
De winstgevende kracht van zin

Vitaliteit en plezier van medewerkers, zingeving en winstbejag van organisaties kunnen hand in hand gaan. Marjoleine Vosselman laat zien hoe en waarom en geeft daarmee een prikkelend antwoord op een actuele vraag.

Marjoleine Vosselman

DE AFGELOPEN WEEK STOND IK voor een schap met folders. De folder *Zin in uw leven* trok mijn aandacht. Belangstellend pakte ik hem uit het rek, om hem snel weer terug te zetten, teleurgesteld; ik behoor niet tot de doelgroep 50-plussers. Door het bloedserieuze woordgebruik, de sombere foto's en de zware thema's wekt de folder de indruk dat zingeving pas echt gaat spelen als je oud wordt, ziek bent, een verlies geleden hebt of anderszins existentiële problemen ervaart. Ik wil juist een lans breken voor aandacht voor zin bij zowel oude als jonge, zieke als gezonde mensen en bij zowel existentiële als alledaagse vragen. Tot die laatste categorie reken ik werkgerelateerde zinvragen.

Binnen de context van arbeid en organisatie is er wel aandacht voor het functioneren, maar niet voor het bestaan van mensen. Personeelsadviseurs hebben het voortdurend over 'arbeidssatisfactie', 'time- en competentie management' en 'resultaatafspra-

ken'. Maar het gaat zelden over zingeving. Terwijl uit de inzichten van de positieve psychologie blijkt dat bevlogenheid in werksituaties samenhangt met tevredenheid en binding aan het bedrijf.¹ Mijn stelling is dan ook dat de zingevingdimensie het kloppend hart is van organisaties die streven naar hoge werknemerstevredenheid, laag ziekteverzuim en hoog (commercieel) rendement. In dit artikel belicht ik drie redenen voor organisaties om werken vanuit zin te stimuleren.

De eerste reden: Zin richt de focus op wat belangrijk is

Mensen die zin hebben in hun werk – dat wil zeggen dat zij er zin in hebben én er de zin van inzien – zijn gericht op wat belangrijk is. Zij kunnen onzekerheden verdragen omdat zij hun waarden in het vizier houden. Een van de problemen in organisaties is dat mensen in de hoeveelheid van (bureaucratische) taken uit het oog verliezen waar het in hun werk in essentie om draait. Zo hoorde ik een reclasseringsambtenaar verzuchten 'Ik ben meer tijd kwijt met verslaglegging dan met cliëntcontact'. De reclassering is een van de professies waar hoofdzaken door bijzaken dreigen te worden verdrongen. Ook docenten, artsen en advocaten klagen over de toegenomen bureaucratie op hun werk. Onder het motto 'meten is weten' is de nadruk in veel beroepen zwaar komen te liggen op kwantitatieve prestatie-indicatoren ten koste van de ruimte voor werknemers om zelf hun werk in te

richten. Iedere onzekerheid wordt dichtgetimmerd met regels en bijbehorende sancties. Maar hebben mensen wel zoveel externe sturing nodig? Organisatiepsycholoog Peter Robertson is van mening dat managers minder controle zouden moeten willen uitoefenen. Volgens hem kunnen we van Aziatische organisaties leren dat mensen doorgaans uitstekend in staat zijn om hun werk te organiseren, mits de waarden van de organisatie helder en consistent zijn. Volgens Robertson worden mensen niet onzeker van onverwachte gebeurtenissen, want die horen erbij. Ze worden onzeker als niet duidelijk is wat het belangrijkste is, of als de waarden worden gepropageerd terwijl er niet naar wordt gehandeld.² Voor de leraar is de essentie van zijn werk lesgeven, voor de verpleegkundige patiëntenzorg, en wat is de essentie van het bankwezen? Is dat veilig beheer van geld of winst maken? Zin houdt mensen bij de les, omdat zin oriëntatie biedt voor mensen én organisaties op voor hen belangrijke waarden.

