

# Begrip

## We hebben er zin in!

### Het managen van zingeving

De meeste organisaties kampen met een gebrek aan inspiratie en betrokkenheid als het gaat om het realiseren van doelen. Uit internationaal onderzoek blijkt dat slechts een miniem percentage zich sterk betrokken voelt bij de eigen organisatie. Mensen hebben er blijkbaar weinig zin in om zich extra voor hun bedrijf in te spannen. Dat laatste is echter juist datgene wat van hen in tijden van economische tegenspoed wordt verlangd. Maar hoe doe je dat, het managen van zingeving?

ARTIKEL

Hans van der Loo



In dit artikel geef ik een overzicht van de factoren die bij zingeving een rol spelen. Daarbij begin ik met een begripsverkenning. Want waar hebben wij het eigenlijk over, als wij het woord 'zingeving' in de mond nemen?

#### Primaire levensbehoefte

Zingeving, wat houdt dat eigenlijk in? En wat kun je ermee bereiken? Voordat ik op deze vragen inga, wil ik eerst een misverstand rechtzetten. In de gangbare opvattingen over economie en organisatie wordt zingeving namelijk vaak voorgesteld als iets waaraan men toekomt, wanneer de zaken op orde zijn. *Erst das Fressen, dann die Moral*. Pas als de economie floreert en de tent goed draait, kan men zich de luxe permitteren om 'iets aan zingeving te doen'. Deze gedachte kent een lange voorgeschiedenis, waarin prominente denkers als Marx, Freud en Maslow een belangrijke rol speelden. Bij Marx is zingeving – in de vorm van kunst, religie of recht – slechts een afspiegeling van de bestaande economische verhoudingen. Zingeving is van secundair belang. Bij Freud zien wij een soortgelijke redenering, met dien verstande dat hij niet de economie, maar biologische driften centraal stelt. Machtshonger en seks staan in zijn ogen aan de basis van iedere

zingeving. Voor Maslow – die wij allen van zijn welbekende piramide kennen – is zingeving een hogere behoefte die pas aan de beurt komt als de lagere behoeften zijn vervuld. Zingeving – Maslow zelf spreekt trouwens van 'zelfactualisatie' – is iets waar men pas aan toekomt als alle andere, meer 'aardse' behoeften zijn vervuld. Hoezeer de genoemde denkbeelden ook van elkaar verschillen, zij hebben alle gemeen dat zij zingeving losweten uit het dagelijks handelen en als een soort verheven categorie *hors concours* plaatsen.

Ondanks de ogenschijnlijke vanzelfsprekendheid, klopt deze benadering bij nader inzien niet. Zingeving is geen verheven activiteit, maar een primaire levensbehoefte. Zingeving is net als het in- en uitademen van lucht: zonder ons daarvan bewust te zijn, zijn wij er voortdurend mee bezig. Net zo min als mensen zonder lucht kunnen, kunnen zij ook niet buiten zingeving. Zingeving is, met andere woorden, een primaire levensbehoefte. Voortdurend zijn mensen bezig om dingen en gebeurtenissen in zodanige kaders te plaatsen dat zij er raad mee weten. Zij moeten ook wel, want anders dan dieren, kunnen zij niet zonder meer vertrouwen op overgeërfde instincten. Mensen hebben het vermogen, maar daarmee ook de plicht, om zin aan hun bestaan te geven. Mensen kunnen situaties vanuit verschil-

lende kanten bekijken en er uiteenlopende betekenissen aan geven. Zij kunnen zich sterk maken voor bepaalde denk- en zienswijzen. Zij kunnen zich dingen voorstellen die nog nooit gebeurd zijn.

#### Zingeving is meerdimensionaal

Door zingeving van haar verhevenheid te ontdoen en tot alledaags verschijnsel te benoemen, zijn wij er uiteraard nog niet. Om zingeving voor organisatiedoelen in te zetten, zullen wij eerst na moeten gaan waar het eigenlijk om gaat. Nu is dit geen makkelijk te beantwoorden vraag. Zingeving is een meervoudig en veelkleurig verschijnsel. Aan zingeving kunnen niet alleen meerdere dimensies worden onderkend, maar ook verschillende dieptelagen.

De meerdimensionaliteit van zingeving komt treffend tot uiting in ons taalgebruik. Mensen geven aan ergens wel dan geen zin in te hebben of er de zin al dan niet van in te zien. Wij spreken over 'zinderende gebeurtenissen', maar ook over 'zinnenstrelende ervaringen'. Wij 'verzinnen' voortdurend van alles. Wanneer gewelddadigheden plaatsvinden die ons bevattingsvermogen te boven gaan, spreken wij van 'zinloos geweld'.

Indien wij de mogelijke associaties met elkaar clusteren, kunnen we een vijftal dimensies aan het begrip onderscheiden:

- zingeving als zienswijze;
- zingeving als bedoeling;
- zingeving als beleving;
- zingeving als energie;
- zingeving als resultaat.

