

Meaningful Work

Wat betekent het en wat kun je als organisatie doen?

Inzichten vanuit internationale wetenschap en bedrijfsleven

3rd International Symposium
on Meaningful Work
14-15 juni 2018, VU Amsterdam





Zingeving blijkt topprioriteit

Op 14 en 15 juni 2018 organiseerde de Vrije Universiteit Amsterdam, in samenwerking met Resilians en Food for Flow, het derde internationale symposium Meaningful Work, dit keer in het kader van Duurzaamheid. Wetenschappers van over de hele wereld verzamelden zich om uit te wisselen over dit onderzoeksgebied. De tweede dag schoven leiders uit grote bedrijven waaronder Shell, Pon en Reaal aan, om met elkaar vanuit zowel wetenschappelijk als praktisch perspectief te kijken naar actuele vraagstukken op de werkvloer. Wat zijn de bevindingen vanuit de wetenschap? En wat betekent dit nu voor organisaties?

Meaningful Work

- > Wat zijn de bevindingen vanuit de wetenschap?
- > Wat betekent dit nu voor organisaties?

Volgens het laatste Nationale Salaris Onderzoek zoekt de jonge generatie steeds meer zingeving in het werk. Het blijkt zelfs een topprioriteit te zijn. Ook in het kader van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers komt steeds meer het besef dat werk als betekenisvol moet worden ervaren, willen we werknemers in het arbeidsproces houden.

Betekenisvol werk kan in verband worden gebracht met de persoonlijke ervaring van meer werkverdoening en welbevinden en kan werkprestaties versterken. Werk is door de jaren heen naast het verdienen van een salaris steeds meer functies en behoeften gaan vervullen. In onze banen zoeken we de kans op zelfontplooiing, waardering, sociale contacten, leerkansen en de mogelijkheid sociale idealen in de praktijk te brengen. Verder wordt het faciliteren van betekenisvol werk gezien als een van de belangrijkste manieren om een 'onweerstaanbare' organisatie te worden en om betrokkenheid en inzet van medewerkers te verhogen.

Zinvol werk en verantwoord ondernemen

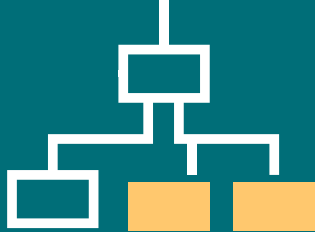
Bij het symposium was er speciale aandacht voor het verband tussen *meaningful work* en *corporate sustainability responsibility (CSR)*. Het blijkt dat mensen tegenwoordig niet alleen kijken naar de zelfontplooiing die ze als individu in hun werk kunnen vinden. De rechtvaardiging van wat de organisatie als geheel doet en aan de wereld bijdraagt kan net zo belangrijk zijn voor de ervaring van betekenisvol werk.

Meaningful work en CSR zijn verbonden met betrokkenheid en vitaliteit van werknemers en de binding met de organisatiedoelstellingen. Door vanuit het perspectief van *meaningful work* en *CSR* te kijken kunnen we onszelf opnieuw de vraag stellen wat vitale organisaties zijn en wat nuttig, gezond werk is. Zingeving is het thema van de toekomst en zal steeds belangrijker worden in het kunnen verbinden van het beste talent en het behalen van de beste resultaten.

Leiderschap op nieuw terrein

Het formuleren, vertellen en leven van het 'hogere doel' wordt steeds belangrijker voor organisaties, zodat klanten én medewerkers (en andere stakeholders) zich met de organisatie kunnen blijven verbinden. Voor leiders vraagt dit leiderschap op een relatief nieuw terrein, om visie-ontwikkeling en authenticiteit.

Hoe organiseer je dan betekenisvol werk? Wat vraagt dat van de organisatie, van werknemers, van processen en van beleid? Wetenschappelijk onderzoek geeft relevante vragen en waardevolle inzichten: al leidt dit nog niet tot kant en klare antwoorden, uit het symposium kwamen duidelijke aanknopingspunten naar voren die toegepast kunnen worden in organisaties. In dit whitepaper vertalen we zeven kernpunten uit de onderzoeken naar wat dit betekent voor jouw organisatie.



	pagina
1 Heb je de juiste blik op werk en toekomst?	4
2 Purpose, de vierde P naast People, Planet, Profit	5
3 De verschillende niveaus van zingeving betrekken	5
4 Hoe zie jij zinvol werk?	7
5 Bijdragen aan 'the greater good'	8
6 Een perspectief op zinloosheid	9
7 Actie ondernemen	10
8 Wat kun je nog meer doen in jouw organisatie?	11

Dit whitepaper is tot stand gekomen in samenwerking tussen Resiliants, Food for Flow en de Vrije Universiteit Amsterdam. Geschreven door auteurs van het boek 'Zin kun je maken' Ilse Vooren en Merlijn Koch, met bijdragen van Jitske Both-Nwabuwe en Evgenia Lysova van de Vrije Universiteit.

1) Heb je de juiste blik op werk en toekomst?

Welke kennis hebben we nodig, wat voor leiderschap, vaardigheden en gedrag om sociale en ecologische duurzaamheid mogelijk te maken en tegelijkertijd de behoefte aan zinvol werk te vervullen? In haar keynote speech houdt prof.dr. Marjolein Lips-Wiersma een krachtige spiegel voor aan zowel wetenschappers als ondernemers. Wie zich met zinvol werk bezighoudt, bevindt zich in een ethische of morele dimensie, waarin je per definitie een positie inneemt. Daartoe dienen we verder te kijken dan alleen naar werk. Lips-Wiersma schetst drie perspectieven om in het leven te staan die anno 2018 veel voorkomen:

Business as usual: in leven en werk, maatschappij en wereld gaan de dingen hun gang, zoals dat altijd is gegaan. Het gaat best goed, het is zo slecht nog niet. Met hier en daar kleine aanpassingen kunnen we op dezelfde voet doorgaan.

