht – soms stelt je dat op de proef. Bijvoorbeeld als leerlingen met gebrek aan motivatie kampen of met een gedragsstoornis. Onderzoekinstituut ITS zocht uit hoeveel procent van de leerlingen last heeft van zo'n stoornis. Het percentage daadwerkelijk gemeten gedragsproblemen lag net onder de 5 procent, terwijl zo'n 15 procent van de leerkrachten aangaf ermee geconfronteerd te worden. Het illustreert vooral hoe de beroepsgroep de omgang met moeilijke leerlingen ervaart. Aanraken blijft een punt van aandacht. Wat mag wel en wat mag niet? Marc: 'In de afgelopen decennia leverde dat voor met name man-

nen geregeld problemen op.' Gelukkig komt er meer erkenning voor het feit dat fysiek contact normaal is. Petra: 'Als Sinterklaas binnenkomt krijgt je een handje, dat is voor kinderen best spannend.' In een leerrelatie met een kind kun je verbaal veel doen, maar ook het fysieke maakt er onlosmakelijk deel van uit. Je geeft immers les met heel de mens.



Zinnelijkheid

In het onderwijs is zinnelijkheid een belangrijke factor. Daarbij zijn uiteenlopende woorden relevant: betrokkenheid, energie, vitaliteit, passie, aanraken. Zinnelijkheid geeft zowel leerkracht als leerling het gevoel te mogen bestaan. Vragen die een rol spelen:

- welke afspraken zijn er over het fysieke in uw school?
- wanneer kost het moeite betrokken te zijn bij het lesgeven?
- op welke momenten ervaart u passie in het lesgeven?

Aan het rondetafelgesprek leverden de volgende deelnemers een bijdrage: Anneke Bax (foto boven), Marc van de Geer, Petra Glandorff, Hanneke van den Hout, Irene Jansen (foto onder), Rien Spies en Margeeth Timmerman.



Binnen en buiten

Het vakmanschap van een leerkracht komt pas goed tot zijn recht in een inspirerende leeromgeving. Het gaat daarbij niet alleen om aandacht voor uiteenlopende levensbeschouwingen, uitnodigende materialen en activiteiten of erkenning van verschillende leerstijlen en leervormen. Minstens even belangrijk is een inspirerende binnen- en buitenruimte.

Met name in het primair onderwijs is de fysieke leeromgeving van groot belang. Marc: 'Ooit was ik op een vrije school waar de muren allemaal natuurlijke leemkleuren hadden. Zo'n prachtige omgeving heeft invloed op leerkracht en kind. Het zette me aan het denken. Eigenlijk moet elke school zo zijn ingericht dat die automatisch verlangen opwekt om te leren. De fysieke

inrichting van onze eigen school is in dat opzicht voor verbetering vatbaar. We werken veel met iPads en kinderen zitten te veel binnen, achter de pc. Ik zie het als een morele plicht ze te laten ervaren dat buiten ook belangrijk is. In Nederland hebben we het vaak over schoolpleinen. Wij kozen als school welbewust voor een natuurspeelplaats, zodat er voor de kinderen buiten echt wat te beleven valt.' Het voorbeeld van Marc laat zien dat je als leerkracht letterlijk een verbinding kunt leggen tussen binnen en buiten.



Zintuiglijkheid

De leeromgeving van een school raakt aan zintuiglijkheid. Woorden die daarmee zijn verbonden zijn: schoonheid, mooi, inspirerend, licht, sfeer (leerklimaat), buiten zijn. Vragen die een rol spelen:

- hoe mooi, of juist geestdodend, is de school waarin u werkt? Wat betekent dat voor uw zin in werk?
- wat is het beleid met betrekking tot 'buiten'? Welke suggesties zou u uw schoolleiding hierover doen?

Hoeder van wijsheid

Docenten van Agora volgden trainingen om kinderen bewust te kunnen maken van hun eigen ontwikkeling. Het ging daarbij om vragen als: Wat gaan we dit jaar leren? Wat ga je doen in dit project? Maar ook: Waar wil jij als leerkracht naar toe? Wat houdt je tegen om lekker aan de slag te gaan?

Een juf of meester heeft de taak hoeder van wijsheid te zijn. Maar wel binnen een steeds knellender keurslijf van bureaucratie en protocollen. Marc: 'Op zeker moment zei ik tegen een collega: 'Als ik vijf jaar geleden bij je in het lokaal kwam, kon ik zien waar je mee bezig was. Bijvoorbeeld ruimtevaart – alles in de klas ademde dan ruimtevaart. Maar dat lijkt veranderd'. Ze antwoordde dat ze niet wist waar de tijd vandaan moest halen om de lesstof zo grondig voor te bereiden: 'Ik draai op routine'. Administratieve verplichtingen doden de creativiteit.'

Een andere leerkracht speelde ooit veel gitaar in de klas maar was daarmee gestopt. Zijn verklaring: 'Ik ren van de ene instructie naar de andere. Het komt er niet meer van om de gitaar te pakken.'

We moeten weer speelruimte scheppen om kinderen sprankelend onderwijs te kunnen geven. Natuurlijk, de moderne tijd vraagt om het afleggen van verantwoording over de gang van zaken op school. Maar dat heeft z'n grenzen. Je moet tenslotte wel je werk kunnen doen. Voor administratieve taken kun je slimme oplossingen verzinnen. De verhouding tot protocollen ligt gecompliceerder. Scholen hebben te maken met allerlei protocollen, bijvoorbeeld om pesten tegen te gaan. Het lastige aan een protocol is dat je er niet zomaar van af kunt wijken. Als blijkt dat je eigenzinnig een, achteraf gezien, verkeerd besluit hebt genomen dan zijn immers de rapen



Een juf of meester heeft de taak hoeder van wijsheid te zijn. Maar wel binnen een steeds knellender keurslijf van bureaucratie en protocollen



Petra Glandorff (foto links) en Marc van de Geer (foto rechts)

gaar. Rien: 'We checken zodanig wat leraren doen dat die niet meer aan hun eigenlijke vak toekomen. De opgave is om de weg terug te vinden. We hebben onze wijsheid verloren. Als er iets aan de hand is, kun je er een protocol bij pakken, maar je kunt ook uitgaan van je eigen gezonde verstand en ervaring. Wordt een kind gepest, dan is er vaak de neiging om onmiddellijk het pestprotocol uit de kast te pakken, terwijl je weet dat dit niet altijd werkt.' Zelf verantwoordelijkheid nemen gaat leerkrachten gewoonlijk goed af, al wringt het soms in de verbinding met de school als geheel. Die moet immers voldoen aan tal van administratieve richtlijnen en procedures.



Zinrijkheid

Gude stelt dat iedereen in staat moet zijn te verwoorden wat we beleven, ervaren, maken, doen. Dat is de kern van onderwijs. Hoe zou dat georganiseerd moeten zijn om dat tot zijn recht te laten komen? Woorden die leerkrachten veel gebruikten met betrekking tot zinrijkheid: beoordelen, leren, organiseren, speelruimte, verantwoorden. Vragen die een rol spelen:

- wat moet er in uw school veranderen om een optimaal leerklimaat te scheppen?
- wat bevordert creativiteit in het onderwijs?
- welke suggesties heeft u voor uw collega's of schoolleiding om meer speelruimte in uw werkomgeving te krijgen?

De persoon doet er toe

'Mijn doel is anderen helpen, een kind op een volgend niveau krijgen. Hoe lastiger dat is, hoe groter de uitdaging,' aldus Margeeth. Haar uitspraak verwoordt eigenlijk wat elke leerkracht wil, namelijk anderen (kinderen en adolescenten) ondersteunen in hun ontwikkeling. Irene: 'Onlangs kwam ik een moeder tegen van de eerste school waar ik werkte als jong meisje van begin twintig. Ze herkende me direct en zei dat haar kind het zo leuk had gehad bij me. Toen schoot ik even helemaal vol.' Hulpvaardigheid is voor een leerkracht niet zomaar een competentie, maar een levenshouding. Rien: 'Het bijzondere van het onderwijs is dat je persoonlijkheid je belangrijkste gereedschap is. Dat maakt het moeilijk én mooi. Het is echt anders dan in andere bedrijfstakken, zelfs de zorg. Natuurlijk heb je ook computers, papieren of boeken nodig, maar je eigen inbreng is cruciaal binnen het onderwijs.'

De wil om te helpen die veel leerkrachten kenmerkt, komt voort uit overtuiging. Bevestiging door collega's, leerlingen of ouders wordt niet bij voorbaat verwacht, maar is wel een belangrijke stimulans. Hanneke: 'Onderwijs biedt uitdagingen, maar je krijgt er als het goed is veel voor terug.'



Zinvolheid

De opvatting van Gude dat zingeving iets praktisch, iets ambachtelijks is wordt in het onderwijs bevestigd. Woorden als authenticiteit, intentie, bedoeling en drijfveer zijn essentieel. Wat zinvolheid betreft is er weinig verschil tussen de ambities van de individuele leerkracht en de opdracht van

de school. Vragen die een rol spelen:

- wat maakt uw werk in het onderwijs zinvol?
- hoe kan uw school meer voor de kinderen of de ouders doen?
- hoe kan een leerkracht of docent zichzelf blijven?



Margeeth Timmerman (foto boven)
en Hanneke van den Hout (foto onder)

Zin moet je als leraar zelf maken

A tot Z in het onderwijs

- Zinnelijk** betrokkenheid, energie, vitaliteit, passie, aanraken
- Zintuiglijk** schoonheid, mooi, inspirerend, licht, sfeer (leerklimaat), buiten zijn
- Zinrijk** beoordelen, leren, organiseren, speelruimte, verantwoorden
- Zinvol** authenticiteit, intentie, bedoeling, drijfveer

Het rondetafelgesprek maakte duidelijk dat van de vier Z-ten van Gude in het onderwijs zinvol werken (Z4) voorop staat. Jezelf kunnen zijn, je verdienstelijk maken en waardering gaan idealiter hand in hand. Daardoor kan de leerkracht zich met energie en aandacht richten op de ontwikkeling van de leerling.



Voorbeeld van een causale kaart van de leerkracht

Werken op een basisschool is misschien wel het mooiste dat er is. Waarschijnlijk omdat het onderwijs de meest betekenisvolle sector van de samenleving is, en in het primair onderwijs wordt de basis gelegd voor verder leren en leven. Over zinvol gesproken...

Toch klopt er iets niet. Het Calimerocomplex binnen de sector is groot. Dit wordt gevoeld door de samenleving – iedereen (en zeker ook de politiek) meent verstand van onderwijs te hebben en zich ermee te mogen bemoeien – maar ook door de sector zelf. Die laat zich van alles aanleunen en zit opgesloten in een wereld van extern attribueren. Meer aanzien en zelfrespect zijn zeker nodig. In welk beroep is je persoonlijkheid je belangrijkste gereedschap, is je bijdrage zo van belang voor het succes van de mensen (kinderen) met wie je werkt? Dat maakt het vak mooi, maar ook complex en moeilijk. Onderwijs is geen kwestie van ‘als je A doet komt er B uit’. Geen terrein waarop richtlijnen allesbepalend zijn en je risico’s volledig kunt uitsluiten. Het is een vak dat lef en durf vereist, maar vooral ‘wijs-

heid’. Dat vraagt om meer dan kennis en vaardigheden alleen: intuïtie, levenservaring, visie, inzicht en vooral ook moreel besef. Omdat het onderwijs zich als Calimero gedraagt, zijn leraren echter uitvoerders geworden van programma’s en protocollen – en denkt de rest van de wereld dat daarmee succes is verzekerd.

Onderwijs moet bij uitstek zin hebben, in alle betekenissen die René Gude aan die term geeft. Voor de leraar en de leerling. Anders gezegd: onderwijs dient zinvol te zijn. De bedoeling ervan, het waarom, blijft te vaak onderbelicht. Daarover wordt er doorgaans gedacht in economische termen: een goede baan later, geld verdienen, de vooruitgang – ga zo maar door. Maar onderwijs krijgt pas werkelijke betekenis als het mensen laat worden zoals ze zijn, als het leidt tot echte volwassenheid.

De leraar is de sleutel tot goed onderwijs. Alleen hij kan immers onderwijs tot een succes maken. Die leraar dient daarom zelf zeggenschap te hebben over de invulling van zijn werk en de regie te kunnen voeren. Nu

ervaren leraren vooral veel ‘moeten’. Dat neemt energie weg en draagt bij aan het minderwaardigheidsgevoel van onderwijsprofessionals. Meer zeggenschap heeft echter ook een keerzijde: diezelfde leraar krijgt meer verantwoordelijkheid en ontkomt er niet aan die ook te nemen, zelfs als duidelijke successen uitblijven. Om te kunnen slagen moet de leraar overtuigd leraar zijn; het leraarschap mag dus nooit verworden tot ‘een baantje’. Met tegenzin naar de school gaan kan dan ook niet; zin moet je als leraar zelf maken.

