

WE HEBBEN ER ZIN IN!

Verbeter je slagkracht met zin

Hans van der Loo

Zin is een belangrijke, maar onderschatte energiebron. Als we er zin in hebben, zijn we aandachtig, positief, doelgericht en gedreven. Als de zin daarentegen ontbreekt, zijn we passief, negatief, doelloos en krachteloos. Maar wat is zin eigenlijk? Hoe kun je zin maken? En hoe kun je zin omzetten in energie?

1. De actualiteit van zin

Zin is in. Onze huidige minister-president laat geen gelegenheid onbenut om te verkondigen dat hij er zin in heeft. Ook in de managementliteratuur is sprake van een ware 'zinvloed'. Vaak worden daarbij overigens ietwat mysterieuze termen als 'spiritualiteit', 'mojo', 'stralen' of het chiquer klinkende 'zingeving' gebruikt. Zin is een primaire menselijke behoefte is. Bij alles wat mensen doen, vragen zij zich bewust of onbewust af, wat de zin ervan is. Zin is geen overbodige luxe, maar een absolute voorwaarde om te presteren.

Geen wonder dat we momenteel zoveel aandacht aan zin besteden: in een alsmaar dynamischer wordende economie waarin creatieve topprestaties worden verlangd, is het noodzakelijk dat medewerkers actief en alert zijn. Dat zij vanuit eigen kracht en met zelfvertrouwen aan de slag gaan. Dat zij ambities koesteren en gedreven zijn om hun doelen niet alleen te halen, maar ook te overtreffen. Hoewel onzichtbaar en vaak onbegrepen, is zin de stille kracht waar het in de huidige economie en samenleving om draait.

De behoefte aan zinvol werk verklaart voor een belangrijk deel de massale opkomst van 'creatieve zelfstandigen': talentvolle professionals die bestaande organisatorische verbanden niet langer als zinvol beschouwen en die daarvoor in de plaats in zelfgekozen netwerken aan de weg timmeren. Wie zich een indruk van dit fenomeen wil maken, doet er goed aan om eens bij Seats2Meet in het Utrechtse Hoog Catherijne binnen te lopen. Het gonst daar van de vele ideeën en het bruist er van de energie.

2. Macht en manipulatie als energiebronnen

Hoe belangrijk zin als eigentijdse energiebron ook is, het is niet de enige. Een andere bron is macht. Door gebruik te maken van hun machtspositie kunnen leiders hun volgelingen meekrijgen en in beweging zetten. Hoewel macht nog steeds een veelgebruikt middel is om dingen gedaan te krijgen,

is haar werkingskracht in de huidige economische context uiterst beperkt. Macht slijt! Zodra je je hielen hebt gelicht gaat iedereen op de oude voet verder.

Kijk maar eens naar een willekeurige aflevering van chef kok Gordon Ramsey: vloekend en tierend probeert hij koks en obers van zeltogende restaurants weer in het gareel te krijgen. Vaak gebeurt dat met zichtbaar succes. Door zijn interventies verdwijnt de lamlendigheid als sneeuw voor de zon en komen zelfs de meest ingedutte restaurants weer tot leven. Er zit echter wel een addertje onder het gras: het succes beklijft doorgaans niet, want zodra de meester het restaurant verlaten heeft, vervalt men al gauw weer in zijn oude gedrag.

Waar macht tekort schiet om mensen tot actie aan te zetten, kun je uiteraard ook gebruik maken van financiële prikkels. Je manipuleert mensen dan om te doen wat jij zegt. Naarmate je mensen meer beloont, gaan ze harder en productiever werken. Het beeld verandert, wanneer creatieve taken in het geding zijn. Als dat het geval is, doen financiële prikkels eerder kwaad dan goed. Prikkels en bonussen zorgen ervoor dat mensen hun passie verliezen en alleen nog maar voor het geld werken. Ze leiden ertoe dat mensen minder open staan voor nieuwe ontwikkelingen en minder creatief worden.