### *Zingeving als zienswijze*

Door het geven van zin oriënteren mensen zich op de werkelijkheid. Zingeving gaat over het plaatsen van gebeurtenissen in een raamwerk, over het aannemelijk maken van ervaringen, over het toe-kennen van betekenissen, over het zien van patronen. Mensen zijn voortdurend bezig alles wat ze tegenkomen in kaders te plaatsen. Dat gaat niet vanzelf. Telkens opnieuw moeten die kaders weer duidelijk worden gemaakt. Dat doen mensen door elkaar verhalen te vertellen, door besluiten te nemen, door samen te werken, plannen te maken, projecten uit te voeren en elkaar te beoordelen. Op deze wijze wordt de werkelijkheid telkens weer opnieuw gecreëerd. Niet alleen individuen, maar ook organisaties creëren hun eigen werkelijkheid door selectieve aandacht voor en interpretatie van elementen uit die werkelijkheid. Nauw aan deze dimensie gerelateerde management-instrumenten zijn missie, visie, scenario's, storytelling en allerlei dialogische methodieken, variërend van Future Search tot Open Space en World Cafés. De denkbeelden van managementgoeroes als Stephen Covey (hij hanteert in dit verband het begrip 'paradigma'), Jim Collins ('visionaire ondernemingen') en Garreth Morgan ('beelden van organisaties') zijn nauw met dit associatiecluster verwant.

### *Zingeving als bedoeling*

Naast een visionaire en interpreterende kant, heeft zingeving ook betrekking op een verstandelijke en richtinggevende functie. Voortdurend stellen mensen zich de vraag naar de zin van het bestaan in het algemeen of van hun werk en van specifieke activiteiten in het bijzonder. Met het stellen van deze vraag proberen wij antwoord te krijgen op de bedoeling achter bepaalde dingen. Waartoe dient het? Welk nut heeft het? Met het stellen van deze vragen geven mensen aan dat zij actief bij de wereld zijn betrokken, dat zij een bestemming voor ogen willen hebben en dat zij willen ontdekken wat zij kunnen bijdragen. Hoewel emotionele aspecten hierbij ongetwijfeld meespelen, speelt de ratio binnen dit betekeniscluster de voornaamste rol. Indien wij bepaalde bedoelingen als 'onzinnig' bestempelen, geven wij daarmee te kennen dat zij niet logisch en rationeel doordacht zijn. Nauw aan deze dimensie gerelateerde managementinstrumenten zijn strategie, planning, project- en programmamanagement, maar ook diagnos-

## Mensen een goed gevoel geven:

# 'Events worden geënceneerd tot zinnenstrelende spektakels.'



tische methodieken als SWOT, competentieanalyses enz.

### *Zingeving als beleving*

Zeker in de beleveniseconomie waarin wij leven, verwijst zingeving in sterke mate naar gevoelens en ervaringen. Producten, winkelomgevingen en kantoorruimten worden in toenemende mate ontworpen om 'zinnelijke ervaringen' op te roepen, dat wil zeggen, om mensen een goed gevoel te geven. Events worden geënceneerd tot zinnenstrelende spektakels. 'Alles draait in bedrijven om de emotie', zo hoort men adviseurs en coaches steeds vaker beweren. Communicatie, inspiratie en emotionele intelligentie zijn niet meer weg te denken factoren in het eigentijdse managementdenken. Het positief benadrukken van eigen sterkten of talenten, het creëren van een werkatmosfeer waarin mensen met plezier kunnen werken en zelfs kunnen 'pieken', zijn eveneens tot belangrijke schakels in organisatorische zingeving uitgegroeid.

### *Zingeving als energie*

Zingeving draait niet alleen om een bepaalde zienswijze en daarmee verbonden strategische intenties. Ook beperkt het zich niet uitsluitend tot bepaalde gevoe-

lens. Zingeving heeft misschien wel in de eerste plaats betrekking op praktisch handelen. Door te doen en actie te ondernemen, onderkennen mensen en organisaties wat zij zinvol vinden en wat niet. Volgens de psycholoog Karl Weick moeten leiders zich vooral richten op het handelen en niet te lang stilstaan bij strategische reflecties. Aan de hand van een anekdote over een groep Hongaarse soldaten die de weg kwijtraakte in de Alpen, illustreert hij dat men in crisistijden zowat elke strategie kan gebruiken om het doel te bereiken. Nadat het regiment na dagen van rondzwerven de hoop op redding had opgegeven, ontdekte een van de soldaten een kaart. Met deze kaart slaagde de groep erin om de weg naar het kamp veilig terug te vinden. Daar aangekomen, bleek dat de kaart helemaal niet van de Alpen was, maar van de Pyreneeën. Nauw aan deze dimensie gerelateerde managementinstrumenten zijn methoden om mensen bij veranderingen te mobiliseren, c.q. om weerstanden te doorbreken, alsmede methoden om de implementatie en uitvoeringskracht van organisaties te vergroten.

### *Zingeving als resultaat*

Als mensen aangeven dat bepaalde dingen

# Zingeving & ... Enexis

DOOR LEONTINE BIBO

## 'Uitdaging in werk geeft zin'

**Organisatie:** Enexis (netwerkbeheerder van Essent)  
**Omvang:** 3.500 medewerkers  
**Aan het woord:** Dorris Meesters  
**Functie:** Manager Management- en personeelsontwikkeling

### Zingeving

'Het woord wordt hier niet algemeen gebruikt, maar het is wel een issue voor ons. Wij hebben het bij Enexis over betrokkenheid. We zijn ervan overtuigd dat optimale betrokkenheid van medewerkers gelinkt aan de bedrijfsdoelstellingen de beste resultaten oplevert. Mensen die betrokken zijn, hebben zin in hun werk en geven zin aan hun werk.'