Wat is dan nog de rol van beleidsmakers in het onderwijs? Faciliteren. Zorgen voor een goede en vooral mooie omgeving voor leraar en leerling. Het hitteschild vormen tegen de druk van buiten. De overheid overtuigen van hoe belangrijk dit werk is en dat ze zich er vooral niet teveel mee moet bemoeien. Daarnaast dient de leraar zich verder te kunnen professionaliseren, te groeien en vooral samen te werken met anderen. De school wordt dan een leer-gemeenschap voor volwassenen en kinderen.

Emoties komen van rechts en gaan altijd voor

Anno 2017 is de sector Zorg en Welzijn (hierna: zorg) volop bezig de nieuwe werkwijze op gemeentelijk niveau vorm te geven. De herinrichting van de zorg confronteert instellingen, werkenden en cliënten met nieuwe zingevingsvragen. Hebben werkenden in de zorg nog wel voldoende lol in hun baan? Of zorgt de nieuwe rol van de cliënt er juist voor dat het werk – eindelijk – weer een beroep doet op ‘heel de mensch’? Het rondetafelgesprek met medewerkers en leidinggeven-den uit de zorg bood een inkijkje in wat er leeft en speelt.

Zorg in beweging

Zorg en Welzijn bieden werk aan circa 1,4 miljoen mensen (CBS, 2014). Het is een brede sector, waartoe onder andere behoren ziekenhuizen, thuiszorg, GGZ, welzijnsorganisaties, gehandicaptenzorg, huisartsenpraktijken en gezondheidscentra. De zorg vervult een belangrijke rol in het gezond houden van onze samenleving en is op tal van manieren verbonden met zingeving. Zingevingsvragen binnen dit veelomvattende werkkerrein kunnen betrekking hebben op zowel cliënten/patiënten als op medewerkers. Wie werkt in de zorg wil zorgzaam zijn, cliënten willen zorgzaamheid ervaren. Maar ook is zingeving in de zorg (vanwege het publieke karakter ervan) nauw verbonden met politieke afwegingen. Denk bijvoorbeeld aan de ingrijpende verandering in de organisatie van de zorg die zich sinds januari 2015 voltrekt: gemeenten zijn verantwoordelijk geworden voor bijna alle vormen van ondersteuning op het gebied van werk, inkomen, zorg, welzijn, opvoeding en jeugdhulp. Die overheve-

ling van zorg naar gemeenten vloeide voort uit de invoering van een aantal nieuwe wetten: de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), Jeugdzorg, de Participatiewet, de nieuwe Wet langdurige zorg voor mensen met een intensieve zorgvraag (Wlz) en de uitgebreide Zorgverzekeringswet. Een belangrijke reden voor deze grootschalige herinrichting was de wens tot beheersing van zorgkosten in een vergrijzende samenleving. Gemeenten zouden effectiever zorg kunnen leveren dichtbij huis, zo was de gedachte. Meer vraaggericht ook en ingebed in de samenleving. Een beroep doen op de zelfredzaamheid van burgers – zogeheten maatschappelijke participatie – vormt een wezenlijk onderdeel. Van de cliënt verwacht men tegenwoordig dat hij actief meedenkt over welke hulp nodig is. Hulpverleners worden geacht vanuit het belang en de eigen behoefte van de cliënt te handelen (vraaggericht werken), in samenspraak met diens sociale netwerk.

De cliënt voorop

Is werken in de zorg nog wel leuk, met alle veranderingen en onzekerheden en de extra werkdruk die dat met zich meebrengt? Het rondetafelgesprek maakte duidelijk dat de meeste medewerkers nog altijd met hart en ziel hun werk doen. Maar toch...

In de nieuwe situatie staat de klant centraal. Han: ‘Volgens de nieuwe overheidsregels kan een maatschappelijke tegenprestatie worden geëist van mensen met een uitkering. Die vragen ons om hulp. Regelmatig laten cliënten dan eerst hun medicijnen zien om aan te geven wat ze niet kunnen. Wij benadrukken dan dat ze desondanks veel dingen wél kunnen. Vaak lukt het ze na verloop van tijd om door te stromen naar betaald werk – iets om trots op te zijn als hulpverlener. Maar de nieuwe zorgpraktijk heeft ook een



Aan het rondetafelgesprek leverden de volgende deelnemers een bijdrage: Ayse Arslan (foto onder), Marc Bindels, Isabel Boesveld, Corrie van Eijk, Monique van Gerwen, Louis Gijzen, Ingrid Havermans, Han Paulides, Jan Roks (foto boven) en Axel Rooze.

keerzijde: soms hebben medewerkers te weinig aandacht voor hun eigen ontwikkeling.’

Marc beaamt dit: ‘Medewerkers zijn primair gericht op de cliënt. Een collega van 37 overwoog om een opleiding te volgen, maar ‘op die leeftijd hoefde dat toch niet meer?’ Ik wees hem op het feit dat hij nog dertig jaar voor de boeg heeft waarin hij vitaal moet zien te blijven. Vroeg of laat merkt de cliënt het als je niet meer voldoende onderlegt of gemotiveerd bent.’

De aanwezigen vinden het normaal dat je met elkaar praat over wat je energie kan geven in je werk. De afgelopen jaren groeide het besef dat je zelf moet zorgen dat je vitaal blijft. Binnen de jeugdzorg werd een paar jaar geleden, op initiatief van het CNV, bijvoorbeeld in de cao vastgelegd dat geëxperimenteerd ging worden met *mindfulness*. Er kwam een *pilot* met kleinschalige

trainingen op vrijwillige basis. De inschrijving per organisatie was enorm, zowel bestuurders als uitvoerenden wilden graag meedoen.



Zinnelijkheid

In de zorg bepaalt de energie die je van je werk krijgt, de zinnelijkheid, of je in staat bent om goed en met plezier je vak uit te oefenen. Zinnelijkheid in de zorg is gekoppeld aan woorden als energie, vitaliteit, plezier of passie. Vragen die een rol spelen:

- wat hebt u nodig om uw werk met plezier te blijven doen?
- op welke manier spreekt u met collega's over wat u energie geeft in het werk?

Fysieke omgeving

De aankleding van een zorginstelling heeft invloed op herstel. Het effect van een *healing environment* is al lang bekend: je wordt sneller beter in een ziekenhuis met mooie kleuren op de muur, of met muziek die je zelf kunt kiezen.

Marc constateert ‘dat de fysieke omgeving meer aandacht krijgt. Lange grijze gangen en dichte deuren komen steeds minder voor’. In de zorg doet de fysieke omgeving ertoe. Het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven zet bijvoorbeeld in samenwerking met Philips licht en beeld in op de afdeling Cardiologie. Het doel is om artsen en verpleging efficiënter te laten werken en patiënten een rustiger omgeving te bieden. Zorginstellingen experimenteren ook met geur. Lavendel heeft een rustgevend effect, terwijl citrusgeur juist energie opwekt. Licht, beeld, geluid, geur en kleur spelen een steeds grotere rol binnen de zorg. Veel organisaties besteden al aandacht aan een aantrekkelijker inrichting.

In de zorg gaat het echter niet alleen om het fysieke klimaat, een goed werkklimaat is minstens zo belangrijk. Soms ontstaat dat met vallen en opstaan. Gespreksleider Cas Hoogbergen geeft het voorbeeld van ‘een zorginstelling die koos voor uitbreiding van de huisvesting, de stenen. Intussen werd een reorganisatie doorgevoerd. Managementlagen verdwenen en medewerkers moesten zelf de regie nemen. Allemaal met de beste bedoelingen. Maar de ‘handen aan het bed’ konden daar niet goed mee omgaan. Veel van hen raakten gedemotiveerd.’

Het Radboud Ziekenhuis daarentegen liet onderzoek doen naar de relatie arts-patiënt. De ervaring was namelijk dat artsen nogal afstandelijk en weinig empathisch kunnen zijn. Op basis van interviews maakte een theatergroep daarover een voorstelling en voerde die op voor een publiek



Axel Rooze (foto links), Han Paulides (foto rechtsboven) en Ingrid Havermans (foto rechtsonder)



van artsen. Dat maakte veel los; de dokters werden er opener door. Een theatrale performance kan dus het gesprek op gang brengen. Jan: 'Als je vooraf een probleem expliciet benoemt, wordt het te zwaar. Maar breng je het luchtiger in bijvoorbeeld een theatervoorstelling, dan valt het kwartje bijna vanzelf.'



Zintuiglijkheid

Zorg heeft alles te maken met zintuiglijkheid. Cliënten hebben die nodig om weer in vorm te komen, medewerkers om af en toe hun accu op te laden. Woorden die raken aan het zintuiglijke in de zorg zijn: mooi, inspirerend, licht, sfeer, prettig werkklimaat. Vragen die een rol spelen:

- wat is voor u een inspirerend voorbeeld van een goed ingerichte zorginstelling en waarom?
- heeft uw organisatie nog grijze muren of saaie werkplekken, en zo ja waarom?
- hoe ziet uw ideale werkomgeving eruit – wat doet dat met uw zin in werk?

Veiligheid organiseren

Zorg verlenen is mensenwerk. Als zorgverlener moet je niet alleen je vak verstaan, maar ook zorgen voor een gevoel van veiligheid – voor cliënten én werkenden. Corrie: 'Ik begeleid een cliënt met een lichte beperking. Het eerste halfuur neemt zij de regie. Dat vond ik in het begin erg lastig. Het bleek dat ze eerst gerustgesteld wilde worden. Daarna voelde ze zich kennelijk veilig genoeg en kon ik vragen stellen. Bij haar had ik dus echt meer tijd nodig.'

Het creëren van een veilige, zinrijke werkrelatie vraagt om specifieke talenten. Axel: 'Zingeving raakt per definitie aan intimiteit. Als buitenstaander krijg je niet zonder meer toegang tot een cliënt. Het kan zijn dat iemand z'n opvattingen of ervaringen niet met jou wil delen. Gewoonlijk zitten mensen niet te wachten op het blootleggen van hun ziel.' Zorgverleners, zowel medewerkers als leidinggevend, moeten dus gevoel ontwikkelen voor hoe ver ze daarin kunnen gaan.

Isabel: 'Veiligheid vereist ook dat lastige kwesties bespreekbaar worden gemaakt. In mijn team zit bijvoorbeeld Norbert. Die maakt zware zaken vanzelf lichter. Hij biedt tegenwicht aan medewerkers die zwaarder op de hand zijn. Je hebt beide typen zorgverlener nodig. Als hij ooit besluit weg te gaan, dan moet er dus een nieuwe Norbert komen.'

Tevens is veiligheid op het werk belangrijk om te voorkomen dat patiënten, maar ook medewerkers onbedoeld lichamelijke en/of psychische schade oplopen. Wie kent niet de berichten over zorgverleners die worden belemmerd in hun werk, als gevolg van allerlei vormen van agressie en geweld? Om dat te bestrijden zijn veiligheidsnormen, richtlijnen en protocollen ontwikkeld. Het rondetafelgesprek maakte duidelijk dat het meestal de medewerker zelf is die kan zorgen voor een veilige én zinrijke werkrelatie.



Zinrijkheid

Zorgverleners moeten steeds opnieuw inspelen op onverwachte en vaak ingewikkelde situaties. Het veilig en zinrijk maken van een zorg- of werkrelatie vraagt om het benoemen van verwachtingen,

ervaringen en mogelijkheden. Dit is gekoppeld aan woorden als: organiseren, bespreekbaar maken, verschil maken. Vragen die een rol spelen:

- hoe maakt u lastige momenten in uw werk bespreekbaar?
- wat hebt u in uw werkomgeving gedaan om de veiligheid te verbeteren? Wat kunnen anderen daarvan leren?
- herinnert u zich zo'n moment waarbij u het verschil maakte?

Becijferen of praten?

De herinrichting van de zorg gaat gepaard met een grote dadendrang en cijferlust bij bestuurders. Het brengt voor zorgverleners veel administratie met zich mee. Waarom slaat de zorgverlener zich door de bijbehorende bureaucratie heen?

Medewerkers in de sector storten zich het liefst gewoon op hun werk. Soms gaat dat ten koste van hun eigen inzetbaarheid. Marijke Horsting, oprichter van HappyNurse: 'Ik verkeer in een omgeving vol verpleegkundigen. Meestal is hen geen vraag teveel. Wat een mooi beroep, dacht ik. En toch las ik in de krant geregeld dat ze ontevreden zijn over werkomstandigheden, werkdruk, salaris, waardering...'. Marijke besloot een impuls te geven aan 'plegen met passie'.

