

# Op weg naar werk met zin

## Manager zou het verschil moeten maken

Wim Galjee en  
Nina Lazeron

Ons werk is een belangrijk deel van ons leven; we definiëren ons er mee: het is op feestjes en partijen een welkom gespreksonderwerp, na file- en parkeerproblemen. Ons werk is de afgelopen tien jaar steeds meer tijd en energie van mensen gaan vragen, ook buiten kantooruren. Werk nemen we mee naar huis. En bevredigend werk draagt daardoor bij aan het vervullen van het grotere plaatje van ons persoonlijk leven.

Hoe belangrijk werk voor mensen is blijkt nu door de crisis de werkloosheid oploopt. De interviews met de nieuwe werklozen gaan vaak niet alleen over de materiële gevolgen, bijvoorbeeld het niet meer kunnen betalen van de hypotheek, maar juist over het gebrek aan toekomst, structuur, ritme en bestaanszekerheid. Het verlies van een baan leidt veelal tot verlies aan betekenis en identiteit. Het maakt niet uit of dat werkelijk zo is of slechts een gevoel.

Het verlies aan identiteit en betekenis laat zien dat de vraag naar zingevend werk geen luxe is. Werk dat vervult en bevredigt is niet alleen iets voor hen die aan de top van de Maslov-piramide staan. Zinvol werk, of dat nu betaald of onbetaald is, is belangrijk onder alle omstandigheden en voor iedereen.

Of het werk zingend is, heeft ieder mens (m/v) voor een belangrijk deel zelf in de hand. Natuurlijk is het aangenaam als wat hij doet naadloos aansluit op zijn persoonlijke ambities, of past bij zijn eigen normen en waarden. Maar betekenisgeving wordt vooral beïnvloed door de houding die hij inneemt ten opzichte van het werk dat hij doet.

Dat begint al bij de wijze waarop dat werk is geïntegreerd in het eigen leven. Als we ons werk slechts als een baan zien, is het niets anders dan een manier om in het onderhoud van ons gezin en onszelf te voorzien. Geld en veiligheid staan dan voorop. De aard van het werk zal erin dat geval minder toe doen.

Leggen we de nadruk op werk om hogerop te komen dan staan het opdoen van ervaring, het verkrijgen van een zekere status en het bereken van senioriteit centraal. We zijn uit op vermeerdering van onze eigen waarde of dat nu materieel of immaterieel is.

Werkelijk zingend wordt werk wanneer we de activiteiten die we uitvoeren kunnen verbinden met dat wat we voor anderen in ons leven willen zijn. Niet slechts vanwege de erkenning of de beloning, maar juist vanuit de innerlijke wens om op een bepaalde manier met anderen om te gaan. Dit komt dicht in de buurt van het begrip roeping. Dat is niet alleen aan het cliché van de slechtbetaalde artiest die het publiek schoonheid wil tonen en daartoe trouw blijft aan zijn innerlijke opdracht. En ook niet alleen aan religieuze en spirituele leiders. Die zinging ligt ook dichterbij huis: in iedere activiteit die we doen, kunnen we dezelfde toewijding en verbondenheid met de omgeving leggen.

De buschauffeur die buiten zijn boekje gaat en omrijdt om een verdwaalde toerist in een zijstraat af te zetten, de hulp in de huishouding die bij een oudere dame de vloeren dweilt met een zelf aangeschaft middel waardoor de vloeren minder glad zijn, of de economiedocent die al 25 jaar aan brugklassers les geeft en 's avonds een krantenartikel over de recessie opzoekt voor de les van de volgende dag 'omdat deze actuele stof nog niet in de economieboeken is opgenomen': zij allen geven zelf zin aan hun werk.

Maar ook de receptioniste die het gebulder van een klant professioneel en geduldig afhandelt en tevreden meldt dat de klacht is ingetrokken, bepaalt zelf dat haar werk zin heeft. Door het werk en de mensen die we erin ontmoeten met enthousiasme te benaderen, door te zoeken naar een eigen invulling van de taken, maken we ons werk betekenisvol en zinvol. Het onderscheid tussen leven en werk valt in dat geval min of meer weg.

Maar hoe zorgen we dat we erin slagen om

aan ons werkzame leven betekenis te geven? Wij hebben zingend werk proberen te vatten in zeven kenmerken: het hebben van een doel en richting; ergens (een groep, een organisatie) bijhoren; zelfaanvaarding; het gevoel doeltreffend bezig te zijn; de persoonlijke waarden herkennen in de bedrijfswaarden; zelfverwerkelijking, authenticiteit en vakmanschap; en zelfoverstijging. Deze zijn een hulpmiddel om betekenis te concretiseren. Zo kunnen we over de lacunes of de rijkdom van het eigen werk praten en nagaan wat de volgende stap op de levensweg kan zijn.

