HET ZINGEVENDE WERK

Een literatuuronderzoek naar in hoeverre mensen zingeving op het werk vinden

Student Ir. Ellen van Son-de Waard

Vakgebied Spiritualiteit in de moderne samenleving

Begeleider Dra. Lydia Meiling

EINDSCRIPTIE

HBO-EXAMEN

HOGESCHOOL

GEESTESWETENSCHAPPEN

UTRECHT

Zoetermeer, December 2011

INHOUD

[VOORWOORD 4](#_Toc312420482)

[ALGEMENE INLEIDING 5](#_Toc312420483)

[1 Postmoderne maatschappij 8](#_Toc312420484)

[1.1 Inleiding 8](#_Toc312420485)

[1.2 Einde van de grote verhalen 8](#_Toc312420486)

[1.3 Verlies van bestuurbaarheid 9](#_Toc312420487)

[1.4 Gevolgen voor werk 10](#_Toc312420488)

[1.5 Gevolgen voor zingeving 10](#_Toc312420489)

[1.6 Conclusie 11](#_Toc312420490)

[2 Zingeving 13](#_Toc312420491)

[2.1 Inleiding 13](#_Toc312420492)

[2.2 Behoeften aan zin 13](#_Toc312420493)

[2.3 Persoonlijke perspectief 14](#_Toc312420494)

[2.4 Niveaus van zingeving in werk 15](#_Toc312420495)

[2.5 Conclusie 16](#_Toc312420496)

[3 Het postmoderne werk 17](#_Toc312420497)

[3.1 Inleiding 17](#_Toc312420498)

[3.2 Behoeften van werkgevers 17](#_Toc312420499)

[3.3 Competenties 18](#_Toc312420500)

[3.4 Talenten 19](#_Toc312420501)

[3.5 Zijnsdimensie 20](#_Toc312420502)

[3.6 Conclusie 21](#_Toc312420503)

[4 Persoonlijke zingeving op het postmoderne werk 23](#_Toc312420504)

[4.1 Inleiding 23](#_Toc312420505)

[4.2 Uiterste en flexibele inzet 23](#_Toc312420506)

[4.3 Sociale druk 23](#_Toc312420507)

[4.4 Luisteren naar de innerlijke stem 24](#_Toc312420508)

[4.5 Conclusie 25](#_Toc312420509)

[5 Samenvatting en conclusie 27](#_Toc312420510)

[5.1 Inleiding 27](#_Toc312420511)

[5.2 Samenvatting 27](#_Toc312420512)

[5.3 Begripsvorming ter beantwoording van de onderzoeksvraag 29](#_Toc312420513)

[5.4 Algemene conclusie 29](#_Toc312420514)

[5.5 Nabeschouwing 31](#_Toc312420515)

[Literatuur 533](#_Toc312420516)

[Bijlage 1 35](#_Toc312420517)

[Noten 36](#_Toc312420518)

# VOORWOORD

Het tot stand komen van deze scriptie is een proces geweest dat ongeveer een jaar heeft geduurd. Een proces waarin ik soms behoorlijke stukken tekst kon schrijven gevolgd door perioden van relatieve rust. Dat was echter schijn. Deze periodes van niet schrijven deden mij beseffen dat ik ergens op vast liep. Pas na kritisch onderzoek van mijn eigen positie, opende zich vaak een nieuwe weg om verder te schrijven. Het is dan ook voor mij tot het einde tot een verrassing geweest hoe de definitieve inhoud van deze scriptie zou zijn.

Graag spreek ik mijn waardering uit voor mijn begeleidster dra. Lydia Meiling. Ze ondersteunde mij met goede suggesties voor literatuur. Ze las kritisch mee en stimuleerde mij passages in deze scriptie verder aan te scherpen. Daarbij waardeerde ik de vrijheid die zij mij gaf bij het schrijven en het vinden van het ritme in mijn eigen proces.

Natuurlijk een woord van dank aan mijn echtgenoot Wim. Hij heeft vier jaar lang de zorg voor ons gezin op donderdagavond op zich genomen. En dat was soms zwaar en lastig te combineren met zijn werk. Het eindproduct van dit scriptie proces heeft hij kritisch gelezen en daarmee een bijdrage geleverd aan de leesbaarheid van deze scriptie.

Tenslotte wil ik Hendrik Boswinkel als inspirator van de opleiding Zingeving en Spiritualiteit van de Hogeschool Geesteswetenschappen Utrecht hartelijk danken. Zonder hem was er waarschijnlijk geen HGU geweest. En zonder HGU geen opleiding Zingeving en Spiritualiteit. In november 2007 was ik dan niet bij toeval op de HGU uitgekomen toen ik zocht naar een opleiding tot coach. Bij het eerste bezoek aan de website wist ik het meteen. Hier wil ik studeren. Nog geen week later zat ik in de collegebanken. Uiteindelijk bracht deze opleiding mij tot zelfstandig ondernemerschap en het bracht mij nieuwe vriendschappen. Hendrik, dank hiervoor!

# ALGEMENE INLEIDING

Soms verdicht de tijdgeest zich in een enkele gebeurtenis. Op 9 november 1989 liepen om acht minuten voor middernacht Oost-Duitse burgers vrij naar West-Berlijn. Het communisme was als groot verhaal in Europa van haar sokkel gevallen. Het geloof in het maakbare arbeidersparadijs vervloog met het briesje in de nacht. Al eerder hadden de grote religieuze verhalen als landsideologie afgedaan. De tijdgeest verandert voorgoed.

Soms wordt de geest van een veranderend mensenleven in een liedje gevangen zodat het zich kan uitstrekken over een taalgebied en een generatie jongeren. De Nederpop band *Doe maar* scoorde in 1982 een hit met het nummer ‘*Is dit alles?’*[[1]](#endnote-1) Op indringende wijze zong Hennie Vrienten *‘Ik zoek iets meer, ik weet alleen niet waar’.* De somberheid van het levensgevoel van de zanger, ondersteund door de zware bassen in de melodie, is goed hoorbaar. Hij zit in een crisis op zoek naar zin in zijn leven. Een mensenleven verandert voorgoed.

De moderne tijd is in een crisis beland. Het geloof in de maakbaarheid van de maatschappij staat pijnlijk onder druk. De volledige beheersing van de natuur en techniek, na de ramp met de kerncentrale in Tsjernobyl in 1986 en recentelijk in Japan, wordt steeds ongeloofwaardiger. Het eindeloze consumeren van mensen in deze maatschappij laat vaker de onherroepelijke keerzijde daarvan zien. Wat geeft een mens zin in deze moderne maatschappij? En, zoals Vrienten zong, treedt ook in het leven van mensen soms een existentiële crisis[[2]](#endnote-2) op. Hij is, na het vergaren van een huis, een auto en een kind op zoek naar iets meer in het leven. Het reële alternatief voor het huidige lege leven is voor hem onvindbaar. Wat geeft een mens zin in zijn leven? En welke rol kan werk, als een verbindende factor tussen de maatschappij en ieders leven, daarin vervullen?

Onderzoeksvraag

Deze scriptie verkent de onderzoeksvraag: *In hoeverre vinden mensen zingeving op het werk?*

Het bestuderen van de onderzoeksvraag gebeurt door het beantwoorden van vier deelvragen. De onderzoekvraag bevat drie zelfstandige naamwoorden, namelijk mensen, zingeving en werk. Bij de eerste drie deelvragen wordt telkens een focus op één van de zelfstandige naamwoorden gelegd. Voor de invalshoek ‘mensen’ is gekozen om te kijken naar de maatschappij waarin mensen leven. Onze maatschappij wordt in de hedendaagse filosofie ook wel aangeduid als ‘postmodern’. Bij de vierde onderzoeksvraag wordt de verbinding tussen deze drie perspectieven op de onderzoeksvraag gelegd.

De deelvragen zijn:

1. Wat karakteriseert de postmoderne maatschappij?
2. Welke benaderingen van zingeving zijn er?
3. Wat karakteriseert het postmoderne werken?
4. Wat kenmerkt de persoonlijke zingeving op het postmoderne werk?

Motivatie

In mijn werk ontmoet ik hoog opgeleide jonge mensen. Sommigen barsten uit hun voegen van ambitie. Anderen willen het op zich nemen van verantwoordelijkheid, die bij een baan hoort, zo lang mogelijk uitstellen. Het opmerkelijke van de huidige generatie jongeren is wel dat zij collectief, maar dan wel ieder voor zich, op zoek zijn naar een zinvolle invulling van hun leven. Werk is een belangrijk, en tijdrovend, onderdeel daarvan. Het mogen begeleiden van een groep trainees[[3]](#endnote-3) maakt deze onderzoeksvraag voor mij boeiend.

In mijn praktijk ontmoet ik hoogopgeleide mensen van tussen de 35 en 45 jaar. De gedeelde factor is vaak de teleurstelling over hun werk. *Is dit alles?* De loopbaan, soms behoorlijk succesvol, geeft hen niet die voldoening die zij ervan hadden verwacht. Maar wat ze dan wel verwachten is vaak niet duidelijk. Anderen zijn teleurgesteld over de gemiste kansen in hun werk. Ongeacht de situatie waarin deze hoogopgeleiden zich bevinden, de gemene deler is de zoektocht van deze groep naar zinvol werk en vaak daarmee naar een zinvolle invulling van hun leven.

Deze onderzoeksvraag boeit mij omdat er verbindingen zijn tussen zingeving, gedoceerd aan de Hoge School Geesteswetenschappen, en organisatiekunde (organisatiesociologie, -psychologie, strategisch beleid, , arbeidswetenschappen en personeelsmanagement) waarmee ik kennis maakte tijdens mijn opleidingen bedrijfskunde en management. Naast de praktijk waarin ik mensen op het gebied van zingeving en werk begeleid, ben ik adviseur voor bedrijven[[4]](#endnote-4). Het onderzoeken van deze verbindingen zal mijn adviseurschap op het gebied van zinvol werken ten goede komen.

Onderzoeksmethodiek

De aanpak van het onderzoek is *kwalitatief* en *multidisciplinair*. De opinies van de huidige werkende mensen zijn een belangrijke bron van informatie. Echter, het overstijgen van het anekdotische karakter van individuele levensverhalen en meningen vraagt om een onderzoek waarin opinies worden gecorreleerd met kenmerken van de ondervraagden. Hiervoor is een groot aantal ondervraagden benodigd. Er ontstaat dan statistisch onderbouwd materiaal dat daardoor een wetenschappelijk waarde krijgt. Deze wenselijke vorm van kwantitatief onderzoek valt buiten het bestek van deze scriptie. De beperkte tijd noopt tot een literatuurstudie waarbij zowel nationaal als internationaal naar kwalitatief en kwantitatief onderzoek van andere wetenschappers wordt gezocht.

De onderzoeksvraag nodigt via literatuuronderzoek verschillende wetenschappelijke disciplines uit hun visie hierop te geven. Bij het karakteriseren van de postmoderne maatschappij is het woord als eerste aan de filosofie. Filosofen als Lyotard en Kunneman zullen hier spreken, aangevuld met visies van de econoom Ter Borg en verschillende theologen. Daarna is het woord aan sociologen en psychologen als het gaat over de verschillende benaderingen van zingeving. Over het postmoderne werk spreken met name organisatiedeskundigen en bedrijfsadviseurs. Juist op de grenzen waar wetenschappelijke disciplines elkaar raken of zelfs overlappen ontstaan nieuwe en boeiende onderzoeksterreinen.

Er is een kanttekening te maken door in dit onderzoek verschillende wetenschappelijke disciplines te betrekken. Veelal gebruiken wetenschappers uit verschillende disciplines een andere woordenschat om dezelfde fenomenen te beschrijven. Iedere wetenschappelijke discipline hanteert immers haar unieke perspectief op de materie. Hier ligt een spanningsveld tussen strikt waarheidsgetrouw citeren uit de wetenschappelijke bronnen – en dan alle gebruikte begrippen van alle wetenschappelijke disciplines uitleggen – en de leesbaarheid van deze scriptie. Ik heb gekozen voor een leesbare opbouw. Waar de wetenschappelijke auteurs andere woorden gebruiken dan in de hoofdtekst staan vermeld, wordt hiervan melding gemaakt in een eindnoot.

Deze onderzoeksvraag overstijgt één wetenschappelijke discipline waardoor de onderzoeksvraag vanuit verschillende invalshoeken wordt bestudeerd. Bijvoorbeeld psychologie, sociologie of bedrijfskunde. Deze scriptie betreft het HBO examen van de opleiding Zingeving en Spiritualiteit aan de Hogeschool Geesteswetenschappen Utrecht. Er wordt gekozen voor de invalshoek hoe een individu persoonlijk zingeving op het werk kan vinden. De meer bedrijfskundige invalshoek hoe organisaties hun primaire proces[[5]](#endnote-5) zinvoller kunnen maken is hier niet het uitgangspunt, terwijl een bedrijfskundige juist dit perspectief bij de onderzoeksvraag zou nemen. Dus thema’s, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en codes voor integriteit op de werkvloer, die kunnen bijdragen aan de meer collectieve zinbeleving in een organisatie blijven in deze literatuurstudie buiten beschouwing. Ook zo’n perspectief zou een aanvullend antwoord op de onderzoeksvraag in hoeverre mensen zingeving op het werk vinden, kunnen geven. Hiermee wordt aangegeven dat binnen de context van deze literatuurstudie geen alomvattend antwoord op de onderzoeksvraag kan worden gegeven.

In de onderzoeksvraag wordt gekeken in hoeverre mensen zingevin op het werk kunnen vinden. Er is voor het voorzetsel ‘op’ gekozen in plaats van het voorzetsel ‘in’. Deze keuze houdt een afbakening in. Zingeving vinden op het werk kijkt meer naar algemene fenomenen, trends. Het feitelijke, inhoudelijke werk dat ook voldoening kan geven, wordt hier buiten beschouwing gelaten. Simpelweg omdat iedere werknemer ander inhoudelijk werk doet. Het gaat in dit literatuurondezoek veel meer over zingeving die een specifieke inhoudelijke functie overstijgt.

De onderzoeksvraag gaat over het beleven van werk in de postmoderne samenleving. Daarom is de geraadpleegde literatuur veelal van recente datum. Waar nodig wordt teruggegrepen op literatuur van oudere makelij.

Leeswijzer

De opbouw van deze scriptie volgt het beantwoorden van de vermelde deelvragen. Ieder hoofdstuk zal een deelvraag beantwoorden. Het laatste hoofdstuk sluit af met een samenvatting en de conclusies die een antwoord zullen geven op de onderzoeksvraag.

# 1 Postmoderne maatschappij

## 1.1 Inleiding

De onderzoeksvraag bevat drie zelfstandige naamwoorden: mensen, zingeving en werk. Wij leven als mensen in de postmoderne[[6]](#endnote-6) maatschappij.[[7]](#endnote-7) Deze maatschappij bepaalt in belangrijke mate de wijze waarop mensen hun werk verrichten. Ook zingeving staat niet los van de maatschappij. In zingeving ligt het woord zin besloten waarvan één betekenis[[8]](#endnote-8) waardevolheid is (Banning [[9]](#endnote-9), Ter Borg[[10]](#endnote-10) en Alma & Smaling[[11]](#endnote-11)). De waardevolheid van werk berust op de collectieve waardering van de mensen in die maatschappij. De postmoderne maatschappij is de context waarin deze scriptie werk en zingeving beschouwt. Wat karakteriseert de postmoderne maatschappij?

## 1.2 Einde van de grote verhalen

Onze maatschappij wordt veelal als postmodern aangeduid omdat de grote verhalen aan waarde hebben ingeboet (Ganzevoort[[12]](#endnote-12)) of zelfs afwezig zijn (De Ruiter[[13]](#endnote-13), De Ronde[[14]](#endnote-14)). Een groot verhaal is een samenhangend verhaal[[15]](#endnote-15) met antwoorden op vragen naar de zin van het bestaan en het toekomstperspectief. Parry en Doan[[16]](#endnote-16) beschrijven de postmoderne maatschappij zorgvuldiger dan De Ruiter en De Ronde door te zeggen: ‘a postmodern world is a place without any single claim to a truth universally respected and a growing realization that no single story sums up the meaning of life’. In de moderne tijd was de kerk, in samenspraak met de overheid, lang de huisleverancier van het grote verhaal aan de gehele samenleving.[[17]](#endnote-17) Parry en Doan benadrukken het groeiende besef, dat die tijd nu voorbij is. Het proces dat het maatschappelijke leven aan de kerk en het geloof worden onttrokken, wordt secularisering genoemd. [[18]](#endnote-18) Velen leven zonder Genesis en het hiernamaals. Een in onze samenleving gedeelde religieus beleefde werkelijkheid waardoor het leven kan worden begrepen, zin krijgt en waar werk een specifieke rol heeft, kalft steeds meer af.