Gelukkig spreken leidinggevend en medewerkers in de zorg regelmatig met elkaar over inzetbaarheid. De cao Welzijn schrijft een jaargesprek voor om dit te bevorderen. Hard nodig. Cas: 'Medewerkers verzuchten nogal eens dat hun leidinggevende geen tijd voor ze heeft. De *span of control* wordt alleen maar groter omdat



Marc Bindels (foto boven) en Isabel Boesveld (foto onder)

het efficiënter moet. Tijd voor zingeving is er vaak niet. Leidinggevend worden gedreven door efficiëntie-denken, ook wel *spreadsheet management* genoemd. De groeiende behoefte om stil te staan bij zingeving staat daar haaks op.'

Efficiency hoort bij deze tijd. Han: 'Ik ben voor *people management*, maar cijfers zeggen ook iets. Ze helpen je om het gesprek concreter te maken. Als iemand bijvoorbeeld vijftig cliënten heeft, dan kun je je afvragen hoe effectief z'n dienstverlening dan nog is of kan zijn.'

De zorg is echter vooral een sector van en voor mensen. Medewerkers moeten de kunst verstaan het juiste gesprek te voeren. Met cliënten maar ook met hun leidinggevende. Jan: 'Ik voer geen jaargesprekken meer op de oude manier: op basis van zo'n standaardformulier met standaardvragen. Mijn teams laten in groepjes van

drie zien waarin hun kracht schuilt, wat hun leerdoelen zijn en wat ze interessant vinden. Dat levert echt andere gesprekken op dan voorheen. We hebben het over de zaken die er voor iedereen toe doen.' In de organisatie van Corrie is de aanpak ook anders dan standaard: 'Sinds onze start als buurtzorgorganisatie kennen we leercirkels. De leidinggevende schakelt daarbinnen tussen verschillende rollen. Niet iedereen kan dat: de ene keer je als teamlid gedragen en de andere keer een coachende rol op je nemen om het team te leiden.'

Vaak is er een drempel om naar de leidinggevende te stappen. Jan: 'Als iets echt belangrijk is, en zeker als het om een gevoelige kwestie gaat, laat ik als leidinggevende acuut alles vallen. Tijd is dan geen issue meer. Emoties komen van rechts en gaan altijd voor.'

Kortom: cijfers ja, maar om succes te hebben en waardering te oogsten moet de zorgverlener vooral praten over wat hem of haar drijft.



Zinvolheid

In de zorg ligt de nadruk op zinvol werken. Daarbij horen woorden als: doelgericht, effectief, dadendrang en schakelen. Vragen die een rol spelen:

- welke waarden in het werk zijn voor u essentieel?
- komen uw waarden in het werk binnen uw huidige werksituatie tot hun recht?
- hoe kan uw zorginstelling meer voor de cliënten en voor de medewerkers betekenen?

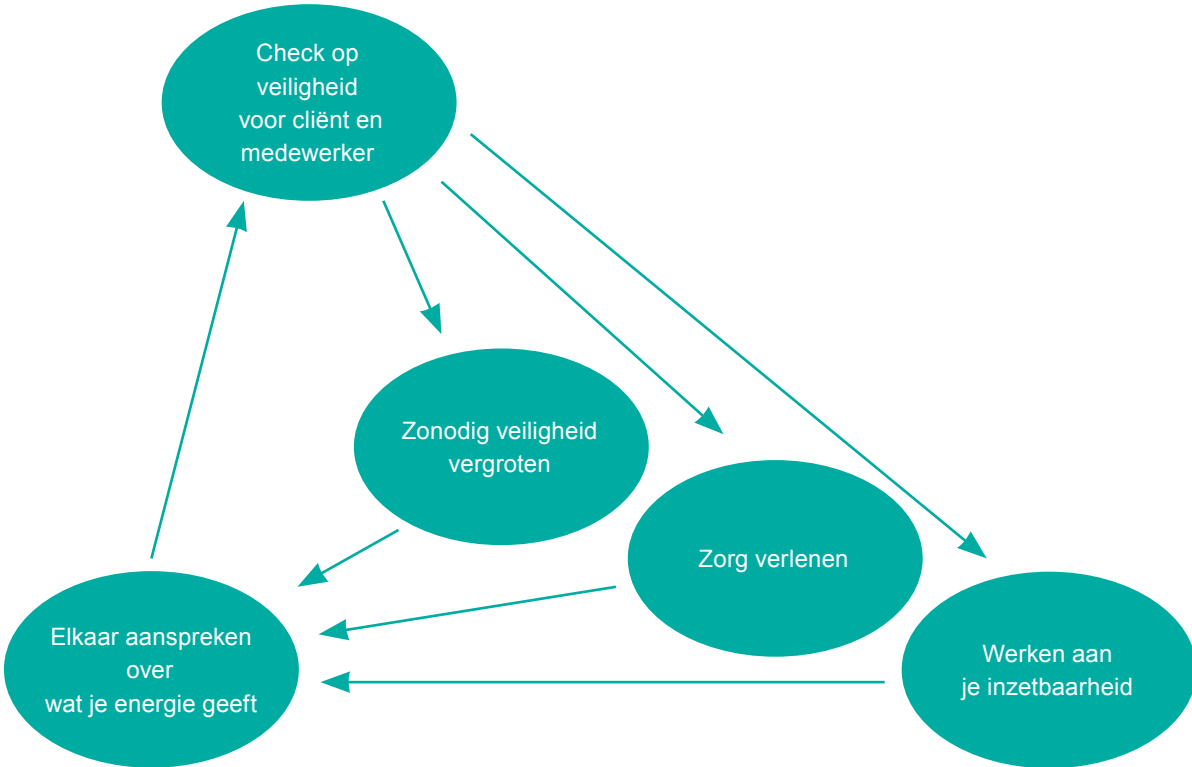


Louis Gijzen

A tot Z in de zorg

- Zinnelijk** energie, vitaliteit, passie
- Zintuiglijk** mooi, inspirerend, licht, sfeer, prettig werkklimaat
- Zinrijk** organiseren, bespreekbaar maken, verschil maken
- Zinvol** doelgericht, effectief of dadendrang, schakelen

In het rondetafelgesprek met medewerkers uit de zorg lag het accent op empathie, luisterend vermogen en het zorgen voor veiligheid, de zinrijkheid. De rondgang langs de Z-ten in de zorg leverde een specifieke set begrippen op, die uitgaan van de zinvolheid van het werk (Z4), en nauw verbonden zijn met de veiligheid die nodig is om het werk zinrijk te maken (Z3).



Voorbeeld van een causale kaart in de zorg

Passie leidt tot betere prestaties

Een aantal jaar geleden sprak ik een kennis in de kroeg. We raakten aan de praat over wat je belangrijk vindt in het leven en wat je drijft, beroepshalve en privé.

Ik vertelde haar enthousiast over wat ik waardeer in mijn werk met kwetsbare mensen, namelijk contact maken en van daaruit bouwen aan ontwikkeling en groei. Ze een plek trachten te geven in deze maatschappij. En daarnaast over mijn rol als leidinggevende die zoekt naar de juiste medewerkers, en probeert ook hen te stimuleren in hun ontwikkeling en groei.

We praatten eveneens over haar drijfveren, ontwikkeling en de strubbelingen binnen haar gezin. Ik merkte dat ze geïnteresseerd was in mijn verhaal. Ze bleek al langere tijd de wens te koesteren het roer om te gooien, iets te gaan doen wat meer uitdaging zou bieden en voldoening geven.

Bovendien beschikte ze over de juiste instelling om met de kwetsbare mensen te kunnen werken, iets waar ze waarschijnlijk veel gelukkiger van zou worden dan van haar huidige werkzaamheden. Ze was duidelijk, durfde zich zelf

kwetsbaar op te stellen en had respect voor anderen. Ik bood haar spontaan eens langs te komen op mijn werk en te kijken of ze daar blij en enthousiast van werd. Na een korte introductieperiode, waarin ik zag hoe ze zich opstelde binnen de woongroep, bood ik haar een plek aan en een opleiding. Een uitdaging die ze gelukkig heeft aangenomen. Nu is ze één van de beste medewerkers binnen diezelfde woongroep.

Het leerde mij dat mensen ver kunnen komen als hun baan aansluit bij hun eigen idealen. Kiezen voor je passie leidt tot betere prestaties. Iets kunnen betekenen voor anderen en voor de maatschappij en waardering krijgen voor wat je doet, zorgen dat mensen beter werk leveren.

Natuurlijk: opleiding en kennis zijn zeker relevant in ons vak. Maar belangrijker blijven in mijn beleving toch de houding en de drijfveren van medewerkers: hoe doen ze wat ze doen en waarom? Respect hebben voor mensen, echt luisteren en contact maken vormt de basis. Dat moet dus belangrijk voor je zijn wil je dit werk goed kunnen doen.

Als werkgever blijft het zoeken naar medewerkers met passie voor het vak. Voor mij als leidinggevende is het vervolgens zaak om hun ontwikkeling en groei (verder) te stimuleren, en om er te zijn als het op de één of andere manier spaak loopt op het werk of privé. Een prettige werksfeer, met aandacht voor zowel mens als werk, speelt daarbij een grote rol. Respect voor je medewerkers, echt kunnen luisteren en het leggen van de juiste verbindingen, zijn daarvoor essentieel.

Zingeving: de basis van vitaliteit

Als vitaliteitsmanager bij ASML vertellen mensen mij vaak hoe gezond ze eten, of dat ze elke week wel drie keer naar sportschool gaan. Leuk, denk ik dan, maar met vitaliteit heeft dat in mijn optiek niet zo veel te maken.

Natuurlijk is het belangrijk om gezond te eten en regelmatig te bewegen. Maar kijken we naar de uit zes niveaus opgebouwde vitaliteitspiramide van psycholoog Albert Sonneveld, dan zien we dat de basis van vitaliteit zingeving is (zie figuur)!

Je kunt dus nog zo gezond eten en elke dag tien kilometer hardlopen, maar als je vindt dat je leven weinig zinvol is, dan zal je je zeker niet erg vitaal voelen. Op de tweede plaats in de piramide staat 'ondersteunende relaties' – oftewel sociale contacten, gevolgd door positief denken, een positieve *mindset*. Pas daarna volgen meer voor de hand liggende zaken als regelmatige herstelmomenten, voldoende beweging en optimale voeding.

Met deze wetenschap in het achterhoofd heb ik het vitaliteitsprogramma bij ASML ontwikkeld. Vitaal zijn is voor mij één van de drie pijlers van duurzame inzetbaarheid

(de andere twee zijn betrokkenheid en over de juiste competenties beschikken). Het ASML-vitaliteitsprogramma kent vier modules: mentale veerkracht, rust & herstel, voeding, en fysieke activiteiten. In elk van deze modules worden activiteiten en onderwerpen benoemd die (verder) kunnen bijdragen aan het vergroten van de vitaliteit. Maar het o, zo belangrijke thema zingeving ontbrak nog steeds in het programma. Dus ging ik een jaar geleden in gesprek met een paar collega's. Ik wilde een passieworkshop voor onze medewerkers ontwikkelen.

Ach, de woordkeuze bleek bij een aantal mensen niet heel goed te vallen – maar de workshop kwam er wel. Geheel in lijn met de voertaal binnen ASML, is die workshop *Discover your drives* gaan heten. Een workshop waarin deelnemers op zoek gaan naar wat hen *echt* drijft, naar een antwoord op de vraag wat hun leven zinvol maakt. Waar word je blij van? Waarvan gaat je hart sneller kloppen? Wat geeft je energie? Zit je nog wel op de juiste plek?

Met de antwoorden op die vragen op zak, slaan de deelnemers vaak een nieuw pad in. Soms binnen, soms buiten ASML.

Allebei goed. Ze voelen zich namelijk weer vitaal, en dat is het belangrijkste!



Bron: Albert Sonneveld, *De levenscode*, 2012.

Gaat het wringen op zingevinggebied, dan heb je een keuze

Voor velen binnen en buiten de sector heeft het werk in de bank- en verzekeringswereld zijn glans verloren. Veel medewerkers worstelen met de vraag hoe je daar mee om moet gaan zonder als mens schade op te lopen. Je wilt verantwoordelijkheid nemen, voor jezelf en voor je omgeving. Maar kun je als eenling een organisatie van onderaf veranderen? Godsdienstsocioloog Meerten ter Borg ziet wel mogelijkheden in de vrijheid die bedrijven en medewerkers in toeneemende mate hebben om hun eigen 'zinsystemen te creëren'. Die vrijheid betekent voor leidinggevenden dat het niet alleen gaat om het geven van opdrachten of het toezien op de uitvoering daarvan, maar ook om het coachen en stimuleren van medewerkers. 'Elke zijweg leidt naar de vraag wat je met je leven wilt. Wat is de zin van wat ik nu doe?' Je hebt dus een keuze als er iets wringt op zingevinggebied. Zien medewerkers in de financiële dienstverlening dat ook zo?

