

Zinverlening: het goud voor duurzame inzetbaarheid

Leidinggevendens beraden zich voortdurend op kansen-horizons¹. Zij richten kerncompetenties op het realiseren van die horizons. Die competenties bestaan uit processen, technologieën en talenten. Het zijn de duurzame succesvoorwaarden, terwijl producten en diensten de korte termijn vormen. Erosie doet kerncompetenties slijten en dus is constante waakzaamheid nodig. Want processen bureaucratiseren en technologieën verouderen snel. De talenten van vakmensen zijn het moeilijkste te actualiseren. Wat drijft vakmensen om talenten duurzaam te ontwikkelen en in te zetten? Het antwoord klinkt eenvoudig: zinverlening. Maar het zinfenomeen wordt vaak weggestopt. Alleszins de moeite om het weer te ontdekken. Ik bouw mijn betoog als volgt op:

1. Zinverlening is de basis voor duurzame inzetbaarheid. Maar de werksituatie biedt niet altijd zinverlening. De afgrond van het zinloos duister doemt dan op.
2. ‘Wachters van onze slaap’ stoppen het goud voor duurzame inzetbaarheid weg. De moderne samenleving heeft problemen met het zinfenomeen.
3. De zindialoog kan uitkomst bieden voor leidinggevende en professional om zinverwachtingen en zinverlening te bespreken.

1. Vakmanschap vereist zinverlening

Vakmanschap staat voor een “duurzame, basale menselijke drijfveer, het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf”². De klussen geven voldoening en trots. Het werk op zich lokt bevoegenheid en toewijding uit als het complex en gevarieerd is en zelfsturing met een grote mate van autonomie is vereist³. Als de professional zin ervaart in het werk, wil hij zich duurzaam inzetten.

1.1 Zinverlening als basis voor duurzame inzetbaarheid

Een mens heeft een oneindig verlangen naar zinverlening om de dagelijkse werkelijkheid betekenis te geven. Zin is een noodzakelijke levensvoorziening omdat het houvast geeft. Bij zinvol werken sta je in verbinding met een overstijgend geheel aan redeneerpatronen. Dat zijn collectieve interpretaties, betekenissen, waarden, strevingen en normen waar een groep aan hecht⁴. Bij professionals zijn het professie gebonden redeneerpatronen die voor de dagelijkse werkzaamheden de grondslag zijn. Deze grondslag oriënteert je op ‘zo doe je dit werk’. De beroepsgrondslag is een zin verlenende bron in zichzelf en maakt het mogelijk om de waan van de dag een plaatsje te geven.

Zingevoeligheid betreft uiteraard ook emotie. ‘Kijk eens wat ik bereik met hen’, zegt een docent vol trots. En een arts hoor je zeggen; ‘daar doe ik het voor, ook bij tegenslag’⁵. Dan is werken pas echt kwaliteit, als je opgaat in en bevoegen raakt voor wat je ervaart als waardevol en zinvol. Zinverlening is een bron van arbeidsvreugde, zelfsturing, creativiteit en vertrouwen. Het doet verbinden aan mensen ‘voor wie je het doet’. Kortom, het zinfenomeen is de basis voor duurzame inzetbaarheid.

1.2 Angst voor de afrond van zinloosheid

Zin die je ervaart geldt niet voor altijd. Zin laat zich niet stollen tot een blinkende klomp goud die je steeds gloedvol toeschijnt. De strijd tegen de afgrond van zinloosheid duikt steeds weer op. Dan dienen zich existentiële zinragen aan: ‘waar deed ik het ook weer voor’ en ‘waarin zie ik hét nu terug’. Waar zintekort opdoemt, dreigt vervreemding en dwaling van je ware (beroeps)aard.

Wat vakmanschap is, bepalen steeds vaker de op beheersen en controleren ingestelde managers en stafspecialisten die normen opleggen. Dus treedt een scheiding op tussen denken (kwaliteitsnormen) en doen. Dan is de professional nog slechts een uitvoerend instrument. Zijn zinvraag verdwijnt met alle gevolgen voor zijn bereidheid zich duurzaam in te zetten. De ziel gaat uit het werk en de menselijke maat verdwijnt uit de organisatie.

