



**Meaningful
work**





ILSE VOOREN EN MERLIJN KOCH

Volgens het Nationaal Salaris Onderzoek 2017 zoekt de jonge generatie steeds meer zingeving in het werk. Ook in het kader van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers komt steeds meer het besef dat werk als betekenisvol moet worden ervaren, willen we werknemers in het arbeidsproces houden. Wat betekent meaningful work en wat kunnen organisaties doen?



De juiste blik op werk en toekomst

Wat hebben we aan kennis, leiderschap, vaardigheden en gedrag nodig om sociale en ecologische duurzaamheid mogelijk te maken en tegelijkertijd de behoefte aan zinvol werk te vervullen? Wie zich met zinvol werk bezighoudt, bevindt zich volgens de Nieuw-Zeelandse hoogleraar Marjolein Lips-Wiersma in een ethische of morele dimensie, waarin je per definitie een positie inneemt. Daartoe dienen we verder te kijken dan alleen naar werk. Lips-Wiersma ziet anno 2018 vaak de volgende drie perspectieven om in het leven staan:

- 1 Business as usual:** in leven en werk, maatschappij en wereld gaan de dingen hun gang, zoals dat altijd is gegaan. Het gaat best goed, met wat kleine aanpassingen kunnen we op dezelfde voet doorgaan.
- 2 The great unravelling:** de sociale en ecologische ontwikkelingen in de wereld zijn onomkeerbaar en in sneltreinvaart gaat de aarde kapot. We leven in een winner-takes-it-all-samenleving waarin groeiende ongelijkheid, nationaal-populisme en kapitalisme de dienst uitmaken. De tegenbeweging kan er niet tegen opboksen.
- 3 The great turning:** er zijn problemen, maar we kunnen manieren vinden om ermee om te gaan, gezien alle bewegingen en nieuwe lokale initiatieven. Als mensheid zijn we in staat om vernieuwing te genereren, te transformeren en daaraan ontleen we hoop en geloof in de toekomst.

Deze drie perspectieven bestaan naast elkaar. Willen we iets kunnen zeggen over wat zinvol werk is, dan moeten we ook naar onze eigen paradigma's kijken, want dat heeft gevolgen voor de aannames die we doen over zinvol werk. Onderzoek naar zinvol werk vindt op dit moment vooral plaats vanuit 'business as usual', aldus Lips-Wiersma. Het wordt gedaan met

Betekenisvol werk kan in verband worden gebracht met de persoonlijke ervaring van meer werkvolddoening en welbevinden en kan werkprestaties versterken. Werk is door de jaren heen naast geld verdienen steeds meer functies en behoeften gaan vervullen. In onze banen zoeken we zelfontplooiing, waardering, sociale contacten, leerkansen en de mogelijkheid sociale idealen in de praktijk te brengen. Verder wordt het faciliteren van betekenisvol werk gezien als een van de belangrijkste manieren om een 'onweerstaanbare' organisatie te worden en om betrokkenheid van medewerkers te verhogen.

Betekenisvol werk en verantwoord ondernemen

We zien een verband tussen *meaningful work* en *corporate sustainability responsibility (CSR)*. Mensen kijken tegenwoordig niet alleen naar de zelfontplooiing die ze als individu in hun werk kunnen vinden. De rechtvaardiging van wat de organisatie als geheel doet en aan de wereld bijdraagt, kan net zo belangrijk zijn voor de ervaring van betekenisvol werk.

Meaningful work en CSR zijn verbonden met betrokkenheid en vitaliteit van werknemers en de binding met de organisatie-doelstellingen. Door vanuit het perspectief van meaningful work en CSR te kijken, kunnen we onszelf de vraag stellen wat vitale organisaties zijn en wat nuttig, gezond werk is. Zingeving is het thema van de toekomst en zal steeds belangrijker worden in het kunnen binden van het beste talent en het behalen van de beste resultaten.