Aan het rondetafelgesprek leverden o.a. de volgende deelnemers een bijdrage: Willemien de Groot, Esther Smeenk, Judith Schrauwen-Slootweg (foto), Hariet Schnackers en Astrid Seegers.



De klik met je bedrijf maakte plaats voor onrust, angst, onzekerheid en duikgedrag

Zinvol of 'soul-destroying'?

In 2016 werkten circa 225.000 mensen in de financiële dienstverlening; dat aantal daalt al jaren. De huidige bank- en verzekeringswereld is complex en in een aantal opzichten anders dan andere sectoren. Oud-politicus, tegenwoordig RvB-voorzitter van het VU-mc Wouter Bos illustreerde dat (*de Volkskrant*, 7 februari 2013) met een uitspraak van Mervyn King, gouverneur van de Bank of England: *If Goldman Sachs is not allowed to go bankrupt, why then is it private?* ('Als de bank Goldman Sachs niet failliet mag gaan, waarom is het dan een bedrijf in de vrije markt?')

In het afgelopen decennium ondervond het wereldwijde bank-systeem de gevolgen van de crisis in 2008. Wie al in de sector werkte, kreeg veel voor de kiezen. Collega's verloren hun baan. Bedrijven reorganiseerden aan de lopende band. Hij of zij belandde wellicht voor de zoveelste keer op een andere afdeling. Stond misschien wel op de rol om de volgende keer boventallig te worden. Kostenbesparing en voortgaande digitalisering haalden alle sjeu, alle leuke extraatjes uit het werk. Geen hypotheekvoordeel meer als je bij een bank werkt. Minder mogelijkheden om de zin van het werk met een collega, laat staan met een leidinggevende, te bespreken. De klik met je bedrijf maakte al gauw plaats voor onrust, angst, onzekerheid en duikgedrag. Het kostte

medewerkers de afgelopen jaren dan ook moeite om zingeving in het werk te ervaren. Dat werd nog versterkt door de media-aandacht voor de sector, bijvoorbeeld in de film *The big short* (over de financiële crisis in Amerika) of het boek *Dit kan niet waar zijn* van Joris Luyendijk (die de Londense bankwereld beschreef van binnenuit). Luyendijk vroeg zich af of het in ethisch opzicht wel voldoende is wanneer je bedrijf louter de grenzen van de wet aanhoudt maar zich verder amoreel opstelt. Bankiers noemden hun werk bijna allemaal *soul-destroying*, maar zagen dat voor zichzelf als een tijdelijk probleem. Daarna zouden ze iets zinvol met hun leven willen doen. Meerten ter Borg (godsdienstsocioloog aan de Universiteit van Leiden, en deskundige op het gebied van zingeving) is over dat alles nuchter: 'Mensen neigen naar het overschrijden van hun grenzen, dat is lekker, lustvol.'

Intussen heeft vertrouwen plaatsgemaakt voor meer regels die de dagelijkse praktijk moeten reguleren. Medewerkers worstelen met het dilemma hoe die strikte regels zich verhouden tot geloof in hun professionaliteit. Krijg je nog wel energie van je werk als je dezer dagen bij een bank- of verzekeringsbedrijf in dienst bent? Zingeving is voor medewerkers in deze sector een belangrijk en actueel thema.

Klik met bedrijf

De deelnemers aan het rondetafelgesprek laten er vanaf de eerste minuut geen misverstand over bestaan: je wilt een klik met je bedrijf. Al is dat niet altijd gemakkelijk. Esther: 'De financiële crisis drukte op me. Op feestjes wilde ik niet meer zeggen dat ik bij een bank werkte. Anders kreeg ik voor de voeten geworpen dat ik aan de crisis had bijgedragen. Veel collega's herkenden zich niet meer in hun bank.' Volgens Willemien ontstaat pas een klik 'als je je verbonden voelt met je bedrijf en zingeving ervaart op je werk'.

Je hoeft als individu niet te bezwijken onder de druk van het systeem, stelt Ter Borg. Natuurlijk, het is onmogelijk alle bestaande regels en conventies zo maar overboord te gooien. In de bankwereld is iedereen doorgaans bijvoorbeeld

piekfijn gekleed. Wie ineens in een spijkerbroek verschijnt omdat dat lekker zit, krijgt al snel commentaar. Maar doseer je je keuzes zorgvuldig, dan kun je op termijn toch veel bereiken. En binnen je eigen, relatief kleine team overheersen wellicht goede intenties waar je je wél in kunt vinden. Soms gaat het daarbij om kleine dingen. Koffie bijvoorbeeld. Esther: 'Wij hadden van die drab-koffie, geserveerd in plastic bekertjes. In een verkiezing konden we stemmen over wat we echt wilden. Het resultaat: verse bonenkoffie uit kartonnen bekertjes. Lekkere koffie schenken is immers ook een vorm van gastvrijheid.'



Zinnelijkheid

In de financiële dienstverlening heeft zinnelijkheid vaak de vorm van 'een klik met je werk'. Zinnelijkheid is verbonden met woorden als vitaliteit, energie of drijfveer. Vragen die een rol spelen:

- wat heeft u nodig om een klik met uw werk te krijgen en te houden?
- hoe bespreekt u met collega's wat energie geeft binnen het werk?



Esther Smeenk

Het gebouw lokt

'Hiervoor werkte ik in de ICT; daar was de inrichting van het gebouw kaal en functioneel. Ons huidige kantoor is een prettige werkplek; licht, vloerbedekking en meubilair dragen daaraan bij. Ik was er me niet zo van bewust, maar een werkruimte heeft echt effect op je fysieke en psychische welbevinden,' aldus Astrid.

Een rondje langs de aanwezigen maakt duidelijk dat er op zich weinig mis is met het modale kantoor in de sector. De temperatuur is aangenaam, het is ruimtelijk en ziet er altijd keurig uit. Netjes dus, maar inspirerend? Als er iets is waarmee je een stimulerende werksfeer kunt creëren, dan is het wel inrichting. Maar wat voor de één inspirerend is, gaat een ander misschien te ver. Esther: 'Inrichting heeft zeker invloed, maar je moet er rekening mee houden dat de uitwerking niet voor iedereen hetzelfde is. Wij hebben bijvoorbeeld een wand waar medewerkers zelf van alles op kunnen prikken. Niet iedereen vindt dat prettig. Sommigen houden juist meer van sober en rustig.' Willemien: 'Mijn ervaring is dat het zintuigelijk belangrijk is, maar niet bepalend. Onze nieuwe kantooromgeving inspireert en prikkelt medewerkers. Maar als iemand niet lekker in zijn vel zit, dan is die inspirerende omgeving toch van ondergeschikt belang.'

Het is overigens opmerkelijk dat de gezondheidssector er alles aan doet om de fysieke omgeving te verfraaien, terwijl veel kantoren, ook buiten de financiële dienstverlening, slechts een steriele omgeving bieden. Onderzoeker Knight van de universiteit van Exeter (bron: *The Guardian*, 21 januari 2016) constateerde dat werkplekken tegenwoordig vooral leeg en schoon zijn. Maar in een omgeving die aansluit bij hun eigen voorkeur en werkstijl zijn medewerkers effectie-

ver, en voelen zij zich gelukkiger. In Nederland probeert AkzoNobel zo'n omgeving te bieden. Hester Alberdingk Thijm, directeur van hun Art Foundation, richtte op het hoofdkantoor in Amsterdam een publieke ruimte in voor kunst; medewerkers, klanten, buurtbewoners en kunstliefhebbers komen er graag. Kunst hangt ook op individuele werkplekken in het gebouw. Een bewuste keuze, bedoeld om inspiratie te bieden. Eigenlijk hebben medewerkers voor hun werk alleen een laptop met internetverbinding nodig. 'Toch weet het gebouw ons te lokken. Je komt hier in een snelle omgeving met fancy kleuren. Dat is prettig, brainstormachtig en straalt energie uit.'



Zintuiglijkheid

De keurige kantoorinrichting in financiële dienstverlening heeft weinig raakvlakken met het prikkelen van de zintuiglijkheid. Maar met een bescheiden inspanning kunnen medewerkers er wel iets moois (of in elk geval mooiers) van maken. Woorden die aan het zintuiglijke raken in deze sector zijn: mooi, prettig, licht, netjes, goede temperatuur, ruimtelijk, gezellig, inspirerend. Vragen die een rol spelen:

- wat is voor u een voorbeeld van een inspirerende kantoorinrichting?
- wat houdt u tegen om uw werkplek een persoonlijke uitstraling te geven?
- wat betekent een inspirerende werkplek voor u of uw team, hoe beïnvloedt dat uw zin in werk?

Omslag in leiderschapsstijl

De financiële dienstverlening heeft vanouds een sterk hiërarchische structuur. Niet meteen een omgeving waarin je als medewerker veel zelf kunt sturen. Maar de aanwezigen verklaarden unaniem dat er een brede omslag in leiderschapsstijl gaande is. Medewerkers worden nu geacht zich ondernemender op te stellen. Judith: 'Voor mij is de essentie dat je zelf een keuze hebt. Maar veel collega's zijn jarenlang gepamperd en hebben het idee verloren dat je kunt kiezen.'

Esther: 'Onze organisatie ging van werken binnen een klassieke hiërarchie naar allerlei nieuwe samenwerkingsvormen die ook bij bijvoorbeeld Google en Spotify gebruikt worden. Het geeft mij als manager veel voldoening als mensen het beste uit zichzelf kunnen halen.' Ook Hariet ziet in haar organisatie een onomkeerbare verandering in de bedrijfscultuur: 'Niet meer alleen een plan-, voortgangs- en een beoordelingsgesprek, maar een dialoog gedurende het jaar door. Nog lang niet alle leidinggevendenden omarmen dat. Maar één van hen is voor mij echt een rolmodel: hij is zakelijk én menselijk. Je weet precies wat verwacht wordt en dat geeft het gevoel dat je er niet alleen voor staat.' Willemien: 'Natuurlijk is het belangrijk om met elkaar heldere doelen vast te leggen. Maar het gesprek moet vooral gaan over hoe het voor de medewerker is om daaraan te werken, wat leuk en lastig is en hoe de persoon in kwestie zich hierin denkt te ontwikkelen. Er is niet voor niets volop belangstelling, in alle geledingen, voor workshops over stressbeleving en vitaliteit.' Die interesse betekent dat er meer dan voorheen ruimte is om naar elkaar te luisteren. En medewerkers hebben er natuurlijk ook belang bij om hun leidinggevende aan te spreken over een mogelijke volgende stap in hun ontwikkeling.



Zinrijkheid

De financiële dienstverlening bevindt zich in veel opzichten midden in een overgang naar nieuwe vormen van leiderschap. Medewerkers worden geacht hun verwachtingen onder woorden te brengen, en aan te geven welke nieuwe mogelijkheden zij zien binnen hun loopbaan. Dat is verbonden met de volgende woorden: bewustwording, gesprek aangaan, omslag maken, ruimte voor luisteren, wending. Vragen die een rol spelen:

- welke nieuwe mogelijkheden voor ontwikkeling ziet u voor uzelf, en zijn die bespreekbaar?
- hoe kunt u meer invloed op uw werkpakket krijgen?

In de spiegel kijken

Keuzes maken begint bij onderkennen wat je zelf belangrijk vindt. Relevant daarbij is het onderscheid tussen vervulling (*fulfillment*) en doel (*goal*), zoals verwoord door sociaal psycholoog Roy Baumeister. Het begrip vervulling heeft betrekking op waar je zelf voor staat en gaat. Een doel is concreter, en kan ook van buitenaf worden opgelegd (door een organisatie). De deelnemers aan het rondetafelgesprek maakten allemaal hun eigen keuzes. De één doet in zijn vrije tijd vrijwilligerswerk in een asielzoekerscentrum, de ander geeft naast zijn werk les over ondernemerschap op een school met leerlingen uit 21 verschillende culturen.

Er gingen veel voorbeelden over de tafel, en wat die gemeen hadden was dat in de beleving van de deelnemers hun werk bij voorkeur in het verlengde moet (komen te) liggen van hun opvat-

tingen over zingeving. Astrid: 'Binnen de organisatie waar ik werkte, veranderden de normen en waarden gaandeweg. Dat ging wrikken. Ik ben van de lange termijn, niet van de kwartaalcijfers. Ik geloof niet dat bedrijven blijvend goed kunnen presteren op basis van beleid dat louter op de korte termijn is gericht. In mijn huidige functie bij een andere organisatie probeer ik de verbinding te leggen tussen de korte en de langere termijn.' Hariet: 'Ik wisselde vaak van functie en greep de opleidingsmogelijkheden die ik kreeg. Maar mijn voorlaatste baan kwam steeds verder af te staan van mijn persoonlijke waarden. Als ik 's morgens opsta wil ik mezelf recht in de spiegel kunnen kijken, en als ik 's avonds naar bed ga wil ik dat nog steeds. Maar het lukte niet meer. Daarom heb ik – na 29 jaar – mijn baan aan de wilgen gehangen. Bij de verzekeraar waar ik nu werk heb ik opnieuw zin in werk. Op dit moment studeer ik ook, en op een dag maak ik wellicht de keuze om voor mezelf te beginnen.'