Kunneman (1998)[[19]](#endnote-19), [[20]](#endnote-20) heeft het filosofische debat over de oorzaken van de reductie van de waarde van de grote verhalen, weergegeven in zijn boek *Postmoderne moraliteit*[[21]](#endnote-21). Hij gaat terug tot de toonaangevende publicatie *La condition postmoderne* van de Franse filosoof Jean-François Lyotard die in 1979 een stortvloed van filosofische publicaties heeft uitgelokt. De meerwaarde van Kunneman is dat hij de maatschappelijke ontwikkelingen die tot de postmoderne maatschappij[[22]](#endnote-22) hebben geleid, nauwkeurig van elkaar scheidt zodat er meer begrip ontstaat voor de gevolgen hiervan voor werk en zingeving.

Het toegenomen belang van de rede is een maatschappelijke ontwikkeling die het afkalven van de grote religieuze verhalen heeft beïnvloed. De Verlichting[[23]](#endnote-23) kenmerkt de overgang van de Middeleeuwen naar de vroegmoderne tijd. De filosofen uit deze tijd maakten aanspraak op het autonome denken dat door Descartes met *ik denk dus ik besta* treffend werd verwoord. De rede en de vrijheid konden mensen naar een betere tijd leiden. Er werden grote wetenschappelijke ontdekkingen gedaan waardoor een grenzeloos optimisme over de vooruitgang in de moderne maatschappij ontstond. Alle onwankelbaar geachte fundamenten, zoals het feit dat de aarde het middelpunt van ons zonnestelsel is, werden verlegd. De waarheid bleek context en tijd gebonden. Wat vroeger waar was, kon nu dankzij de rede en de wetenschap geleidelijk maar onontkoombaar bekritiseerbaar worden. Het eeuwen omspannend leerproces van de moderne tijd leidde er toe dat aan het eigen oordeel van een mens, die zijn rede gebruikt, en zijn persoonlijke ervaring geleidelijk steeds meer waarde werd toegekend dan aan de zeggingskracht van de grote religieuze verhalen.

Hierdoor voltrok zich langzaam (Kunneman[[24]](#endnote-24)) een wijziging in de machtsverhouding tussen de ‘symbolische’[[25]](#endnote-25) orde en de economische orde, waartoe het werken behoort. De wetenschap[[26]](#endnote-26) heeft door zijn uitvindingen, waaronder de stoommachine, het werk ingrijpend omgevormd. Er kwam grootschalige productie waardoor arbeiders een nieuwe klasse in de samenleving werden. Wetenschap veranderde de samenleving. De wetenschap en daardoor opgestuwde economische groei hebben de kaders van de symbolische orde, die ooit de zingeving van de moderne samenleving veiligstelde, nauwelijks meer nodig. Zij ontlenen hun bestaansrecht aan het feit dat zij rechtstreeks bijdragen aan de maatschappelijke vooruitgang.

Maatschappelijke vooruitgang, met als stuwende krachten de wetenschap en economie, is het nieuwe zingevende kader geworden. Het hele boek *Zineconomie* van Ter Borg (2003) kan worden gezien als een bevestiging hiervan omdat hij pleit dat in de postmoderne maatschappij de economie de meest relevante zingevende instantie is. Levensbeschouwing en politiek hebben nauwelijks vat meer op technisch-economische ontwikkelingen net als op de zingevende kaders van individuele mensen .[[27]](#endnote-27) Wetenschap en economie hebben nu het primaat om een rechtvaardige samenleving te creëren, aldus Kunneman.[[28]](#endnote-28) Echter deze grote verhalen hebben nadelen, waardoor ook de wetenschap en economie geen alleenrecht hebben als het gaat om zingeving als collectieve ideologie.

## 1.3 Verlies van bestuurbaarheid

De vooruitsnellende wetenschap en de steeds groeiende economie beginnen in de postmoderne maatschappij aan geloofwaardigheid te verliezen. Het is geen volwaardig substituut voor de grote religieuze verhalen. Kunneman[[29]](#endnote-29) schetst drie schaduwkanten van het verhaal van maatschappelijke vooruitgang. De wetenschap is in haar ontwikkeling onvoorspelbaar en onbestuurbaar waardoor zij ook nieuwe risico’s creëert.[[30]](#endnote-30) Dit negatieve aspect van economische en technische ontwikkeling mist Ter Borg (2003) als hij zegt dat ‘een in principe vrije wereldmarkt bepaalt grotendeels waarheen de techniek zich ontwikkelt en dus welke grenzen overschreden worden en dus hoe onze zinstructuren eruit zullen zien’. Ter Borg veronderstelt ten onrechte dat de Westerse samenleving en haar individuen in z’n geheel de moraal van wetenschap en economie als groot verhaal van vooruitgang zich laten voorschrijven.

Een andere keerzijde is de complexiteit van onze maatschappij (de ‘systeemwereld’[[31]](#endnote-31) in de woorden van Habermas). Economieën en organisaties[[32]](#endnote-32) worden niet langer gedomineerd door levensbeschouwelijke zingevende kaders. Zij gaan hun eigen onvoorspelbare weg, vaak gedreven door een korte termijn winstbejag, hetgeen leidt tot het ontstaan van veel systemen die ieder op zich weer een veelheid van subsystemen gaan krijgen. Deze systemen ontwikkelen ten opzichte van elkaar een relatieve autonomie. Het ontbreekt aan overzicht hoe bepaalde, door mensen gewenste, veranderingen in de praktijk gaan uitpakken.[[33]](#endnote-33) Hierdoor ontstaat een eenzijdige aansturing op productiviteit, doelmatigheid en beheersbaarheid. Juist de hang naar beheersing zorgt ervoor dat complexe processen en organisaties in hun delen worden geoptimaliseerd.

Op steeds meer terreinen in onze economie en organisaties worden mensen gezien als strategische actoren in het grote en nauwelijks meer te overzien schaakspel van prestatie, succes en vooruitgang.

Hebberigheid is een andere keerzijde van de vooruitsnellende economie. Ter Borg (2003) verwoordt het moderne levensgevoel als een voortdurende hang naar vooruitgang. Het is de kern van het westerse zingevingskader. Ter Borg (2003) heeft in zijn boek geen oog voor de ongekende vormen van eenzijdige verrijking, de concentratie van economische macht in multinationals en de uitbuiting van natuurlijke en menselijke hulpbronnen, die Kunneman terecht als derde schaduw van onze huidige moraal noemt. Er is geen rem meer op de menselijke hebberigheid. De mondiale hebberigheid in de bancaire wereld[[34]](#endnote-34) en het domino effect daarvan op de huizenmarkt heeft ons in een wereldwijde economische crisis gebracht.

Naast deze complexiteit van het besturen van de maatschappij, ontstaat er een onbeperkt aantal mogelijkheden in hoe mensen hun identiteit willen uitdrukken. In ons land komt in de jaren zestig het individuele verlangen vanonder de theemutsen te voorschijn, aldus Kunneman (1996) en dit verlangen bindt zich in eerste instantie aan de massaconsumptie. Er ontstaat ruimte om op individueel niveau eigen keuzes te maken nu de grote religieuze verhalen niet langer de toon zetten over gewenst en ongewenst gedrag. Producten en diensten bieden de individuele mens de mogelijkheid zijn eigenheid en zijn bijzonderheid vorm te geven en zich te onderscheiden van een ander.[[35]](#endnote-35) Ter Borg (2003) stelt terecht dat producten zodanig worden ontworpen dat zij, behalve een functionele component, ook een bijdrage leveren aan het goede gevoel van de consument.[[36]](#endnote-36), [[37]](#endnote-37) Er is een onbegrensd aantal consumptieve mogelijkheden om onze identiteit vorm te geven. De daarmee verbonden zoektochten bieden ook ruimte aan nieuwe articulaties van de zin van ons bestaan. De onafgestemdheid van het individu op de samenleving, zijnde het recht om eigen verlangen te kennen en serieus te nemen, wordt een belangrijke bouwsteen van de postmoderne maatschappij, aldus Kunneman.[[38]](#endnote-38)

## 1.4 Gevolgen voor werk

In de moderne tijd was de arbeidsethos[[39]](#endnote-39) er één van een feitelijke noodzaak en een morele plicht. Naar zin werd niet gevraagd!, aldus de Ronde[[40]](#endnote-40), want werken had een vastomlijnd doel in de grote religieuze verhalen.[[41]](#endnote-41) In de postmoderne maatschappij wordt werk niet meer gemotiveerd door gedeelde godsdienstige waarden en dat heeft gevolgen voor de arbeidsethos. Nu het werk niet meer de zin ontvangt door overstijgende waarden en richtinggevende plichten, is werk[[42]](#endnote-42) zelf verschaffer van zin geworden.[[43]](#endnote-43) In het boek *Arbeid als zingever* concludeert Glorieux (1995) dat arbeid van betekenis is in het leven van mannen en vrouwen.[[44]](#endnote-44) De Ronde onderschrijft deze conclusie in zijn boek *Zin in werken* door te stellen dat werk[[45]](#endnote-45) de rol van godsdienst als het brengen van samenhang in de maatschappij heeft overgenomen.[[46]](#endnote-46)

Het boek *Anders kijken naar werk* van Mertens & Blommestijn, als onderzoekers verbonden aan het Titus Brandsma instituut, trekt de conclusie dat werk een wezenlijk onderdeel van de persoonlijke zoektocht naar eigen waarheid is. De onderzoekers hebben werknemers uit het onderwijs, de gezondheidszorg en een commerciële organisatie geïnterviewd. Het werken lijkt op het eerste gezicht buiten de intieme levenssfeer te gebeuren, maar voor de geïnterviewden is het een wezenlijk aspect van hun levensverhaal. Het is wezenlijk omdat het hen confronteert met existentiële vragen: zit ik op de juiste plek, gebruik ik de juiste talenten, zet ik me in voor iets waar ik echt voor ga. Het is een levensverhaal omdat het steeds verder gaat, omdat omstandigheden veranderen en omdat antwoorden op voorgaande vragen weer nieuwe vragen oproepen. Dat verhaal is een constructie om hun leven voor zichzelf en anderen begrijpelijk te maken en als zinvol en waardevol te kunnen ervaren. Het feitelijke werk beïnvloedt de conclusie niet. Het is het werk op zich dat wezenlijk is om een leven te leiden dat gericht is op een doel dat mensen overstijgt. En daarmee wordt de conclusie onderbouwd dat werk een belangrijke zingever is.

Naast de Ronde (2001), Glorieux (1995), Mertens & Blommestijn (2009), onderschrijven ook de auteurs van het handboek *Arbeid, zin en geloof* de conclusie dat werk een belangrijke zingever is geworden. Ze verwoorden dit als ‘De wereld van de betaalde arbeid dient zich in onze samenleving aan als een dominant kader voor zingeving en zinbeleving.’[[47]](#endnote-47) De zinbeleving ontstaat doordat individuen zich verbinden met collectieve doelen en belangrijke maatschappelijke waarden, zoals het nuttig zijn. Hiermee verschaft werk de ervaring dat het maatschappelijke goede wordt gedaan en ondersteunt zo de zinbeleving. De betaalde arbeid staat voor veel mensen centraal in hun leven. Het grootste deel van de dagen besteden ze aan betaald werk. Via het werk lopen sociale contacten. Het werk bepaalt grotendeels de status, het inkomen en de levensstijl van mensen. Maar voor velen gaat het nog een stapje verder. In hun betaalde werk ligt de reden van hun bestaan. Werk is roeping en beroep. Het geeft hun leven een betekenisvolle invulling. Precies op deze wijze functioneert betaalde arbeid als een normatieve context die identiteit verschaft en zin verleent.[[48]](#endnote-48)

## 1.5 Gevolgen voor zingeving

De postmoderne maatschappij hebben we gekarakteriseerd als het einde van de zeggenschap van de grote verhalen. Dit heeft onder ander geleid tot het verlies van de bestuurbaarheid van de maatschappij en organisaties waarin mensen werken. In zijn proefschrift typeert Van Beirendonck (2010) het verschil tussen modernisme en postmodernisme treffend zodat de gevolgen voor zingeving helder worden. Hij schrijft: ‘In het modernisme wordt weleens gesproken over het ‘ontdekken’ van de wereld, en dit veronderstelt een bestaande stabiliteit die kan worden ontdekt door observatie en analyse: ‘The world as given’. Dit idee wordt compleet verlaten in het postmodernisme dat uitgaat van: ‘The world as constructed’.’[[49]](#endnote-49) Ook zingeving is niet meer vanzelfsprekend een gegeven, maar zal ook geconstrueerd moeten worden in de postmoderne maatschappij.

Kunneman[[50]](#endnote-50) deelt de conclusie van Glorieux (1995) en De Ronde (2001) door te stellen dat heden ten dage noch het gezin noch de gemeenschap met haar religieuze waarden de belangrijkste pijlers in het zingevende kader zijn. Het is de veelkleurigheid van organisaties waar postmoderne individuen werken.[[51]](#endnote-51) Werk is geen eenvoudige zingever, integendeel! In organisaties, als uitdijend gebied tussen de maatschappij en de privésfeer, staat het individu dagelijks bloot aan de interferentie tussen de verschillende leveranciers van stukken zingeving. Leveranciers zijn de in reststukken aanwezige levensbeschouwelijke en politieke verhalen, gemeenschapszin, de maatschappelijke problemen, de economische vooruitgang en de wetenschappelijke ontdekkingen. Postmoderne zingeving rijst zo gezien op uit de interferentie van de verschillende leveranciers van stukken zingeving – en is daarmee van huis uit geen eenheid, maar doortrokken van confrontaties tussen deze verschillende brokken van zingeving.

De Ronde licht de complexiteit van postmoderne zingeving op werk toe. Hij stelt dat voor sommige mensen te werk gesteld in fabrieken en kantoren arbeid zijn intrinsieke betekenis heeft verloren. Vroemen (2005) onderschrijft dit in zijn boek *Kantoorlog*. In de moderne tijd stond het thema uitbuiting centraal[[52]](#endnote-52) omdat mensen als productiemiddelen werden gezien. Waar uitbuiting minder wordt, zien we vervreemding als probleem opkomen.[[53]](#endnote-53) Vervreemding omdat het werk dat van hen gevraagd wordt geestdodend en ogenschijnlijk betekenisloos is. Er is vaak geen directe relatie tussen het werk en het product doordat mensen in een geoptimaliseerd deel van een complexe en grote organisatie werken . Het werk is gefragmenteerd en mensen kunnen, door de complexiteit van organisaties, het geheel niet meer overzien. Soms is daarbij ook het eindproduct van de complexe organisatie zelf vaag. Hierdoor doet het werk nauwelijks een beroep op de waarden en idealen van de werker waardoor het tot uitdrukking brengen wat hij van waarde vindt op het werk soms onmogelijk wordt.

Werk is als zingever geen kant-en-klaar nieuw groot verhaal, maar een appèl op het individu om zich uit te spreken over wat hij van waarde vindt. Mensen zullen hun eigen kleine grote verhaal als individu moeten schrijven in de grote diversiteit aan rollen en verantwoordelijkheden.[[54]](#endnote-54) Het wegvallen van een overkoepelend zingevend kader betekent dat er in de postmoderne samenleving behoefte is aan individueel constructiewerk als het gaat om het goede handelen en de zin van het leven. Het betekent niet dat de levenbeschouwelijke verhalen, de politieke ideologieën en het geloof in de vooruitgang geen aandeel meer leveren aan dit constructiewerk. Integendeel. Kunneman (1998) stelt dat de grote levensbeschouwelijke verhalen het narratieve weefsel van onze samenleving zijn waarop verder aan het zingevend constructiewerk kan worden gebouwd.

## 1.6 Conclusie

De vraagstelling van dit hoofdstuk was wat de postmoderne maatschappij karakteriseert. Op grond van bovenstaande redeneringen kunnen de volgende conclusies worden geformuleerd.

1. De postmoderne maatschappij wordt gekarakteriseerd doordat de waarde van de grote politieke en religieuze verhalen als landsideologie sterk is gereduceerd. Deze grote verhalen, met antwoorden op vragen naar de zin van het bestaan, zijn voor veel mensen niet langer een vanzelfsprekend zingevend kader voor hun leven (1.2).
2. De vooruitsnellende wetenschap en de groeiende economie zijn geen volwaardig substituut voor de grote religieuze verhalen vanwege keerzijden als onbeheersbaarheid van de ontwikkeling van de techniek, de complexiteit in organisaties en de hebberigheid die de vooruitsnellende economie met zich meebrengt (1.3).
3. Ieder mens staat voor de taak een persoonlijk zingevend kader te construeren in onze postmoderne maatschappij (1.5).
4. Het ontbreken van overkoepelende religieuze verhalen in postmoderne maatschappij betekent dat werk niet langer gemotiveerd door gedeelde godsdienstige waarden (1.4). Hierdoor is het werk zelf een verschaffer van zin geworden omdat werken het leven een betekenisvolle invulling kan geven (1.4)
5. Werk is als zingever geen kant-en-klaar nieuw groot verhaal, maar een appèl op het individu om zich uit te spreken over wat hij van waarde vindt (1.5). In organisaties waar het individu werkt, staat hij dagelijks bloot aan de interferentie tussen de verschillende leveranciers van stukken zingeving. Leveranciers zijn de in reststukken aanwezig levensbeschouwelijke en politieke verhalen, gemeenschapszin, de maatschappelijke problemen, de economische vooruitgang en de wetenschappelijke ontdekkingen (1.5).
6. Dit betekent dat postmoderne zingeving is daarmee van huis uit geen eenheid, maar doortrokken van confrontaties tussen deze verschillende stukken zingeving (1.5).