Zeven kernpunten

Hoe organiseer je dan betekenisvol werk? Wat vraagt dat van de organisatie, van werknemers, van processen en van beleid? In dit artikel onderscheiden we zeven kernpunten die hierin inzicht kunnen geven.

een beperkte blik, vooral gericht op werk, zonder de grotere perspectieven en morele dimensie mee te nemen, en vanuit traditionele aannames over werk en organisaties. Tijd voor een wake-upcall.

Zingeving zal steeds belangrijker worden in het kunnen binden van het beste talent.

Vanuit het 'great turning'-perspectief komen we op andere vragen en uitdagingen. Welk soort kennis hebben we nodig, wat gaat ons helpen om echt betekenisvol en waardevol werk te kunnen doen? Hoe kunnen we hele systemen transformeren terwijl we daarin tegelijkertijd onze behoefte aan betekenis vervullen? Welk soort gedrag, houding en vaardigheden dragen bij aan sociale en ecologische duurzaamheid en het verlangen naar zingeving?



Purpose, de vierde P naast People, Planet, Profit

De psychologie is ver gekomen sinds Freud stelde dat de mens primair wordt gedreven door het verlangen naar seks en macht. Al na WOII liet psychiater en concentratiekamp-overlevende Viktor Frankl zien dat de mens in de basis wordt gedreven door het verlangen naar betekenis: we willen van betekenis zijn en zin ervaren. Het voor ogen houden van een zinvol doel heeft een groot effect op welzijn en motivatie, zowel mentaal als fysiek.

In de psychologie wordt zingeving steeds vaker genoemd als belangrijke drijfveer van de mens. De behoefte aan betekenis en zinvolheid is meer dan een luxe of een persoonlijke wens. Het komt terug op wie je bent, wat je belangrijk vindt en wat je rol is op deze aarde. Het werkt door in welbevinden, vitaliteit, motivatie en werkprestatie. We kunnen er maar moeilijk aan ontkomen om die vragen aan onszelf te stellen. En we parkeren ze ook niet wanneer we naar ons werk gaan. Als werknemers zijn we in de eerste plaats *meaningful beings* die werken om iets te kunnen betekenen. Erkennen we dit niet, dan ontstaat er weerstand, gaan we er ergens anders naar op

zoek of raken we gedemotiveerd. Zingeving is dus niet vrijblijvend, maar een bepalende factor, een missende KPI in het succes van een organisatie.



De verschillende niveaus van zingeving betrekken

'Vaak gaat zingeving over de grote dingen. Terwijl voor mij zin juist in de kleine dingen zit. Hoe kunnen we deze twee met elkaar verbinden?'

Een belangrijke en herkenbare vraag. Zingeving kent verschillende niveaus, van alledaags tot existentieel. De 'bedoeling' van de organisatie is een van die grote dingen: de manier waarop de organisatie duurzaam wil ondernemen om een bijdrage te leveren aan de wereld verschaft een meer overkoepelend niveau van zin. Het raakt aan wat we zien als de bestaansredenen van de organisatie en onszelf. Aan een nuttige vergadering waarin je prettig overleg hebt gehad met collega's, ontleen je zin op een alledaags niveau. En vaak zijn het dit soort dagelijkse ervaringen waaraan mensen refereren als je vraagt naar momenten van zin of betekenis in het werk.

De grote, individu-overstijgende niveaus van betekenis in organisaties starten vaak bij de persoonlijke ervaring. Wanneer je met elkaar bewust wordt van de betekenis die je in de praktijk beleeft, kun je bouwen aan de grote dingen. Dit bewustzijn ontwikkelen, daar taal en actie aan geven, dat is het proces van zingeving: 'purposing'. Daar is vertrouwen voor nodig en actief luisteren naar elkaar.



Hoe zie jij zinvol werk?