The great unravelling: de sociale en ecologische ontwikkelingen in de wereld zijn onomkeerbaar en in hoge vaart gaat de aarde kapot. We leven in een winner-takes-it-all-samenleving waarin groeiende ongelijkheid, nationaal-populisme en kapitalisme de dienst uitmaken. De tegenbeweging kan er niet tegen opboksen.

The great turning: er zijn problemen maar we kunnen ook manieren vinden om ermee om te gaan, gezien alle bewegingen en nieuwe lokale initiatieven die over de hele wereld ontstaan. We vinden innovatieve manieren van samenwerken en leren om regeneratief om te gaan met de aarde en ecologische middelen. Als mensheid zijn we in staat om vernieuwing te genereren, om te transformeren en daar is hoop en geloof in de toekomst aan te ontlenen.



Deze drie perspectieven zijn naast elkaar aan het gebeuren. Willen we iets kunnen zeggen over wat zinvol werk is, dan zullen we ook naar onze eigen paradigma's moeten kijken van waaruit we vertrekken, want dat heeft gevolgen voor de aannames die we doen over zinvol werk en het soort vragen dat we stellen.

Vanuit welk van de geschetste perspectieven vindt het onderzoek naar zinvol werk op dit moment vooral plaats? Veel vanuit 'business as usual', aldus Lips-Wiersma. Veel onderzoek naar zinvol werk wordt tot nu toe gedaan met een beperkte blik, vooral gericht op werk zonder de grotere perspectieven en morele dimensie mee te nemen, en vanuit traditionele aannames over werk en organisaties. Het is tijd om daar wakker in te worden. Veel organisaties ondernemen nog steeds vanuit het 'business-as-usual'-perspectief.

Als we vanuit het 'great turning'-perspectief onderzoeken en organiseren, komen we op andere vragen en uitdagingen. Wat is het soort kennis dat we nodig hebben, wat gaat ons helpen om echt betekenisvol en waardevol werk te kunnen doen? Hoe kunnen we hele systemen transformeren terwijl we daarin tegelijkertijd onze behoefte aan betekenis vervullen? Welk soort gedrag, houding en vaardigheden dragen bij aan sociale en ecologische duurzaamheid en het verlangen naar zingeving? Veel professionals en industrieën zien hun werk en diensten onder invloed komen van klimaatverandering. Wat is het soort werk of werkwijze die ons helpt zinvolheid te herkennen in plaats van problemen te vermijden? Hoe creëren we de ervaring te leven in een sociaal en ecologisch verantwoorde samenleving, een samenleving die de ervaring van een zinvol leven bevordert?





2) Purpose, de vierde P naast People, Planet, Profit

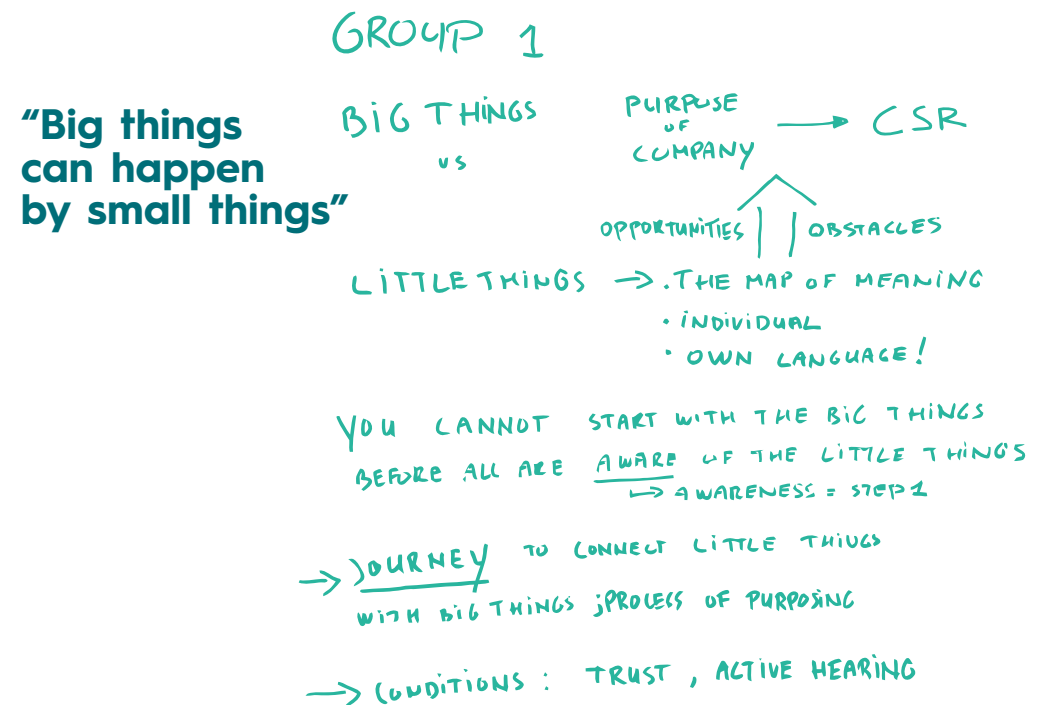
De psychologie is een eind gekomen sinds de psychiater Freud veronderstelde dat de mens primair wordt gedreven door het verlangen naar seks en macht. Al na de Tweede Wereldoorlog liet psychiater en concentratiekamp-overlevende Viktor Frankl zien dat de mens in de basis wordt gedreven door het verlangen naar betekenis: we willen van betekenis zijn en zin ervaren. Het voor ogen houden van een zinvol doel heeft een groot effect op welzijn en motivatie, zowel mentaal als fysiek.