Uit onderzoek blijkt dat 69% van de tevredenheid van medewerkers gerelateerd is aan het handelen van hun baas. Uit onderzoek blijkt eveneens dat de gemiddelde werknemer vier uur per week klaagt over zijn of haar baas. Niets is zo dodelijk voor het werkplezier als een ongeïnspireerde manager die zielloze of tegenstrijdige opdrachten verstrekt. Kortom managers — en we denken dat onder de FD-lezers vele managers zitten — hebben een taak in het zingend maken van andermans werk. Niet om zingend werk te bedenken, wel om barrières weg te halen.

De geloofwaardigheid van een manager staat of valt echter bij de betekenis die hij (of zij) zelf ontleent aan zijn werk. De eerste opdracht als manager, maar ook als collega, is daarom zelfonderzoek. Pas als we kans zien ons werk een zinvolle plek in ons eigen leven te geven, wordt het mogelijk ook anderen te steunen. Voorbeeldgedrag is daarbij cruciaal.

Hoe kunnen we barrières wegnemen om het werk van de medewerkers zinvoller te maken? In een anonieme werkomgeving is het moeilijk omgaan met een 15% kostenreductie op het afdelingsbudget, als dat een beslissing is van het hoofdkantoor 'omdat het dit gezien de recessie besloten heeft'. Ook dan is het aan de manager de werkomgeving zo in te richten dat mensen zich kunnen verbinden met hun collega's en met de hogere organisatie doelen.

Dit begint bij het onder woorden brengen van het doel van de organisatie. We weten vaak wel wat het doel van het bedrijf is: het maken van tijdschriften ter ontspanning, het verzekeren van mensen opdat zij in moeilijke tijden geen financiële risico's lopen, en dergelijke. Maar die doelen worden onder druk van de dagelijkse operationele werkzaamheden vaak uit het oog verloren. Belangrijk is dat de manager laat zien hoe elke medewerker op zijn of haar manier daaraan bijdraagt. Niet in het jaarlijkse functioneringsgesprek maar zo vaak mogelijk en vooral zodra veranderingen in koers of aanpak worden ingezet.

### Hersenloze passagiers

Een van de meest onthutsende feiten rond veranderingen in organisaties, naast het minimale succespercentage, is dat 60% van de medewerkers niet weet hoe hij of zij kan bijdragen aan het succes ervan. Welke verwachtingen hebben managers van hun mensen? Als ze weten wat er van hen verwacht wordt, leidt dit tot effectievere uitkomsten. Geven leidinggevend de ze de vrijheid zelf te kiezen hoe ze die verwachtingen kunnen waarmaken, dan dragen ze bij aan de zingendheid van hun werk. De manager beslist: worden zijn medewerkers hersenloze passagiers of horen ze tot de bemanning en zijn ze stuurman, stoker en kok? Om succesvol te zijn als manager moeten we ons verdiepen in wat de mensen beweegt, en met hen nagaan hoe de werkzaamheden en werkomstandigheden zich verhouden tot hun dromen en ambities.

Een andere opdracht is het vermenschlijken van organisaties. Waarom is het voor een organisatie, een bedrijf, een ministerie, zo lastig om de mensen die erin werken een zingevende gemeenschap te bieden? Een organisatie is in feite niets anders dan een gemeenschap van mensen. Hoe kunnen we een organisatie zo vormgeven dat mensen dit ook daadwerkelijk ervaren? Vooral in grote ondernemingen lijkt iedereen te werken aan een minuscuul deel van een gigantisch tapijt dat niemand overziet, zoals Alain de Botton het uitdrukt in *Ode aan de arbeid*. Paradoxaal genoeg wordt van mensen gevraagd vanuit hun eigen talenten en kwaliteiten zich in te zetten voor een groter geheel. Ter-



Illustratie: Max Kisman

### Dagelijks werk

### Doelen worden onder druk van de dagelijkse werkzaamheden vaak uit het oog verloren

### De buschauffeur die omrijdt om een verdwaalde toerist in een straat af te zetten

### Waarom werken zoveel mensen in een niet-inspirerende omgeving?

wijl zij de organisatie, vooral ervaren als een zielloos systeem, gericht op rationele processen en winst. Het is een systeem dat onbeziel, aangepast en begrensd gedrag vraagt.