Hoe bepalen we wat zinvol werk is en wat 'gewoon' werk? Bij deze vraag stelt Marjolein Lips-Wiersma een tegenvraag: 'Waarom zijn we hier op deze planeet?' Wat we als zinvol werk beschouwen, is gerelateerd aan deze existentiële kwestie, die we allemaal tegenkomen in ons leven. We kunnen in organisaties en daarbuiten meer bezig zijn met de vraag wat zinvol voor ons is. Daarmee houden we ons bezig met ons morele kader en kijken we verder dan alleen ons dagelijkse werk.

Uit een literatuurstudie van Both-Nwabuwe, Dijkstra en Beersma (2017) blijkt dat er geen consensus is over een definitie van betekenisvol werk, maar dat de door hen onderzochte definities wel allemaal een bepaalde mate van overlap hebben. Betekenisvol werk gaat over een doel in je leven ervaren doordat het werk bepaalde menselijke behoeftes – zoals verbondenheid met anderen – vervult. Both-Nwabuwe et al. (2017) definiëren betekenisvol werk op basis van hun studie als de subjectieve ervaring dat het werk bijdraagt aan de zin van het leven. Deze ervaring komt tot stand doordat het individu in een organisatie of in het werk voor hem belangrijke waarden kan realiseren.

Hoe kun je toch met elkaar vaststellen wat voor je organisatie de juiste koers is?

Uiteindelijk begint zingeving en zinvolheid bij een persoonlijke ervaring: in een morele evaluatie en vooral in een gevoel. Juist omdat dit gevoel zo speelt, zijn zingeving en zinvolheid zo lastig te definiëren. Hoe kun je dan toch met elkaar vaststellen wat voor je organisatie de juiste koers is, wat je essentieel vindt in de manier van werken en wat dat betekent voor hoe je met elkaar omgaat? Door de ruimte te nemen voor reflectie en communicatie. De beste graadmeter voor zingeving in organisaties ligt in contact met iedereen in de organisatie.



Bijdragen aan 'the greater good'

De betekenis die wordt ervaren in het werk houdt verband met hoe werknemers naar de organisatie kijken. Hoe wordt er omgegaan met het milieu, wat is de bijdrage aan de maatschappij en hoe wordt er omgegaan met werknemers en klanten? Prof. dr. Gond en zijn collega's deden action-research bij een grote bank in Zuid-Korea, waar ze CSR op verschillende niveaus in praktijk hebben weten te brengen. Op het niveau van beleid is actie genomen om een betekenisvolle impact te hebben op de samenleving. Op het niveau van dagelijks werk is door training en procedures ruimte gegeven aan reflectie op wat het juiste is

om te doen. Zo leerden ze alert te zijn op signalen dat het nodig is om stil te staan bij wat ze doen, in plaats van doorgaan. Deze interventies hebben ertoe geleid dat de werknemers de organisatie en het werk anders zijn gaan beleven. Werknemers omarmen de ervaring dat ze een sociaal doel dienen en dat versterkt hun gevoel van eigenwaarde en trots. Hierdoor willen en kunnen ze zich volledig inzetten. De mate van betrokkenheid wordt dus versterkt. Deze interventies werken uiteindelijk positief door in werkvermogen en de financiële resultaten van de organisatie.



Een perspectief op zinloosheid

Waarom spreken we eigenlijk over betekenisvol werk en wat zegt dat over al het overige 'werk' dat we doen? Over betekenis en zingeving wordt overwegend positief gesproken. We hebben het hier tenslotte over de zoektocht naar wat waardevol is. Toch geeft het onderscheid met 'gewoon werk' aan dat er een spanning bestaat tussen de behoefte aan betekenis en de realiteit.

Is de keerzijde van zinvolheid simpelweg het ontbreken van betekenis in het werk? Verschillende filosofen, onder wie Karl Marx, hebben al gewaarschuwd dat industriële, maar ook de meer moderne werkwijzen kunnen leiden tot vervreemding van de mens. Bedrijfsprocessen kunnen zo complex zijn dat iemand die een tussenschakel is geen voeling meer heeft met dat waaraan hij werkt. Bedrijfsprocessen kunnen niet alleen van weinig (zichtbare) betekenis zijn en daarmee weinig bijdragen aan zinvol werk, ze kunnen dus ook zelfs een actieve rol spelen in een ervaring van zinloosheid, onmacht, leegte en vervreemding.