Het creëren van een persoonlijk zingevend kader maakt de vraag actueel welke benaderingen er van zingeving zijn. In het volgende hoofdstuk zullen we ons bezighouden met deze vraag.

# 2 Zingeving

## 2.1 Inleiding

Uit hoofdstuk 1 concluderen we dat het in de postmoderne maatschappij ontbreekt aan één overkoepelend kader voor zingeving. Hierdoor zal ieder mens naar zijn of haar persoonlijk zingevend kader moeten zoeken. Dan wordt de deelvraag actueel welke benaderingen er op het gebied van zingeving zijn.

## 2.2 Behoeften aan zin

Een in het oog springend onderzoek naar het fenomeen zingeving is van de hand van de Amerikaanse sociaal psycholoog Roy Baumeister. Het is het boek *Meanings of Life* uit 1991. Hijbeschrijft dat ieder mens[[55]](#endnote-55) vier soorten behoeften heeft, die bij vervulling betekenis aan zijn leven kunnen geven. Het onderzoek naar een fenomeen zingeving blijkt niet los te staan van de positie van de onderzoeker. De letterlijke vertaling van de titel *Meanings of Life* (betekenissen van het leven) laat drie aspecten van de wetenschappelijke positie van Baumeister zien. De eerste vooronderstelling die Baumeister ten stelligste bestrijdt is dat het leven geen betekenis heeft. Mensen kiezen voor het leven en kennen daar betekenissen aan toe. Hij schrijft: ‘Meaning has to be imposed on life; it is not built in.’[[56]](#endnote-56)Dit is dan de onderbouwing voor het bestaan van de vier soorten behoeften aan betekenis. De tweede vooronderstelling van Baumeister zit vervat in: ‘life has lots of meaning, but does it have a meaning?[[57]](#endnote-57) Hij bestrijdt dat er slechts één zin van het bestaan is. Hij baseert zich hierbij op uitgevoerd onderzoek van Kaufman (1986). Kaufman heeft een grote groep ouderen gevraagd hun levensverhaal te vertellen. Ze kwam tot de conclusie dat de meeste levensverhalen niet tot één betekenis konden worden samengevat. Integendeel, de meeste levensverhalen hadden tussen de vier en zes verhaallijnen. Dit sterkt Baumeister in zijn conclusie dat er vier soorten behoeften zijn. Toch kunnen we hier, ons inziens, op basis van dit onderzoek nog niet concluderen dat er geen zin van het bestaan zou zijn want verschillende betekenissen van het leven kunnen toch bijdragen aan de beleving van *de* zin van het bestaan. In onze taal is er een nuance tussen de woorden betekenis en zin. Hier wordt ook de derde vooronderstelling van Baumeister duidelijk als hij schrijft: ‘Although a life’s meaning is quintessentially personal and individual meaning itself is fundamentally social*.* Without culture – including language, value and interpersonal relationships – life could not have much in the way of meaning. People get their meanings of life from culture, and even if they are allowed to choose, they are nonetheless dependent on the culture and society to give them the array of options.’[[58]](#endnote-58) Individuele mensen kunnen individuele betekenissen aan hun leven toekennen, maar deze betekenissen zijn het resultaat van het samenleven van mensen in een groep. Hier herkennen we het sociologische perspectief dat Baumeister in zijn boek hanteert.

De vier soorten behoeften van Baumeister zijn: *a need for purpose, a need for value (justification), a need for efficacy en a need for self-worth.* De ‘existential shopping list’[[59]](#endnote-59) bestrijkt een spectrum[[60]](#endnote-60) van behoeften. In zijn boek *Zinvol hulpverlenen en begeleiden* van Banning staat dit model centraal. Banning vertaalt de vier soorten behoeften met: de doelgerichtheid, de legitimatie, de krachtdadigheid en het gevoel van eigenwaarde. Mensen hebben behoefte aan een doel in een hun leven (*purpose*). Het gaat om de keuzes en activiteiten in het hier en nu te kunnen plaatsen in de toekomst. Deze gerichtheid op een doel[[61]](#endnote-61), wellicht zonder het ooit te bereiken, geeft sturing aan het heden. Ons handelen in het hier en nu vraagt om waarden (*value*) die ons een basis verschaffen of ons handelen goed of fout is. In de moraal zijn zowel geboden (do’s) als verboden (don’ts) opgenomen. De derde behoefte van mensen is het vermogen om doelen en waarden te kunnen realiseren. Baumeister duidt dit aan als *efficacy*. Het is de behoefte om in een groep het verschil te kunnen maken en een waardevolle bijdrage te leveren. Daar sluit de laatste behoefte, s*elf-worth*, bij aan. Hiermee duidt Baumeister op het gevoel dat je iets waard bent en dat je te waarderen bent door anderen. Het hebben van status of superioriteit, zowel individueel of als groep, kan bijdragen aan zelfwaardering. Samengevat bestaat de betekenis dat een mens een door de groep geaccepteerd doel in zijn leven vindt waarvoor hij het vermogen heeft een verschil te maken en waarvoor hij van de groep een zekere waardering ontvangt.

Baumeister stelt dat elk van deze behoeften in voldoende mate bevredigd moet zijn om het gevoel te hebben een zinvol leven te leiden. Toch laat hij zich voorzichtig uit over wat er gebeurt als deze vier behoeften niet bevredigd zijn: ‘A person who is able to satisfy these four needs probably will feel that his or her life has sufficient meaning. A person who has not satisfied them is likely to feel a lack of meaning.’Toch gaat iemand die een gebrek aan bijvoorbeeld zelfwaarding voelt, niet onmiddellijk aan de gang om deze behoefte in te vullen. Zijn onderzoek trekt een opvallende conclusie: ‘Apparently, when deprived of a source of meaning in life, people’s first response is to try to stretch their remaining sources of meaning to make up the deficit. Only if that fails will they look to add entirely new sources of meaning to their lives.’[[62]](#endnote-62) Hieruit concluderen wij dat mensen behoeften hebben aan betekenis in hun leven maar niet vanzelfsprekend voelen, of door de maatschappij aangereikt krijgen, dat het juist dit spectrum van deze vier behoeften is.

Baumeister legt het spectrum van de vier behoeften op de mogelijkheden die de postmoderne maatschappij[[63]](#endnote-63) biedt en signaleert daarbij een structurele tekortkoming. De postmoderne maatschappij biedt een groot scala aan doelen (purpose) variërend van een loopbaan, het vergaren van bezittingen tot en met uitgebreide scholing. De derde behoefte gaat over het vermogen om doelen te realiseren (efficacy). Volgens Baumeister biedt onze maatschappij ruimschoots voldoende mogelijkheden waar individuen zichzelf kunnen ontwikkelen en invloed kunnen uitoefenen. Ook voor de vierde behoefte, het gevoel van eigenwaarde (*self-worth*), biedt onze maatschappij veel mogelijkheden. Nu de sociale klassen in de samenleving niet meer vast liggen, kunnen individuen door bijvoorbeeld scholing, sublimeren in sport of vrijwilligerswerk een gevoel van eigenwaarde ontwikkelen. Juist bij de tweede behoefte, de legitimatie van het handelen van een individu, kampt onze postmoderne maatschappij met een structurele tekortkoming. De moraal wordt teruggevoerd op een oorspronkelijk bron van waarden (Baumeister noemt dit *‘value bases’*)[[64]](#endnote-64), die niet meer gerechtvaardigd hoeft te worden. In onze cultuur is ‘de wil van God’ lang de ultieme rechtvaardiging van de moraal geweest, maar door het afkalven van de waarde van de grote verhalen is die *value base* verdwenen. [[65]](#endnote-65) Met deze tekortkoming rekken we een veelvuldige andere bron van betekenis in onze samenleving verder op, namelijk het zelf. [[66]](#endnote-66)Dit zelf was al een bron voor het vervullen van de behoeften aan *efficacy* en *self-worth*. Baumeister zegt hierover: ‘The self, however, is one of the most successful cases of constructing a new value base.’

## ..2.3 Persoonlijke perspectief

In het boek *Waarvoor je leeft* doen Alma en Smaling vanuit een humanistische benadering een voorstel tot een definitie van zingeving. Zij onderscheiden hierbij alledaagse en existentiële zingeving, hetgeen ook de sleutel is om hun definitie op waarde te schatten. Alledaagse zingeving gaat over ons leven in allerlei dagelijkse situaties die voor ons op een vanzelfsprekende manier begrijpelijk en hanteerbeer zijn. Wij reflecteren niet op het proces van zingeving in tegenstelling tot existentiële zingeving. Deze laatste zingeving gaat over het zoeken en deels ook vinden van antwoorden op levensvragen. We plaatsen iets in een breder verband van betekenissen die ons menselijk bestaan betreffen. Deze zingeving kan bestaan bij de gratie van ons vermogen tot reflectie waardoor we de onmiddellijkheid van het hier en nu kunnen overstijgen.

In een mensenleven is het weten van wat zin geeft een persoonlijke zoektocht. Banning[[67]](#endnote-67) zegt treffend: ‘het nadenken over zin houdt dus een zoeken naar een motiverend fundament voor je leven en werk in’. Iedereen voelt intuïtief aan dat zingeving iets fundamenteels met het leven te maken heeft. Maar juist het fundamentele laat zich vaak moeilijk verwoorden als het gaat om de persoonlijke zinbeleving van mensen. Immers, de fundamenten van onze huizen zijn ook niet te zien als we door de straten wandelen. De wetenschappelijke bronnen beschrijven in zijn algemeenheid hoe dat zingevingfundament er uit kan zien, maar is ontoereikend als het gaat om het vormgeven van de individuele fundamenten van ons bestaan. Net als Banning (2001) kiezen Alma & Smaling (2010) voor het persoonlijke perspectief.

Zingeving wordt gezien als een persoonlijke verhouding tot de wereld door *het plaatsen van iets in een breder verband* waarbij de volgende negen ervaringsaspecten een rol spelen: doelgerichtheid, samenhang, waardevolheid, verbondenheid, transcendentie, competentie, erkenning, motiverende werking en welbevinden. Hierbij komen Alma & Smaling dan tot de volgende definitie van (existentiële) zingeving: ‘een persoonlijke verhouding tot de wereld waarin het eigen leven geplaatst wordt in een breder kader van samenhangende betekenissen waarbij doelgerichtheid, waardevolheid, verbondenheid en transcendentie worden beleefd, samen met competentie en erkenning, zodat ook gevoelens van gemotiveerd zijn en welbevinden worden ervaren.’

Banning waagt zich niet aan een expliciete omschrijving van zingeving. Hij verkent de betekenis van het woord zin. Het aardige van zijn benadering is dat hij niet poogt om van het fundament van het leven een sluitende omschrijving te geven. Hij beperkt het tot het beschrijven van vier karakteristieken van dit fundament. Zin gaat over kwaliteit en nut. Zin heeft een relatie met anderen. Zin heeft te maken met verstand, wil en gevoel. Mensen geven zin aan iets en ontvangen zin vanuit andere mensen en dingen. De wisselwerking tussen de mens en de omgeving. Het is niet verrassend, dat als hij later in zijn boek het model van Baumeister introduceert, zijn vier karakteristieken van zin vrijwel naadloos passen op dit model.

## 2.4 Niveaus van zingeving in werk

In het boek *Zin in werken* van De Ronde wordt zingeving gekoppeld aan werk. Volgens de auteur is de vraag naar zin derhalve een vraag naar de betekenisvolle samenhang die in de relaties tussen werk en werker ervaren worden. De Ronde voegt iets essentieels toe aan het werk van Baumeister, Banning, Alma en Smaling. Hij onderscheidt drie niveaus van de zinvolle relatie tussen zin en werk: functionele, morele en transcendentie niveau.[[68]](#endnote-68) Daarnaast maakt hij onderscheid tussen de persoonsgebonden betekenis -zin in werk - en de zaakgebonden eigenschappen van werk – zin van werk. Het perspectief van de werknemer en het perspectief van de organisatie waarin de werker werkt. Deze ordening is een goed vehikel om verbanden tussen het wetenschappelijke werk van Baumeister, Alma & Smaling te leggen.

Het eerste niveau dat de Ronde onderscheidt is het functionele niveau. Werken kost energie en dat komt alleen tot stand als de werker daarvoor gemotiveerd is. Zin in werk gaat hierover motivatie en inspanning. Baumeister noemt dit *efficacy* en Banning vertaalt dit met *krachtdadigheid*. Alma & Smaling duiden dit aan met het woord *competentie*. De zin van werk gaat op het functionele niveau over resultaat en effect in het schema van De Ronde. A *need for purpose* volgens Baumeister. Zowel Banning als Alma & Smaling spreken hier over *doelgerichtheid*. In de omschrijving van zingeving besteden Alma & Smaling ook aandacht aan de relatie op het functionele niveau tussen werker en werk. *Competentie* wordt in één adem genoemd met *gemotiveerd zijn.*

De Ronde duidt het tweede niveau aan als moreel. De vraag naar zin kan voor de werker ook het karakter hebben van het zoeken naar een morele evaluatie. De Ronde beschrijft dit als *normen en* *waarden* van de werker. Zin in werk wordt op dit niveau door Baumeister voor de werker aangeduid met *a need for self-worth* en dat wordt door Banning vertaald met *gevoel van eigen waarde*. Alma & Smaling gebruiken hiervoor *waardevolheid.* De zin van werk, het niet persoonsgebonden perspectief, gaat om de waarde van werk in het licht van overstijgende overtuigingen die binnen een sociaal verband worden gedeeld. De Ronde duidt dat aan met *maatschappelijke nut* of *humaniteit.* Baumeister refereert naar de maatschappelijke gedragenheid door het aan te duiden met *a need for value (justification)* dat Banning met *legitimatie* vertaalt. Alma & Smaling spreken hier over *erkenning*. Ook op dit niveau benoemen Alma & Smaling de relatie tussen zin in én zin van werk met woord *welbevinden*.

Tenslotte kan in de zinsvraag van werk ook de vraag naar de zin van de uiteindelijke grond van het bestaan besloten liggen. De vraag naar zin, is dan de vraag naar God volgens Stoker (1993) of de vraag naar Zelfverwerkelijking (Ferrucci[[69]](#endnote-69)). De Ronde noemt dit niveau transcendentie. Het persoonsgebonden perspectief (zin in) duidt hij aan als geloofsovertuiging waaruit blijkt dat hij aan Christelijke Hogeschool in Ede doceert. Ook de visie van De Ronde staat niet los van zijn persoonlijke positie. Op dit niveau gaat het met betrekking tot de zin in arbeid om woorden als roeping en bestemming. Het niet persoonsgebonden perspectief (zin van) duidt hij aan als *bestaansgrond,* *transcendentie* of *God*. Op dit niveau ontstaan de verschillen tussen de verschillende wetenschappelijke bronnen. Dit niveau ontbreekt bij de socioloog Baumeister. Hij bestrijdt immers dat het leven slechts één betekenis heeft. Banning neemt in zijn boek een voorzichtige positie in. Enerzijds gebruikt hij het werk van Baumeister om zingeving te beschrijven en anderzijds spreekt hij over de onzichtbare fundamenten in het bestaan van mensen. Alma & Smaling benoemen dit niveau wel expliciet. Op het transcendente niveau duiden zij de zin in aan als *samenhang*. De zin van heet ook bij hen *transcendentie* waarbij zij die breder zien dan alleen verticale transcendentie[[70]](#endnote-70). Ook hier hebben zij aandacht tussen zin in en zin van door het aan te duiden met *verbondenheid*. En in juist dit aspect bekritiseerden Alma & Smaling het wetenschappelijke werk van Baumeister. Zij vinden dat hij *a need for connectedness*, in de zin van behoefte aan contact, vereniging en overgave in zijn beschouwing van zingeving is vergeten.

## 2.5 Conclusie

De vraagstelling van dit hoofdstuk was welke benaderingen er van zingeving zijn. Op grond van bovenstaande redeneringen kunnen de volgende conclusies worden geformuleerd.