2. ‘Wachters van onze slaap’ stoppen het goud voor duurzame inzetbaarheid weg

Onze moderne samenleving heeft problemen met het zinfenomeen⁶. Overstijgende zin oriëntaties hebben plaats gemaakt voor individualisme in een spektakelmaatschappij. En de instrumentele rede benadert mensen slechts als economisch radertjes in een volledig gerationaliseerde wereld. Individualisme en instrumentele rede hebben als consequentie dat het zinvol betrokken zijn bij het reilen en zeilen van de (werk)gemeenschap afneemt⁷. Gevolg: we maken geen contact met ons zinverlangen omdat we worden opgenomen in tredmolens. Het zinverlangen wordt weggestopt.

2.1 De individualistische spektakelmaatschappij voorkomt onze reflectie op zingeving

Individueen ontwikkelen hun eigen levenspad en bepalen zelf welke levensovertuiging passend is. Hun individuele eisen en rechten worden ondersteund door het juridisch systeem wat weer het individualisme versterkt. De aansluiting op collectieve zingevende kaders is sterk verminderd. Daarnaast zien we dat onze samenleving steeds meer de kenmerken heeft van aaneengesloten spektakels. Het maakt niet uit of het aangeboden van waarde is of waarheid bevat. Het spektakel op zich is de dominante werkelijkheid⁸.

Zingevingvragen zijn ‘trage vragen’ waarop niet zo snel standaardantwoorden zijn te geven. Trage vragen verhouden zich lastig tot een context waarin alles steeds spectaculairder en sneller plaats vindt⁹. Ieder moet mee in de ‘tredmolenlogica van het spektakel en van de versnelling’. En dus blijft er weinig tijd over voor reflectie op wie je bent en hoe je verder te ontwikkelen om een zinvol werkbestaan op te bouwen. De individualistische spektakelmaatschappij is een ‘wachter van onze slaap’ die ervoor zorgt dat we zinverlangen zelf wegstoppen.

2.2 De instrumentele rede negeert verlangen naar zinverving

Het rationele efficiency denken heeft in de laatmoderniteit de overhand. Dat zien we heel sterk in organisaties. Voor veel managers is een organisatie slechts een sociaal verband dat zich efficiënt moet richten op door de leiding vastgestelde economische doelen. Dit instrumentele management handelen kan moeilijk overweg met het zinfenomeen.

Vooraf in onderwijs- en zorginstellingen (maar daar niet alleen) zie je dat management niet meer ten dienste staat van professionals. Er is sprake van een kloof tussen twee werelden met ieder hun eigen redeneerpatronen, taal en gevoelswaarde. Voor management is een organisatie een rationeel instrument dat je moet beheersen en controleren. Zij houdt zich bezig met balanced scorecards, targets, spreadsheets en meetinstrumenten.

Professionals concluderen bij de presentatie van het nieuwe visiedocument en het zoveelste veranderplan ‘dat is managementgedoe’. Zij willen zich niet bezighouden met “de vloek van doelen en middelen”¹⁰. Zij willen juist een organisatie naar de menselijke maat: zinverlenend, ontwikkelingsmogelijkheden, respect en vertrouwen. Maar meestal zien we dat de professionals mee moeten in de tredmolen van de op winst gerichte rationele bedrijfsvoering. Rationeel management is een ‘wachter van onze slaap’ die onze zinbehoefte wegstoppt. Maar daarmee neemt de bereidheid voor duurzame inzetbaarheid ook af.

2.3 Ontbrekende betrokkenheid bij het creëren van een kansen-horizon

Het individualisme, het spektakelaanbod en de instrumentele rede zorgen ervoor dat de menselijke maat op de achtergrond raakt. En de op rationele gronden ingerichte politieke processen in het

stadsbestuur of landsbestuur verleiden niet tot participatie. Hoe is dat bij de bedrijfsvoering op het werk?

Waar het werk van de vakman kenmerken heeft van complexiteit zie je een grote mate van verantwoordelijkheid. Maar hoe de toekomstige organisatie eruit moet zien, bepaalt vaak alleen het management. Trouwens ook wie de leider blijft of wordt¹¹. Jammer, want participeren bij het analyseren van de actuele situatie, het ontwikkelen van een toekomstige horizon en het uitwerken van veranderkundige aspecten kunnen de zinbeleving vergroten.

Maar als alleen management de toekomstige organisatie ontwerpt, blokkeert zij een belangrijke bron van zingeving. Duurzame inzetbaarheid voor het realiseren van de kansen-horizon is er dan ook niet. Dit is dus de derde 'wachter van onze slaap': het management beschouwt organisatie verandering als haar exclusieve domein.