In de psychologie wordt *meaning* of zingeving steeds vaker genoemd als belangrijke drijfveer van de mens. Het model van positieve gezondheid van Machteld Huber laat zingeving expliciet zien als een van de zes dimensies (Huber, Institute for positive health, 2017). In deze lijn spreekt Lips-Wiersma over de mens niet als *human being* maar als *meaningful being*. De behoefte aan betekenis en zinvolheid is meer dan een luxe of een persoonlijke wens. Het komt terug op wie je bent, wat je belangrijk vindt en wat je rol is op deze aarde. Het werkt door in welbevinden, vitaliteit, motivatie en werkprestatie. We kunnen er maar moeilijk aan ontkomen om die vragen aan onszelf te stellen. En we parkeren die vragen en behoefte dan ook niet wanneer we naar het werk gaan. Het is van belang om te beseffen dat we als werknemers in de eerste plaats *meaningful beings* zijn die werken om iets te kunnen betekenen. Erkennen we dit niet, dan ontstaat er weerstand, gaan we er ergens anders naar op zoek of raken we gedemotiveerd. Zingeving is dus niet vrijblijvend, maar een bepalende factor, een missende KPI in het succes van een organisatie.

3) De verschillende niveaus van zingeving betrekken

'Vaak gaat zingeving over de grote dingen. Terwijl voor mij zin juist in de kleine dingen zit. Hoe kunnen we deze 'small things' en 'big things' met elkaar verbinden?' Een belangrijke vraag en voor veel werknemers een herkenbare kwestie. Zingeving kent verschillende niveaus, van alledaags tot existentieel. De missie of bedoeling van de organisatie is een van die grote dingen: de manier waarop de organisatie duurzaam wil ondernemen om een bijdrage te leveren aan de wereld verschaft een hoger, dat wil zeggen een meer overkoepelend niveau van zin. Het raakt aan wat we zien als de bestaansredenen van de organisatie en onszelf. Aan een nuttige vergadering waarin je prettig overleg hebt gehad met collega's, ontleen je zin op een alledaags niveau. En vaak zijn het dit soort dagelijkse ervaringen waar mensen aan refereren als je vraagt naar momenten van zin of betekenis in het werk.

Uit de werkgroepen tijdens het symposium blijkt dat de grote, individu-overstijgende niveaus van betekenis in organisaties starten bij de persoonlijke ervaring. Wanneer je met elkaar bewust wordt van de betekenis die je in de praktijk beleeft, kun je bouwen aan de grote dingen. Dit bewustzijn ontwikkelen, daar taal en actie aan geven, dat is het proces van zingeving: 'purposing'. Daar is vertrouwen voor nodig en actief luisteren naar elkaar.





Betekenis in en op het werk

Tijdens het symposium organiseerden dr. Evgenia Lysova (VU Center for Meaningful Work) and Jitske Both-Nwabuwe (VU Faculty of Social Science) de workshop 'Creating Flow'. Deze workshop is gebaseerd op het conceptuele academische werk van Lysova en Janssen (2017) over de verschillende niveaus van betekenis in de context van CSR. In dit conceptuele werk onderzoeken de auteurs hoe mensen betekenis ervaren als zij werk doen dat betekenisvol is in de praktische uitvoering (*meaningfulness in work*) en als zij werken voor een organisatie die maatschappelijk georiënteerd is (*meaningfulness at work*). Volgens het ontwikkelde model kunnen mensen zowel betekenis in als op het werk ervaren als de organisatie CSR inbedt in de strategie en in de dagelijkse werkzaamheden. Mocht CSR alleen maar op strategisch niveau aan de orde zijn zonder dat werknemers daadwerkelijk betekenis in hun praktische werk beleven, dan is de kans groot dat de ervaren betekenis van werk niet duurzaam zal zijn.

Uit de workshop werd aan de hand van scenario's geëxperimenteerd met wat bijdraagt aan betekenisvol werk. In het ene scenario werkte een deel van de groep in een commerciële organisatie bij de klantenservice, met veel ruimte voor eigen invulling van de werkzaamheden en planning en samenwerking. In het tweede scenario werkte het andere deel van de groep voor een maatschappelijke organisatie, met veel positieve impact in de maatschappij, bij de klantenservices, met veel protocollen, weinig tot geen ruimte voor eigen invulling en geen mogelijkheden voor samenwerking. De vraag was aan de groepen: verbeeld hoe je het werken binnen deze organisatie ervaart.



Links: scenario commerciële organisatie met veel vrijheid en samenwerkingsmogelijkheden, **rechts:** maatschappelijke organisatie, met veel positieve impact in de maatschappij, met weinig tot geen vrijheid in werkzaamheden en samenwerkingsmogelijkheden.

Verrassend genoeg bleek dat wat je dagelijks doet heel veel betekenis geeft aan je werk, ongeacht het doel van je organisatie. Verder bleek dat teamwork een belangrijke bijdrage levert aan het creëren van een hoger doel binnen een (commerciële) organisatie. De resultaten voegen nieuwe inzichten toe over het begrip van verschillende niveaus van betekenis in organisaties, in de context van duurzaam ondernemen.

4) Hoe zie jij zinvol werk?

Hoe bepalen we wat zinvol werk is en wat 'gewoon' werk? Bij deze vraag stelt Marjolein Lips-Wiersma een tegenvraag: 'waarom zijn we hier op deze planeet?' Wat we als zinvol werk beschouwen, is gerelateerd aan deze existentiële kwestie, die we allemaal tegenkomen in ons leven. We kunnen in organisaties en daarbuiten meer bezig zijn met de vraag wat zinvol voor ons is. Daarmee houden we ons bezig met ons morele kader en kijken we verder dan alleen ons dagelijkse werk.