1. Het fenomeen zingeving laat zich moeilijk eenduidig omschrijven danwel definiëren (2.2, 2.3, 2.4). De omschrijving van dit fenomeen hangt onmiskenbaar samen met de positie van de onderzoeker (2.2).
2. De sociologische benadering van zingeving beschrijft dat ieder mens vier behoeften heeft die bij vervulling een betekenis geven aan het leven. Deze vier behoeften gaan samengevat over doelgerichtheid en gelegitimeerd handelen waarbij een mens eigenwaarde verkrijgt doordat hij over het vermogen beschikt iets bij te dragen aan de maatschappij (2.2).
3. De humanistische benadering omschrijven zingeving als: een persoonlijke verhouding tot de wereld waarin het eigen leven geplaatst wordt in een breder kader van samenhangende betekenissen waarbij doelgerichtheid, waardevolheid, verbondenheid en transcendentie worden beleefd, samen met competentie en erkenning, zodat ook gevoelens van gemotiveerd zijn en welbevinden worden ervaren (2.3).
4. In de christelijke benadering, verwoord door De Ronde, wordt een verband tussen zingeving en werk door onderscheid te maken tussen drie niveaus: functioneel (het werken zelf), moreel (de waarde van het werken) en transcendentie (het waarom van het werken) (2.4).
5. Bij de humanistische en de christelijke benadering speelt het transcendente aspect een rol bij het beschrijven van het fenomeen zingeving in tegenstelling tot de sociologische benadering (2.4).
6. Het hanteren van de sociologische benadering om tot zingeving te komen, leidt tot een structurele tekortkoming in onze postmoderne maatschappij. Baumeister concludeert dat er in onze maatschappij voldoende doelen zijn om ons voor in te zetten; dat er voldoende manieren zijn om eigenwaarde op te bouwen en dat er verschillende kanalen om daadwerkelijk iets bij te dragen aan de maatschappij. De structurele tekortkoming is de legitimatie van ons handelen. De wil van God als ultieme legitimatie van ons handelen heeft plaats gemaakt voor ‘het zelf’ van de mens als de uiteindelijke verantwoording van ons handelen (2.2).

Samenvattend concluderen we uit de bovenstaande conclusies dat de, wellicht impliciete, keuze voor een benadering van zingeving mede bepalend op welke wijze een individuele zingeving kan construeren dan wel vinden op het werk. Zowel werknemers als werkgevers hanteren bij het zoeken naar zin in het werk zo’n benadering. Dat maakt de deelvraag actueel wat het postmoderne werken karakteriseert.

# 3 Het postmoderne werk

## 3.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 concluderen dat ieder individu een persoonlijk zingevend kader moet opbouwen. In het tweede hoofdstuk zagen we dat voor het opbouwen van een zingevend kader verschillende benaderingen zijn. Juist het werken in een organisatie zelf neemt een belangrijke plaats in om zingeving te ervaren. Het gelegitimeerd kunnen bijdragen aan een erkend organisatiedoel en daarin een verschil maken zijn belangrijke elementen hierin. In dit hoofdstuk kijken we in meer detail naar het postmoderne werken. De deelvraag is wat het postmoderne werken karakteriseert? Daarbij brengen we een focus aan op persoonlijk ervaren zingeving (persoonlijke bijdragen aan organisatiedoelen), en niet op collectieve zingeving die door trends als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan worden gebracht.

## 3.2 Behoeften van werkgevers

De Korte & Bolweg (1995) beschrijven in hun publicatie *De nieuwe werknemer* de behoeftepiramide van werkgevers. De meest basale behoefte van de werkgever is de behoefte aan arbeidskracht al dan niet in combinatie met zekere vaardigheden van de werknemer. Met het intreden van de industriële revolutie en het ontstaan van fabrieken ontstond de behoefte aan discipline als tweede behoefte. Werknemers werden steeds meer onderdeel van het complexe productieproces en activiteiten moesten op elkaar worden afgestemd. De emancipatie van de werknemers aan het begin van de 20ste eeuw zorgde ervoor dat de machtspositie van de werkgevers werd afgezwakt. Werkgevers kregen behoefte aan loyale werknemers. In het midden van de vorige eeuw kwam de omslag naar de diensten- en informatiesamenleving. Spierkracht wordt langzaam vervangen door denkkracht en persoonlijke service. Werkgevers krijgen hierdoor behoefte aan betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de werknemers. Aan de top van de behoeftepiramide staan nu de scheppende vermogens, zoals creativiteit en bevlogenheid, van de werknemers want door de constante versnelling in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, de wereldwijde concurrentie en de onbeperkte beschikbaarheid van informatie maken deze eigenschappen van werknemers het verschil in organisaties. Werkgevers doen een beroep op alle potenties waarover een werknemer beschikt, op alle vaardigheden en op zijn netwerken.[[71]](#endnote-71)

Alle vaardigheden waarover een werknemer beschikt, zijn verwoord in een denkmodel ontwikkeld door Robert Dilts. Hij heeft in zijn denken over persoonlijke verandering, leren en communicatie een model ontwikkeld dat in de hedendaagse training en coaching veelvuldig wordt gebruikt.[[72]](#endnote-72), [[73]](#endnote-73) Het uitgangspunt is dat leren en veranderen zich voordoen op zes verschillende niveaus. Het meest waarneembare niveau is het *niveau van de omgeving*. Hier gaat het over hoe we reageren op alles wat ons omringt. Hierop sluit het *niveau van het gedrag aan*. Hier draait het om onze specifieke handelingen, die ook waarneembaar door anderen zijn. Dan is er het *niveau van de bekwaamheid*. Op dit niveau kunnen we onze gedragswijzen of vaardigheden waar we in ons werk gebruik van maken, veranderen. Dit niveau wordt de overstap gemaakt naar het onwaarneembare. Daarop sluit het *niveau van de overtuiging* aan. Dit gaat over het repertoire aan ideeën die we voor waar houden en als basis van ons dagelijks handelen gebruiken. Vaak kent een mens maar een fractie van zijn eigen overtuigen. De laatste twee niveaus zijn het diepste verzonken in de mens. Het *niveau van de identiteit* gaat over het fundamentele ik-gevoel, de kern van mijn waarden en mijn levensopdracht. *Het spirituele niveau* gaat over metafysische vragen, zoals de zin van ons bestaan. Elke verandering op het spirituele niveau heeft diepgaande gevolgen voor alle andere niveaus, zoals Paulus ontdekte toen hij op weg was naar Damascus. In zekere zin omvat dit niveau alles wat we zijn en alles wat we doen, maar het valt toch met niets van dit alles samen.

Het model van Dilts kan worden gezien als een routekaart tot zelfverwerkelijking. Het proces van zelfverwerkelijking vindt in fasen plaats waarvan de scheidslijn ruwweg op veertigjarige leeftijd ligt. In de eerste veertig jaar gaat het om het opbouwen van een gezond ego. Een mens ontwikkelt bepaalde vaardigheden teneinde een redelijk gezond, productief individu te zijn.[[74]](#endnote-74) De behoeften van de mens, verwoord in de sociologische benadering als zijnde doelgerichtheid en gelegitimeerd handelen waarbij een mens eigenwaarde verkrijgt doordat hij over het vermogen beschikt iets bij te dragen aan de organisatie waarin hij werkt, worden hier geadresseerd. Hier ligt de win-win situatie voor werkgevers en werknemers. In organisaties worden medewerkers hierbij ondersteund. Deze stroming gaat over het ontwikkeling van competenties. Gedurende de tweede levensfase hebben wij de gelegenheid een diepere en meer persoonlijke zin van het leven te ontdekken. Het ontdekken van talenten of het levensdoel kan bijdragen aan de tweede levensfase van zelfverwerkelijking. In het model van Dilts gaat het hier om de hogere niveaus. Deze aspecten zien we meer terug in de humanistische of christelijke benadering van zingeving zoals we hebben besproken in hoofdstuk 2.

Edgar Cayce heeft bij monde van Mark Thurston[[75]](#endnote-75) beschreven dat onze individualiteit verschillende eigenschappen heeft waarvan creativiteit er een is. Hierdoor krijgen werkgevers steeds meer een belang bij zelfverwerkelijkende werknemers. En dat is in de praktijk zichtbaar doordat persoonlijke ontwikkeling, zoals het proces van zelfverwerkelijking tegenwoordig in organisaties heet, in verschillende soorten en maten wordt aangeboden die wij hierna zullen beschrijven. En hier komen de behoefte van de werkgevers, namelijk aan zelfverwerkelijkende werknemers, en de onuitgesproken behoefte van de werknemers, namelijk ‘het zelf’ als value base, samen. In een case studie van Jespers (2009) geeft een president-directeur van een bedrijf de volgende motivatie voor het aanbieden van trainingen die tot zelfverwerkelijking kunnen aanzetten: ‘Ik wil die mensen de mogelijkheid bieden om in hun werk iets van zichzelf terug te vinden. En het is mijn heilige overtuiging dat als je dat pad begint af te lopen, dat je vanzelf bij je spiritualiteit terecht komt. En dat mensen geïnspireerd raken en als mensen geïnspireerd raken dan gaan ze hele mooie dingen maken. En daar profiteren we met zijn allen weer van.’[[76]](#endnote-76)

## 3.3 Competenties

Het functionele niveau van zingeving in werk gaat over competente medewerkers die gemotiveerd en gericht werken aan door de organisatie gestelde doelen. Sinds het begin van de jaren negentig is er in de literatuur en in de praktijk van organisaties steeds meer sprake van competentiemanagement. Het gaat hier over competenties van medewerkers, zoals ook uit de behoeftepiramide van de werkgevers blijkt. Hierbij zijn **competenties** observeerbare eigenschappen onder de vorm van kennis, kunde, attitude of gedrag die op één of andere manier bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.[[77]](#endnote-77) Van Beirendonck (2010) noemt in zijn proefschrift meerdere onderzoeken die het verband tussen competentie (competence), wedijveren (compete) en concurrentie (competition) benadrukken.[[78]](#endnote-78) Competenties en doelgerichtheid, twee ervaringsaspecten van zingeving volgens Alma & Smaling (2010), worden zo met elkaar verbonden.

Stephen Covey (1993) heeft de tijdgeest, dat mensen het verschil in organisaties maken, goed aangevoeld toen hij, zelf geïnspireerd door een ontmoeting met Victor Frankl, het boek schreef *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.[[79]](#endnote-79),[[80]](#endnote-80)* Met eigenschappen bedoelt hij hetzelfde als competenties omdat deze eigenschappen ontstaan uit het samensmelten van kennis, vaardigheden en streven. Hij onderscheidt drie persoonlijke principes en drie principes van samenwerken.[[81]](#endnote-81) Zijn paradigma is de principiële levenshouding; zo binnen zo buiten[[82]](#endnote-82). Er zijn geen sluipwegen naar succesvol en effectief persoonlijk leiderschap. Het zevende principe is het principe van de zelfvernieuwing, of te wel persoonlijke ontwikkeling. Hij onderscheidt daarbij het lichamelijke, geestelijke (cognitieve), sociaal-emotionele en spirituele aspect. ‘Vernieuwing is het principe – en het proces – waaraan je de kracht ontleent om in een opwaartse spiraal te groeien.’[[83]](#endnote-83) Met de wereldwijde verkoop van meer dan 15 miljoen boeken heeft hij een snaar bij veel werknemers en werkgevers geraakt. Innerlijke groei is de voorwaarde voor uiterlijk succes en daarmee werd een pad tot zelfverwerkelijking in de organisatiekunde geïntroduceerd. Toch werd bij de implementatie van het gedachtegoed van Covey veelal de sociologische benadering van zingeving gebruikt waardoor het spirituele of transcendente aspect uit het gedachtegoed van Covey naar de achtergrond raakte.

Echter, bij het implementeren van competentiemanagement in organisaties wordt veelal een modernistische visie gehanteerd. Deze visie laat zich duiden met ‘meten is weten’. De competenties van mensen worden aan de hand van vastgestelde profielen bepaald, en tekorten worden gezien als een probleem dat moet worden opgelost.[[84]](#endnote-84) Deze aanpak stuit op kritiek. Enkele punten daarvan zijn dat in complexe organisaties het definiëren van competentieprofielen leidt tot onwerkbare situaties waarbij onrealistisch hoge verwachtingen bij de werknemer worden neergelegd. Het niet voldoen aan deze competenties leidt tot een tekort en dat probleem moet worden opgelost door training of coaching. Persoonlijke ontwikkeling wordt dan een vereiste om competent genoeg te worden om voor de organisatie te mogen blijven werken. In de organisatiekunde ontstaat het specialisme van prestatiemanagement. Een voorbeeld hiervan is *Prestatiemanagement* geschreven door Bacal. Dit is de cyclus waarin de groei in competenties van mensen in een operationeel proces wordt gevangen. Zo wordt ontwikkeling weer meetbaar en dus te beoordelen voor de organisatie. Deze mechanistische benadering, met mensen als subject, ligt dan op de loer waarbij een tweedeling in sterke en zwakke werknemers kan ontstaan.

Competentiemanagement is niet meer weg te denken uit organisaties waar met name hoger geschoold personeel werkt. Vanuit concurrentie oogpunt is het voor werkgevers zinvol dat de werknemers aan hun competenties blijven werken. De zinvolheid voor werknemers is niet of competentiemanagement in organisaties wordt geïmplementeerd, maar de wijze waarop. In *Hoe meet en ontwikkel je* persoonlijkheid van Van Zwieten en Gonnissen wordt een overzicht gegeven van alle gangbare beoordelingstesten[[85]](#endnote-85). Het toepassen van deze beoordelingstechnieken brengt het risico met zich mee dat de medewerker versmalt tot de uitkomsten van alle testen. Niet de medewerker maar gewenste testuitkomsten worden aangenomen. Het is ook niet verwonderlijk dat in het vakgebied van personeelsmanagement een verschuiving plaatsvindt van competentiemanagement naar talentmanagement. Als was het alleen maar om voor de babyboomgeneratie die de komende jaren de arbeidsmarkt verlaat geschikte opvolging te kunnen vinden.

## 3.4 Talenten

De modernistische visie van het managen van de competenties van medewerkers stuit op weerstand bij werknemers. Van Beirendonck (2010) plaatst in zijn proefschrift *Dieptezicht in competentiemanagement* hier een postmodernistische, sociaal-constructionistische, visie tegenover. Daarin speelt zingeving een centrale rol. Het sociaal-constructionisme stelt immers dat de zin die mensen in de wereld herkennen niet objectief gegeven is, dat als geheel van inherente eigenschappen ontdekt moet worden. Zingeving is het geheel van betekenissen die mensen binnen een sociaal-culturele context tezamen ontwikkelen. Volgens het sociaal-constructionisme is het gedrag van mensen in hoge mate contextspecifiek. Kennis en vaardigheden zijn nauw verbonden met motivationele aspecten en persoonlijke waarden van de werknemer. Afhankelijk van de context zullen mensen bepaalde competenties laten zien. Bij deze benadering ontstaat er een dialoog tussen werkgever en werknemer over de talenten die de werknemer in huis heeft en onder welke omstandigheden de werknemer zijn talenten zichtbaar kan maken. [[86]](#endnote-86) In plaats van het wegwerken van tekort schietende competenties, pleit Van Beirendonck voor het benutten van iemands sterkten. Het is een benadering waarin iemands talenten van betekenis in een organisatie mogen zijn.

In zijn readings geeft Edgar Cayce aan wat de talenten van de gelezen personen zijn. Bij monde van Thurston wordt een talent omschreven als een speciaal vermogen dat natuurlijk komt. Het is een manier waarop de ziel en de spirituele krachten aan het materiële leven raken. Het is een raam waardoor scheppende energie en spirituele ontvankelijkheid in de fysieke ervaring stromen.[[87]](#endnote-87) En daarmee zegt Cayce dat iedere ziel wordt geboren met een pakket bekwaamheden, vaardigheden en sterke punten. En dit pakket is zodanig dat niemand anders dan de eigenaar ervan zijn spirituele levensdoel tot uitdrukking kan brengen. Uit alle readings van Cayce blijkt dat ieder mens gemiddeld zo’n vier sleuteltalenten heeft, soms drie en soms vijf of zes.[[88]](#endnote-88) Hieruit zijn twee belangrijke conclusies te trekken. Ten eerste dat iedereen getalenteerd is! In tegenstelling tot competentiemanagement ligt hier als tweede conclusie een mensbeeld aan ten grondslag is dat ieder mens alles in huis heeft om zijn levensdoel te bereiken. En wellicht valt dat niet altijd samen met het organisatiedoel!

## 3.5 Zijnsdimensie

Volgens De Ronde (2010) kent zingeving ook aspecten die tot het transcendente niveau worden gerekend. In het model van Dilts spreken we hier dan over het niveau van identiteit en het spirituele niveau. Toegepast op werk komen we in de literatuur voorbeelden tegen, waarvan we er hier drie zullen beschrijven.

Covey (2005) heeft na het succesvolle boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* een boek geschreven over de 8-ste eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie. Hij noemt de 8-ste eigenschap ook wel de innerlijke stem die voor iedereen een unieke en persoonlijke betekenis heeft. Deze stem verwoordt de ziel die wil overleven, bloeien en ertoe doen.[[89]](#endnote-89) Hij schrijft hierover: ‘Die achtste eigenschap is geen toevoeging aan de eerdere zeven. Zij is niet per ongeluk in het vorige boek vergeten. Het gaat om een derde dimensie – toegevoegd aan de zeven eigenschappen – waarmee mensen de grote uitdagingen van het nieuwe informatietijdperk van de kenniswerker aan kunnen.’ En daarmee geeft Covey aan dat persoonlijke effectiviteit het verschil pas kan maken als mensen en organisaties naar hun innerlijke stem luisteren. Hij schrijft: ‘Organisaties die hun mensen naar de eigen innerlijke stem laten luisteren, zullen beter en op een hoger niveau functioneren – economisch en maatschappelijk’.[[90]](#endnote-90) Pas dan zal de latent aanwezige creativiteit, waar de werkgevers behoefte aan hebben, een kans krijgen.