### Uitdagingen

'Onze HR-slogan is: het vinden, binden, boeien en laten groeien van medewerkers. Het aanbieden van ontplooiingsmogelijkheden en loopbaanmogelijkheden werkt zingevend. Je moet mensen uitdagen zichzelf te ontwikkelen in hun werk. Daar hebben ze behoefte aan. Uitdagingen in het werk geven zin.'

### Individu versus collectief

'Zingeving heeft een individuele en een collectieve component. Het begint met de individuele component. Je moet altijd aansluiten bij de drijfveren en behoeftes van het individu. Wat willen ze? Waar lopen ze tegenaan? Waar lopen ze warm voor?'

Managers moeten daarover steeds weer in gesprek met hun medewerkers. Die gesprekken kun je niet genoeg voeren. HR stimuleert en faciliteert deze gesprekken. Daarnaast is er een collectieve component. Enexis wil door een bepaalde manier van werken een slimmere organisatie worden. Die manier van werken noemen we de Enexis-manier van werken. Daar kunnen we allemaal ons steentje aan bijdragen.'

### Kernwaarden vertalen

'In deze nieuwe manier van werken staan vier kernwaarden centraal; slagvaardig, samen, verantwoordelijk en toekomstgericht. In de teams worden deze kernwaarden vertaald naar gedrag. Hoe ziet slagvaardig gedrag van een monteur eruit? Wat doet deze persoon dan in zijn werk? En wat betekent slagvaardig gedrag voor de manager van deze monteur? De medewerkers bepalen in samenspraak met elkaar en hun manager wat het gewenste gedrag is.'

### Bottom-up in plaats van top-down

'Vroeger zouden we het ideale gedrag voorgeschreven hebben, nu vertrouwen we dit toe aan de teams. Dat is een echte cultuurverandering in deze organisatie. We willen van controle naar vertrouwen. We gaan meer sturen op output dan op input. Het management stelt de kaders vast, binnen deze kaders krijgt iedereen veel meer eigen verantwoordelijkheid. We gaan de talenten van iedere medewerker in deze organisatie beter benutten. Dat zal voor veel mensen zingevend werken.'

'geen zin hebben gehad', bedoelen zij dat de beoogde prestaties niet zijn gehaald en alle inspanningen bijgevolg voor niets zijn geweest. Nauw aan deze dimensie gerelateerde managementinstrumenten hebben onder meer betrekking op beoordelings- en feedbacksystematieken, alsmede systemen om geleverde prestaties te meten ten behoeve van managementinformatie ('scorecards').

Uit de bovenstaande opsomming blijkt dat zingeving niet alleen een zeer meerdimensionaal proces is, maar dat het ook op alle mogelijke manieren met managen en organiseren is verweven. Als het goed is moet iedere HR-manager met alle genoemde dimensies uit de voeten kunnen. Daarbij is het overigens zaak om congruentie tussen de verschillende dimensies aan te brengen. In nogal wat organisaties ontbreekt het daaraan. De doelstellingen

zijn dan niet in overeenstemming met de beoogde resultaten, of de zienswijze die de organisatie erop nahoudt correspondeert niet met de beleving die medewerkers hebben. Het behoeft geen betoog dat dit binnen de betreffende organisaties tot zinverlies leidt.

### Zingeving is gelaagd

Om de zaken nóg een stukje ingewikkelder te maken: zingeving kent niet alleen meerdere dimensies, het is bovendien ook nog eens gelaagd. Hiermee bedoel ik dat zingeving naast een zichtbare bovenlaag ook nog een minder zichtbare middenlaag en een helemaal onzichtbare onderlaag kent. De zichtbare bovenlaag heeft betrekking op alles wat wij via onze zintuigen kunnen waarnemen. Het gaat om wat mensen doen, wat zij zeggen en wat zij maken. Zichtbare aspecten van de organisatorische werkelijkheid, zoals ge-

drag, kleding, taal, omgangsvormen, officiële documenten, kantoorinrichting en huisstijl vallen hier bijvoorbeeld onder. Vaak beperken managers en adviseurs zich tot ingrepen op dit niveau. Ik heb zelfs eens een personeelsmanager horen vertellen dat hij zijn medewerkers door de 'culturele wasstraat' wilde halen. Met dat proces zouden enkele maanden gemoeid zijn, zo schatte hij, maar dan moest de cultuuromslag toch wel een feit zijn. Niet dus! Want onder de zichtbare laag van zingeving bevindt zich een laag van veelal onuitgesproken meningen en ongeschreven regels. Vaak staan deze meningen en regels diametraal tegenover datgene wat openlijk wordt beweerd. Zo willen mannelijke managers – over de vrouwelijke heb ik verder geen accurate informatie – op de wc hun hart nogal eens luchten. Terwijl zij vijf minuten daarvoor nog volmondig hebben aangegeven achter de plannen te

staan, klinkt vanachter de pispak plotseling luid en duidelijk negatieve kritiek. Ook kantines, koffiezetapparaten en uiteraard de wandelgangen zijn gebieden waar je nog wel eens hoort wat mensen echt denken. Er is echter nóg een diepere laag en die heeft betrekking op diepverscholen drijfveren en daarmee verbonden onuitgesproken veronderstellingen (zie kader). Hoewel wij de werking van deze drijfveren hooguit op indirecte wijze kunnen afleiden uit het gedrag van mensen, kunnen de effecten in de praktijk weldegelijk groot zijn. Menig leider en ondernemer heeft naderhand aangegeven dat er een specifiek moment in hun leven was, waarop zij plotseling zagen welke richting zij uitmoesten. Bij het nemen van de noodzakelijke beslissingen werden zij als het ware voortgedreven, zo stelden zij.