Dr. Ruth Yeoman maakt net als veel van haar collega's onderscheid tussen *meaning* en *meaningfulness*. 'Making meaning', betekenis geven, doen we doorlopend. Meaningfulness, zinvolheid, impliceert een morele of ethische dimensie: wat vinden we van waarde, wat is goed, nuttig, duurzaam? Ons werk wordt gekleurd door onze achterliggende overtuigingen, waarden en normen.

Wat is de definitie van zinvol werk? Onderzoeker Madden en zijn collega's volgen de definitie van May (2004), die zinvolheid definieert '*as the value of a work goal or purpose, judged in relation to an individual's own ideals or standards*'. Deze definitie gaat dus ook uit van de persoonlijke opvattingen die we als individu hebben. Die individuele denkbeelden van idealen en standaarden ontwikkelen we in relatie met de sociale context, voegt Madden toe.

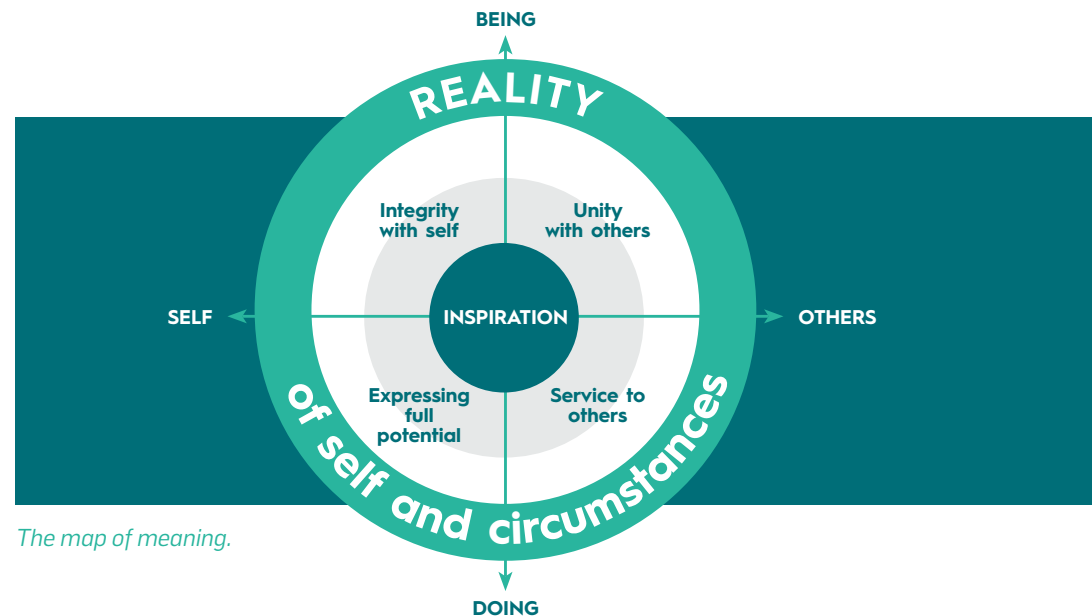
Vanuit het onderzoek rondom CSR zijn er verschillende normatieve definities en benaderingen, zegt CSR-expert prof.dr. Gond. 'You have to assume that people disagree about what meaningful work would be.' Gond, die veel kwantitatief onderzoek doet naar zinvol werk en CSR (corporate social responsibility), bevestigt dat kwantitatief onderzoek en de morele dimensie meer met elkaar verbonden zouden moeten worden.

Uit een literatuurstudie van Both-Nwabuwe, Dijkstra en Beersma (2017) blijkt dat er inderdaad geen consensus is over een definitie van betekenisvol werk, maar dat de definities wel allemaal een bepaalde mate van overlap hebben. Betekenisvol werk gaat over een doel in je leven ervaren doordat het werk bepaalde menselijke behoeftes - zoals verbondenheid met anderen - vervuld. Both-Nwabuwe et al. (2017) definiëren betekenisvol werk op basis van de literatuurstudie als volgt: *meaningful work is the subjective experience of existential significance resulting from the fit between the individual and work*. Betekenisvol werk of zinvol werk is dus de subjectieve ervaring dat het werk bijdraagt aan de zin van het leven. Deze ervaring komt tot stand doordat het individu in een organisatie of in het werk voor hem of haar belangrijke waarden kan realiseren.

Uiteindelijk begint zingeving en zinvolheid bij een persoonlijke ervaring: in een morele evaluatie en vooral in een gevoel. Juist omdat dit gevoel zo speelt, zijn zingeving en zinvolheid zo lastig te definiëren en te kwantificeren voor wetenschappers.

Hoe kun je dan toch met elkaar vaststellen wat voor jullie organisatie de juiste koers is, wat je essentieel vindt in jullie manier van werken en wat dat betekent voor hoe je met elkaar omgaat? Door de ruimte te nemen voor reflectie en communicatie. We kunnen zingeving in een organisatie proberen te meten en begrijpen, de beste graadmeter is gelegen in contact met

collega's, leidinggevenden, werknemers, kortom met iedereen in de organisatie. Tijdens het symposium kwam uit meerdere werkgroepen naar voren dat tijd voor reflectie en afstemming essentieel is om de ervaring van zin in organisaties te voeden.



The map of meaning.