Judith: 'Hiervoor werkte ik bij een rechtbank, en daar had ik echt het idee dat ik elke dag iets bijdroeg aan de samenleving. Ik ben overstapt naar een bank, omdat ik dan in een team kon werken. Het voelde eerst weinig zinvol om als enige doel te hebben: winst maken. Maar gelukkig werken we binnen de organisatie met een manifest. Daarin wordt, voor medewerkers en klanten, de link gelegd met het maatschappelijke belang van wat we doen. Iets hoeft niet groots of meeslepend te zijn om je het gevoel te geven dat je zinvol bezig bent.'

Hariet Schnackers



Zinvolheid

Medewerkers uit bank- en verzekeringsbedrijven beschrijven hun werk met woorden als: doelgericht, effectief, ontwikkelen, kiezen. Voor hen is werk zinvol als dat verbonden is met authenticiteit, waardigheid en je verdienen kunt maken. Vragen die een rol spelen:

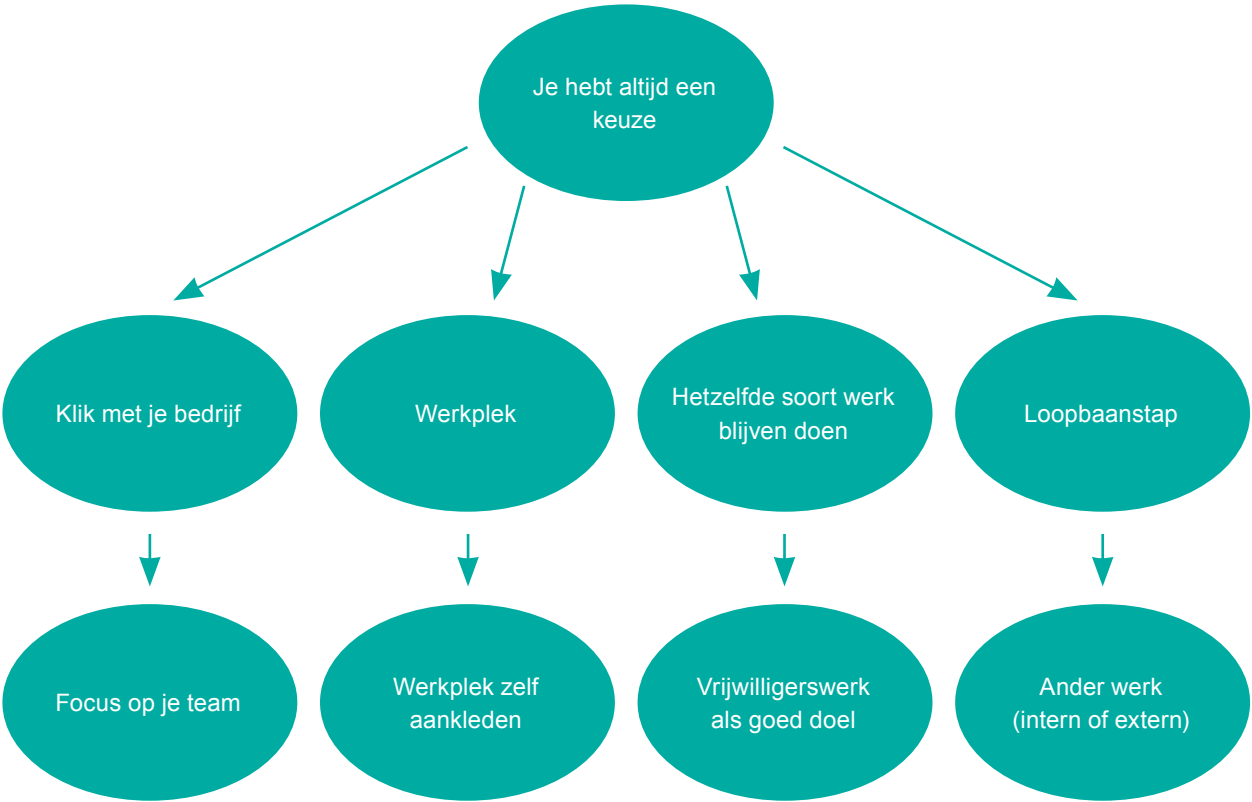
- welke waarden zijn voor u essentieel; hoe geeft u daaraan invulling in uw werk of daarbuiten?
- welke meerwaarde heeft uw organisatie voor klanten – hoe zou het volgens u beter kunnen?

Wat wil ik later betekenen?

A tot Z in de financiële dienstverlening

- Zinnelijk** klik, vitaliteit, energie, drijfveer
- Zintuiglijk** mooi, prettig, licht, netjes, goede temperatuur, ruimtelijk
- Zinrijk** bewustwording, gesprek aangaan, omslag maken, ruimte voor luisteren, wending
- Zinvol** doelgericht, effectief, ontwikkelen, keuze, waardig, verdienstelijk

Het rondetafelgesprek illustreerde dat in de financiële dienstverlening zaken als missie, drijfveer en succes hoog scoren. Deels komt dat voort uit prestatiegerichtheid (Z4). Als medewerker heb je echter altijd de keuze om andere prioriteiten te stellen.



Voorbeeld van een causale kaart in de financiële dienstverlening

‘Wat wil je later worden?’ is een vraag die we allemaal als kind voorgeschoteld krijgen. Het ene kind weet het antwoord direct heel zeker – brandweerman, popster, profvoetballer, model – het andere heeft werkelijk geen idee. Maar uiteindelijk kiezen we allemaal een opleiding en gaan we ergens aan de slag. We worden zagezegd iets.

Lange tijd was deze gang van zaken standaard. Werk betekende zekerheid en mensen met ambitie maakten carrière. Slechts een enkeling wisselde uit onvrede geregeld van baan of jaagde een droom na, bijvoorbeeld een bouwval in een gehucht in Spanje verbouwen tot *bed and breakfast*.

De vraag wat je later wilt worden, leek daarmee beantwoord. We dachten er eigenlijk niet verder over na. Loopbaanadviseurs verbazen zich niet voor niets over hoeveel mensen al jarenlang iets doen wat ze geen of nauwelijks voldoening geeft. Een leaseauto of een mooi salaris is zeker fijn, maar geen garantie voor geluk of een als zinvol ervaren bestaan.

Markten en organisaties zijn de afgelopen jaren sterk in beweging gekomen. Veel

mensen verloren hun baan en moesten nadenken over de vraag ‘Wat nu? Welke waarde hebben m’n kennis, diploma’s en jarenlange ervaring? Waar liggen voor mij kansen? En wat vind ik leuk om te doen?’ Sommigen hebben daarom de praktijk waarin winstbejag en niet de klant centraal staan de rug toegekeerd, en zijn een totaal andere weg ingeslagen. Zo kan de ellende die baanverlies met zich meebrengt tot bezinning leiden en ertoe bijdragen dat mensen actief werk gaan maken van het realiseren van hun idealen.

Ondertussen daalt de werkloosheid beetje bij beetje. Maar welke kant gaat het nu echt op? De komende decennia zullen IT-innovaties de maatschappij drastisch veranderen. De overheid en tal van organisaties buigen zich inmiddels over de vraag hoe we deze ontwikkeling het hoofd kunnen bieden door mensen te scholen in vaardigheden en competenties waar de arbeidsmarkt van de toekomst om vraagt. Zeker is in elk geval dat door robotisering of digitalisering veel huidige functies en taken verdwijnen. Sommige scenario’s gaan ervan uit dat

maar liefst drie miljoen banen verdwijnen in Nederland. Dat betekent nogal wat voor een samenleving als de onze waarin werk zo belangrijk gevonden wordt. Wie niet werkt, staat aan de kant – en dat is niet goed. Je moet participeren. Maar wat verstaan we nu eigenlijk onder participeren? En wie bepaalt wat zinvol en betekenisvol participeren is? ‘Zij’ van de regering of de overheid? De werkgever? Jij, ik, wij?

Ook al digitaliseert de samenleving in rap tempo, we zullen als mens nooit op de automatische piloot kunnen vliegen. Het is daarom beter de vraag ‘Wat wil je later worden?’ te vervangen door een andere: ‘Wie ben je, en wat wil je betekenen?’

Zingeving kun je niet op de factuur zetten

Het leven als zzp'er is mooi. Je kunt kiezen waar je werkt en met wie je werkt. Je neemt alleen opdrachten aan die je energie geven. Kortom, alle vrijheid om je eigen doelen na te streven. Vaak wordt een rooskleurig beeld geschetst van het bestaan als zelfstandige. Klopt dat wel? Rondetafelgesprekken met doorgewinterde zzp'ers vormden een soort realiteitscheck die daar uitsluitend over moest geven. Eén van die gesprekken vond plaats bij Movares, betrokken bij tal van mobiliteitsprojecten. Ad van Beek van Movares vindt structureel investeren in zzp'ers vanzelfsprekend: 'Een brein koop je niet voor een uurtje.' Bij een tweede rondetafelgesprek schoven vooral zzp'ers aan die actief zijn op HR-gebied. Daarin participeerden ook opdrachtgevers. De zzp'ers aan beide tafels konden bogen op een ruime werkervaring, vaak eerst als werknemer in vaste dienst en daarna als zzp'er.

De vrijheid van de zelfstandige

In 2016 telde Nederland volgens het CBS ruim één miljoen zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Een zzp'er is – de naam zegt het al – een ondernemer die geen personeel in dienst heeft. Belangrijke kenmerken zijn zelfstandigheid, werken voor eigen rekening en risico, en voor verschillende opdrachtgevers. Het aantal zzp'ers groeide fors in het afgelopen decennium. De ene deed dat noodgedwongen, de andere vrijwillig. Mensen die er bewust voor hebben gekozen, roemen de zelfstandigheid die het zzp-schap biedt, de vrijheid om te werken zoals jij wilt. Als zzp'er kun je je eigen kansen scheppen, heb je zeggenschap over je eigen loopbaan. Een zzp'er wordt doorgaans gedreven door hart voor zijn werk. Voor slechts een klein deel (circa zes procent) staat financieel gewin voorop.

Zzp'ers zijn actief in vrijwel alle sectoren, van industrie tot dienstverlening. Zelfstandige zijn belet hen niet om samen te werken. Integendeel, in toenemende mate werken zzp'ers in netwerken. Als vangnet voor slechte tijden werd een zogeheten broodfonds (dat een tijdelijk verlies aan inkomen bij ziekte kan ondervangen) populair.

De zzp'er kent een lange geschiedenis. Voordat er in de achttiende eeuw sociaaleconomische wetgeving kwam, was iedereen in feite zzp'er.

De kick van de zzp'er

'Natuurlijk heb je als zzp'er meer vrijheid. Je kunt makkelijker *nee* zeggen dan wanneer je in loondienst van een organisatie bent. In het laatste geval wordt er een groter beroep gedaan op je loyaliteit omdat je deel uitmaakt van een bedrijf. In loondienst moet je ook dingen doen waar je minder van jezelf in kwijt kunt, dat hoort erbij. Als zzp'er heb je het in dat opzicht dus makkelijker,' aldus Mario.

Het is vooral passie die de zzp'er drijft, stellen de aanwezigen. Ton: 'Het werk geeft me regelmatig een kick, al is die niet altijd zo intens als bij bungeejumpen.' Jörgen: 'Vaak neemt het enthousiasme toe wanneer je aan de slag gaat. Als fervent autorijder kun je een trein misschien supersaai vinden, maar doe je een technische klus in het railvervoer, dan krijg je daar bijna automatisch belangstelling voor.'

Terwijl de ene zzp'er zich door de inhoud van het werk laat leiden, raakt de andere zzp'er juist enthousiast door de tijdelijke collega's. Joël: 'Ik verlang betrokkenheid van deelnemers aan een project. Ze moeten elkaar kunnen inspireren. Als daardoor grenzen worden verlegd, ontstaat een bepaalde gedrevenheid én een beter eindproduct. Dan heb ik er lol in.'

Zelfstandigen met kennis van personeelsbeleid krijgen vooral een kick, zo bleek, van opdrachten gericht op het in beweging krijgen van medewerkers. Nicole: 'Vaak tref ik mensen die het eigenlijk niet meer kunnen opbrengen om naar het werk te gaan. Het risico op uitval is dan aanzienlijk. Voor mij heeft dat alles te maken met het zinnelijke. Ik kijk dan bij voorkeur naar wat de medewerker raakt, wat z'n drijfveren zijn.' Gideon: 'Ik krijg vooral energie als ik als het ware voel wat iemand drijft, als ik even die ander probeer te zijn. De medewerker in kwestie krijgt, als het goed is, inzicht in zijn situatie en kan opeens vol zelfvertrouwen een beslissing nemen die bij hem past. Maar al te vaak blijkt dan dat hij dergelijke zaken nooit eerder heeft besproken met de baas of met personeelszaken.'