3. De zindialoog

Zinbeleving loopt in het werkbestaan dus geregeld een deuk op. Dat maakt de professional kwetsbaar. Mag je die kwetsbaarheid in de betreffende cultuur uiten bij collega's en leidinggevenden? In een cultuur waar remredeneringen overheersen zal dat niet snel gebeuren. Daar staat de rem op het uiten van gevoelens en het tonen van je angst voor de afrond van zinloosheid¹².

Een dialoog over de mate van zinbeleving kan echter een hefboomwerking hebben om de menselijke maat terug te brengen in het werkbestaan. En daarmee ook de bereidheid tot duurzame inzetbaarheid want zin 'doet vloeien'. Praten dus over zinstreven en zinbeleving. Op dat ogenblik staat de driehoeksrelatie professional, zinvol werk en leidinggevende centraal. De professional probeert de leidinggevende te raken door te praten over zijn zinbeleving en zijn angst voor de afgrond van zinloosheid.

3.1 Het zinverleningsappel van de professional

Als de leidinggevende geraakt wordt door het appel van de professional, kan hij zichzelf niet meer centraal stellen¹³. Zou hij onverschillig weggijken dan verliest hij zijn gevoeligheid voor het menselijke. Het appel van de professional maakt hem juist verantwoordelijk voor de relatie met hem. Hij kan niet meer om de vraag heen: kan ik iets betekenen zodat zijn zinbeleving toeneemt?

Iets betekenen zonder dat de ander tot mijn bezit te maken. Want de ander (de professional dus) mag nooit een verlengstuk zijn van mijn denken. Tegen instrumentaliseren ontwikkelt zich altijd verzet. Vandaar de weerstand tegen veel veranderprocessen in organisaties. De ander is *aanwezig* en niet zo maar *beschikbaar* als instrument. Daarvoor is hij een te uniek wezen met een voor hem specifieke zinvraag. Een zindialoog kan een hefboomwerking hebben op de menselijke maat en de bereidheid tot duurzame inzetbaarheid.

3.2 Goede zorg en de breekbaarheid van het goede

Goede zorg voor jezelf als leidinggevende is een essentiële voorwaarde om de ander centraal te stellen in een zindialoog¹⁴. Dus als leidinggevende zorgen voor en genieten van een zekere onafhankelijkheid en vrijheid van handelen. En de empathie dat die twee aspecten ook voor de professional van belang zijn. Pas dan ben je in staat om je verantwoordelijkheid als leidinggevende te nemen in een zindialoog. Zelf dus goed in je vel zitten. Door ook te genieten van de hulp die je de professional biedt bij diens zinvraag, bemerk je dat de relatie met hem zinvol is. Daardoor neemt ook je eigen zinbeleving toe.

Voor zinbeleving binnen een specifieke context gelden geen universele recepten. In een zindialoog moet je specifiek en concreet handelen per individu en situatie om het goede te laten ontstaan. Hierbij maak je fouten maar het goede is altijd breekbaar¹⁵. Wat je voor de een goed doet, kan een andere belanghebbende onrechtvaardig vinden.

Er zijn immers altijd andere belanghebbenden betrokken. Dus de verantwoordelijkheid van de leidinggevende betreft ook hen. En als het goed is voelen al die anderen zich verantwoordelijk voor de relatie met elkaar. Er is dan sprake van een werkgemeenschap van ikken-als-anderen-voor-elkaar. Door deze primaire verantwoordelijkheid die resulteert in een zorgtaak voor de ander ontstaat een omgangsmoraal waar het niet om 'dikke ikken' gaat¹⁶. De leidinggevende vervult hierin een voorbeeldfunctie.

Samenvattend: het goud voor duurzame inzetbaarheid moeten we weer ontdekken

Zin ervaren is de drijvende kracht voor duurzame inzetbaarheid. Afnemende zinbeleving maakt kwetsbaar waardoor die inzetbaarheid afneemt. Er zijn aspecten die ons in slaap sussen en ervoor zorgen dat we minder reflecteren op zin oriëntaties: de individualistische spektakelmaatschappij, rationeel management en ontbrekende betrokkenheid bij organisatieontwikkeling.

Spreken over zinverwachting en zinervaring in een zindialoog kan een aanzet zijn om het goud voor duurzame inzetbaarheid weer te ontdekken. Dit spreken maakt kwetsbaar. Voor de professional om erover te beginnen. En voor de leidinggevende om zich te laten raken door het appel van de professional. Maar het is de moeite waard om het verborgen goud in een organisatie weer te ontdekken.