De tweede reden: Zin maakt weerbaar

De gerichtheid op wat je belangrijk vindt, maakt weerbaar. Mensen zijn bereid heel wat moeilijkheden en spanning te verdragen zolang zij daar de zin van inzien. Victor Frankl, grondlegger van de logotherapie en overlever van de Holocaust, beschrijft dat dit zelfs geldt in extreme omstandigheden zoals in een concentratiekamp.³ Het streven naar wat we belangrijk vinden staat haaks op de geluksmantra's die door onze organisaties galmen. 'Je goed voelen' is immers de norm. Dus je 'moet' iets oplossen als je je niet gelukkig voelt. Zo ontving een collega in haar mailbox een uitnodiging om deel te nemen aan een cursus 'Happiness at Work'. De organisatie waar zij werkt, streeft ernaar dat medewerkers gelukkig zijn op de werkvloer. Er bestaat echter geen werk zonder stress, zonder meningsverschillen en spanningsvelden. De geluksgoeroes helpen ons van de regen in de drup. Hun eenzijdige waardering voor geluk gaat vaak gepaard met een taboe op de weerbarstigste kanten

van het werk. Als werknemers het gevoel hebben dat zij niet mogen klagen, gaan er kansen verloren om naar zinvolle oplossingen te zoeken voor structurele problemen. Men blijft dan oppervlakkig pleisters plakken op etterende wonden.

Werk dat alleen maar plezierig is, zal de behoefte aan betekenis zelden vervullen. Een simpel voorbeeld maakt dit duidelijk. Stel dat iemand opziet tegen het geven van een presentatie. Wanneer die persoon een sterke oriëntatie heeft op zich goed voelen, dan zal hij als het enigszins mogelijk is, het geven van de presentatie vermijden. Maar als deze persoon zin als oriëntatiepunt neemt, dan zal hij zich afvragen: 'Hoe belangrijk vind ik het om deze presentatie te geven?' Zin geeft dan de motivatie en de moed om de drempel over te stappen en de presentatie te geven, ook al maakt dat bloednerveus.

De derde reden: Zin brengt mensen in hun element

Zin geeft mensen een impuls om het beste uit zichzelf te halen. Werknemers die zich in hun element voelen, brengen de discipline op die nodig is om hun talent te ontplooiën. Zij maken uren. Langdurige concentratie op een taak kan ons een bijzondere ervaring van zin opleveren: flow.⁴ Tijdens flow voelen mensen zich in harmonie met zichzelf, met het moment en met hun activiteit. Gedisciplineerde aandacht voor een betekenisvolle taak brengt mensen in hun element en geeft ze een gevoel van bestemming. Werken vanuit zin is zeker geen kwestie van 'de makkelijke weg kiezen'. Aan de resultaten van onze inspanningen is de toewijding vaak niet meer af te zien. Vergelijk het met de inzet van een sportman. Als die voor een wedstrijd traint, dan maakt hij de uren, niet alleen als hij er zin in heeft of als hij toevallig tijd over heeft. Nee, hij traint bij weer en wind, of hij zich goed voelt of niet, omdat hij het belangrijk vindt. Reden genoeg dus voor organisaties om hun stressverhogende resultaatafspraken te verruilen voor zingeving. Alleen door de focus, weerbaarheid en toewijding van medewerkers die zin heb-

ben in hun werk, maakt een organisatie daadwerkelijk de vertaalslag van kernwaarden naar concrete en duurzame resultaten. Dat is de winstgevende kracht van zin, misschien met geluk als toegift.

drs. M. Vosselman is docent psychologie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en medeoprichter van zinproeverij (www.zinproeverij.nl)

Noten

- 1 W. Schaufeli & A. Bakker, *De Psychologie van arbeid en gezondheid* (Bohn, Stafleu van Loghum, Houten 2007), 356-357.
- 2 Zie het interview van Roel Janssen met Peter Robertson in *NRC Handelsblad* op 27 augustus 2008.
- 3 V. Frankl, *De zin van het bestaan. Een inleiding tot de logotherapie*. (Ad Donker, Rotterdam 1978; 11e druk 2009), 141.
- 4 M. Csikszentmihalyi, *Flow. The psychology of Optimal Experience*. (Harper and Row, New York 1990).