Zinnelijkheid

De zzp'er wordt gedreven door de kick die hij of zij krijgt van een opdracht. Zinnelijkheid is voor de zzp'er gekoppeld aan woorden als passie, drang, energie, vitaliteit. Zinnelijkheid houdt hem gaande. Vragen die een rol spelen:

- van welk soort opdrachten krijgt u een kick?
- hoe brengt u uw enthousiasme voor bepaalde opdrachten over?
- hoeveel energie geeft het u als u een opdracht succesvol hebt afgerond; ervoer u hetzelfde toen u in loondienst was?

Aan het rondetafelgesprek leverden de volgende deelnemers een bijdrage: Wendy Arendsen-Jamin, Ad van Beek, Yvonne van den Berg, Gideon Boekenoogen (foto omslag), Marieke Boekenoogen, Jacco Buisman, Ton Donderwinkel, Jörgen Heinrich (foto), Joël Keijne, Menno Nikkels, Hans Oude Avenhuis, Lennie Siesling, Ed van Tongeren, Nicole van Waes, Bart Jan Wulfse en Mario van der Zwan.



Persoonlijk werkritme

In het vrijheidsgevoel van de zzp'er spelen de zintuigen een rol. Neem het werkritme. Dat kan verschillen van dag tot dag, of van opdracht tot opdracht. Soms zijn creatieve momenten nodig als iemand met een opdracht bezig is. Zo kan muziek helpen, even middenin een denkproces een gitaar pakken en een liedje spelen. Lichaam en geest ontspannen en het werk even op een lager pitje zetten.

Zzp'ers besteden veel tijd aan het onderhouden van contacten via online en offline netwerken (bron: Ziggo, ZZP Barometer). Toch leveren 'warme' contacten in de vorm van klantbezoeken, bijeenkomsten, koffietjes of borrels, hoe tijdrovend ook, de meeste opdrachten op.

Hoe de werklocatie eruitziet, maakt zzp'ers gewoonlijk weinig uit. Veel van hen zijn allang blij dat ze een klus hebben, en zitten vervolgens zonder morren de hele dag op een bepaalde plek. Of dat in een of ander donker gebouw is of in een open ruimte met hippe dingen, is niet zo belangrijk. Voor een aantal zzp'ers doet de werkplek er wel toe; dat wordt immers (tijdelijk) hun natuurlijke habitat. 'Een groot grijs gebouw inspireert niet.'

Zzp'ers nemen als het even kan zelf de vrijheid om hun dag in te delen. Hans: 'Na een sessie op de loopband begin ik 's ochtends vroeg aan mijn eerste creatieve uurtje. Na het rennen werk ik ideeën uit. Fris en creatief zijn horen voor mij bij elkaar. Afwisseling in werkhouding en werkritme gedurende de dag ervaar ik als vrijheid.'



Zintuiglijkheid

De zzp'er neemt de werkomgeving meestal voor lief, al is een inrichting die de geest stimuleert natuurlijk welkom. Woorden die voor zzp'ers verbonden zijn met zintuiglijkheid: zakelijk, inspirerend, creatief. Vragen die een rol spelen:

- hoe gebruikt u uw zintuigen om in uw persoonlijke ritme te komen?
- hoe ziet uw ideale werkomgeving er uit, hoe beïnvloedt die uw zin in werk?



Lennie Siesling (foto links) en Mario van der Zwan (foto rechts)

Net dat beetje extra

Een zzp'er voert afgebakende opdrachten uit met een begin- en einddatum. Zingeving kan hij niet op de factuur zetten. 'Maar dat je werk meerwaarde geeft, laat zich wel uitleggen. Dat geeft een andere werkrelatie en voorkomt dat je achteraf gedoe krijgt over de rekening,' zegt Joël. Als hoofd-constructeur heeft hij te maken 'met een grijs gebied tussen strikt de opdracht uitvoeren en mezelf verdienen maken voor de opdrachtgever. Het is belangrijk de bijdrage van alle betrokkenen bij een project zo te formuleren dat de toegevoegde waarde ervan duidelijk wordt – ook voor henzelf. Je wilt overbrengen waarom het relevant is om juist dat ene uit te zoeken. Soms wordt daarbij een bepaalde inbreng verlangd die misschien niet in de taakopdracht staat. Een toegevoegde inspanning, die het team als geheel (en dus ook de opdrachtgever) net dat beetje extra oplevert. Is daarvoor geen budget beschikbaar, dan vormt het besef dat het zinvol is soms een reden om het toch te doen.'

Als zzp'er kun je wel degelijk deel uitmaken van een groter geheel. Pak je het goed aan, dan heb je veel invloed en haal je er ook veel uit.



Zinrijkheid

Een zzp'er moet zelf een opdracht zinrijk maken. Dit vraagt om luisterend vermogen, inspiratie, humor, samenwerken, organiseren en feedback. De meerwaarde van je werk duidelijk maken is vaak een proces van vallen en opstaan. Vragen die een rol spelen:

- wanneer is een opdrachtgever bereid te luisteren naar suggesties die meerwaarde opleveren?
- hoe zorgt u dat het hele projectteam meedenkt?



Persoonlijke missie

Waarom word je zzp'er? 'Tijdens het zoeken naar een nieuwe baan ontdekte ik dat ik ook zonder vaste collega's prima verbinding met anderen kan maken. Als zelfstandige kon ik bovendien echt gaan doen wat ik graag wilde en waar ik goed in ben. Achteraf besef ik dat ik in mijn laatste vaste baan vaak gefrustreerd was, omdat ik dingen moest waar ik niet achter stond. Daardoor gaf mijn werk me steeds minder voldoening', zegt Gideon. Hij maakte de stap van loondienst naar zelfstandige. Bart Jan kwam op een gegeven moment voor een keuze te staan. 'Is dit wel wat ik wil? Ik zou met een grote groep medewerkers binnen de organisatie een vernieuwingsslag maken. Maar de invulling van dat proces paste niet bij



me. Toen ben ik weggegaan.' Hans was jarenlang bestuurder van een onderneming, maar was het opeens zat: 'Voor alle ideeën die opborrelden was gewoon geen tijd. Bijvoorbeeld voor het opzetten van een cultuurpodium. Als zzp'er heb ik dat meteen opgepakt.' Ook voor Ton lag de reden om zelfstandige te worden in het zich niet meer kunnen verenigen met de beoogde koers van zijn oude bedrijf. 'Ik wilde meer vrijheid. Intussen weet ik dat vrijheid ook een beetje hier, tussen de oren, zit.'

Lennie: 'Wat ik belangrijk vind in het leven is leidend voor me. Dat kan allerlei vormen aannemen natuurlijk, bijvoorbeeld succes in sport, projecten tot een goed einde brengen of je gezin draaiende houden.' Zij legt verband tussen zinvol (Z4) en zinnelijk (Z1), terwijl voor Wendy zinvol (Z4) en zinrijk (Z3) juist in elkaars verlengde liggen: 'Doelen stellen heeft voor mij te maken met opvoeding, normen en waarden. Heb je eenmaal een doel, dan wordt werk vanzelf zinrijk. Als zzp'er heb je de meeste autonomie van alle beroepsgroepen. Maar zodra ik niet meer mag doen dan alleen op de winkel passen, bloed ik dood. Als je klussen naar tevredenheid uitvoert word je vaak opnieuw gevraagd voor iets vergelijkbaars. Maar een zzp'er wil zich juist ontwikkelen. Dát is het grootste probleem voor de succesvolle zzp'ers onder ons.' Gideon: 'Doelen stellen en jezelf ontwikkelen zijn nauw met elkaar verbonden; je kunt je pas ontwikkelen als je weet waar je heen wilt. Ook een kwestie van zelfvertrouwen.' Ed: 'Veel zzp'ers balanceren tussen zelfvertrouwen en zelfoverschatting.'

Overigens komen jonge professionals die hun carrière nog moeten beginnen, soms bijna automatisch uit op een bestaan als zzp'er; het werd de afgelopen jaren immers lastiger om een vaste baan te vinden.



Zinvolheid

Voor de zzp'er is zinvol werken verbonden met doelgericht zijn, dadendrang, resultaat en ontwikkeling. De woorden die daarbij horen zijn: intrinsieke motivatie, missie, uitdaging, succes, eer, trots, vervulling en verdienstelijk maken. Vragen die een rol spelen:

- welke waarden maken dat zzp'er zijn de moeite waard is?
- hoe stemt u uw eigen doelstellingen af op die van de opdrachtgever?

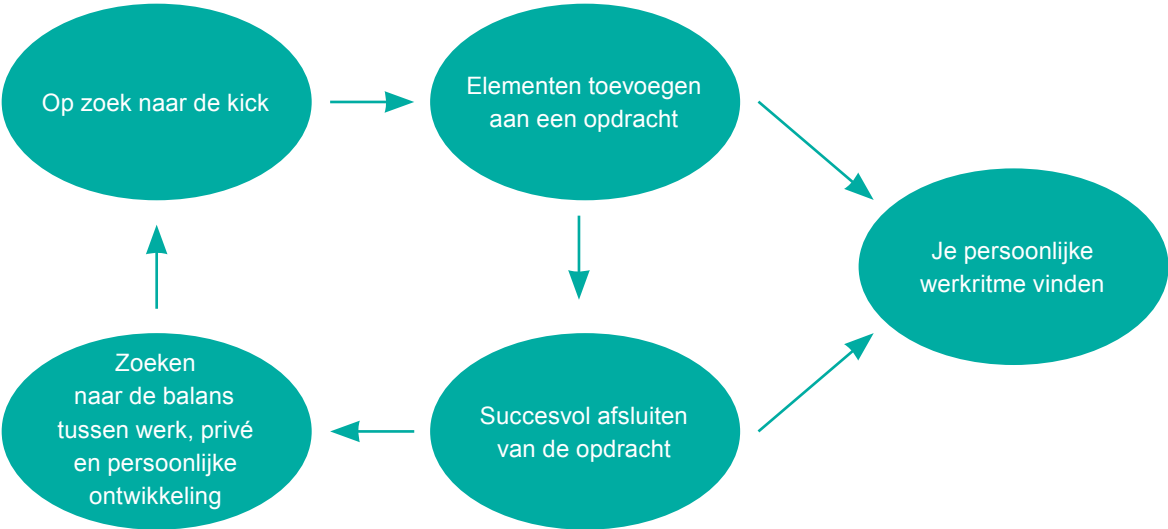


Bart Jan Wulfse (foto links), Hans Oude Avenhuis (foto boven)
en Nicole van Waes (foto onder)

A tot Z van de zzp'er

- Zinnelijk** kick, passie, drang, energie, vitaliteit
- Zintuiglijk** zakelijk, inspirerend, creatief
- Zinrijk** luisterend vermogen, inspiratie, humor, samenwerken, organiserend vermogen, feedback
- Zinvol** intrinsieke motivatie, missie, uitdaging, succes, eer, trots, vervulling, verdienstelijk maken

De rondetafelgesprekken met zzp'ers maakten duidelijk dat zingeving begint met een kick krijgen van je werk (Z1), meestal gekoppeld aan de vraag naar de zinvolheid in bredere zin (Z4): succes in het afronden van een opdracht en jezelf ontwikkelen in het leven. Elementen toevoegen aan een opdracht kan tot meer zingeving leiden, net als het vinden van het juiste persoonlijke werkritme.



Voorbeeld van een causale kaart van de zzp'er

Deelnemers aan de rondetafelgesprekken over zingeving

- Wendy Arendsen-Jamin
- Ayşe Arslan
- Anneke Bax
- Ad van Beek
- Yvonne van den Berg
- Marc Bindels
- Gideon Boekenooogen
- Marieke Boekenooogen
- Isabel Boesveld
- Jacco Buisman
- Ton Donderwinkel
- Corrie van Eijk
- Marc van de Geer
- Monique van Gerwen
- Louis Gijzen
- Petra Glandorff
- Willemien de Groot
- Ingrid Havermans
- Jörgen Heinrich
- Hanneke van den Hout
- Irene Jansen
- Joël Keijnemans
- Menno Nikkels
- Hans Oude Avenhuis
- Han Paulides
- Jan Roks
- Axel Rooze
- Hariet Schnackers
- Judith Schrauwen-Slootweg
- Astrid Seegers
- Lennie Siesling
- Esther Smeenk
- Rien Spies
- Margeeth Timmerman
- Ed van Tongeren
- Nicole van Waes
- Bart Jan Wulfse
- Mario van der Zwan

Vaste baan of zinvol bestaan?