In *Nieuwe religiositeit in Nederland* van Jespers (2009) wordt buitenkerkelijke religiositeit in Nederland bestudeerd. Jespers onderscheidt negen categorieën buitenkerkelijke religiositeit waarvan voor deze literatuurstudie de categorie ‘human-potentialactiviteiten’ van belang is. Human potential is een verzamelnaam voor commerciële organisaties die zich richten op de zelfversterking van de persoon.[[91]](#endnote-91) Deze zelfversterking wordt vaak aangeduid als persoonlijke ontwikkeling.[[92]](#endnote-92) Deze persoonlijke ontwikkeling wordt vaak gecombineerd met psychotherapie en religieuze ideeën.[[93]](#endnote-93) Ook in Nederland zijn er veel commerciële aanbieders van dergelijke trainingen en persoonlijke coaching en veel organisaties als periodiek afnemers. Kijken we inhoudelijk naar de doelstelling van de verschillende aanbieders en de aangeboden cursussen, dan is het opmerkelijk hoe sterk deze overeenkomen. Er wordt gestreefd naar bewustwording teneinde persoonlijk te kunnen groeien. Door de groei van werknemers zou de organisatie beter gaan functioneren en het rendement en de omzet zouden groeien. De centra spreken van een win-win situatie omdat de werkgevers de scheppende vermogens van hun werknemers nodig hebben.

Hans Wopereis, verbonden aan het Instituut voor Leven en Werk, hanteert een alchemistisch uitgangspunt in zijn recente boek *Het licht en de korenmaat.* De subtitel luidt dan ook *je ziel je werkgever*.[[94]](#endnote-94) Wopereis is van beroep organisatieadviseur en trainer van opleidingen die Jespers onder de categorie human-potentialactiviteiten zou scharen. In zijn boek wordt in het eerste hoofdstuk gesproken over het erkennen en herkennen van je ziel. De stem van de ziel duidt hij aan als de bezieling van waaruit je leeft en werkt. Hij schrijft in de inleiding: ‘Hier dien ik te zijn, hier in mijn dagelijkse werkelijkheid is mijn ziel te vinden en mijn bestemming te bereiken. Mijn ziel is niet alleen mijn toevluchtsoord, mijn veilige haven, maar zij is bovenal mijn werkgever’. Hij gebruikt beelden uit de psychotherapie, psychoanalyse van Jung, hindoeïsme, boeddhisme en christendom om het herkennen van de ziel te duiden. En om ook het verschil tussen ego en ziel te duiden. Door de veelkleurigheid van deze beknopt vertelde beelden blijft er een waas van onduidelijkheid hangen over wat Wopereis verstaat onder wat je ziel als werkgever is. Toch vindt het boek gretig weerklank in organisaties, want de centrale boodschap gaat over het bewust worden van de diepere lagen in ons zelf. Werkgevers spinnen nu eenmaal garen bij authentieke werknemers.

De gemeenschappelijke deler in beide uitingsvormen is de grondgedachte ‘zo binnen, zo buiten’ vanuit de alchemie. Bij de human-potential activiteiten wordt er een relatie gelegd tussen de kwaliteit van het verrichte werk (buiten) en de innerlijke wereld waarvan een medewerker zich bewuster is geworden (binnen). In dit type bedrijfstrainingen spreekt men werknemers aan op de individuele ziel, op emoties en creativiteit en kent men hieraan sacrale of zelfs goddelijke status toe. Echter, wel met de intentie om de competenties van medewerkers te verhogen. Was het de alchemist die al werkende stuitte op zijn eigen innerlijk als blokkade om goud te creëren uit lood, is het nu de omgekeerde weg. Er wordt op voorhand geen relatie gelegd tussen specifieke taken uit het werk en de innerlijke wereld van een medewerker. Nee, uit competitief voordeel van de organisatie wordt aan de innerlijke wereld van de medewerker gesleuteld teneinde hem wellicht productiever te maken. Het alchemistische principe, verwoord in het Corpus Hermeticum om een loftrompet te steken op de wonderen van het heelal, is bij deze human-potential activiteiten verworden tot instrument ter ere van het bedrijfsrendement.

## 3.6 Conclusie

De vraagstelling van dit hoofdstuk was wat het postmoderne werken karakteriseert. Op grond van bovenstaande redeneringen kunnen de volgende conclusies worden geformuleerd. Met inachtneming van de focus dat deze vraagstelling zich toespitst, in welke context van het postmoderne werk medewerkers hun persoonlijke zingeving invullen, trekken we de volgende conclusies.

1. Het karakteristieke element van het postmoderne werken is dat de wereldwijde concurrentie ervoor zorgt dat werkgevers behoefte hebben om alle vaardigheden en potenties waarover werknemers beschikken in te zetten voor de organisatiedoelen (3.2).
2. De sociologische benadering van zingeving (doelgerichtheid en gelegitimeerd handelen waarbij een mens eigenwaarde verkrijgt doordat hij over het vermogen beschikt iets bij te dragen aan de organisatie waarin hij werkt) sluit nauw aan bij de behoeften van de werkgevers (3.2).
3. Hierdoor zijn werkgevers sinds de jaren negentig actief in het ontwikkelen van alle vaardigheden en potenties, vaak aangeduid met de term ‘persoonlijke ontwikkeling’, van hun medewerkers. (3.2). Deze persoonlijke ontwikkeling wordt door veel vaak hoogopgeleide medewerkers positief ontvangen. Persoonlijke ontwikkeling is een paraplu begrip waaronder verschillende stromingen op het gebied van het ontwikkelen van vaardigheden en potenties vallen (3.2).
4. Persoonlijke ontwikkeling bevat onder andere het ontwikkelen en het managen van de competenties, zijnde het observeerbare gedrag van medewerkers. Daarbij worden competenties van de werknemers veelal gelegd naast door de werkgever vastgestelde profielen. Er wordt daarbij gekeken naar de tekorten die werknemers door middel van training moeten ontwikkelen. Deze aanpak stuit op steeds meer weerstand bij werknemers en werkgevers (3.3).
5. Naast de stroming van competentiemanagement doet ook talentmanagement als fenomeen steeds meer zijn intrede in organisaties. In deze benadering ontstaat een dialoog tussen werkgever en werknemer over welke talenten de werknemer beschikt en onder welke omstandigheden hij deze voor de werkgever kan inzetten. Deze benadering sluit aan bij Cayce die op basis van zijn readings aangaf dat ieder mens over unieke talenten voor zijn levensdoel beschikt (3.4).
6. Een andere manier van het ontwikkelen van vaardigheden en potenties wordt door Jespers die de buitenkerkelijke religiositeit in Nederland heeft bestudeerd, geschaard onder ‘human-potential’ activiteiten. Het is een verzamelnaam voor trainingen die zich richten op de zelfversterking van een persoon. Aan de deelnemer wordt een sacrale kern toegekend die het waard is om gehoord te worden en tot ontwikkeling te komen. Het transcendente aspect doet hier via persoonlijke ontwikkeling zijn intrede op het werk. Dit transcendente aspect wordt ingezet om de innerlijke wereld van de medewerkers te beïnvloeden teneinde hem of haar productiever te maken. Deze trainingen worden op grote schaal door het bedrijfsleven afgenomen (3.5).
7. De toenemende aandacht voor persoonlijke ontwikkeling op het werk kan voor werknemers een aanzet zijn tot een proces van zelfverwerkelijking of een aanzet zijn tot spiritualiteit (3.2, 3.4). De ontwikkeling dat werknemers zichzelf steeds beter leren kennen dankzij de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, kan bijdragen aan het feit dat het werk zelf een belangrijk element in een persoonlijk zingevend kader wordt. Het is niet alleen de plaats waar een werknemer zijn persoonlijk zingevend kader kan construeren, maar zelfs een wezenlijk element in de constructie. Sommige werkgevers wenden het transcendente in de mens doelbewust aan ten behoeve van het bedrijfsrendement (3.5).

Werk biedt dankzij persoonlijk ontwikkeling verschillende mogelijkheden voor medewerkers om zichzelf beter te leren kennen en hun talenten beter aan te wenden voor doelen waar zij zich aan willen verbinden. Deze elementen zijn onderdeel van de zingevende benaderingen zoals besproken in het vorige hoofdstuk. Echter, we zagen ook dat bij persoonlijke ontwikkeling het transcendente bewust wordt ingezet ten behoeve van de zelfversterking van de medewerkers dat moet leiden tot een verhoogde bijdrage aan het bedrijfsrendement. Hierdoor stuiten we op een keerzijde van het vinden van zingeving op en in het werk. In het volgende en laatste hoofdstuk zullen we ingaan op de onderzoeksvraag wat deze persoonlijke zingeving op het werk verder kenmerkt.

# 4 Persoonlijke zingeving op het postmoderne werk

## 4.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 zagen we dat werkgevers behoefte hebben aan alle vaardigheden en potenties waarover de werknemers beschikken. Het kunnen aanwenden van deze vermogens vraagt dat medewerkers zichzelf beter leren kennen. De aangeboden vormen van persoonlijke ontwikkeling kunnen een mogelijke aanzet zijn tot een proces van zelfverwerkelijking. Bij sommige vormen van persoonlijke ontwikkeling doet het transcendente zijn intrede doordat deze trainingen aan de medewerkers een sacrale kern toekennen. Deze kern moet worden ontwikkeld ten gunste van het bedrijfsrendement. In dit hoofdstuk onderzoeken we de deelvraag wat persoonlijke zingeving op het postmoderne werk karakteriseert.

## 4.2 Uiterste en flexibele inzet

De Ronde (2010) betoogt dat de plicht om te werken plaats heeft gemaakt voor ontplooiing. Binding is ingeruild voor flexibiliteit.[[95]](#endnote-95) Arbeid is postmodern geworden. De postmoderne arbeidsethos wordt in sterke mate gekenmerkt door snelheid, beweging en verandering. In de hogere, beter betaalde regionen van de arbeidsmarkt drukt dit verschijnsel zich uit in de aandacht voor de loopbaan en employability. Een baan wordt een loopbaan. Organisaties proberen een corporate identity te creëren, als ‘opvolger’ van de vroegere zuilen in Nederland, en daarmee waarden te verschaffen aan hun werknemers. Tegelijkertijd zijn deze waarden systemen zelf minder duurzaam geworden. In deze context proberen werkgevers de uiterste en tegelijkertijd de flexibele inzet van hun werknemers te verkrijgen en te behouden.

De Korte & Bolweg (1995) schetsen een reële keerzijde van de nieuwe eisen die werkgevers aan hun werknemers stellen. In het algemeen moeten werknemers niet harder werken of meer werk verzetten, maar worden zij op een breder scala van eigenschappen, kwaliteiten en potenties aangesproken. Werknemers zijn hier in beginsel wel voor te vinden want het kan tegemoet komen aan hun behoeften op het terrein van zelfontplooiing, erkenning, waardering en respect.[[96]](#endnote-96) Echter, de grens tussen het bevredigen van nieuwe behoeften door het aangaan van nieuwe uitdagingen enerzijds en de problemen van de toegenomen werkdruk, teleurstellingen en het afknappen aan de andere kant is een delicate evenwichtsbalk.

Het afvallen van deze evenwichtsbalk levert voor de werknemer een crisisparadox op, volgens De Korte & Bolweg (1995). De behoeften van de werkgever zoals creativiteit en verantwoordelijkheid kunnen in lijn zijn met de behoeften van de werknemer zoals ego-behoeften en zelfverwerkelijking. Echter, als organisaties in zwaar weer komen door veranderingen in de markt, door calamiteiten of veranderd beleid, kunnen werkgevers besluiten de binding met een werknemer los te maken. Een dreigende ontbinding tussen werkgever en werknemer doet de werknemer terugvallen in de onderste lagen van de behoeften piramide, zoals veiligheid en zekerheid. Hierdoor ontstaat de crisis; de werkgever krijgt niet meer wat zij van de medewerker wenst en vica versa.

## 4.3 Sociale druk

De spiritueel getinte bedrijfscursussen, die Jespers (2009) in zijn boek *Verkenningen en bevindingen over nieuwe religiositeit* onder de human-potential activiteiten schaart, kunnen een tweespalt in een organisatie veroorzaken waardoor werk voor een deel van de werknemers onvrijwillig voorschrijft wat zinvol is. Jespers beschrijft een casus over een bedrijf in het zuiden van Nederland met dochterondernemingen in binnen- en buitenland, dat is gespecialiseerd in badkamersanitair. De president-directeur biedt het personeel doorlopend spiritueel getinte bedrijfstrainingen aan. Zijn motivatie is dat hij, na het doormaken van een crisis, actief werd op het gebied van zelfspiritualiteit, zoals Jespers dat noemt. Daarin staan drie vragen centraal: Wie ben ik? Wat wil ik? En hoe doe ik dat? Er ontstaat een sociale druk om omwille van het behoud van het werk deel te nemen aan deze bedrijfscursussen.

Ondanks het feit dat de deelname aan deze spiritueel getinte bedrijfscursussen vrijwillig is, blijkt in de praktijk er een spanning te bestaan tussen deelnemers en niet-deelnemers waarbij de eerste ‘spirituele’ groep sociale druk uitoefent op de tweede ‘seculiere’ groep. De deelnemers interpreteren het niet deelnemen van hun collega medewerkers als psychische weerstand, als een angst om te groeien. Deelnemers zeggen dat zij zich naar eigen zeggen ‘niet bewust’ van problemen in werk en privéleven waren. Het tonen van emoties tijdens de cursus wordt gezien als teken dat men in contact treedt met de binnenwereld. De cursus biedt dan de mogelijkheid om ‘patronen’ los te laten en in contact te treden met het diepere zelf. De deelnemers zijn het onverdeeld eens dat de spirituele bedrijfscursus een positief effect op hun persoonlijke leven maar ook op hun prestaties op het werk heeft gehad. De niet deelnemers zeggen bang te zijn dat de persoonlijke informatie, die in de cursussen naar boven komt, tegen hen wordt gebruikt. De niet-deelnemers hechten aan de scheiding tussen werk en privé en vinden het delen van emoties met collega’s niet moedig maar problematisch, niet bevrijdend maar beangstigend.

De tweedeling in het bedrijf in deze casus wordt door beide partijen en de directeur bevestigd. Hoewel het volgen van de bedrijfscursussen niet verplicht is, onderkent de president-directeur wel dat hij geruime tijd last heeft gehad van zendingsdrang. Hij komt tot het inzicht dat dit niet werkt en dat hij hiermee medewerkers uit zijn bedrijf heeft weggejaagd. Nu zegt hij dat persoonlijke groei iets is waar mensen zelf voor moeten kiezen. Ondanks deze vrijwilligheid, blijft de tweedeling bestaan. De deelnemers stellen dat het onderlinge begrip is gegroeid en dat er zelfs een gevoel van gemeenschap is ontstaan door dat men angsten heeft overwonnen, emoties heeft geuit en persoonlijke ervaringen heeft gedeeld met collega’s. De versterkte cohesie tussen de deelnemers gaat onvermijdelijk gepaard met stigmatisering of zelfs uitsluiting van andere groepen. Er ontstaat een ‘wij’ gevoel waardoor er automatisch ook een ‘zij’ ontstaat. Zeker omdat de deelnemers de hogere hiërarchische posities bekleden. [[97]](#endnote-97)

Spiritualiteit in een bedrijf, zo lijkt het, komt tegemoet aan de wens van werknemers om meer van ‘zichzelf’ terug te vinden in de bedrijfsorganisatie – een privatisering van de publieke ruimte waarmee de mogelijkheid wordt gecreëerd voor meer menselijke aspecten dan rollen, taken en functies namelijk passies, emoties en persoonlijke spirituele zingeving. Tegelijkertijd biedt spiritualiteit voor werkgevers een nieuw instrument om de innerlijke wereld van werknemers te beheersen en controleren en hen aan te zetten tot intensieve arbeid. Onverhulde dwang, zoals dat in de jaren vijftig van de vorige eeuw nog voorkwam, lijkt niet langer de te volgen weg in de 21ste eeuw waarin het opleidingsniveau van werknemers gemiddeld hoog is en de machtsverhouding tussen werkgevers en werknemers steeds gelijker wordt. Deze vorm van spiritualisering is dus een subtiel regime van sociale controle dat gebruik maakt van losse elementen uit verschillende religies.

## 4.4 Luisteren naar de innerlijke stem

Wopereis (2009) staat in zijn boek stil hoe je kunt luisteren naar je ziel of je innerlijke stem volgens de woorden van Covey. Wopereis spreekt over de scheppende leegte. Hij schrijft: ‘Hier zijn we aangekomen bij de scheppende leegte die het hart is van alles en waar alle creativiteit begint.’ Het bewust eren van de leegte doet bijvoorbeeld een bedrijf als Google. In dit hypermoderne internetbedrijf heeft de directie besloten dat alle kanalen naar de buitenwereld een dag per weg afgesloten dienen te worden. Geen e-mail of ander contact. Dit bedrijf beseft dat zij haar succes te danken heeft aan het creatieve principe van de leegte. Het actief en structureel verantwoordelijkheid nemen voor het scheppen van momenten van leegte, waarin de naar buiten gaande expansieve beweging onderbroken wordt, en er rust, bezinning en reflectie mogelijk wordt.