Succesvol management van zingeving vereist dat men niet alleen aandacht heeft voor de zichtbare organisatierealiteit, maar ook voor de minder of niet zichtbare 'organisatorische onderstromen'. De mate waarin medewerkers (maar bijvoorbeeld ook klanten) een organisatie als authentiek ervaren, is afhankelijk van de mate waarin de verschillende lagen op consistente wijze met elkaar zijn verbonden. Juist op dit punt zouden HR-managers een zeer belangrijke rol kunnen spelen: als geen ander worden zij immers verondersteld te weten wat er onder de mensen leeft. Het inspelen op diepere lagen van zingeving impliceert natuurlijk wel dat men het accent op gangbare rituelen (sjabloonachtige beoordelings- en POP-gesprekken) laat varen en zich meer concentreert op wat medewerkers echt vinden en wat hen drijft. Voor een pleidooi om erachter te komen wat medewerkers echt vinden: Peter Scott-Morgan (1995). Een methodiek om in te spelen op drijfveren van medewerkers kan men terugvinden in: M. Buckingham (2008).

### Zingeving als proces

Zingeving is dus complex, zelfs nóg complexer dan ik hier schets: het is niet alleen meerdimensionaal en gelaagd, maar wordt ook gekenmerkt door diversiteit. Voor een weergave van de diversiteit van zingeving zie Quinn en Cameron (1999) en Van der Loo e.a. (2007).

Waarschijnlijk moet in die complexiteit van het begrip zingeving ook de verklaring worden gezocht voor het feit dat cultuurveranderingen zo vaak mislukken (in de literatuur worden faalpercentages van 80% genoemd). Meestal blijkt dat de oor-

## Drijfveren

Paul Lawrence en Nitin Nohria, beide afkomstig van Harvard, schreven een fascinerend boek over drijfveren, getiteld 'Driven - How Human Nature Shapes Our Choices'. Op basis van antropologisch, biologisch en neurologisch onderzoek komen zij tot de slotsom dat het menselijk brein de optelsom is van vier mogelijke drijfveren.



1

In de eerste plaats is dat de drijfveer om middelen en posities te verdedigen. Het creëren van orde en regelmaat, het scheppen van logistieke systemen en van instituties om datgene wat mensen en samenlevingen dierbaar is te verdedigen, behoren tot de middelen die hiertoe worden ingezet.



2

Een tweede, hiermee weliswaar samenhangende, maar verder onafhankelijk functionerende drijfveer is gericht op verwerving. Het gaat hier primair om het jagen en binnenhalen van materiële rijkdommen, maar ook om het verwerven van status of roem. We zouden kunnen stellen dat het in de voorgaande paragraaf beschreven prestatiedenken sterk op deze drijfveer is geënt.



3

De derde drijfveer heeft betrekking op het realiseren van menselijke verbindingen. De mens is een groepsdier. Ook al hebben zij daar niet direct baat bij, mensen gaan van nature relaties met anderen aan. Deze drijfveer is vooral gericht op zaken als zorgzaamheid, hulpvaardigheid en harmonie.



4

De vierde en laatste drijfveer heeft betrekking op het verzinnen van theorieën of van nieuwe werkelijkheden. Evolutionair gezien is deze drijfveer als laatste ten tonele verschenen. Het is dan ook de meest complexe drijfveer waarover mensen beschikken.

Naar analogie van door wielen aangedreven auto's kunnen ook mensen over een Four Brain Drive beschikken, zo betogen Lawrence en Nohria. Omdat de vier drijfveren lang niet bij ieder mens even sterk zijn ontwikkeld en omdat de verschillende drijfveren elkaar tot op zekere hoogte uitsluiten, maken de meeste mensen - en managers - er geen of onvoldoende gebruik van. Er gaat dus nogal wat 'drive' verloren...

zaak voor dit falen is gelegen in het feit dat de betrokkenen zich onvoldoende rekenschap gaven van de meerdimensionale en/of van de gelaagdheid van zingeving. Bij de lezer zou trouwens de indruk kunnen ontstaan dat zingeving hopeloos ingewikkeld is. In de praktijk valt dat ech-

ter wel mee. In het zingevingproces is een aantal complexiteitsreducerende factoren ingebouwd. Drie daarvan wil ik met name noemen.

Een eerste vereenvoudigende factor is dat zingeving in de tijd functioneert. Men-

# Zingeving &... Grafimediagroep

DOOR LEONTINE BIBO

## 'Wij willen de crisis overleven'

**Organisatie:** Thieme Grafimediagroep/Kobalt  
**Omvang:** 1.700 medewerkers  
**Aan het woord:** Margriet Brink  
**Functie:** Directeur HR

### Zingeving

'Zingeving is geen woord dat hier gebruikt wordt. Voor onze medewerkers is dat een veel te abstract begrip. We hebben het hier wel over betrokkenheid. Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers betrokken zijn bij dit bedrijf? Wij vinden het belangrijk dat medewerkers tevreden en happy zijn in hun werk.'