Hoe beleef je zinvol werk? Het gesprek over zingeving aangaan kan aanvoelen als een heel groot onderwerp. Lips-Wiersma heeft daarom op basis van haar onderzoek een model ontwikkeld, de *map of meaning*, om te reflecteren op wat betekenis geeft in het werk en in het leven. Het uitgangspunt van dit model is dat het belangrijk is aandacht te hebben voor alle vier dimensies die betekenis geven aan het werk. Wanneer er te lang te veel aandacht gaat naar bijvoorbeeld het dienen van anderen, dan gaat de betekenis van het werk verloren. Dit model stelt zinvol werk dan ook voor als een continu proces, waarbij het belangrijk is om een balans te vinden tussen de behoeftes van jezelf en van anderen en tussen doen en zijn. Je kunt daarbij een concrete situatie of gebeurtenis nemen en onderzoeken of je actie gericht is op jezelf of de ander en of het iets is wat je doet of waar het iets toevoegt aan wie je bent. In het boek 'The Map of Meaningful Work - A Practical Guide to Sustaining our Humanity' staan concrete opdrachten om aan de slag te gaan met dit model. Dat kan direct al leiden tot manieren om anders samen te werken of beleid te veranderen.

5) Bijdragen aan 'the greater good'

De betekenis die wordt ervaren in het werk houdt verband met hoe werknemers naar de organisatie kijken. Hoe wordt er omgegaan met het milieu, wat is de bijdrage aan de maatschappij en hoe wordt er omgegaan met werknemers en klanten?

Prof.dr. Gond en zijn collega's deden action-research bij een grote bank in Zuid-Korea, waar ze Corporate Social Responsibility (CSR) op verschillende niveaus in praktijk hebben weten te brengen. Op het niveau van beleid hebben ze actie genomen om een betekenisvolle impact te hebben op de samenleving. Op het niveau van dagelijks werk hebben ze door training en procedures ruimte gegeven aan reflectie op wat het juiste is om te doen. Zo leerden professionals in de organisatie alert te zijn op signalen dat het nodig is om stil te staan bij wat ze doen, in plaats van doorgaan.

Deze interventies hebben ertoe geleid dat de werknemers de organisatie en het werk anders zijn gaan beleven. Werknemers omarmen de ervaring dat ze een sociaal doel dienen en daarmee versterkt het hun gevoel van eigenwaarde en trots. Het maakt dat ze zich meer volledig willen en kunnen inzetten voor het werk. De mate van betrokkenheid wordt dus versterkt. Deze interventies werken uiteindelijk positief door in werkvermogen en de financiële resultaten van de organisatie.

Zelfontplooiing en waardevol zijn

Onderzoek naar betekenisvol werk vertrekt in de meeste onderzoeken tot zover vanuit de persoonlijke voldoening en zelfontplooiing van werknemers. Bailey, Madden en Lips-Wiersma noemen dat het perspectief van *Realisation*. Een ander perspectief op werk vertrekt vanuit de rechtvaardiging van wat van waarde is en wat niet. Dit *Justification* perspectief is nog te weinig onderbouwd en onderzocht maar is net zo interessant.

Wanneer wordt gekeken naar het verband tussen meaningful work en CSR, dan gaat het er niet alleen om dat het individu ruimte heeft voor zijn eigen doelen, maar dat het werk en de organisatie daadwerkelijk waardevol zijn. Als *meaningful being* is het belangrijk dat jouw intenties overeenkomen met de doelstellingen van de organisatie waar je werkt. Hoe meer de organisatie past bij wat jij als betekenisvol ziet, des te gemakkelijker is het om achter de organisatie te staan en je ervoor in te zetten.

Hoe kan CSR doorwerken?

CSR interventies op beleid en doelstellingen van de organisatie

- > interventies op cultuur en afdelingsniveau
- > positieve identificatie met de organisatie en eigen werkzaamheden
- > betere werkprestaties en verhoogde (financiële) resultaten van de organisatie

6) Een perspectief op zinloosheid

Waarom spreken we eigenlijk over betekenisvol werk en wat zegt dat over al het overige 'werk' dat we doen? Over betekenis en zingeving wordt overwegend positief gesproken. We hebben het hier tenslotte over de persoonlijke en collectieve zoektocht naar wat waardevol is. Toch geeft het onderscheid met 'gewoon werk' aan dat er een spanning bestaat tussen de behoefte aan betekenis en de realiteit.

Zinvol werk kun je kortweg definiëren als werk dat vanuit het persoonlijke kader bijdraagt aan het grotere geheel en iets toevoegt aan persoonlijke (ontwikkelings)doelen. Hoe groter de verbinding op dat vlak is tussen de persoon en de organisatie, hoe meer betekenis ervaren zal worden. Is de keerzijde van zinvolheid dan simpelweg het ontbreken van betekenis in het werk? Madden en Bailey stellen dat zinloosheid een categorie op zichzelf is en een plek verdient op de onderzoeksagenda. Waarom is dat?

Verschillende filosofen, waaronder Karl Marx, hebben al gewaarschuwd dat industriële, maar ook de meer moderne werkwijzen kunnen leiden tot vervreemding van de mens. Bedrijfsprocessen kunnen zo complex zijn dat iemand die een tussenschakel is, geen voeling meer heeft met het product of de dienst waar hij aan werkt. Bedrijfsprocessen en werkwijzen kunnen niet alleen van weinig (zichtbare) betekenis zijn en daarmee weinig bijdragen aan zinvol werk, maar diezelfde processen kunnen dus zelfs een actieve rol spelen in een ervaring van zinloosheid, onmacht, leegte en vervreemding.

In de praktijk van coaching komen dit soort ervaringen van werknemers regelmatig aan de orde. Met name op het betrekkningsniveau, neem het voorbeeld van een leidinggevende die zijn medewerkers nooit groet in de wandelgangen en hen geen blik waardig acht. Het gevoel niet te bestaan of niet van betekenis te zijn, zelfs niet in de minste achting of teken, kan een dehumaniserend effect hebben. Het komt met regelmaat voor dat er door verschillende mensen onder een leidinggevende met een dergelijke houding coaching wordt aangevraagd.