Waar macht en manipulatie op hun grenzen stuiten, moeten we andere mogelijkheden zoeken om energie op te wekken: zin. We moeten dan wel weten wat zin is en hoe het functioneert.

3. De logica van zin

Voor veel managers is zin een ondoorgrondelijke en vage kracht. Bijna 80 procent denkt bij zin aan religie, zo blijkt uit Duits onderzoek. Zin wordt als iets van vroeger gezien, toen tradities en religies de samenleving nog in hun greep hadden. Bijgevolg weten we vaak niet wat we ermee moeten doen. Toch is het allemaal niet zo moeilijk. Zin is de optelsom van de volgende vier dimensies:

- ✚ Zin als betekenis: als we ergens de zin van inzien, bedoelen we dat het voor ons een bepaalde betekenis heeft. Zonder betekenis kunnen we dingen wel zien, maar kunnen we ze niet plaatsen en dringen ze niet tot ons door. Bijgevolg komen we dan ook niet in actie.

Ergens in de jaren tachtig haalden Britse onderzoekers het hoofd van een diep in de Maleisische jungle levende stam over om met hen een bezoek aan Singapore te brengen. Het doel van deze reis was om na te gaan hoeveel ervaringen het stamhoofd zich na een eendaags bezoek aan de stad zou kunnen herinneren. Het stamhoofd werd de hele dag langs allerlei iconen van de moderne stad gevoerd. Aan het eind van de dag vroegen de onderzoekers hem wat hij zich van de tocht kon herinneren. Dat bleek nagenoeg niets te zijn. Het enige dat het stamhoofd te binnen schoot, was een dier waarmee ongekende hoeveelheden bananen werden vervoerd. Dat het dier een vrachtwagen was, kon het stamhoofd uiteraard niet weten...

- ✚ Zin als emotie: we nemen dingen in onze omgeving niet alleen waar, we hebben er ook een bepaald gevoel bij. Zo kunnen we 'goede' of 'slechte zin' hebben. Soms zijn we ook betrokken bij 'zinderende activiteiten'. Zin heeft dus altijd ook betrekking op emoties: zij zijn

het die ons aanzetten om in actie te komen. Het lastige hierbij is dat wij evolutionair zo in elkaar zitten, dat negatieve emoties doorgaans overheersen. Dit is te verklaren vanuit het feit dat negatieve emoties (angst, boosheid) ons in noodsituaties kunnen redden. Als we bang zijn, vluchten we en wanneer we boos zijn gaan we vechten. Positieve emoties geven ons daarentegen op lange termijn zin en energie: zij verruimen ons blikveld en vergroten ons handelingsrepertoire. Zoals onderzoek aangeeft, maken positieve emoties ons op termijn gezonder, gelukkiger én productiever.

✚ Zin als doel: wanneer we dingen 'zinnig' noemen, dan bedoelen we dat zij een bepaald doel dienen. 'Zinloos geweld' is een vorm van agressie dat geen enkel nut dient. Om een doel als werkelijk zinvol te bestempelen, mag het overigens niet zo maar een willekeurig doel zijn. Het doel moet niet alleen betekenisvol zijn, maar we moeten ons er ook eigenaar van voelen. Zinvolle doelen zijn doelen waarmee we ons ten diepste verbonden voelen. Zin krijg je niet van verplichtingen die je moet verrichten, maar van dromen ('stip aan de horizon') die je echt wilt realiseren.

✚ Zin als motivatie: wanneer we zeggen dat we ergens zin in hebben, bedoelen we gemotiveerd of gedreven te zijn. Motivatie betekent dat je in beweging komt. Dat doe je door het activeren van de beschikbare drijfveren en talenten. Om dit te kunnen doen, moet je je niet alleen bewust zijn van je eigen drijfveren en talenten (vaak ook aangeduid als 'sterkten'), maar moet je ook in staat zijn om ze verder te ontwikkelen en toe te passen. Met name dit laatste is lang niet altijd gemakkelijk. Uit internationaal onderzoek komt naar voren dat slechts 12 procent van de medewerkers hiertoe in staat is.