### Overleven

'Het gaat al jaren slecht in onze branche. Onze markt krimpt door de digitalisering en doordat veel drukwerk wordt uitbesteed aan lagelonenlanden. Daar is de huidige recessie nog bovenop gekomen. In ons bedrijf gaat het niet om zingeving, maar is overleven de kwestie. Wij hebben al een ontslagronde achter de rug en dat zal niet de laatste zijn. Medewerkers maken zich terecht zorgen over hun baan. Ze zijn bang en onzeker. Dat proces proberen we te managen, want angst verlamt. We doen dat door realistisch te zijn over hoe het bedrijf ervoor staat en welke maatregelen er nodig zijn, en door tegelijkertijd ook successen te blijven vieren.'

### Bedrijfstrots

'Ondanks onze slechte resultaten en het gedwongen vertrek van collega's is de sfeer in dit bedrijf goed. Medewerkers zijn trots op

dit bedrijf. De heersende opinie is dat we het, ondanks de malaise in onze branche, nog heel aardig doen. We zijn er trots op dat het ons is gelukt om zo'n grote speler in de grafische markt te worden. Die positie willen we vasthouden.'

### Collectieve ambitie

'Onze collectieve ambitie is nogal basic op dit moment. Wij willen de crisis overleven. Daarbij is de rol van het management cruciaal. Het is in tijden als deze van nog meer belang dat managers aandacht hebben voor hun medewerkers. Vanuit HR hameren wij dan ook op het goed ten uitvoer brengen van de beoordelingscyclus met plan-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken. Die gesprekken schieten er nogal eens bij in, terwijl managers juist nu in gesprek moeten blijven met hun medewerkers. Zingeving is uiteindelijk een heel persoonlijke kwestie. Ieder mens heeft immers zijn eigen drijfveren. De een werkt om het geld, de ander is voortdurend op zoek naar uitdaging en nieuwe ervaringen. Als manager moet je de drijfveren van je medewerkers kennen.'

### Persoonlijke ontwikkeling

'Wij beschouwen het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden als een belangrijk instrument om medewerkers te binden aan dit bedrijf. Daarom hebben we een eigen bedrijfsacademie opgericht, die opleidingen aanbiedt voor diverse functiegroepen. Uit een recent gehouden medewerkerstevredenheidonderzoek blijkt dat medewerkers zich onvoldoende bewust zijn van de mogelijkheden die er zijn. Dat is een actiepoint voor de komende tijd.'

sen beginnen nooit op nul, maar bouwen altijd voort op een reservoir aan betekenissen, inzichten en kaders dat in het verleden is ontwikkeld. Overtuigingen, denkbeelden en idealen uit het verleden beïnvloeden ons huidige gedrag. De psycholoog Karl Weick stelt in dit verband dat zingeving vaak retrospectief is: het is op zoek naar verklaringen voor ervaringen die wij al hebben ondergaan, met de bedoeling er iets uit te kunnen leren (of af te leren) voor het huidige gedrag. Terwijl wij van de ene naar de andere situatie navigeren, evalueren wij voorbijgaande situaties. Daarnaast heeft zingeving ook een prospectieve functie: door het uitspreken van toekomstige verwachtingen beïnvloedt men actueel gedrag (dit verschijnsel staat bekend als een 'self fulfilling prophecy').

Management van zingeving, zo mogen wij op grond van het bovenstaande concluderen, impliceert dat men niet alleen kijkt naar wat er in het heden speelt, maar dat men ook oog heeft voor de historische en toekomstige dimensie van organiseren.

Een tweede vereenvoudigende factor heeft te maken met het sociale karakter van zingeving. Zingeving gebeurt altijd in dialoog en interactie met anderen. Mensen beïnvloeden elkaar, nemen kaders en interpretaties van elkaar over of wenden zich daar juist van af. Zeker in een organisatorisch verband ontstaat op den duur een min of meer vastliggend en collectief gedeeld zingevingskader. Zo'n kader leidt ertoe dat mensen op een geheel eigen manier naar de werkelijkheid kijken. Binnen

Disney wil men bijvoorbeeld mensen gelukkig maken. Men heeft geluk daarbij gedefinieerd als 'familiegeluk'. Dit perspectief klinkt door in alles wat men denkt, voelt en doet. Andere kaders komen niet in aanmerking. Zo hebben financieel analisten er in de jaren tachtig en negentig verscheidene malen op gehamerd dat het bedrijf zich meer op de genres geweld en seks moest richten. Het geld zou daarvoor het oprapen liggen, zo stelden zij. Disney heeft dat altijd geweigerd. Geweld en seks vonden zij niet zinvol, geluk wel. Zo zien wij dat het collectieve karakter van zingeving het aantal mogelijkheden fors inperkt.

De derde en laatste factor heeft betrekking op het feit dat mensen relatief snel

tevreden zijn bij hun zoektocht naar een zingevend kader. Bij zingeving gaat het om pragmatisme en geloofwaardigheid. Een zingevend kader hoeft niet honderd procent nauwkeurig te zijn. Als het bepaalde zaken niet kan verklaren, jammer dan. Met bepaalde onzekerheidsmarges valt best te leven!