In coaching komen dit soort ervaringen van werknemers regelmatig aan de orde. Met name op het betrekkningsniveau. Neem een leidinggevende die zijn medewerkers nooit groet in de wandelgangen: dit kan een dehumaniserend effect hebben. Het komt met regelmaat voor dat verschillende mensen onder een leidinggevende met een dergelijke houding coaching aanvragen. Een ander geluid dat in diverse organisaties klinkt, is dat mensen zich op de werkvloer niet gehoord voelen hoger in de organisatie. Dat mensen ophouden zich te laten horen, omdat ze het idee hebben toch geen invloed te hebben. Of dat

wanneer ze misstanden zien ze deze niet meer melden omdat er naar hun idee toch niets mee gedaan wordt. Vanuit de organisatie zit hier meestal geen opzet achter. Het vraagt om een scherpe blik om te achterhalen welke processen een gevoel van betekenisloosheid in de hand werken en hoe in dat werk de menselijkheid teruggebracht kan worden.



Actie ondernemen

Om zinvol werk te begrijpen, kunnen we focussen op wat professionals *doen*, aldus UvA-onderzoeker Berkers en haar collega's. Intrinsieke zinvolheid ervaren we in activiteiten die we zien als onderdeel van ons werk en die uitdrukken wie we zijn (*doing what you are*). Extrinsieke zinvolheid ligt in activiteiten die bijdragen aan de doelen en missie van de organisatie (*doing what matters*). Wil je zinvol werk stimuleren, dan kun je onderzoeken a) welke activiteiten er precies gedaan worden en b) in welke mate deze bijdragen aan de eigen identiteit en aan wat ertoe doet voor de organisatie.

Is de keerzijde van zinvolheid simpelweg het ontbreken van betekenis in het werk?

In het onderzoek zijn acht typen activiteiten onderscheiden:

- 1 *Raison d'être*: de reden waarom je dit werk doet, een bron van trots en zingeving voor jezelf en ook kern van de organisatie. Dit moet genoeg aanwezig zijn.
- 2 *Necessary obligations*: geven minder voldoening, maar horen nog steeds bij de kern van de organisatie.
- 3 *Divergent duties*: komen niet in iedere baan voor. Worden gedaan om zichzelf te onderscheiden of worden gedelegeerd. Dragen vooral bij aan de organisatie.
- 4 *Imposed evils*: administratie- en controletaken. Dragen vooral bij aan efficiëntie van de organisatie.
- 5 *Mindless work*: taken met lage moeilijkheidsgraad en druk. Worden gedaan om met uitdagingen in het werk te kunnen omgaan. Hebben geen waarde voor de organisatie.

- 6 *Illegitimate tasks*: zijn niet redelijk en niet nodig, maar worden gedaan omdat ze er nu eenmaal liggen. Dragen niet bij aan de eigen identiteit of organisatie en zouden vermeden moeten worden.
- 7 *Career service*: activiteiten voor de eigen professionele ontwikkeling, dragen bij aan inzetbaarheid en aan eigen identiteit en loopbaan. Niet per definitie aan de organisatie.
- 8 *Pro-social duties*: worden niet verwacht door de organisatie, maar worden gedaan om anderen te helpen, uit eigen motivatie en bovenop het dagelijkse werk. Professionals die dit veel doen en hierop dreigen leeg te lopen, zouden dit ofwel expliciet kunnen maken binnen de organisatie, zodat ze er gewaardeerd voor worden, ofwel deze taken minimaliseren.

Wat kun je nog meer doen in jouw organisatie?