Als het gaat om de ervaring van zinloosheid of niet van betekenis te zijn, is een ander geluid dat in verschillende organisaties klinkt dat mensen zich op de werkvloer niet gehoord voelen hoger in de organisatie. Dat mensen ophouden zich te laten horen, omdat ze het idee hebben toch geen invloed te hebben. Of dat wanneer ze misstanden zien het niet meer melden omdat er naar hun idee toch niets mee gedaan wordt.

Daar staat vanuit de organisatie meestal geen opzet tegenover om mensen niet te willen horen of te onderwaarderen. Sterker nog, meestal wordt er veel in werking gesteld om mensen te waarderen en te respecteren en kan de teleurstelling bestaan dat het niet op de bedoelde manier ontvangen wordt.

Het vraagt om een scherpe, geïnteresseerde en onderzoekende blik om te achterhalen welke processen en werkwijzen een gevoel van betekenisloosheid in de hand werken en hoe in dat werk de menselijkheid terug gebracht kan worden.



In elke organisatie kunnen op verschillende momenten en door verschillende interacties ervaringen van zinloosheid ontstaan. Het vraagt om ze op te sporen en recht te zetten. Dat vraagt niet om een eenmalige actie, maar om er telkens bewust van te zijn als een onderdeel van menselijke interacties en organisaties. Het gaat er niet om de zinloosheid te voorkomen, maar om deze te herkennen, te durven te zien en aan te pakken.

Kan iedereen betekenisvol werk doen?

Een terechte vraag die opkwam tijdens het symposium was voor wie betekenisvol werk eigenlijk is. Wetenschappers Aju en Beddewela verlegden de aandacht van betekenisvol werk in het Westen naar de ervaring in ontwikkelingsgebieden. Voor lokale werknemers is wat een organisatie doet op wereldschaal aan goede projecten niet zo van betekenis, wanneer er niets wordt geïnvesteerd in de gemeenschap ter plekke. Dit klinkt als een open deur, maar wijst op de lastige vraag wie eigenlijk toegang heeft tot betekenisvol werk en op wie het duurzaamheidsbeleid is gericht.

De vraag is hoe duurzaam het beleid is als alleen het management dat mag en kan bepalen. Yeoman en O'Hara deden actiegericht onderzoek bij een organisatie van ongeveer 100 medewerkers die met elkaar in sessies konden bepalen hoe het werk meer betekenisvol gemaakt kon worden. Vanuit dat overleg werd beslist om iedere werknemer mede-eigenaar te maken van de organisatie. De positieve effecten waren dat mensen zich meer gewaardeerd en gehoord voelden. Het verhoogde de betrokkenheid bij het werk.

De nieuwe eigenaren hebben in de loop van het onderzoek met elkaar gesproken over hoe ze het werk anders konden indelen opdat het meer betekenisvol zou worden. De oplossing die ze met elkaar hadden gevonden was om het minder interessante maar wel noodzakelijke werk uit te besteden. De mensen die dit werk oppakten, werden geen onderdeel van de nieuwe organisatie. Zonder het zich bewust te zijn creëerden ze met dit besluit een tweedeling of nieuwe klasse in het werk tussen eigenaren/werknemers en de mensen die het onbeduidende werk kunnen doen.

Dit experiment biedt een interessant inzicht in mogelijke nieuwe vormen van samenwerken en betekenisvol werk. Mensen kunnen meer betekenis in het werk gaan ervaren als ze letterlijk meer eigenaarschap krijgen, maar dat vraagt ook om een visie op deze nieuwe vorm van leiderschap. De conclusie is misschien ook dat een deel van het werk erbij hoort en niet per se betekenisvol hoeft te worden.



7) Actie ondernemen

Professionals worden vaak gedefinieerd door wat ze doen, maar niet alles wat ze doen is even zinvol. Om zinvol werk te begrijpen kunnen we focussen op wat professionals *doen*, brengt UvA-onderzoeker Berkers samen met haar collega's naar voren. Intrinsieke zinvolheid ervaren we in activiteiten die we zien als onderdeel van ons werk en die uitdrukken wie we zijn (*doing what you are*). Extrinsieke zinvolheid is gelegen in activiteiten die bijdragen aan de doelen en missie van de organisatie (*doing what matters*). Wil je zinvol werk stimuleren, dan kun je onderzoeken a) welke activiteiten er precies gedaan worden en b) in welke mate deze bijdragen aan de eigen identiteit en aan wat ertoe doet voor de organisatie. In het onderzoek zijn acht typen van activiteiten onderscheiden:

- 1) Raison d'être:** de reden waarom je dit beroep doet, een bron van trots en zingeving voor jezelf en ook kern van de organisatie: je doet wat je bent en wat ertoe doet. Dit deel van activiteiten moet dan ook genoeg aanwezig zijn.
- 2) Necessary obligations:** geven minder voldoening maar horen nog steeds bij de kern van de organisatie. Het moet nu eenmaal gedaan worden, het blijft onderdeel van het werk.
- 3) Divergent duties:** deze activiteiten komen niet in iedere baan voor. Worden gedaan om zichzelf te onderscheiden of worden gedelegeerd. Dragen vooral bij aan de organisatie.
- 4) Imposed evils:** administratie- en controletaken. Dragen vooral bij aan efficiëntie van de organisatie.
- 5) Mindless work:** taken met lage moeilijkheidsgraad en druk. Doet men om met de uitdagingen in het werk om te kunnen gaan. Heeft geen waarde voor de organisatie. Nodig voor de afwisseling, maar moet geminimaliseerd worden.
- 6) Illegitimate tasks:** zijn niet redelijk en niet nodig, maar worden gedaan omdat ze er nu eenmaal liggen. Dragen niet bij aan de eigen identiteit en niet aan de organisatie en zouden vermeden moeten worden.
- 7) Career service:** activiteiten ten behoeve van de eigen professionele ontwikkeling, dragen bij aan inzetbaarheid en mobiliteit en aan eigen identiteit en loopbaan. Niet per definitie aan de organisatie.
- 8) Pro-social duties:** deze taken worden niet verwacht door de organisatie, maar doet men om anderen te helpen, uit eigen motivatie en bijkomend bij het dagelijkse werk. Professionals die dit veel doen en hierop dreigen leeg te lopen, zouden dit ofwel expliciet kunnen maken binnen de organisatie, zodat ze er gewaardeerd voor worden, ofwel deze taken minimaliseren.