### **Zinorganisaties**

Hoewel iedereen eraan doet, houden de meeste managers zich niet expliciet bezig met het sturen op zingeving. Toch zijn er wel degelijk ook organisaties waarin dat consequent en consistent gebeurt. In dat soort organisaties worden mensen gedreven door gemeenschappelijke ambities en passies. Er wordt eigenzinnig gedacht en gehandeld. Het zijn organisaties die reliëf hebben en daardoor opvallen. Organisaties ook waar mensen het er over het algemeen bijzonder goed naar de zin hebben. Ik duid dit soort organisaties aan als 'zinorganisaties'.

Een voorbeeld daarvan is Innocent, een Britse producent van fruitdrankjes. Als je het hoofdkantoor in West-Londen bezoekt, straalt de eigenzinnigheid je tegemoet. Voor het gebouw staan een paar opvallende bestelbusjes geparkeerd: één is voorzien van een zwart-witte koeienhuid en de ander is volledig met kunstgras en plastic bloemen beplakt. Eenmaal binnengekomen val je van de ene verbazing in de andere. Uiteraard tref je ook hier de parafernalia van het moderne kantoorwezen aan: bureaus, computers, telefoons en overlegruimtes. Maar er zijn ook eigenaardige dingen te zien: een vloerbedekking die uit kunstgras bestaat, her en der verspreide houten picknicktafels, boeken en magazines die achteloos over de grond verspreid liggen en allerlei vrolijke, door klanten gemaakte tekeningen die als een teken van onvoorwaardelijke 'klantliefde' aan de wand hangen. Er heerst een sfeer van collectieve opwindings: de mensen zijn energiek, er wordt druk met elkaar overlegd, creatieve invallen worden luidkeels met elkaar gedeeld en iedereen – binnenstaanders, maar ook toevallige bezoekers – wordt deelgenoot gemaakt van de laatste nieuwtjes. De uitstraling en sfeer op het hoofdkantoor zijn een weerspiegeling van een even eigenzinnige als effectieve bedrijfscultuur. Immers, een omzet van ruim 100 miljoen Britse pond, een marktaandeel van bijna 70% en een groei die het afgelopen jaar ruim 24% bedroeg, zijn cijfers die er niet om liegen.

## Tips om zingeving te managen

### *Vijf dimensies*

**Ga eerst eens bij jezelf en bij naaste collega's te rade hoe het in je eigen organisatie, divisie of afdeling is gesteld met de vijf dimensies van zingeving:**

- **In hoeverre hebben wij als organisatie (of onderdeel van een organisatie) een eigenzinnige kijk op de werkelijkheid? Wat is het unieke verhaal dat wij te vertellen hebben?**
- **In hoeverre zijn wij ons bewust van onze bestaansgrond en beschikken wij over een hoger doel, waarin de fundamentele bijdrage die wij aan onze (interne) omgeving bieden tot uitdrukking komt? In hoeverre beschikken wij over een heldere collectieve ambitie, waar wij gezamenlijk naar toe werken?**
- **In hoeverre delen de medewerkers ons verhaal en zijn ze betrokken bij de realisatie van onze collectieve ambitie?**
- **In hoeverre zetten zij zich met al hun kracht in om die ambitie te realiseren?**
- **In hoeverre confronteren wij onze prestaties met de harde feiten en trekken wij daar lering uit? Hoe verantwoordelijk voelen wij ons voor het niet behalen van onze doelstellingen?**

**Ga na welke maatregelen je kunt en moet treffen wanneer het antwoord op een of meerdere van de bovenstaande vragen onbevredigend is. Nogmaals, je hoeft deze vragen niet per se meteen voor de hele organisatie te beantwoorden. Begin maar eens met jezelf, je eigen team of je afdeling!**

### *Verbinding tussen dieptelagen*

**Breng eerst de verschillende lagen van zingeving in de organisatie, afdeling of team in kaart:**

- **Wat zie, hoor, voel en ruik ik als ik om mij heen kijk? Hoe ziet het kantoor eruit? Hoe gedragen mensen zich? Hoe wordt met elkaar samengewerkt? Welke rituelen en symbolen zijn belangrijk?**
- **Wat speelt zich 'ondergronds' - in de kantine, de wandelgangen, bij de koffieautomaat, in de wc - af?**
- **Waarom worden mensen werkelijk gedreven? Waar liggen hun sterkten?**

**Ga vervolgens na in hoeverre de bevindingen tussen de drie lagen congruent zijn. Waar zie je eventuele incongruenties? Kun je die verklaren? Wat zou eraan gedaan kunnen worden?**

### *Bewustwording van zingevingprocessen*

**Probeer om nooit in termen van statische dingen, maar altijd in termen van voortdurend doorgaande processen te denken. Een beoordelingsgesprek is geen HR-instrument, maar een moment in een voortgaand proces van zingeving. Probeer zo'n moment dan ook tot een zo zinvol mogelijke aangelegenheid te maken. Ga na waar eventueel zinverlies optreedt. En probeer van daaruit een oplossing te bedenken. Probeer alles wat je doet altijd met de vijf dimensies van zingeving te verbinden. Kijk daarbij nog eens naar de vijf eerdergenoemde vragen.**