Het luisteren naar de innerlijke stem kan twee gevolgen hebben. Het ene gevolg beschrijft Wopereis (2009) aan het einde van zijn boek. Echter voordat Wopereis dit gevolg beschrijft, waarschuwt hij de lezer dit niet lichtvaardig te doen. Het gaat hier om de waarschuwing niet lichtvaardig van baan te veranderen. Net als Thurston (2000) maakt Wopereis verschil om vanuit de behoeften van het ego of het volgen van je ziel van werkgever te veranderen. Na deze waarschuwing schrijft Wopereis in zijn boek: ‘Toch zijn er natuurlijk momenten in het werkzame leven dat je hebt te gaan en dat langer blijven vanuit de ziel gezien geen optie is. Zoals het lichaam in feite een doorgangshuis is voor de ziel, zo zijn organisaties dat nog meer. De organisatie is niet jouw werkgever, de ziel is jouw werkgever. En soms verlangt de ziel van jou dat je andere wegen inslaat, ook in de meest concrete zin van het woord.’ Het bijzondere van deze uitspraak van Wopereis is dat hij onderstreept dat de op het werk gevonden zingeving het werk kan overstijgen. En daarmee wordt een keerzijde van persoonlijke ontwikkeling op het werk geschetst. Het proces van bewust worden van de innerlijke stem, kan als gevolg hebben dat de wegen van de werknemer en de werkgever elkaar gaan scheiden. Het proces dat vooraf gaat aan het scheiden der wegen blijft bij Wopereis onderbelicht.

Het proces van het luisteren naar je innerlijke stem blijft in het boek van Wopereis onderbelicht. Daarvoor wenden we ons tot Ferrucci (2004) en Moore (2004). Ferrucci (2004) besteedt hier in zijn boek *Heel je leven* in meer algemene zin wel aandacht aan. Hij schrijft: ‘Voordat er sprake is van de eerste aanduidingen van spiritueel ontwaken, is de individuele mens geneigd de waarden van de persoonlijkheid[[98]](#endnote-98) blind te aanvaarden.’ En verder schrijft hij: ‘Maar dan gaat het bouwwerk dat hij stevig heeft neergezet, scheuren vertonen. Hij heeft het gevoel dat hij iets mist of misschien begint hij alle dingen en bezigheden leeg en onwerkelijk te vinden. Soms overvalt hem een gevoel van onbehagen of rusteloosheid of een heel groot schuldgevoel, misschien zelfs wanhoop.’[[99]](#endnote-99)

De Spaanse mysticus Juan de la Cruz (1541-1597) gebruikte hiervoor de uitdrukking ‘donkere nacht van de ziel’. In het boek *De donkere nachten van de ziel* beschrijft Thomas Moore dat een mens de diepten van zijn ziel waarschijnlijk beter leert kennen in perioden van pijn en verwarring. Naar onze innerlijk stem luisteren vraagt om periodes van duisternis en opschudding. Moore zegt daarover dat een donkere nacht van de ziel geen uitzondering of zeldzaamheid is. Hij maakt op een natuurlijke manier deel uit van het leven. Moore adviseert om niet alles in het werk te stellen om van de donkere nacht af te komen. Volgens hem leert een mens dan niet de lessen die de ziel voor de mens in petto heeft. En de mens gaat niet door de belangrijkste veranderingen heen die hij kan bewerkstelligen. Moore moedigt zijn lezers aan om met al hun geestkracht en intelligentie de duisternis in te gaan om zo misschien een nieuwe kijk en een dieper gevoel van zelf te vinden. Wij zijn hier niet om de donkere nacht op te lossen, maar om ons erdoor te laten verrijken. [[100]](#endnote-100)

Samenvattend betekent dat het luisteren naar je innerlijke stem twee gevolgen kan hebben waardoor werkgevers geen beroep meer kunnen doen op de scheppende vermogens van de werknemers. Een belangrijk gevolg, dat met name in de organisatieliteratuur onbelicht is gebleven tot nu toe, is dat persoonlijke ontwikkeling ook kan leiden tot een spiritueel ontwaken. Dit spirituele ontwaken gaat volgens Ferrucci (2004) gaat gepaard met een donkere perioden van verwarring en zoeken. In de wereldwijde concurrentie hebben werkgevers behoeften aan productieve en creatieve medewerkers. En daar draagt een ongeplande donkere nacht van een individuele werknemer niet aan bij. Het gevolg van spiritueel ontwaken wordt treffend benoemd door de ondertitel van het boek van Wopereis: je ziel als werkgever. Je werkgever is niet meer langer je werkgever en dit houdt voor sommige medewerkers in dat de wegen van werknemer en werkgever zich onherroepelijk moeten gaan scheiden.

## 4.5 Conclusie

De vraagstelling van dit hoofdstuk was wat de persoonlijke zingeving op het postmoderne werk karakteriseert. Met inachtneming van wat we in de vorige hoofdstukken hebben gezegd dat werkgevers baat hebben om alle vaardigheden en potenties van hun werknemers te ontwikkelen en dat dit aansluit bij de behoeften van werknemers, kunnen op basis van dit hoofdstuk de volgende conclusies worden geformuleerd.

1. Persoonlijke ontwikkeling in de context van het werk brengt keerzijden met zich mee (4.2). Ondanks het feit dat werknemers in beginsel positief staan tegenover persoonlijke ontwikkeling, neemt de werkdruk toe omdat werkgevers hun medewerkers aanspreken op een breder scala van eigenschappen, vaardigheden en potenties. Er ontstaat dan een delicate balans tussen zelfontplooiing en het fysiek en mentaal overbelast raken (4.2).
2. De tweede keerde van persoonlijke ontwikkeling, met name de human-potential activiteiten, is de sociale druk die in organisaties kan ontstaan als een deel van de werknemers meedoet aan spiritueel getinte trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en het andere deel niet. De trainingen kunnen aanzetten tot een tweedeling in het bedrijf van een ‘wij die wel deelnemen groep’ en ‘zij die zich niet durven open stellen in de groep’. Deze subtiele sociale druk biedt voor werkgevers een nieuw instrument om de innerlijke wereld van werknemers te beheersen en controleren en hen aan te zetten tot intensieve arbeid (4.3).
3. Persoonlijke ontwikkeling kan leiden tot spiritueel ontwaken of te leren naar je innerlijke stem of ziel zoals Wopereis dat noemt. Een werknemer kan tot het besef komen dat zijn levensopdracht niet te vereenzelvigen is met de organisatiedoelen. Dan kunnen de wegen van de werknemer en werkgever zich gaan scheiden. De zingeving die initieel werd gevonden op het werk leidt tot een scheiding van werk en werknemer (4.4).
4. Persoonlijke ontwikkeling kan de aanzet zijn tot spiritueel ontwaken waarbij een ‘donkere nacht’ kan voorkomen. Het luisteren naar onze innerlijke stem gaat niet alleen over rozen. In deze donkere nacht wordt een werknemer geconfronteerd met verwarring en opschudding. Op deze minder productieve periodes zit een werkgever niet te wachten (4.4).
5. Het vinden van zingeving op het werk is een delicate balans tussen de zinvolle persoonlijke ontwikkeling van vaardigheden en competenties, om deze in te zetten voor de gelegitimeerde organisatiedoelen, en het luisteren naar de innerlijke stem die aangeeft of de zin door een individuele medewerker wel op dit werk kan worden gevonden (4.2, 4.3 en 4.4).
6. Het luisteren naar je innerlijke stem kan veroorzaken dat de wegen van de werknemer en werkgever zich onherroepelijk gaan scheiden (4.4).

# 5 Samenvatting en conclusie

## 5.1 Inleiding

De laatste twee eeuwen is werken ingrijpend veranderd. Onze voorouders bewerkten het land en dreven handel met overzeese landen voordat de Industriële Revolutie aan het begin van de negentiende eeuw zijn intrede op het vaste land van Europa deed. Via het werken aan de lopende band in fabrieken in soms mensonterende omstandigheden, werd de mens midden jaren zestig van de vorige eeuw een mondige medewerker in organisaties. Er ontstonden ondernemingsraden waarin ook medewerkers hun standpunt konden laten horen. Ook de laatste dertig jaar is het werk ingrijpend veranderd omdat onze maatschappij postmodern is geworden.

In deze studie is het bestaande wetenschappelijk onderzoek naar het hedendaagse zinvolle werk in kaart gebracht. In het eerste hoofdstuk is onderzocht wat onder de postmoderne maatschappij kan worden verstaan. Het vertrekpunt was het onderzoek naar postmoderne moraliteit van Kunneman. Hij heeft in zijn analyse de oorzaken van het ontstaan van de postmoderne maatschappij uiteengerafeld. Hierdoor konden we de gevolgen voor werk en zingeving op het spoor komen. In het tweede hoofdstuk hebben we aandacht besteed aan het fenomeen zingeving. Allereerst is uitvoerig stilgestaan bij het sociologisch onderzoek van Baumeister naar de vier behoeften van een mens. Naast dit sociologische perspectief is het humanistische perspectief van Alma & Smaling besproken. Het is De Ronde die vanuit een christelijke positie met zijn onderzoek de verbinding tussen zingeving en werk heeft gelegd. Het derde hoofdstuk beschrijft de verschillende manieren waarop het hedendaagse werk als zingever optreedt. Het onderzoek bestrijkt verschillende onderzoeksdisciplines van organisatiekunde tot en met (arbeids)psychologie. Het vierde hoofdstuk besluit deze studie door de spanningsvelden die werk als hedendaagse zingever kenmerkt, te beschrijven.

De onderzoeksvraag is actueel en overstijgt één wetenschappelijke discipline. De fundamentele problemen om tot begripsvorming te komen, zullen worden besproken voordat de algemene conclusie wordt geformuleerd. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag gaat om het in kaart brengen van de veranderingen in de maatschappij, het zingevende kader van mensen en de organisatie van het werk teneinde de mogelijkheden en moeilijkheden van werk als zingever te kunnen begrijpen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een nabeschouwing met daarin enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

## 5.2 Samenvatting

Deze literatuurstudie gaat over de onderzoeksvraag in hoeverre mensen zingeving op het werk vinden. De context van het hedendaagse werk is onze postmoderne maatschappij. De postmoderne maatschappij kenmerkt zich onder meer doordat de grote verhalen zoals, christendom en communisme, aan waarde hebben ingeboet **(1.2)**. Er is in de postmoderne maatschappij geen gedeelde beleving van de werkelijkheid waardoor het leven kan worden begrepen. De vooruitsnellende wetenschap en de steeds groeiende economie kwamen op als nieuwe zingevende kaders. Echter, ook deze zingevende kaders hebben nadelen die steeds prominenter in onze postmoderne maatschappij zichtbaar worden. De wetenschap is in haar ontwikkeling onvoorspelbaar geworden en veroorzaakt nieuwe risico’s. De groeiende economie gaat voor kortetermijnwinst in organisaties. Mensen worden dan gezien als strategische actoren in het grote en nauwelijks meer te overzien schaakspel van prestatie, succes en vooruitgang **(1.3)**. Werk is zelf een zingever geworden omdat werk niet meer wordt gezien als morele plicht maar als terrein waarop mensen zichzelf kunnen uitspreken wat zij van waarde vinden **(1.4)**. De gevolgen voor zingeving zijn dat ieder mens zijn eigen grote kleine verhaal moet ontwikkelen. Werk als zingever is van spanningen doordrongen, omdat hier de in onze maatschappij aanwezige zingevende kaders, zoals levensbeschouwelijke en politieke verhalen, economische en wetenschappelijke vooruitgang, maatschappelijke problemen en gemeenschapszin, het ‘zelf’ als ultieme legitimatie van ons handelen met elkaar interfereren **(1.5, 2.2)**.

Zingeving is een samengesteld en complex fenomeen. Afhankelijk van het onderzoeksperspectief komen onderzoekers tot verschillende omschrijvingen. Baumeister hanteert een sociologische benadering en beschrijft dat ieder mens vier behoeften heeft die bij vervulling een betekenis geven aan het leven. Deze vier behoeften gaan samengevat over doelgerichtheid en gelegitimeerd handelen waarbij een mens eigenwaarde verkrijgt doordat hij over het vermogen beschikt iets bij te dragen **(2.2).** De humanistische omschrijving van Alma & Smaling omschrijven zingeving als ‘een persoonlijke verhouding tot de wereld waarin het eigen leven geplaatst wordt in een breder kader van samenhangende betekenissen waarbij doelgerichtheid, waardevolheid, verbondenheid en transcendentie worden beleefd, samen met competentie en erkenning, zodat ook gevoelens van gemotiveerd zijn en welbevinden worden ervaren **(2.3)**. Deze negen ervaringsaspecten zijn te verbinden aan de drie niveaus van zingeving die de christelijke onderzoeker De Ronde onderscheidt, namelijk functioneel (het werk zelf), moreel (de waarde van werk) en transcendent (het waarom van het werken) **(2.4)**.

De wereldwijde concurrentie zorgt ervoor dat werkgevers behoefte hebben om alle vaardigheden en potenties waarover werknemers beschikken in te zetten voor de organisatiedoelen **(3.1)**. Het model van Dilts beschrijft deze vaardigheden en potenties in zes geschakelde niveaus: de omgeving waarin we werken, het gedrag dat we vertonen, de bekwaamheden die we bezitten, onze overtuigingen waar we ons maar deels bewust van zijn, onze identiteit en onze levensopdracht **(3.2)**. Werkgevers bieden hun werknemers verschillende mogelijkheden aan om deze vaardigheden en potenties te ontwikkelen. Deze mogelijkheden hebben we onderverdeeld in drie categorieën. Werkgevers zijn sinds de jaren negentig actief in het ontwikkelen van de competenties - observeerbare eigenschappen in de vorm van kennis, kunde, attitude of gedrag die op één of andere manier bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie - van hun medewerkers. Daarbij worden competenties van de werknemers veelal gelegd naast door de werkgever vastgestelde profielen. Er wordt daarbij gekeken naar de tekorten die werknemers door middel van training moeten ontwikkelen. Deze aanpak stuit op steeds meer weerstand bij werknemers en werkgevers **(3.3)**. Naast de stroming van competentiemanagement doet ook talentmanagement als fenomeen steeds meer zijn intrede in organisaties. In deze benadering ontstaat een dialoog tussen werkgever en werknemer over welke talenten de werknemer beschikt en onder welke omstandigheden hij deze voor de werkgever kan inzetten. Deze benadering sluit aan bij Cayce die op basis van zijn readings aangaf dat ieder mens over unieke talenten voor zijn levensdoel beschikt **(3.4)**. De laatste benadering van het ontwikkelen van vaardigheden en potenties wordt door Jespers die de buitenkerkelijke religiositeit in Nederland heeft bestudeerd, geschaard onder ‘human-potential’ activiteiten. Het is een verzamelnaam voor trainingen die zich richten op de zelfversterking van een persoon. Aan de deelnemer wordt een sacrale kern toegekend die het waard is om gehoord te worden en tot ontwikkeling te komen. Het transcendente aspect doet hier via persoonlijke ontwikkeling zijn intrede op het werk. Dit transcendente aspect wordt ingezet om de innerlijke wereld van de medewerkers te beïnvloeden teneinde hem of haar productiever te maken. Deze trainingen worden op grote schaal door het bedrijfsleven afgenomen (**3.5)**. De toenemende aandacht voor persoonlijke ontwikkeling op het werk kan voor werknemers een aanzet zijn tot een proces van zelfverwerkelijking of een aanzet zijn tot spiritualiteit **(3.2, 3.4).** De ontwikkeling dat werknemers zichzelf steeds beter leren kennen dankzij de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, kan bijdragen aan het feit dat het werk zelf een belangrijk element in een persoonlijk zingevend kader wordt. Het is niet alleen de plaats waar een werknemer zijn persoonlijk zingevend kader kan construeren, maar zelfs een wezenlijk element in de constructie. Sommige werkgevers wenden het transcendente in de mens doelbewust aan ten behoeve van het bedrijfsrendement. Hierbij stuiten we ook op de mogelijke keerzijden van persoonlijke ontwikkeling op het werk **(3.5)**.