Actie ondernemen als het niet klopt

Wat kun je als individu doen of bijdragen aan zin, als de macht en beslissingen vaak op een hoger niveau in de organisatie liggen? Je kunt misschien niet alle beslissingen nemen, maar

als individu of team kun je wel je waarden toetsen aan waar de organisatie voor staat, en kijken of je daadwerkelijk doet wat je zegt en gelooft. Het ligt binnen je eigen invloedssfeer om incongruenties te adresseren: wat doe je ermee als zorgzaamheid jouw kernwaarde is en ook hoog in het vaandel staat in de missie en visie, maar in de praktijk blijkt dat jij en je collega's weinig zorgzaamheid ervaren als je met een burn-out uitvalt?

Incongruentie kun je zien als kans in plaats van als een probleem. Als leiders hebben we het lef nodig om openheid en eerlijkheid te tonen als we niet helemaal waar kunnen maken waar we voor staan, en ervan te leren. Ook in grote bedrijven moet je kunnen zeggen: we willen iets goeds doen, en we zetten er volop op in, maar we weten ook nog niet goed wat er gaat werken. Erken dat je onderuit gaat, en laat zien hoe je eraan blijft werken. Actie ondernemen op incongruentie is een manier om aan de ethische cultuur te werken. Niet alleen van bovenaf, maar juist van binnenuit, vanuit iedere werknemer. De wereld verbeteren begint nog altijd bij jezelf.

“Durf te gaan staan, te vallen, het niet te weten en ervan te leren”

Invloed hebben op veranderingen

Organisatieveranderingen zijn aan de orde van de dag. Verandering gebeurt continu en is chaotisch. We praten vaak over verandering als een bedreiging, zegt Machteld van den Heuvel, UvA-onderzoeker en trainer tijdens haar presentatie. Hoe gaat organisatieverandering samen met zinvol werk? Uit haar onderzoek in onder meer de publieke sector blijkt dat het welzijn van werknemers tijdens veranderingen positief beïnvloed wordt door participatie. Het gevoel invloed te hebben in de verandering, input te leveren en een stem te hebben zorgt voor betrokkenheid en motivatie.

Wat heeft de verandering voor waarde, wat draagt het bij aan het geheel? Kun je uitleggen hoe de verandering bijdraagt aan *People, Planet* en *Purpose*, of draagt het alleen bij aan *Profit*? Als mensen achter de redenen staan en zich actief betrokken weten in de verandering, voelen ze zich meer verbonden met de organisatie en zijn ze meer bereid om te bewegen. Het is van belang dat werknemers niet alleen tijdens, maar ook voorafgaand aan de verandering invloed hebben. Dat voedt welzijn en zingeving tijdens turbulente tijden, factoren waar je beter op kunt focussen dan op het managen van de verandering.

8) Wat kun je nog meer doen in jouw organisatie?



1. Onderzoek op welke manier jullie werken aan *purpose*. Hoe vertaalt zich dat eventueel naar een duurzaamheidsbeleid? Wordt het beleid doorvertaald naar de werkcultuur? Welke aspecten zijn sterk in jullie organisatie en waar is nog aan te werken? Is het 'business as usual' of worden er echte veranderingen doorgevoerd? En wie wordt er betrokken in de gesprekken daarover?
2. *Purpose* wordt steeds belangrijker om klanten, medewerkers en andere stakeholders te blijven verbinden aan de organisatie. Dat vraagt om leiderschap op dit relatief nieuwe terrein. Wanneer je ruimte maakt voor visie-ontwikkeling, bewustwording en training dan zal dat lonen. De trend versterkt zich dat je als professional persoonlijk en authentiek verbonden bent met wat je doet en de organisatie. Maak ruimte voor die reflectie, op individueel niveau en met elkaar.
3. Zingeving of duurzaamheid kunnen lastig zijn om te grijpen of concreet te maken. Werk met concrete modellen zoals *the map of meaning* om het gesprek scherper te krijgen op wat betekenisvol werk eigenlijk is en welke verschillen kunnen bestaan tussen medewerkers. Een organisatiescan betekenisvol werk (zie hiernaast) kan ook helpen om meer zichtbaarheid te geven aan dit thema.
4. Meaningful work speelt op verschillende niveaus. Onderzoek op welke manier jullie hieraan werken. Kunnen mensen genoeg waarde en rechtvaardiging vinden in wat de organisatie doet en in hun eigen activiteiten? Hebben mensen het idee dat er genoeg mogelijkheden zijn tot zelfontplooiing? Kunnen ze doen wie ze zijn? Op welke manier wordt betekenisvol werk in de vezels van de werkcultuur gebracht? Is er genoeg ruimte en waardering voor kleine acties van betekenis en persoonlijke ervaring?
5. De ervaring van zinloosheid, onmacht, vervreemding, miskennen en onrecht zijn effecten die optreden waar mensen op grote schaal met elkaar samenwerken. Een perfecte manier van samenwerken en *meaningful work* bestaat niet. Wees er bewust van dat deze processen optreden en niet altijd voldoende uitgesproken of gehoord worden. Nodig mensen uit de moeite die ze ervaren te delen en kijk of je met elkaar op kleine en grote schaal de ervaring van zinvolheid kan herstellen. Dat is een voortdurend proces dat om aandacht en zorgvuldigheid vraagt.
6. Sta ongemak toe en durf ervan te leren. Meaningful work en CSR vragen om veranderingen, wat ook leidt tot weerstand. De behoefte aan zinvol werk of de roep om meer duurzaam verantwoord ondernemen brengt ook tegenstrijdigheden en conflicten mee.