Management is meer dan twee eeuwen geleden uitgevonden met als voornaamste doel massaproductie te coördineren: zorgen dat repeterende acties zorgvuldig en efficiënt worden uitgevoerd en een product opleveren. Charlie Chaplin maakt in zijn film *Modern Times* scherp het daarbij horend mensbeeld zichtbaar. De controlerende rol die managers sinds die tijd hebben staat haaks op de huidige behoefte aan creatieve, innoverende en vooral menselijke werkgemeenschappen, waarin mensen zich op hun unieke kwaliteiten voelen aangesproken.

### Grenzen aan de organisatie

In 2008 kwam een vooraanstaande groep business leaders en wetenschappers bijeen omdat, volgens initiatiefnemer Gary Hamel, 'we de grenzen hebben bereikt van het model waarin standaardisatie, specialisatie, controle en aandeelhoudersbelang centraal staan'. Hun doel was de toekomstige uitdagingen voor managers binnen bedrijven in kaart te brengen. Zij stelden zich vragen als: Waarom zijn organisaties zo veel beter in uitvoering dan in innovatie?

Hamel c.s. formuleren 25 uitdagingen, waarvan nummer 1 de oproep aan managers is te zorgen dat werk een hoger — nobel en sociaal relevant — doel dient. Zolang een manager zichzelf als controleur opstelt, zullen mensen regeltes uitvoeren in plaats van hun werk met hart en ziel te verrichten. Op 2 staat dat medewerkers, klanten, aandeelhouders en andere belanghebbenden zijn gebonden door gemeenschappelijke belangen en dat het dus belangrijk is om hen ook werkelijk te verbinden.

Wat hierin doorklinkt is het verlangen naar het scheppen van een werkgemeenschap waarin menselijkheid, rechtvaardigheid en integer handelen een nadrukkelijke plek krijgen naast productiviteit en winstgevendheid. De zeven onderliggende kenmerken van zingendheid kunnen hierbij een toetssteen vormen.

Het is de taak van de manager om hiermee aan de slag te gaan. Zijn (of haar) energie en visie kunnen de motor zijn voor een bezielde gemeenschap waarin vragen naar het bestaansrecht van de werkgemeenschap gesteld én be-

antwoord worden. Pas als medewerkers merken dat de organisatie hun persoonlijke inzet op waarde schat, kan er een gemeenschap ontstaan waarin ze het beste van zichzelf geven, voor zichzelf én voor de gemeenschap. Dat is het soort bedrijven waaraan zoveel behoefte is vandaag de dag. Geen gemakkelijke opdracht.

De moderne manager moet een veelheid aan verschillende rollen op zich nemen: niet meer de alleen op beheersing en op winst gerichte technocraat, maar de sociale architect, de visionaire beslisser, de innovator en leider die enthousiast de verschuiving van de afdeling Human Resources (menselijke middelen) naar Human Purpose (menselijke doelen) inzet.

Zwaar werk maar het is te doen. Vooral als de omgeving ondersteunend werkt en de top de nieuwe visie ook uitdraagt. Helaas zijn de omstandigheden doorgaans verre van ideaal. Een manager zit net als alle leidinggevend van hoog tot laag gevangen in diezelfde op beheersing en winstgevendheid gerichte systemen waar zij de medewerkers voor willen behoeden. Hij bevindt zich veelal ingeklemd tussen verschillende managementlagen, waarin hij zowel loyaal wil zijn aan zijn bazen als aan zijn medewerkers. Hij is daarbij afhankelijk van de beslissers aan de top en loopt het risico zelf verbrijzeld te worden in de raderen van het systeem. Toch heeft de manager een morele verantwoordelijkheid te zorgen dat de medewerkers zin hebben in hun werk.

Door trouw te zijn aan zichzelf en zijn eigen vragen rond zinging, door iedere medewerker te helpen met het geven van zin aan het werk, en door het groter geheel te toetsen aan de kenmerken van zingend werk, kan hij mensen motiveren en systemen ombuigen. En zo komen we uit bij de vraag naar ieders eigen verantwoordelijkheid om zelf stelling te nemen: willen en kunnen we werken in een omgeving waarin menselijke waarden niet tellen? Ieder mens heeft de keuze, ook de manager.



Nina Lazeron en Wim Galjee zijn de oprichters van Academia Aemstel.



U kunt meedoen aan het onderzoek naar zinging op het werk: ga naar de website [www.werkmetzinonderzoek.com](http://www.werkmetzinonderzoek.com)