‘De zinvolheid van een baan lijkt steeds belangrijker te worden, in deze tijd van onzekerheid over een vaste baan.’ Gude vat met deze zin samen hoe Nederland tegen het belang van een vaste werkring aankijkt. Ik denk dat als de vaste baan inderdaad de hoogste vorm van zingeving vertegenwoordigt, we de weg flink kwijt zijn.

In Nederland en in Europa is een vaste baan bijna een doel op zich. Werk (lees: die vaste baan) en zingeving zijn bijna synoniemen. De politiek ziet het als een belangrijke opdracht om de vaste baan te promoten. Het recente pleidooi van D66 om in Nederland ervoor te zorgen dat een vaste baan voor iedereen bereikbaar is, is daar een voorbeeld van. Een ander voorbeeld is de ‘European Commission consultation on the European pillar of social rights’ die thans plaatsvindt. De discussie binnen deze raadpleging draait vooral om werkgelegenheid en het versterken van de rechten van werknemers, onder andere door te streven naar zoveel mogelijk vaste banen. Alle andere vormen van werk zijn *precarious* en dus minderwaardig.

De vaste baan – het dienstverband voor onbepaalde tijd –

is zozeer op een voetstuk geplaatst dat we niet meer weten hoe we zonder gelukkig kunnen zijn. Zonder vaste baan geen zingeving. De vaste baan als bron van alle goeds: inkomen, zekerheid, status, contacten, meedoen, een hypotheek...

Maar volgens mij draait het allemaal om doen wat je leuk vindt (passie volgen), waar je goed in bent (capaciteiten benutten), waarde toevoegen – en in dat alles succesvol zijn.

Natuurlijk is het van belang dat dit voldoende inkomen oplevert om in je levensonderhoud te voorzien. Mijn punt is dat door de focus op de vaste baan, het zicht verdwenen is op datgene waar het werkelijk om gaat: tot een rechtvaardige samenleving komen. Centraal zou de vraag moeten staan hoe we tot een maatschappij kunnen komen waarin ieder individu daadwerkelijk het vermogen heeft om te doen wat hij wil doen, en te zijn wie hij wil zijn – de kans heeft een zinvol bestaan op te bouwen. Dat vergt een brede discussie, waarbij het gaat om zaken als vrijheid, gelijke kansen, mogelijkheden voor iedereen om zich te ontwikkelen, democratie, gezondheid, veiligheid, tolerantie. In die discussie is het relevant om mee te nemen hoe er binnen

en buiten Europa over kansen op de arbeidsmarkt wordt gedacht. Binnen Europa kennen we de mix van staatsinvloed en marktwerking die een gerichtheid op de vaste baan met zich meebrengt. In een Angelsaksische omgeving ligt de belangrijkste functie van een bedrijf in het ondernemerschap: succesvol zijn, waarde toevoegen en geld verdienen met een activiteit die je leuk vindt, waar je achter staat en waar je goed in bent. Voor werknemers geldt iets vergelijkbaars, met als gevolg dat daar een minder grote fixatie bestaat op behoud van de baan en op ontslagbescherming. Dat is een fundamenteel andere manier van denken, en mag ons zeker aanzetten tot reflectie. Zeker nu door de aanstaande Brexit de invloed van het Angelsaksische gedachtengoed in Europa verder gaat afnemen.

Willen we in Nederland het geluk weer vinden, dan moet de vaste baan in zijn huidige vorm van z’n voetstuk af. Om ruimte te maken voor een brede discussie over een rechtvaardige samenleving, waarin mensen zin kunnen vinden in werk en daarbuiten. Een zinvol bestaan, met ruimte voor een veelheid van leefvormen.

Ubuntu

Een aantal jaren geleden viel mijn oog op het woord *ubuntu*. Er stond een korte omschrijving bij. Umuntu ngumuntu ngabantu (*ubuntu*): ‘People are people through other people’. Oftewel: Ik ben omdat wij zijn; een mens is een mens omdat er ook andere mensen zijn. Zuid-Afrika, het land van apartheid en verscheidenheid, is de bakermat van deze humanistische levensvisie. Een feest van herkenning – want wat ik las, sloot naadloos aan bij de manier waarop ik naar mensen en organisaties kijk. Het fundament van Ubuntu gaat over mensen. En is dat niet waar het in de samenleving en bij bedrijven om draait: mensen? Mensen maken het verschil. Het zal al snel worden beaamd, maar wordt het ook zo beleefd of doorleefd? De praktijk is vaak weerbarstiger en wordt er meer tijd besteed aan producten, machines en geld dan aan mensen. De oplossing heb ik ook niet 1-2-3. Wat ik wel weet is dat het ook gaat om oprechte aandacht voor elkaar.

Zo’n tien jaar geleden werd mij gevraagd de mens op de bedrijfsagenda te zetten. De vraag kwam van een Amerikaans bedrijf, en een *buzzword* doet het dan

goed: *human attention management* was de term die ik bedacht. Daarmee bedoelde ik: oprechte aandacht voor medewerkers, mensen behandelen als mens, interesse tonen in de mens achter de medewerker, elkaar als gelijkwaardig beschouwen. En het werkte. Het bedrijf werd stapje voor stapje een stuk menselijker – zonder dat resultaten er slechter van werden. Beter: het tegendeel was het geval. Want waar medewerkers échte aandacht krijgen, nemen het plezier en de prestaties toe.

Er zijn grote overeenkomsten tussen m’n aandacht-aanpak en *ubuntu*. Ubuntu draait om immers aandacht, en aandacht bestaat bij het feit dat er andere mensen zijn dan jij – zonder de ander kun je immers niet gezien worden. In Zuid-Afrika geven de woorden die je gebruikt bij een eerste ontmoeting dit prachtig weer. Degene die je tegenover je hebt, zegt: *Sawa bona*, (‘Ik zie je’), waarna jij antwoordt: *Sikhona* (‘Hier ben ik’).

Hoe vertaal je dit nu naar de alledaagse bedrijfspraktijk? Een aantal tips en vuistregels:

- ken de mens achter de medewerker en niet alleen de functionaris of de rol

die de medewerker op dat moment vervult

- stel de belangen van het team/de organisatie/de gemeenschap boven die van jezelf
- toon respect voor anderen, wees eerlijk en oprecht
- ga uit van de menselijke maat en heb aandacht voor ieders waardigheid. Laat de ander vrij om te zijn of te worden wie hij is
- maak gebruik van elkaars verschillen, en richt je op gemeenschappelijke doelstellingen
- stel jezelf als leidinggevende ten dienste van je medewerkers, laat ze het beste uit zichzelf halen
- heb aandacht voor de mening van de minderheid – ook die voegt iets toe
- luister naar elkaar en stel oordelen uit, zodat je de zaken met een *open mind* kunt beschouwen.

Twee woorden, *ubuntu* en *aandacht*, zorgen ervoor dat je het verschil maakt! En ja, er zijn ongetwijfeld andere woorden waarmee hetzelfde kan worden gezegd, maar daar gaat het niet om. Het belangrijkste is dat we de onderliggende boodschap vormgeven binnen én buiten bedrijven. Zodat we er samen beter van worden.

4 De taal van zingeving

De rondetafelgesprekken hebben al naar gelang de werkomgeving specifieke woorden voor zingeving opgeleverd. Deze woorden suggereren, met de daarmee gepaard gaande verbale en non-verbale communicatie en benoemde waarden, een ‘taal voor zingeving’. Zo’n taal moet recht doen aan de pluriformiteit van zingeving. Het is een vorm van *sweet talk*, zoals historica Deirdre McCloskey het noemt. Zeg maar ‘praatjes waar betekenis van uit gaat’. Elementen van de taal van zingeving zijn: (a) context, (b) interactie, (c) gebruikers.

De onderstaande woorden vormen een samenvattend beeld van alle woorden die in de rondetafelgesprekken werden gebruikt in relatie tot de vier Z’ten van zingeving.



Zinnelijk (Z1)

aanraken, ademen (fysiek) contact, bewegen, drang (*lust for life*), energie, genot, lekker, passie, kick, klik, vitaliteit, in kracht staan, veiligheidsgevoel, je thuis voelen, habitat.



Zintuiglijk (Z2)

fris (qua geur, omgeving, uitstraling), geluid (muziek, akoestiek), kleur, mooi (esthetiek, kunst), in de ruimte staan, open (als in: architectuur), de juiste maat, speelplaats, temperatuur, uitzicht, werkplek.



Zinrijk (Z3)

aanspreken (als in: verantwoorden), eigenaarschap, empathie, feedback, humor, inspireren, leren, luisteren, organiseren, stamelen, structureren, uniformeren, veiligheid.



Zinvol (Z4)

authentiek, belang, dienstbaar, drijfveer, eer, er toe doen, gerespecteerd, gezien, intentie, missie, oogmerk, relevant zijn, succes, trots, uitdaging, verdienstelijk (maken), vervulling, visie, waardering.

Context

Zingeving hangt samen met de verschillende levenssferen die Gude onderscheidt, te weten privésfeer, private sfeer, publieke sfeer en politieke sfeer. Zingeving in de privésfeer, onder vrienden, familie of gezin, wordt gekenmerkt door belangeloosheid. In de private sfeer (in organisaties) spelen belangen juist een grote rol. Ondernemen is immers een zakelijke aangelegenheid. Procedures, protocollen of routines geven er structuur aan.

De rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers uit verschillende werkomgevingen, illustreren dat elke werkomgeving zo zijn eigen accenten legt. Binnen het onderwijs staat zinvol werken voorop, authenticiteit, je verdienstelijk kunnen maken en waardering gaan hand in hand. Woorden als empathie, luisterend vermogen en veiligheid zijn kenmerkend voor de zorg, terwijl binnen de financiële dienstverlening missie, drijfveer en succes hoog genoteerd staan. Voor zzp’ers staat of valt zingeving met een kick voelen, met passie, drang en vitaliteit.

Interactie

In de dagelijkse omgang bestaat communicatie tussen mensen voor nog geen tien procent uit woorden. Wanneer bijvoorbeeld een zakelijke afspraak wordt gemaakt conform zogeheten SMART-regels (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) lijkt dat op papier aan de zakelijke eisen te voldoen. Maar om te bereiken dat zo’n afspraak in de praktijk daadwerkelijk haalbaar is, is het wel nodig dat betrokkenen elkaar bij het maken van de afspraak in de ogen hebben gekeken.

Bij zingeving wordt een andere laag van communicatie dan uitsluitend het zakelijke aangesproken. Zingeving begint vaak stamelend, stelt psychoanalyticus Paul Verhaeghe. Juist in de taal van zingeving is het non-verbale, het onzegbare, dan ook belangrijk. Denk aan de stiltes die vallen als iemand naar woorden of betekenissen zoekt.

Gebruikers

De taal van zingeving ontstaat tussen de gebruikers. De manier waarop de dialoog tussen werkende en leidinggevende in een organisatie wordt gevoerd is van invloed op zin in werk. Is er sprake van een open gesprek? Of een specifieke procedure? Wordt er gebruik gemaakt van al dan niet digitale instrumenten? Zingeving laat zich moeilijk vangen in (HR-)instrumenten. Een onderzoek naar

Zingeving hangt

samen met de

verschillende

levenssferen die

Gude onderscheidt:

privésfeer, private

sfeer, publieke sfeer en

politieke sfeer

medewerkerstevredenheid mag bijvoorbeeld een beeld geven van de gemoeds-
toestand van medewerkers, het zegt nog weinig over of en hoe zij zin in werk
ervaren.

De gebruikers van ‘zingevingstaal’ zijn werkenden en degenen met wie ze te
maken hebben. Veel werkenden met een lang dienstverband hebben nog moeite
met de vraag ‘Wie ben ik en wat wil ik betekenen?’.

De leidinggevende is een belangrijke schakel. Praten over zingeving vraagt
om een goede balans tussen spreken en luisteren. De rondetafelgesprekken ma-
ken duidelijk dat veel leidinggevend en nog niet zijn ingesteld op een gesprek over
zin in werk. Vooral het zinnelijke (Z1) is een struikelblok in het gesprek tussen
werkenden en leidinggevend en, terwijl de vragen op zichzelf eenvoudig zijn: Wat
kost energie? Wat geeft energie?

Vragen

De taal van zingeving leent zich om vragen voor leidinggevend en werken-
den te formuleren. De voorbeeldvragen bij de rondetafelgesprekken zijn op de
pagina’s 59 en 60 in meer algemene zin gesteld. Daarmee zijn ze geschikt om in
uiteenlopende werkomgevingen te gebruiken.

Veel werkenden met een lang dienstverband

hebben nog moeite met de vraag ‘Wie ben ik en

wat wil ik betekenen?’