De vier dimensies zijn nauw met elkaar vervlochten. We kunnen geen effectief gebruik maken van de kracht van zin, wanneer we de vier-eenheid niet in acht nemen. Een zinvol bestaan is nu eenmaal meer dan het geven van betekenis aan dingen. Als men daar vervolgens niets bij voelt en niets mee doet, heeft betekenisgeving weinig zin. Dat geldt natuurlijk evenzeer voor de andere dimensies: een positieve houding moet wel ergens toe leiden. Doelen waar je niet achter staat, kun je maar beter laten varen. En gedrevenheid die nergens toe dient, impliceert dat je als ongeleid projectiel door het leven gaat en geen productieve resultaten zult halen.

4. Zinverlies en zingewin

Kijkend naar de eigentijdse werkelijkheid, kunnen we met betrekking tot zin zowel slecht als goed nieuws melden. Het slechte nieuws is dat nogal wat organisaties en ondernemingen zich de afgelopen jaren tot regelrechte 'zinkillers' hebben ontpopt. Het zinverlies komt onverbiddelijk tot uitdrukking in de prestaties. Uit onderzoek van de Duitse hoogleraar Heike Bruch onder meer dan 14.000 werknemers in 104 bedrijven, blijkt dat de omzet in bedrijven waarin medewerkers het niet naar hun zin hebben gemiddeld 27 procent lager ligt. De productiviteit is 19 procent lager, de efficiency 20 procent lager en de klanttevredenheid 15 procent lager. Het enige waarop dergelijke bedrijven hoger scoren, is op het gebied van emotionele uitputting (plus 18 procent) en personeelsverloop (plus 21 procent).

Het goede nieuws is dat er blijkbaar ook organisaties zijn – in het zojuist genoemde onderzoek wordt een percentage van 15 tot 20% genoemd – waar medewerkers het wél naar de zin hebben. Dit zijn organisaties waarin sprake is van zingewin door een continue en consequente sturing op de vier zindimensies. Als dit bewust gebeurt, kun je je in betrekkelijk korte tijd van een slecht presterende tot een bruisende organisatie ontwikkelen.

Nog maar een paar jaar geleden noemde de Onderwijsinspectie het vmbo-college in Bergen op Zoom een van de slechtste scholen van Nederland. Er was sprake van een dalend leerlingenaantal, de resultaten waren slecht en het percentage zittenblijvers was hoog. Docenten waren ontmoedigd: zij omschreven hun school als het afvoerputje van de maatschappij. De voorzitter van de Raad van Bestuur, Rob Franken, besloot dat het hoog tijd was om drastisch in te grijpen en een nieuwe start te maken. 's Nachts schreef hij daartoe een mail met 23 aandachtspunten. Op de puinhopen van de bestaande school, moest een heel nieuw concept – een droomschool – worden gebouwd, zo luidde de kern van zijn betoog. Het college moest hét voorbeeld-vmbo van de toekomst worden. En iedereen moest daar een bijdrage aan leveren. Want een goede school was niet alleen in het belang van het onderwijs, maar van heel Bergen op Zoom. Door het geven van een nieuwe betekenis aan de school, het mobiliseren van positieve krachten onder het docentencorps, ouders en de lokale samenleving, door het formuleren van een inspirerend toekomstbeeld en door daar gezamenlijk gedreven naar toe te werken, heeft de school zich binnen enkele jaren tot een bovengemiddeld presterende organisatie ontwikkeld.

Om met zin productieve resultaten te halen, hoef je geen magiër te zijn. Als je weet hoe de logica functioneert, kun je zin maken. Het is een kwestie van nieuwe betekenisvolle perspectieven bieden, inspelen op en versterken van positieve gevoelens, het formuleren van een eigen 'droom met een deadline' en het op de juiste wijze inspelen op de drijfveren van de betrokkenen.