Noten en literatuur

¹ Hamel, G., en C. Prahalad (2002). *De strijd om de toekomst; Baanbrekende strategieën voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten*. Scriptum: Schiedam.

² Sennet, R. (2008: 17). *De ambachtsman; de mens als maker*. Meulenhof: Amsterdam.

³ Smulders, P. (2006). *De bevolgenheid van Nederlandse werknemers gemeten*. TNO special. In dit rapport blijken o.a. docenten en zorgverleners de meest bevolgen professionals te zijn door de mate van autonomie.

⁴ De redeneerpatronen vormen de ideeënwereld van een cultuur. De waarneembare laag bestaat uit symbolische uitingsvormen: objecten, fysieke indelingen, taal, jargon, verhalen, rituelen en bijvoorbeeld roddels. Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.

⁵ Stoker duidt het zinfenomeen aan als zelfverwerkelijking en met je ervaringen opgaan in een overstijgend geheel. Stoker, W. (1993). *Is vragen naar zin vragen naar God? Een godsdienstwijzgerige studie over godsdienstige zingeving in haar verhouding tot seculiere zingeving*. Meinema: Zoetermeer. Bij Burms lezen we dat de mens aan die samenhang ook zijn waardigheid ontleent. Burms, A. (1992). *Humanisme en ervaring van zin in Van der Wal en Jacobs, Vragen naar zin; beschouwingen over zingevingproblematiek.*

⁶ Dat was niet zo in de Middeleeuwen waar religie de exclusieve zinleverancier was. Je leefde in een zinvol verband waar God een oogje in het zeil hield. Toen de uitstraling van het hemels baldakijn verminderde, kregen ook andere levenssferen (waaronder werk) aandacht als zin verlenende kaders. Stoker (1993) duidt die kaders aan als binnen wereldlijke of seculiere religiositeit.

⁷ Taylor presenteert drie kwalen van de moderniteit waarop ik hier voortbouw. Taylor, Ch. (1994). *The malaise van de moderniteit*. Kok Agora: Kampen. Ik heb zelf de inbeddende spektakelmaatschappij toegevoegd. Zie: Debord, G. (2015). *De spektakelmaatschappij & commentaar op de spektakelmaatschappij*. Samenwerkende Uitgevers Vof.

⁸ Opvallend bij de Nachtwacht van Rembrandt: mensen met de rug naar het schilderij. Met hun selfie stick leggen zij hun eigen spektakel vast: jezelf portretteren midden in de Nachtwacht.

⁹ Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling; een pleidooi voor resonantie*. Boom: Amsterdam.

¹⁰ Schlick (in Stoker, 1993: 191) stelt dat de moderne mens zich helemaal focust op doelgericht werken. Daardoor vat de mens het leven niet meer op als spel. Voor Schlick kun je pas spreken van een geheel mens "wanneer hij speelt". Zie ook Huizinga, J. (2010). *Homo Ludens*. Pandora, Uitgever Contact: Amsterdam (oorspronkelijke uitgave 1938, Tjeenk Willink & Zoon: Haarlem).

¹¹ Mintzberg stelt naar mijn mening terecht dat organisatie daarmee niet democratisch zijn terwijl in de westerse landen democratie hoog in het vaandel staat. Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA; A hard look at the soft practice of managing and management development*. Pearson Education: Harlow.

¹² Zie voor een verdere beschrijving van remredeneringen en de contrasterende hefboomredeneringen Boom, P. van den en P. de Roode (2016). *Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar*. Mijnmanagementboek.nl.

¹³ Levinas beschrijft in zijn filosofie niet het 'ik' als focuspunt maar de relatie tot de ander. Met de ander en het andere bedoelt Levinas 'alles wat buiten mij valt' en dus volstrekt anders is. Volgens Levinas is het goed om verantwoordelijkheid te nemen en dus een primaire taak tot zorg op je te nemen voor de ander of het andere. Levinas, E. (1987). *De Totaliteit en het Oneindige*. AMBO: Baarn.

¹⁴ Daarnaast gelden algemene voorwaarden zoals respect, vertrouwen en veiligheid.

¹⁵ Murdoch, M. (2003), *Over God en het goede*. Boom: Amsterdam. Nussbaum, M. (2013). *De breekbaarheid van het goede; Geluk en ethiek in de Griekse filosofie en literatuur*. AMBO/Anthos: Amsterdam.

¹⁶ Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dike-ik; bouwstenen voor een kritisch humanisme*. SWP: Amsterdam.