De eerste keerzijde is dat van werknemers een uiterst flexibele inzet wordt gevraagd. Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, en het gebruik maken van talenten kan resulteren in een hoge werkdruk. Er ontstaat dan een delicate balans tussen zelfontplooiing en het fysiek en mentaal overbelast raken **(4.2)**. De tweede keerzijde is de sociale druk die in organisaties kan ontstaan als een deel van de werknemers meedoet aan spiritueel getinte trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en het andere deel niet. De trainingen kunnen aanzetten tot een tweedeling in het bedrijf van een ‘wij die wel deelnemen groep’ en ‘zij die zich niet durven open stellen in de groep’. Deze subtiele sociale druk biedt voor werkgevers een nieuw instrument om de innerlijke wereld van werknemers te beheersen en controleren en hen aan te zetten tot intensieve arbeid **(4.3)**. De derde keerzijde gaat over het feit dat persoonlijke ontwikkeling kan leiden tot spiritueel ontwaken door te luisteren naar je innerlijke stem of ziel zoals Wopereis dat noemt. Dit spirituele ontwaken gaat volgens Ferrucci gaat gepaard met een donkere perioden van verwarring en zoeken. In de wereldwijde concurrentie hebben werkgevers behoeften aan productieve en creatieve medewerkers. En daar draagt een ongeplande donkere nacht van een individuele werknemer niet aan bij. Het gevolg van spiritueel ontwaken houdt voor sommige medewerkers in dat de wegen van werknemer en werkgever zich onherroepelijk moeten gaan scheiden **(4.4)**.

## 5.3 Begripsvorming ter beantwoording van de onderzoeksvraag

Drie fundamentele problemen vormden de kern van dit onderzoek:

1. Het vakoverstijgende karakter van de onderzoeksvraag
2. Samengesteldheid van het fenomeen zingeving.
3. Het bestaan van de niet-materiële dimensie als element van zingeving.

Ad. 1

Het beantwoorden van de onderzoeksvraag vereist het bestuderen van literatuur uit verschillende wetenschappelijke vakgebieden. Hierbij is getracht verbindingen te leggen tussen disciplines als bedrijfskunde, theologie, sociologie en filosofie. Het nadeel is dat deze verbindingen uniek zijn waardoor niet teruggevallen kon worden op enkele bronnen die de breedte van onderzoeksvraag konden afdekken.

Tevens betekende het dat tussen de verschillende disciplines verbanden op hoofdlijnen zijn gelegd. Het in detail uitwerken van iedere relatie tussen deze disciplines zou een nog omvangrijkere scriptie tot gevolg gehad hebben.

Ad. 2

Zingeving is een complex fenomeen. Zingeving bestaat uit een zichtbare en onzichtbare component. Deze ‘transcendente’ component wordt door sommige onderzoekers zoals Alma & Schaafstal wel degelijk tot zingeving gerekend. Baumeister laat het transcendente stuk van zingeving buiten beschouwing. Daarmee kan Baumeister geen oog hebben voor de meeste keerzijden die wij in deze scriptie hebben benoemd als werk als persoonlijke zingever.

Ad. 3

In hoofdstuk 2 hebben we verschillende perspectieven van zingeving onderzocht. Een sociologisch perspectief waarin het transcendente aspect van zingeving ontbreekt, en een persoonlijke perspectief waarin het transcendente aspect een belangrijke rol speelt. Hierdoor hebben we gepoogd het domein van de geesteswetenschappen te verbinden aan het domein van de organisatiekunde. Deze domeinen hebben van nature verschillende beelden van mensen. Er is gekozen voor een perspectief waarin het transcendente aspect nadrukkelijk aanwezig. Hierbij lopen we het risico dat deze literatuurscriptie door deskundigen op het gebied van organisaties wordt afgedaan als ‘geestelijk geklets’. Zeker omdat wij bij de karakterisering van de persoonlijke zingeving op het postmoderne werk meer accent hebben gelegd op psychologische en spirituele processen die werknemers kunnen ervaren. En hoewel deze ervaringen in wetenschappelijke bronnen zijn vastgelegd, hoeven deze niet voor iedere lezer tot zijn ervaringsdomein te horen.

## 5.4 Algemene conclusie

Dit literatuuronderzoek gaat over de onderzoeksvraag in hoeverre mensen zingeving op het werk kunnen vinden. Op grond van de weergegeven onderzoeksresultaten kunnen we de volgende algemene conclusies formuleren:

1. Het werk is zelf een verschaffer van zin geworden omdat het in de postmoderne maatschappij ontbreekt aan grote politieke en religieuze verhalen die antwoorden geven op vragen naar de zin van het bestaan (1.4). Hierdoor kan bevestigend worden geantwoord op de vraag of mensen zingeving op het werk kunnen vinden.
2. Echter, werk is als zingever geen kant-en-klaar nieuw groot verhaal, maar een appèl op de werknemer om zich uit te spreken over wat hij van waarde vindt (1.5). Hierdoor staat iedere werknemer afzonderlijk voor de taak staat om een eigen persoonlijk zingevend kader te construeren (1.2, 1.5). In organisaties waar hij werkt, staat hij dagelijks bloot aan de interferentie tussen de verschillende leveranciers van stukken zingeving die elkaar onderling kunnen tegenspreken. Leveranciers zijn de in reststukken aanwezig levensbeschouwelijke en politieke verhalen, gemeenschapszin, de maatschappelijke problemen, de economische vooruitgang en de wetenschappelijke ontdekkingen en het ‘zelf’ als ultieme legitimatie in plaats van de wil van God (1.5, 2.2).
3. Het karakteristieke element van het postmoderne werken is dat de wereldwijde concurrentie ervoor zorgt dat werkgevers behoefte hebben om alle vaardigheden en potenties waarover werknemers beschikken in te zetten voor de organisatiedoelen (3.2). De sociologische benadering van zingeving (doelgerichtheid en gelegitimeerd handelen waarbij een mens eigenwaarde verkrijgt doordat hij over het vermogen beschikt iets bij te dragen aan de organisatie waarin hij werkt) kunnen we zien als de behoeften van de werknemers. Hun behoeften sluiten nauw aan bij de behoeften van de werkgevers (2.2, 3.2).
4. Hierdoor zijn werkgevers sinds de jaren negentig actief in het ontwikkelen van alle vaardigheden en potenties, vaak aangeduid met de term ‘persoonlijke ontwikkeling’, van hun medewerkers. (3.2). Deze persoonlijke ontwikkeling wordt door veel vaak hoogopgeleide medewerkers positief ontvangen omdat het invulling geeft aan het ervaren van zin op het werk. Persoonlijke ontwikkeling is een paraplu begrip waaronder verschillende stromingen op het gebied van het ontwikkelen van vaardigheden en potenties vallen zoals competentiemanagement, talentmanagement en human-potential activiteiten (3.2, 3.3, 3.4).
5. Human-potential activiteiten is een verzamelnaam voor trainingen die zich richten op de zelfversterking van een persoon. Aan de deelnemer wordt een sacrale kern toegekend die het waard is om gehoord te worden en tot ontwikkeling te komen. Het transcendente aspect doet hier via persoonlijke ontwikkeling zijn intrede op het werk. Dit transcendente aspect wordt ingezet om de innerlijke wereld van de medewerkers te beïnvloeden teneinde hem of haar productiever te maken. Deze trainingen worden op grote schaal door het bedrijfsleven afgenomen (3.5).
6. De toenemende aandacht voor persoonlijke ontwikkeling op het werk kan voor werknemers een aanzet zijn tot een proces van zelfverwerkelijking of een aanzet zijn tot spiritualiteit (3.2, 3.4). De ontwikkeling dat werknemers zichzelf steeds beter leren kennen dankzij de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, kan bijdragen aan het feit dat het werk zelf een belangrijk element in een persoonlijk zingevend kader wordt. Het is niet alleen de plaats waar een werknemer zijn persoonlijk zingevend kader kan construeren, maar zelfs een wezenlijk element in de constructie dat het werk overstijgt (3.5).
7. Persoonlijke ontwikkeling in de context van het werk brengt drie keerzijden met zich mee. Ten eerste is dat de delicate balans tussen zelfontplooiing en het fysiek en mentaal overbelast raken (4.2). De tweede keerzijde is dat human-potential activiteiten kunnen aanzetten tot een tweedeling in het bedrijf van een ‘wij die wel deelnemen groep’ en ‘zij die zich niet durven open stellen in de groep’. Deze subtiele sociale druk biedt voor werkgevers een nieuw instrument om de innerlijke wereld van werknemers te beheersen en controleren en hen aan te zetten tot intensieve arbeid (4.3).
8. De derde keerzijde van het vinden van zingeving op het werk is dat persoonlijke ontwikkeling kan leiden tot het luisteren naar je innerlijke stem of ziel. Het luisteren naar je ziel kan gepaard gaan met een ‘donkere nacht’, een periode van opschudding en verwarring. Op deze minder productieve periodes zit een werkgever niet te wachten (4.4). Hierdoor kan de werknemer kan tot het besef komen dat zijn levensopdracht niet te vereenzelvigen is met de organisatiedoelen. Dan kunnen de wegen van de werknemer en werkgever zich gaan scheiden. De zingeving die initieel werd gevonden op het werk leidt nu tot een scheiding van werk en werknemer (4.4).
9. Het vinden van zingeving op het werk is een delicate balans tussen de zinvolle persoonlijke ontwikkeling van vaardigheden en competenties, om deze in te zetten voor de gelegitimeerde organisatiedoelen, en het luisteren naar de innerlijke stem die aangeeft of de zin door een individuele medewerker wel op dit werk kan worden gevonden (4.2, 4.3 en 4.4.).
10. Het vinden van zingeving op het werk door middel van persoonlijk ontwikkeling kan dus een paradoxaal karakter hebben. Enerzijds biedt persoonlijke ontwikkeling volop mogelijkheden om competenties en vaardigheden te ontwikkelen die kunnen bijdragen aan het beleven van zin (3.2, 3.3). Anderzijds kan persoonlijke ontwikkeling leiden tot het leren luisteren naar je innerlijke stem (4.4). Dit proces kan gepaard gaan met perioden van verwarring en opschudding en zelfs een afscheid nemen van het werk (4.4).

Resumerend

In dit literatuuronderzoek hebben we onderzocht in hoeverre mensen zingeving op het werk kunnen vinden. In onze postmoderne maatschappij, waar de grote verhalen geen collectieve zeggenschap meer hebben, staat ieder mens voor de taak om zelf een eigen persoonlijke zingevend verhaal te construeren. Deze behoefte van werknemers sluit aan bij de behoeften van werkgevers die alle vaardigheden en potenties van hun werknemers willen ontwikkelen. Sinds de jaren negentig heeft persoonlijke ontwikkeling zijn intrede gedaan op het werk. Persoonlijke ontwikkeling gaat over het beter ontwikkelen van observeerbare eigenschappen, het benutten van je unieke talenten en het verkennen van je innerlijke wereld waarbij de human-potential activiteiten zelfs een sacrale kern toekent aan ieder mens. Persoonlijke ontwikkeling draagt dus in hoge mate bij aan het vinden van zingeving op het werk. Persoonlijke ontwikkeling kan een aanzet tot het proces van zelfverwerkelijking of spiritueel ontwaken zijn, waardoor de gevonden zingeving op het werk zelfs het werk overstijgt. Tijdens dit proces van persoonlijke ontwikkeling kunnen mensen hun eigen innerlijke stem, of ziel, gewaarworden. Dit kan leiden tot een periode van verwarring en opschudding en zelfs het scheiden van de wegen van de werknemer en de werkgever. Persoonlijke ontwikkeling kan dus het paradoxale karakter hebben van het vinden van zin in het werk evenals de reden zijn waarom werknemers geen zin meer ervaren in het werk dat zij doen. Juist dit paradoxale karakter is in organisaties onderbelicht.

Summa Summarum

Mensen kunnen in hoge mate zingeving op het werk vinden waaraan persoonlijke ontwikkeling een aanzienlijke bijdrage levert. Persoonlijke ontwikkeling kan een aanzet tot het proces van zelfverwerkelijking of spiritueel ontwaken zijn, waardoor de gevonden zingeving op het werk zelfs het werk overstijgt. Tijdens dit proces van persoonlijke ontwikkeling kunnen mensen hun eigen innerlijke stem, of ziel, gewaarworden. Dit kan leiden tot een periode van verwarring en opschudding en zelfs het scheiden van de wegen van de werknemer en de werkgever. Persoonlijke ontwikkeling kan dus het paradoxale karakter hebben van het vinden van zin in het werk evenals de reden zijn waarom werknemers geen zin meer ervaren in het werk dat zij doen. Juist dit paradoxale karakter is in organisaties onderbelicht.

## 5.5 Nabeschouwing

Uit deze literatuurstudie blijkt dat werkgevers behoefte hebben aan zelfverwerkelijkende werknemers. Hiertoe bieden zij verschillende mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling. Hierbij is het mij opgevallen dat in het domein van de organisatiekunde met name de positieve punten van persoonlijke ontwikkeling worden belicht. In dit domein wordt nauwelijks aandacht geschonken aan de relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en spiritueel ontwaken. En wat dat spiritueel ontwaken in de praktijk voor de werknemer en de werkgever kan betekenen. Het is wenselijk dat deze lacune wordt gedicht. Niet in de allerlaatste plaats voor alle werknemers die enthousiast het pad van persoonlijke ontwikkeling op gaan en niet weten in welk proces zij wakker worden. Zo overkwam het mij ook. De organisatie waar ik werkte, had geen flauw idee wat er aan de hand was. Wel dat zij liever van mij afscheid wilde nemen, want mijn inzetbaarheid was verminderd. Ik wilde andere dingen dan de organisatie wilde.

Verschillende malen heb ik nu van dichtbij mogen ervaren wat een spiritueel ontwaken voor iemand die ik in zijn werk mag begeleiden, betekent. Soms komt iemand in een donkere periode terecht. De werkgever wil dan de hulp van een psycholoog inroepen, terwijl hier veelal sprake is van een existiële frustatie. Zoals Viktor Frankl terecht beschrijft: ‘Existentiële frustatie is op zichzelf pathologisch noch pathogenisch van aard. De bezorgdheid van een mens, zijn wanhoop zelfs, over de zinloosheid van zijn leven is een spirituele nood, maar beslist geen geestesziekte.’[[101]](#endnote-101) Werkgevers doen een beroep op de kwaliteiten van de individualiteit, of anders gezegd de spirituele kwaliteiten van een mens. Hierbij wordt veelal geen onderscheid tussen de geestelijke en spirituele kwaliteiten gemaakt, zodat donkere periodes waar mensen door heen gaan veelal als geestelijk, in termen van depressie of burn-out, worden afgedaan. Deze onwetendheid doet me oprecht verdriet, omdat daarmee werknemers tekort worden gedaan.

In deze literatuurscriptie heb ik een verwijzing naar het bekende alchemistische principe ‘zo binnen, zo buiten’ gemaakt. Dit gold bij het schrijven van deze literatuurscriptie. Het schrijven van deze scriptie was een proces van naar buiten gaan, enige vooruitgang boeken en daarna blokkades ondervinden. Juist bij het naar binnengaan en door reflectie losten deze blokkades zich op, waardoor ik weer verder kon schrijven. Of deze literatuurstudie een stukje ‘steen der wijsheid’ is laat ik graag aan de lezer over. Het heeft mij gebracht waar uiteindelijk mijn toegevoegde in het werk ligt. Meer licht laten schijnen op de relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en spiritueel ontwaken.

Ellen van Son-de Waard, Zoetermeer, December 2011

# Literatuur

Alma, H. & *Waarvoor je leeft,* [*studies*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=4&TRM=studies)[*naar*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=4&TRM=naar)[*humanistische*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=4&TRM=humanistische)[*bronnen*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=4&TRM=bronnen) *van* [*zin*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=4&TRM=zin).

Smaling A. (2010). Amsterdam, [Humanistics](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=1018&TRM=Humanistics) [University](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=1018&TRM=University) [Press](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D16/TTL%3D1/CLK?IKT=1018&TRM=Press).

Bacal, R. (2001). *Prestatiemanagement*. Schoonhoven, Academic Service.

Banning, H. (2001). *Zinvol hulpverlenen en begeleiden*. Soest, Uitgeverij H. Nelissen.

Baumeister, R.F. (1991). *Meanings of Life*. New York, The Guilford Press.

Becker, J.W. et al (1997). *Secularisatie en alternatieve zingeving in Nederland*. Rijswijk, Sociaal en Cultureel Planbureau.

Beirendonck, L.C. van (2010). *Dieptezicht in competentiemanagement – Integratie van een modernistische en postmodernistische visie*. Tilburg, Uitgeverij PrismaPrint.

Bohlmeijer, E.T. (2007). *De* [*verhalen*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D15/TTL%3D6/CLK?IKT=4&TRM=verhalen) *die* [*we*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D15/TTL%3D6/CLK?IKT=4&TRM=we)[*leven*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D15/TTL%3D6/CLK?IKT=4&TRM=leven) *:* [*narratieve*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D15/TTL%3D6/CLK?IKT=4&TRM=narratieve)[*psychologie*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D15/TTL%3D6/CLK?IKT=4&TRM=psychologie)[*als*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D15/TTL%3D6/CLK?IKT=4&TRM=als)[*methode*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D15/TTL%3D6/CLK?IKT=4&TRM=methode).
Amsterdam, Uitgeverij Boom.

Borg, M.B. Ter (2003). *Zineconomie*. Schiedam, Uitgeverij Scriptum.

Covey, S. (1993). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam, Uitgeverij Business Contact.