- 1 Onderzoek op welke manier de organisatie werkt aan *purpose*. (Hoe) vertaalt zich dat naar een duurzaamheidsbeleid? Wordt het beleid doorvertaald naar de werkcultuur? Wat is sterk in de organisatie en waar is nog aan te werken? Is het 'business as usual' of worden er echte veranderingen doorgevoerd? Wie wordt erbij betrokken?
- 2 Purpose wordt steeds belangrijker om klanten, medewerkers en andere stakeholders te blijven verbinden aan de organisatie. Dat vraagt om leiderschap. Wanneer je ruimte maakt voor visieontwikkeling, bewustwording en training dan zal dat lonen. De trend versterkt zich dat je als professional persoonlijk en authentiek verbonden bent met wat je doet en de organisatie.
- 3 Meaningful work speelt op verschillende niveaus. Onderzoek op welke manier de organisatie hieraan werkt. Kunnen mensen genoeg waarde en rechtvaardiging vinden in wat de organisatie doet en in hun eigen activiteiten? Hebben ze het idee dat er genoeg mogelijkheden zijn tot zelfontplooiing? Kunnen ze doen wie ze zijn? Hoe wordt betekenisvol werk in de vezels van de werkcultuur gebracht?
- 4 Ervaringen van zinloosheid, onmacht, vervreemding, miskenning en onrecht zijn effecten die optreden waar mensen op grote schaal met elkaar samenwerken. Een perfecte manier van samenwerken en *meaningful work* bestaat niet. Nodig mensen uit de moeite die ze ervaren te delen en kijk of je met elkaar op kleine en grote schaal de ervaring van zinvolheid kan herstellen.
- 5 Sta ongemak toe. Meaningful work en CSR vragen om veranderingen, wat ook leidt tot weerstand. De behoefte aan zinvol werk of de roep om meer duurzaam verantwoord

ondernemen brengt ook tegenstrijdigheden en conflicten mee.

Intrinsieke zinvolheid ervaren we in activiteiten die we zien als onderdeel van ons werk en die uitdrukken wie we zijn.

Meaningful Work en CSR zijn complexe thema's. Het is een uitdaging om te begrijpen hoe ze precies werken, hoe ze doorwerken in de verwevenheid tussen alle belanghebbenden en verschillende bedrijfsprocessen. Een uitdaging om aan te gaan: ze zijn van doorslaggevend belang in het succes van de organisatie nu en in de toekomst.



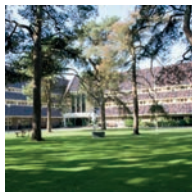
Gebaseerd op de whitepaper 'Meaningful work' voor het derde International Symposium on Meaningful Work, 14-15 juni 2018, VU Amsterdam.

Bronnen

- Berkers, H., Mol, S., & Den Hartog, D. Doing what you are and doing what matters: An activity-based approach to understanding meaningful work for professionals. Presentatie Symposium Meaningful Work, VU 2018.
- Both-Nwabuwe, J.M.C., Dijkstra, M.T.M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in psychology*, 8, 1658.
- Hartgers, R. (2017). De bullshitradar van millennials. Generatie Y is op zoek naar zingeving. *Intermediair*, 7 december 2017.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2017). *The map of meaning: A guide to sustaining our humanity in the world of work*. Londen: Routledge.
- Lysova, E.I. & Janssen, J.L. (2017). *CSR and Meaningful Work Flow in Organizations: Enabling Experiences of Meaningfulness at Work and in Work*. Paper accepted for presentation at the 13th Corporate Responsibility Research Conference, Sevilla, 13-15 September, 2017.
- Vooren, I. & Koch, M. (2017). *Zin kun je maken. Processen van zingeving begeleiden*. Amsterdam: Boom.

nice to meet

Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Uitstekend geschikt voor één- en meerdaagse bijeenkomsten als trainingslocatie, om te vergaderen, voor business events maar ook als sfeervol hotel voor een weekendje weg.



Woudschoten
HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergseweg 54
3707 HX Zeist

T 0343 - 492 492
F 0343 - 492 444

E info@woudschoten.nl
I www.woudschoten.nl