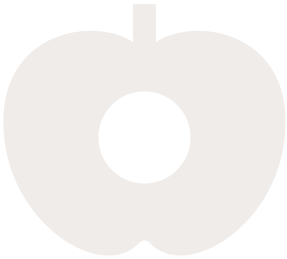
Vragen over zinnelijkheid (Z1)

Voor uzelf

- 1a Wat hebt u nodig om een klik met het werk te krijgen of te behouden?
- 1b Wanneer ontstaat de kick als u met uw taken, opdrachten of projecten aan de slag gaat?
- 1c Wat levert het aan energie op als u een taak, opdracht of project succesvol hebt afgerond?
- 1d Op welke momenten kost werken u energie?

Voor u en anderen

- 1e Hoe gaat u te werk om uw passie in taken, opdrachten of projecten over te brengen?
- 1f Wanneer wordt er onder collega's gesproken over de energie die het werk kost of oplevert?
- 1g Waarom zou er aanleiding in uw organisatie zijn voor afspraken over fysiek contact (zoals in onderwijs of zorg)?
- 1h In welke situaties wordt er gezwe- gen over het feit dat iets te veel energie kost?



Vragen over zintuiglijkheid (Z2)

Voor uzelf

- 2a Hoe ziet uw ideale werkomgeving er uit? Wat doet dat met uw zin in werk?
- 2b Hoe mooi, of juist geestdodend, is uw huidige werkomgeving?
- 2c Wat doet u om in uw persoonlijk ritme te komen?
- 2d Wat houdt u tegen om initiatief te nemen voor het verbeteren van uw werkplek?

Voor u en anderen

- 2e Hoe ziet op uw werk de minst inspirerende plek er uit?
- 2f Welke suggestie heeft u om uw werkomgeving meer inspirerend te maken?
- 2g Wat betekent het voor u als de wer- komgeving van u en uw collega's er inspirerend uit ziet?
- 2h Wat is uw ervaring met inspiratie op een flexwerkplek of thuiswerk- plek?



Veiligheid als voorwaarde voor zingeving

Vragen over zinrijkheid (Z3)

Voor uzelf

- 3a Wat is voor u de ideale speelruimte om uw werk te organiseren?
- 3b Hoe gaat u te werk om inspiratie op te doen?
- 3c Hoe zou een totale omslag in uw persoonlijke werkwijze er uit zien? Hebt u dat al meegemaakt?
- 3d Wat zijn volgens u kenmerken van een veilige werkomgeving in fysieke en/of mentale zin?

Voor u en anderen

- 3e Op welke momenten wordt er plezier gemaakt tijdens het werk?
- 3f Wat ervaart u als er naar u wordt geluisterd? Wanneer wordt er naar u geluisterd?
- 3g Wat levert het u op als het lukt om beter samen te werken?
- 3h Wat is er gemakkelijk of moeilijk om met elkaar leermomenten te creëren?

Vragen over zinvolheid (Z4)

Voor uzelf

- 4a Wat maakt uw werk verdienstelijk?
- 4b Realiseert u uw persoonlijke drijfveer of ambitie binnen het werk, of daarbuiten?
- 4c Welke waarden in werken zijn voor u essentieel?
- 4d Wat is gemakkelijk of juist moeilijk aan het authentiek blijven met uw eigen waarden in het werk?

Voor u en anderen

- 4e Op welke momenten hebt u het gevoel dat werken met collega's of klanten de moeite waard is?
- 4f Beschrijf – indien aanwezig – het verschil tussen uw eigen ambitie en het doel van de organisatie. In welk opzicht kan dat verschil een probleem zijn?
- 4g Waarom zou u uw leerbehoefte delen met anderen?
- 4h Wanneer gaat u op uw werk het gesprek aan over de dingen die er toe doen? Onder welke omstandigheden doet u dat niet?

Stel, je werkt op een afdeling voor moeilijk behandelbare, verslaafde psychiatrische patiënten van een instelling in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ). Met patiënten die al veel klinieken van binnen zagen en die gedwongen zijn opgenomen. Hoe zorg je als medewerker voor een gevoel van veiligheid? Dat is geen eenvoudige opgave. Ik geef een voorbeeld om dit te illustreren.

Dat medewerkers zich veilig voelen in hun eigen werkomgeving – met de patiënten en met elkaar – lijkt vanzelfsprekend. Maar op de afdeling waarover ik spreek, stonden patiënten wantrouwig tegenover het personeel en de spanningen liepen snel op. Geregeld liepen situaties uit de hand, er was veel onrust en dat gaf problemen. Toen een medewerker langdurig ziek thuis kwam te zitten, was de maat vol. Er moest iets veranderen.

Veilig werken kreeg een verhoogde prioriteit, bij het hoger management en bij de betreffende afdeling. De leidinggevende koos in samenspraak met de medewerkers voor een andere werkwijze. Al in een vroeg stadium werd gesignaleerd hoe en bij wie

onrust zou kunnen uitmonden in agressief gedrag. Deze benadering leidde ertoe dat waar eerst sprake was van incidenten die escaleerden, nu eerder met een patiënt besproken wordt wat er nodig is. Daarnaast veranderde de structuur van de afdeling, werden medewerkers getraind en kwam er een vorm van intervisie. Deze aanpak leidde ook daadwerkelijk tot een veiliger werkomgeving. Het team is nu weer bevlogen en vol goede moed aan het werk. De patiënten ervaren meer rust en veiligheid.

De belangrijkste vraag in de ontstane situatie was hoe een veilige, en dus gezonde (want minder stressvolle) omgeving voor patiënt én medewerkers te creëren. Dat vormde het vertrekpunt. Het doel was aan te sluiten bij de behoeften van de patiënt en betekenis te geven aan werk in de betreffende GGZ-instelling. Onderzoek laat een duidelijke relatie zien tussen veilig werken en het klimaat binnen een organisatie. In een onderzoek van de Erasmus Universiteit over gezond werken in de zorg in 2014 werd expliciet de vraag gesteld: 'Hoe belangrijk vindt mijn baas het dat ik op een gezonde (lees: veilige) manier werk?' Zo kwam in beeld welk

belang de werkgever hechtte aan een onderwerp als veiligheid. Er werden uiteindelijk vijf factoren onderscheiden die veiligheid op het werk bevorderen: 1. de prioriteit die het onderwerp heeft bij het hoger management, 2. de betrokkenheid van direct leidinggevenden bij het onderwerp, 3. groepsnormen en groeps-gedrag op de werkvoer, 4. interne communicatie en 5. participatiemogelijkheden van medewerkers. Deze factoren beïnvloeden elkaar onderling. Het is belangrijk om deze factoren te onderkennen als je het organisatieklimaat wilt veranderen.

GGZ- en verslavingszorginstellingen willen kwalitatief goede zorg leveren in een veilige en gezonde werkomgeving. Ook op afdelingen met zeer complexe patiënten. Want veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor zingeving – het stelt medewerkers immers in staat zich te concentreren op de essentie van hun werk: zorgen voor anderen. Veiligheid vraagt daarom om voortdurende aandacht voor veranderingen in de patiëntpopulatie en de wijze waarop de organisatie en de medewerkers daarop kunnen inspelen.

Nawoord Staat zingeving in uw organisatie op de agenda?

Is het streven naar zingeving voor werkenden een trend? Ik zou zeggen van wel. Kijk om je heen. Spreek met mensen over hun werk en je krijgt al gauw een doorkijkje naar drijfveren, naar wat hen stimuleert. Of wat hen juist ontmoedigt, stress veroorzaakt. Zingevingsvragen manifesteren zich steeds nadrukkelijker. Dat heeft onder meer te maken met veranderingen in de beroepsbevolking. Jonge generaties werkenden kijken anders tegen werk aan dan hun ouders. De balans tussen werk en andere levenssferen is in onze samenleving aan het veranderen. Zingeving is een zaak van het individu en van de maatschappij als geheel. Het kan bijna niet anders of zingevingsvraagstukken gaan in de toekomst nog nadrukkelijker aandacht vragen van werkgevers, lijnmanagers en HRM-afdelingen.

Spreek met mensen over hun werk en je krijgt al gauw een doorkijkje naar drijfveren, naar wat hen stimuleert

Ik heb het er nog even op nagekeken, maar in de voor werkgevers belangrijkste trendoverzichten van de afgelopen jaren wordt zingeving niet als trend benoemd. Ook niet in ons eigen rapport van 2014 *Trends voor HR. Voorbij vanzelfsprekendheid*. Toch laten de resultaten van de interactieve AWVN-app Tiptrack zien dat de werkenden van vandaag zingeving als een van de belangrijkste thema's noteren. Dat wordt onderschreven in de rondetafelgesprekken van deze bundel. Hoe kan dat?

Ik heb wel een verklaring voor het ontbreken van 'zingeving' in het rijtje trends als soberder, duurzamer, mondialer, digitaler, flexibeler, inclusiever. Bij 'digitaler' of 'mondialer' weet je als werkgever snel genoeg wat te doen: zorgen dat werkenden goed met moderne ICT-technologie kunnen omgaan, of dat ze hun talen spreken. Maar zingeving is minder grijpbaar. Ik weet dat ik de zaken sterk vereenvoudig, maar u begrijpt mijn punt.

Kun je er als werkgever wel voor zorgen dat werkenden 's ochtends vol zin in de komende werkdag aan de ontbijttafel zitten? Wellicht niet met het huidige HR-instrumentarium en op de manier waarop dat nu wordt ingezet. Zingeving is namelijk niet zomaar iets waar je een vinkje achter kunt zetten. Het gaat immers om de drijfveren, de motivatie en de waarden van werkenden. Dat *what makes someone tick* zeggen de Engelsen zo treffend. Dat moet je als werkgever uiterst serieus nemen, want mensen vormen tegenwoordig het belangrijkste kapitaal, de belangrijkste investering van een organisatie.

De winst van waarden ligt niet voor het oprapen. Toch kennen we allemaal de voorbeelden. Te veel vergaderen is er één. In de samenvatting van het gedachtengoed van wijlen Denker des Vaderlands René Gude, voorin deze bundel, wordt psychiater Paul Verhaeghe geciteerd: 'Ik ben ervan overtuigd dat wanneer vergadertijd sterk wordt teruggedrongen iedereen gelukkiger is.' En toch blijven we

maar vergaderen en blijven we klagen over het grote aantal vergaderingen en de kostbare tijd die ermee verloren gaat. Zingeving vormt ontegenzegglijk een geweldige uitdaging voor de leiders van Nederland.

Deze bundel biedt wat mij betreft een waardevolle aanzet voor werkgevers en werkenden om de bewustwording over zingeving verder te brengen en elkaars taal beter te leren spreken. Werkgevers kunnen beginnen met kritisch te kijken naar de eigen praktijk, zoals de meeste columnisten in deze bundel al hebben gedaan – wat belemmert werkenden in hun streven naar meer zingeving? Het komt dus ook aan op doen. Ofwel: ga aan de slag met zingeving.

Harry van de Kraats

Harry van de Kraats is algemeen directeur van werkgeversvereniging AWVN.

Zingeving is meer dan zin

column

Het is 17 uur 31
Ik werk '4x9' en een beetje
Ik ga lekker nog een uurtje door
Nog fris genoeg
En toch al om 08.04 uur begonnen
Ik had 7 afspraken
En ik gaf een presentatie
over werkstress en pleziermanagement
M'n bureau ligt vol
met aantekeningen en rapporten
De mailbox zwijgt even
Nog maar 6 te beantwoorden
'Hoogste tijd' hoor ik op de gang
'Lekker rustig' denk ik
Mijn humeur is goed
Opgewekt en zin in de rest van de dag
Die al bijna om is
Vanavond lekker schaatsen
Mijn humeur op het werk is altijd goed mits
er tegenslag is
Weerstand, onvrede of oppositie
mij betreffend
Is zo weer over
Zelfverzekerd en gedreven
ben ik aan de slag
Ik kijk naar buiten
Over 56 minuten gaat de zon onder
De lucht kleurt al rood
achter de windmolens
en de silhouetten van de zeeschepen
Inspirerend uitzicht
Het verslag lacht me toe
Er hangt nogal wat van af
Het gaat goed
Steeds duidelijker blijkt waar het om gaat
Wat ik voorsta en
wat ik ermee wil bereiken
En voor wie
Goed gevoel
Het doet ertoe dat ik er ben

Bijna klaar
De zon kleurt mijn scherm nu ook rood
Tijd om te gaan
18.28 uur
Tevreden
Goed gevoel over
de dag

Organisaties
die hun medewerking hebben verleend aan het project over zingeving (op alfabet)

ABN AMRO	GGZN	NVB
Agora	HR22	Rabobank
Amarant	HR in Biz	Philips
ASML	ING	Q-Park
Briks	Loyalis	S.A.R.A. Consultancy
Buurtteam	Movares	SNS
Emovare	Maersk	Tata Steel
Gemeente Amersfoort	MBT Technologie	WerkVerbindt
FCB	NN Group	Wmo Radar