### *Zinorganisatie*

**Aandacht voor zingeving is geen doel op zich, maar een middel om een organisatie te creëren waarin mensen het naar de zin hebben, waarin zij zich betrokken voelen bij de realisatie van de organisatiedoelen en waarin energiek en met plezier wordt gepresteerd. De realisatie van een zinorganisatie moet als stip op de muur fungeren. Het is een droom die vertaald moet worden in een concreet toekomstbeeld en in strategische acties om dat beeld te verwezenlijken. Heeft u ook al zo'n beeld voor ogen? Hoe ziet dat eruit? En hoe gaat u dat realiseren?**

# Zingeving & ... TNO

## 'Kernwoorden zijn: ziel en fascinatie'

**Organisatie:** TNO  
**Omvang:** 4500 medewerkers  
**Aan het woord:** Carla Mahieu  
**Functie:** Directeur Personeel & Organisatie

### Zingeving

'Zingeving zit in onze genen want de belangrijkste missie van TNO is werken aan een betere toekomst. Daarbij gaat het erom dat samen met TNO kennis ontwikkeld wordt waar de samenleving om staat te springen. Een voorbeeld is dat we onze innovatieve kennis ook actief inzetten voor vragen uit ontwikkelingslanden. Doel is een bijdrage te leveren aan het realiseren van de millenniumdoelen zoals die in 2000 door 189 VN-landen zijn vastgesteld.'

### Ziel en fascinatie

'Onze maatschappelijke doelstelling zit verweven in onze organisatie op verschillende manieren: in onze missie, in onze kernwaarden en in de mensen zelf. Woorden die we daarbij gebruiken zijn 'ziel' als we het hebben over collectieve zingeving en 'fascinatie' als we het enorme enthousiasme van individuele werknemers voor hun werk beschrijven.'

### Offerte aan de samenleving

'Elke vier jaar stelt TNO een zogeheten strategisch plan op

waarin de organisatie haar plannen voor de betreffende periode concreetiseert. Op basis van dit Strategisch Plan bepaalt de overheid of TNO nog steeds goed opgelijnd staat om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de heersende maatschappelijk problemen. We noemen dat strategisch plan ook wel 'een offerte aan de samenleving'. In de totstandkoming van dat strategisch plan wordt nadrukkelijk zowel bottom-up als top-down gewerkt, want we zijn ervan overtuigd dat wanneer de fascinatie van de individuele medewerker gelinkt is aan de ziel van TNO en vertaald is naar een maatschappelijke doelstelling, we als organisatie werkelijk impact kunnen hebben.'

### Maatschappelijke impact

'In ons HRD-beleid vertalen we dat door. Dat begint eigenlijk al bij onze recruitmentstrategie. We zoeken mensen die zich kunnen en willen verbinden aan onze maatschappelijke doelstelling, mensen die 'warm' worden van dit werk. In onze leiderschapsprogramma's is dat ook een belangrijk thema. Onze leiders moeten in staat zijn om de individuele zingeving van onze medewerkers (hun fascinatie) een zodanige plek te geven binnen hun groep of unit dat het collectief resulteert in zoals wij dat noemen complete resultaten. Daarmee bedoelen we impact én omzet. Dat zijn ook de aspecten die we belonen. Uiteraard moet de zakelijke kant goed zitten, maar we kijken ook expliciet naar hoe een medewerker impact weet te creëren, maatschappelijke impact wel te verstaan.'

Een bedrijf als Innocent komt niet uit de lucht vallen, maar is het resultaat van zingevende inspiratie en ijzeren discipline. In plaats dat het bedrijf volledig in de greep is van de gebruikelijke parameters als productiviteit, winstgevendheid en aandeelhoudersrendement, richt men zich in de eerste plaats op de realisatie van een breed gedragen en diep doorleefde maatschappelijke visie. In het geval van Innocent is dat het ideaal om volledig 'natuurlijke producten' te leveren, die op een 'duurzame' wijze worden geproduceerd. Een van de oprichters omschrijft de gemeenschappelijke drijfveer als volgt: 'wij willen in de eerste plaats producten aanbieden die niet alleen goed smaken, maar die de mensen ook goed doen. Uiteindelijk gaat het ons erom de wereld iets beter achter te laten dan wij haar hebben aangetroffen.' Nu kan iedereen wel zoiets beweren. In het geval van Innocent is het

echter veel meer dan een loze belofte. Het bedrijf doet er werkelijk alles aan om ervoor te zorgen dat de fruitdrankjes puur natuur zijn, dat de flesjes voor minstens de helft uit gerecycled plastic bestaan en dat in de productieketen een minimum van koolstofdioxide wordt uitgestoten. Gaat dat dan niet ten koste van het rendement?, zo hoor ik de ervaren bedrijfsanalisten vragen. Geenszins! Innocent is financieel gezien uitermate succesvol. Het is niet alleen een eigenzinnig en energiek, maar ook een bijzonder effectief bedrijf!

Zinorganisaties geven een heel eigen zin aan hun denken en handelen. Het zijn organisaties met heldere idealen die medewerkers, klanten en aandeelhouders dagelijks weten te inspireren. Organisaties die niet alleen ruimte bieden aan een diversiteit van zingevingskaders, maar die deze kaders ook op productieve wijze

weten te verzoenen. Het zijn organisaties waarin medewerkers vanuit hun diepere drijfveren handelen en waarin zij zich betrokken voelen bij de realisatie van overkoepelende doelstellingen. Organisaties waarin het zindert en bruist van de energie. En uiteraard ook organisaties die bovenmatig presteren.