Meaningful Work en CSR zijn complexe thema's. Het is een uitdaging om te begrijpen hoe ze precies werken, hoe ze doorwerken in de verwevenheid tussen alle belanghebbenden en verschillende bedrijfsprocessen. Een uitdaging om aan te gaan: ze zijn van doorslaggevend belang in het succes van de organisatie, nu en in de toekomst.

Wil je verder onderzoeken hoe MFW en CSR in jullie organisatie werken, hoe mensen de waarde van het werk ervaren en hoe je daarin stappen kunt zetten? Wij denken graag met je mee! Wat wij doen:

Meten en onderzoeken

Op basis van het werk van Marjolein Lips-Wiersma heeft onderzoeker Jitske Both-Nwabuwe (Vrije Universiteit) een bedrijfsscan ontwikkeld zodat je direct weet hoe het ervoor staat met de ervaring van betekenisvol werk in de organisatie. Een monitor Meaningful Work dus, die organisatiebreed ingezet kan worden. Wil je specifiek onderzoek naar bepaalde vraagstukken in de organisatie dan werken wij graag mee.

Denken en perspectief ontwikkelen

Resiliens organiseert samen met de Vrije Universiteit en Food for Flow sessies gericht op vraagstukken binnen organisaties. Dat kan in de vorm van een brainstormsessie, denktank, workshops of (beleids) sessie.

Doen

Wij verkennen ook graag samen wat directe interventies zijn die kunnen worden toegepast zoals bijvoorbeeld coaching. Coaching kan mensen in de organisatie individueel ondersteunen in het verkennen van betekenisvol leven en werk. Resiliens en Food for Flow hebben daarin goede resultaten behaald in de laatste 20 jaar.

Met onze gezamenlijke kracht vanuit Resiliens, Food for Flow en Vrije Universiteit Amsterdam denken en doen we graag mee in de uitdaging om mensen, diensten, producten, organisaties en onze planeet een duurzame toekomst in te leiden.

Contact

Neem contact op met Merlijn Koch via merlijnkoch@resiliens.nl of bel (030 659 75 75) www.resiliens.nl

Auteurs

Ilse Vooren en Merlijn Koch, m.m.v. Evgenia Lysova en Jitske Both-Nwabuwe.



Bronnen

- Both-Nwabuwe, J.M.C., Dijkstra, M.T.M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in psychology*, 8, 1658.
- Hartgers, R. (2017). De bullshitradar van millennials. Generatie Y is op zoek naar zingeving. *Intermediair*, 7 december 2017.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2017). *The map of meaning: A guide to sustaining our humanity in the world of work*. Routledge.
- Lysova, E. I. & Janssen, J. L. (2017). CSR and Meaningful Work Flow in Organizations: Enabling Experiences of Meaningfulness at Work and in Work. *Paper accepted for presentation at the 13th Corporate Responsibility Research Conference, Sevilla, 13-15 September, 2017*.
- Vooren, I. en Koch, M. (2017). *Zin kun je maken. Processen van zingeving begeleiden*. Amsterdam: Boom.
- El Akremi, A., Gond, J-P, Kim, B-J., & Kim, T-H. "Reconsidering the micro-foundations of the CSR-financial performance relationship: Perceptions of work meaningfulness and moral consistency matter!"
- Farran, P. "Cultivating work meaningfulness with appreciative inquiry"
- Kar, A. & Elangovan, E. "Towards a theory of a great place to work: Meaning in and at work through the fit perspective"
- Khazanchi, S. & Ghitulescu, B. "The pursuit of meaningful work: A paradox?"
- Macagno, T. & Delong, D. "Corporate sustainability role in employees' psychological contract and engagement"
- Madden, A., & Bailey, C. "A 'radical' agenda for meaningful work"
- Michaelson, C. & Tosti-Kharas, J. "A normative theory of work meaning emerging from close relations' perspectives on work"
- Morrow, D. & Conger, S. "Job crafting, mindfulness, meaningfulness, and work engagement"
- Sherman, C. "Social and commercial entrepreneurs' well-being: Examining meaningful work and work/life balance"
- Van Baardewijk, J. & Wempe, J. "The goods of business and meaningful work"
- Van den Heuvel, M., Petrou, P., & Demerouti, E. "Together we stand: Well-being benefits of participation and affective commitment during change"
- Vogel, D. & Willems, J. "Does reflecting on prosocial and societal impact foster public employees' well-being, turnover intention, and willingness to recommend their job"
- Yeoman, R. & O'Hara, J. "Creating sustainable organisations – mutual ownership, sustainability and meaningful work"

Presentaties Symposium Meaningful Work, VU 2018

- Aju, O. & Beddewela, E. "Fulfilment and breach of employees social expectations and attitudinal outcomes"
- Bailey, C., Madden, A., & Lips-Wiersma, M. "Finding meaningfulness in work: order and disorder in discriminating between worthy and unworthy work"
- Berkers, H., Mol, S., & Den Hartog, D. "Doing what you are and doing what matters: An activity-based approach to understanding meaningful work for professionals"
- Cai, W., Jingzhou, P., & Lysova, E.I. "Congruence between perceiving and living a calling and its work outcomes: A three waves study from China"

Meaningful Work

3rd International
Symposium On
Meaningful Work

Resilians
it's about you

 **Food for Flow**

 **AMSTERDAM
BUSINESS
RESEARCH
INSTITUTE**

VU  **VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM**  **School of Business
and Economics**

VU  **VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM**  **Faculty of
Social Sciences**