### Tot slot

Hoewel de crisis bij veel managers de overlevingsdrang naar boven haalt, doen zij er goed aan om juist in deze tijden bewuster en nadrukkelijker over zingeving na te denken. Crises gaan per definitie gepaard met het ter discussie stellen van bestaande zingevingskaders en het zoeken naar nieuwe zingeving. Dit proces is momenteel volop aan de gang. Voortdurend stellen individuen en organisaties zich de vraag naar de aard en achtergronden van de huidige crisis. Zij proberen te achterha-

len waar het heen gaat en op wie zij nog kunnen vertrouwen. Wat zij moeten doen en waarmee zij maar beter stoppen. Hoe zij het hun medewerkers, klanten en investeerders weer naar de zin kunnen maken. Het is, met andere woorden, momenteel één en al zingeving wat de klok slaat. In de dialoog daarover heeft ieder managementniveau en iedere management-specialisatie zijn eigen verantwoordelijkheid. Gezien het door en door menselijke karakter van zingeving zou men juist van HR-managers mogen verwachten dat zij zich in dit proces als facilitators en specialisten opwerpen. Dat daarbij de realisatie van een 'zinorganisatie' als wenkend perspectief in het verschieft licht, kan alleen maar meer energie losmaken.

**Hans van der Loo is als zelfstandig adviseur verbonden aan adviesbureau Turner. Hij is tevens gastredacteur van dit nummer van Leren in Organisaties.**

#### Literatuur

- Borg, M. ter (2003). *Zineconomie. De samenleving van de overtreffende trap*, Schiedam: Scriptum.
- Buckingham, M. (2008). *Ga met je sterke punten aan de slag!*, Culemborg: Van Duuren Management.
- Loo, H. van der, e.a. (2007). *Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken*, Schoonhoven: Academic Service.
- Quinn, R.E. & K.S. Cameron (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven: Academic Service.
- Schein, E. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*, Schiedam: Scriptum.
- Peter Scott-Morgan (1995). *De ongeschreven regels van het spel*, Groningen: Kemper Conseil Publishing.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe (2007). *Managing the Unexpected*, San Francisco: Jossey Bass.



# Het meest opmerkelijke wat ik ooit heb geleerd

HENNY MORSHUIS

## Leren op de vierkante millimeter

Ook als adviseur moet je je blijven ontwikkelen. Mijn leermoment speelt zich af tijdens zo'n opleidingstraject. Het was een traject van een week, een intensief programma waarin onze consultancyskills voor gevorderden getraind werden. Ik was toen partner bij Rijnconsult en kende de fijne kneepjes van het vak wel. De training was goed en bestond uit kleine brokjes theorie met veel oefenen. Het ging mij allemaal goed af, tot die bewuste donderdagavond. We waren er wel op voorbereid. Op donderdag ging het om het echte werk. Er kwam een klant en de opdracht was dan om ervoor te zorgen dat je de opdracht kreeg. Natuurlijk waren ook deze klanten redelijk voorbereid op wat ze voor hun neus kregen: mij dus!

Tijdens het gesprek heb ik alles uit de kast getrokken. Mijn gesprekstechnieken en alles wat ik verder geleerd had als extern consultant. Echter ik kwam er niet doorheen, verknalde mijn gesprek en wist zeker dat ik de opdracht niet zou krijgen. Tijdens het nagesprek met de trainer zei hij tegen mij: 'Waarom doe je zo moeilijk, waarom ben je niet gewoon jezelf en zeg je wat je voelt?' Het was een simpele vraag en of het nu door de training kwam of door de timing: die vraag raakte me enorm, ook emotioneel. Tja zo simpel was het dus: vertrouwen in jezelf en daarmee een koppeling weten te maken tussen authenticiteit en professionaliteit. Daarin zat de kracht van een goede professional! Dit was leren op de vierkante millimeter, voor mij heel wezenlijk ook al was het ook best lastig. Het leerde me dat je als adviseur vooral jezelf moet zijn. Wees goed in je vak en wees authentiek.

In mijn huidige werk pas ik deze leerervaring toe op de aansturing van personeel en binnen projecten. Anders dan vroeger, benoem ik spanning als ik die ervaar. Dat zorgt er dan gelijk voor dat de druk eraf gaat en er openingen ontstaan voor verandering. Er komt als het ware ruimte om een doorbraak in denken te forceren. De leerervaring, dat moment, ik was er kennelijk aan toe om het te ervaren. Ik neem het nog steeds mee in het werk en het heeft me anders gemaakt. Tegenwoordig vraag ik om feedback en ben ik ook niet bang om deze te geven aan een ander. Het kan immers net het goede moment voor iemand zijn. Mooi om daar dan een bijdrage aan te kunnen leveren!

**Henny Morshuis is algemeen directeur van CINOP advies. Hij geeft in deze rol leiding aan 200 mensen. CINOP verzorgt brede dienstverlening op het gebied van een Leven Lang Leren.**

*Deze rubriek wordt samengesteld door Ria van Dinteren.*