Covey, S. (2005). *De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam, Business Contact.

Crijns, H. et al (2006). *Arbeid, zin en geloof*. Kampen, Uitgeverij Kok.

Ferrucci, P. (1981). *Heel je leven. Een nieuwe oriëntatie door psychosynthese.* Haarlem, Uitgeverij De Toorts.

Frankl. V. (2007). *De zin van het bestaan, Een inleiding tot de logotherapie.*  Rotterdam, Uitgeversmaatschappij Ad. Donker bv.

Ganzevoort, J. W. (2003). *Spiritualiteit in leiderschap*. Nijmegen, Valkhof Pers.

Glorieux, I. (1995). *Arbeid als zingever. Onderzoek naar de betekenis van arbeid in het leven van mannen en vrouwen*. Brussel, VUBPress.

Jespers, F. (2009). *Nieuwe religiositeit in Nederland. Gevalstudies en beschouwingen over alternatieve religieuze activiteiten.* Budel, Uitgeverij DAMON

Kaufmann, S.R. (1986). *The ageless self: Sources of meaning in late life.* New York, Meridian.

Kunneman, H. (1998). *Postmoderne moraliteit*. Amsterdam, Uitgeverij Boom.

Kunneman, H (1996). *Van* [*theemutscultuur*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D21/TTL%3D13/CLK?IKT=4&TRM=theemutscultuur)[*naar*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D21/TTL%3D13/CLK?IKT=4&TRM=naar)[*walkman-ego*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D21/TTL%3D13/CLK?IKT=4&TRM=walkman-ego) *:* [*contouren*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D21/TTL%3D13/CLK?IKT=4&TRM=contouren) *van* [*postmoderne*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D21/TTL%3D13/CLK?IKT=4&TRM=postmoderne)[*individualiteit*](http://opc4.kb.nl/DB%3D1/SET%3D21/TTL%3D13/CLK?IKT=4&TRM=individualiteit)*.* Amsterdam, Uitgeverij Boom.

Korte, A.W. de & *De nieuwe werknemers?! Een verkenning naar veranderingen in*

Bolweg J.F. (1995). *werknemerswensen en de managementconsequenties daarvan*. Assen, Uitgeverij Van Gorcum.

Mertens, F & *Anders kijken naar werk*. *Werk als leerschool voor het leven.*

Blommestijn H. (2009). Kampen, Uitgeverij Ten Have.

 Moore, T. (2004) . *De donkeren nachten van de ziel*. Utrecht, Kosmos-Z&K Uitgevers.

O’Connor J. & *NLP-gids voor optimaal functioneren.* *Neurolinguïstisch programmeren*

Seymour J. (2008). *voor beginners*. Haarlem, Uitgeverij De Toorts

Stevens, A. (1999). *Over Jung. Leven en werk*. Rotterdam, Uitgeverij Lemniscaat.

Parry, D & Doan, R. (1994). *Story-revision. Narrative therapy in the postmodern world.* New York, Guilford Press.

Pine, J. & Gillmore J. (1999). *The* ***experience economy.*** Boston, Harvard Business School.

Ronde, M.A. de (2001). *Zin in werken.* Nieuw Lekkerland, Van der Perk B.V..

Ruiter, W. De (1988). ‘Het postmoderne tijdperk’ in: *Wetenschap en samenleving.* Nummer 40, p. 3-11.

Smit, J. (2008). *De prooi – blinde trots breekt ABN*. Amsterdam, Uitgeverij Prometheus.

Thurston, M. (2000). *Edgar Cayce over de bestemming van de ziel.* Deventer, Uitgeverij Ankh Hermes.

Vroemen, M. (2005). *Kantoorlog – de strijd tussen zingeving en vervreemding*. Schiedam, Uitgeverij Scriptum.

Wopereis, H. (2009). *Het licht en de korenmaat – je ziel als werkgever*. Kampen, Uitgeverij Ten Have.

Zwieten, J. Van & *Hoe meet en ontwikkel je persoonlijkheid – Assessmenttools bij competentie*

Gonnissen, K. (2010). *en talentmanagement*. Deventer, Uitgeverij Kluwer.

# Bijlage 1

Onderwerp : Tekst van ‘Is dit alles?’ vertolkt in 1982 door de popgroep Doe Maar

Bron : Internet

Tekst

Ga zitten want ik wil eens met je praten
Ik ben allang niet meer zo blij als toen
Nee schrik maar niet, ik wil je niet verlaten, nee
Er is iets en ik kan er niks aan doen

We komen niets te kort, we hebben alles
Een kind, een huis, een auto en elkaar
Maar weet je lieve schat wat het geval is, ah
Ik zoek iets meer, ik weet alleen niet waar

Is dit alles..
Is dit alles...
Is dit alles wat er is

We zijn nu net een stuk in 13 delen
Aan het einde zijn we allemaal de klos
En leven trouw het leven van zovelen
Ik wil iets meer, ik wil een beetje los

Is dit alles...
Is dit alles...
Is dit alles wat er is

# Noten

1. De volledige tekst is opgenomen in Bijlage 1. [↑](#endnote-ref-1)
2. Een existentiële crisis is een crisis waar de zin van het bestaan van een mens wordt betwijfeld. [↑](#endnote-ref-2)
3. Een trainee is een startende medewerker die de eerste periode bij een werkgever een gecombineerd traject van werken en leren doorloopt. [↑](#endnote-ref-3)
4. Mijn bedrijf heet Bureau Integer. Voor de website zie www.bureau-integer.nl [↑](#endnote-ref-4)
5. Het primaire proces zijn alle activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het beoogde organisatieresultaat. De primaire bedrijfsprocessen vormen het bestaansrecht van een organisatie. [↑](#endnote-ref-5)
6. Met postmodern wordt de samenleving aangeduid die na de moderne samenleving is ontstaan. De overgang naar de postmoderne situatie laat zich moeilijk in een jaartal vangen. Sommige auteurs nemen de val van de muur in Berlijn als startpunt. Anderen zijn van mening dat de postmoderne situatie zo’n vijftig jaar geleden al is begonnen. [↑](#endnote-ref-6)
7. Het begrip maatschappij valt grotendeels samen met de notie samenleving, maar legt meer de nadruk op de [institutionele](http://nl.wikipedia.org/wiki/Instituut), ordenende aspecten van de samenleving: de [staat](http://nl.wikipedia.org/wiki/Staat) en de [staatsapparaten](http://nl.wikipedia.org/wiki/Staat). Daarmee is het ook een meer territoriumgebonden begrip dan samenleving. [↑](#endnote-ref-7)
8. Het woord zin kent veel verschillende betekenissen. Hoofdstuk 2 gaat dieper in op de verschillende betekenissen. [↑](#endnote-ref-8)
9. Banning, 2001, p. 13. [↑](#endnote-ref-9)
10. Ter Borg, 2003, p. 33 en 34. [↑](#endnote-ref-10)
11. Alma & Smaling, 2010, p. 20. [↑](#endnote-ref-11)
12. Ganzevoort, 2003, p. 7. [↑](#endnote-ref-12)
13. De Ruiter, 1988, p. 6. [↑](#endnote-ref-13)
14. De Ronde, 2001, p. 17. [↑](#endnote-ref-14)
15. Deze samenhang hoeft niet volledig consistent te zijn. [↑](#endnote-ref-15)
16. Parry en Doan, 1994, p. 10. [↑](#endnote-ref-16)
17. Ter Borg 2003, p. 67. [↑](#endnote-ref-17)
18. Becker, Hart & Mens (1997) hebben in hun rapport *Secularisatie en alternatieve zingeving in Nederland* de voortgaande ontkerkelijking (secularisatie) cijfermatig onderzocht. Zij concluderen dat de buitenkerkelijkheid, gedefinieerd als nooit meer in de kerk komen, in de periode tussen 1958 en 1995 sterk is toegenomen. In 1958 beschouwde 24% van de bevolking zich als buitenkerkelijk, in 1966 36% en in 1975 42%. In 1980 behoorde 50% van de bevolking niet tot een kerkgenootschap. Dit liep op tot 52% in 1985 en tot 57% in 1991. In de periode daarna heeft het jaarlijks vastgestelde aandeel buitenkerkelijken gefluctueerd tussen 58% in 1992 en 62% in 1995. De secularisatie heeft volgens de auteurs het eindpunt nog niet bereikt. Hun prognose is dat in 2020 het aantal buitenkerkelijken zal schommelen tussen de 73% en 80%. [↑](#endnote-ref-18)
19. Kunneman is verbonden aan de Humanistische Universiteit te Utrecht. [↑](#endnote-ref-19)
20. Kunneman, 1998, p. 76 en verder. [↑](#endnote-ref-20)
21. Moraliteit komt van het woord moraal. Moraal is synoniem met zedenleer. Het is de leer van handelingen en gedragingen die in een maatschappelijke context als correct en wenselijk worden gezien. [↑](#endnote-ref-21)
22. Kunneman, 1998, p. 77, spreekt over postmoderne tijdsdiagnose. [↑](#endnote-ref-22)
23. De Verlichting wordt zowel als een filosofisch als politieke stroming in. Op politiek gebied werd er gestreden om onrechtvaardige systemen waarin beperkte groepen de volledige politieke macht bezaten, om ver te werpen. Dit mondde uit in de Franse Revolutie (eind 18e eeuw) met het motto van gelijkheid en broederschap. [↑](#endnote-ref-23)
24. Kunneman, 1998, p. 80. [↑](#endnote-ref-24)
25. Onder de symbolische orde worden religies en levensbeschouwingen verstaan die in de moderne tijd lang de huisleverancier van de grote verhalen aan de samenleving waren. [↑](#endnote-ref-25)
26. Wetenschap duidt hier alle vooruitgang aan die door het gebruik van de rede wordt geboekt. Ook techniek wordt hieronder verstaan. [↑](#endnote-ref-26)
27. In 2009 ontstond commotie over embryo selectie voor vrouwen die drager zijn van een erfelijke ziekte. [↑](#endnote-ref-27)
28. Kunneman, 1998, p. 81. [↑](#endnote-ref-28)
29. Kunneman, 1998, p. 84 en verder. [↑](#endnote-ref-29)
30. Denk aan het gebruik van biologische wapens. [↑](#endnote-ref-30)
31. De Duitse filosoof en socioloog Habermas onderscheidt een ‘systeemwereld’. De systeemwereld is alles wat mensen ontwikkeld hebben aan instellingen en structuren op gebieden als economie, politiek, onderwijs, wetenschap, overheid, gezondheidszorg, verzorgingsstaat, rechtspraak. Een buitengewoon ongelijksoortige verzameling van systemen en subsystemen [↑](#endnote-ref-31)
32. In deze scriptie spreken we van organisaties. Wetenschappelijk gezien is het correcter om te spreken over instellingen, organisaties en bedrijven. Ter wille van de leesbaarheid wordt het algemene woord organisaties gebruikt. [↑](#endnote-ref-32)
33. In Nederland zien we hiervan de laatste jaren verschillende voorbeelden: de aanleg van de Noord-Zuid lijn in Amsterdam, het invoeren van het rekeningrijden en het marktgericht maken van de gezondheidszorg waardoor ziekenhuizen failliet kunnen gaan. [↑](#endnote-ref-33)
34. Smit, 2008. [↑](#endnote-ref-34)
35. De mondiale consumptiecultuur komt daarnaast ook tegemoet aan andere diepe verlangens van het individu. Het biedt de belofte om onbelemmerd lichamelijk verwortelde verlangens te kunnen bevredigen zoals onbeperkt eten en drinken, seks op bestelling en grenzeloze mobiliteit. Deze producten zorgen voor ervaringen en belevenissen. Pine & Gilmore spreken over ‘*the experience economy’* want het leveren van goede diensten en producten verliest het van het bezorgen van onvergetelijke ervaringen. De mondiale consumptiecultuur heeft tot op zekere hoogte haar eigen morele betekenis omdat zij ons altijd geruststelt dat we nooit honger of gebrek zullen lijden. [↑](#endnote-ref-35)
36. Ter Borg, 2003, p. 35. [↑](#endnote-ref-36)
37. Het mannelijke verlangen naar mooie vrouwen kan worden ingevuld door het kopen van een bepaalde deodorant. [↑](#endnote-ref-37)
38. Kunneman, 1998, p. 120. [↑](#endnote-ref-38)
39. Arbeidsethos is de vanuit een persoonlijke [ethiek](http://nl.wikipedia.org/wiki/Ethiek) voortspruitende wil om te [werken](http://nl.wikipedia.org/wiki/Werken_%28arbeid%29). [↑](#endnote-ref-39)
40. De Ronde, 2001, p. 2. [↑](#endnote-ref-40)
41. In het scheppingsverhaal krijgt de mens de opdracht van God om voor de schepping te zorgen. God heeft de mens deze taak gegeven. [↑](#endnote-ref-41)
42. Volgens Hanna Arendt, Joods-Duits-Amerikaans filosofie, zijn er drie fundamentele menselijke activiteiten: arbeiden, werken en handelen. Van deze drie staat arbeid het laagst in aanzien, omdat dit alleen gericht is op productie en consumptie en de mens zich hierin niet onderscheidt van het dier. De arbeidende mens behoort dus nog tot de natuur. De werkende mens staat tegenover de natuur, aangezien hij de natuur gebruikt om iets nieuws te scheppen. De natuur wordt getransformeerd tot duurzame gebruiksvoorwerpen, gebouwen of kunst. In tegenstelling tot arbeid is werken een creatief proces. Bovenaan in de hiërarchie van menselijke activiteit staat het handelen. Pas in het handelen onderscheidt de mens zich van anderen, kan hij laten zien dat hij uniek is. Het voert in deze scriptie te ver om een onderscheid tussen arbeiden, werken en handelen te maken. Derhalve wordt ter wille van de leesbaarheid over werken gesproken. [↑](#endnote-ref-42)
43. De Ronde, 2001, p. 17. [↑](#endnote-ref-43)
44. De relatie tussen werken en leven heeft zijn vanzelfsprekendheid verloren en is daarmee voor velen problematisch geworden. In Nederland is een grote groep mensen gedeeltelijk of volledig arbeidsongeschiktheid verklaard. Zij staan buiten het reguliere arbeidsproces. En dat geldt ook voor de groep langdurig werkelozen. Wie niet werkt mist derhalve een belangrijke zingever (De Ronde, 2001, p. 5). [↑](#endnote-ref-44)
45. De Ronde, 2001, p. 16 spreekt hier over betaalde arbeid. [↑](#endnote-ref-45)
46. De Ronde, 2001, p. 17. [↑](#endnote-ref-46)
47. Crijns et al, 2006, p. 301. [↑](#endnote-ref-47)
48. Crijns et al, 2006, p. 59. [↑](#endnote-ref-48)
49. Van Beirendonck, 2010, p. 30. [↑](#endnote-ref-49)
50. Kunneman, 1998, p. 111. [↑](#endnote-ref-50)
51. Kunneman nuanceert door te stellen dat natuurlijk niet dat gezinnen, persoonlijke relaties en gemeenschapsbanden geen eigen morele betekenis hebben. Zij kunnen echter niet langer zinvol als een reservoir beschouwd worden waaruit een overkoepelende vorm van moraliteit geput zou kunnen worden die voor alle maatschappelijke relaties maatgevend zou zijn. [↑](#endnote-ref-51)
52. In de film de Modern Times toonde Charlie Chaplin in 1936 wat er met een lopende bandwerker kan gebeuren. In veel kantoren wordt er nog steeds gefragmenteerd gewerkt. [↑](#endnote-ref-52)
53. Vroemen, 2005, p. 31 en p. 33. [↑](#endnote-ref-53)
54. Bohlman, 2007, p. 32 en De Ronde, 2001, p. 17. [↑](#endnote-ref-54)
55. Baumeister onderstreept dat mensen wiens overleven op het spel staat, zich niet bezig houden met de zin van het bestaan. De zin van het bestaan is een opgave voor mensen die niet wanhopig zijn maar hun overleven en veiligheid tot op bepaalde hoogte zeker hebben gesteld. Het reflecteren over de zin van het bestaan (of in het Engels *Meanings of Life*) vraagt om het vermogen om het moment te kunnen overstijgen en het leven vanaf een afstand te kunnen beschouwen. [↑](#endnote-ref-55)
56. Baumeister, 1991, p. 4. [↑](#endnote-ref-56)
57. Baumeister, 1991, p. 5. [↑](#endnote-ref-57)
58. Baumeister, 1991, p. 9. [↑](#endnote-ref-58)
59. Baumeister, 1991, p. 29. [↑](#endnote-ref-59)
60. Baumeister benadrukt (p. 32) dat het bestrijken van het spectrum belangrijker is dan het feit dat het exact vier behoeften zijn. [↑](#endnote-ref-60)
61. Baumeister maakt onderscheid tussen deze doelgerichtheid en vervulling. Hij noemt vervulling een soort inbeelding van een toekomstige toestand die beter is dan de huidige toestand waarin iemand zich bevindt. Het vinden van langdurige vervulling is een mythe in het menselijk leven. We kunnen niet altijd in een staat van gelukzaligheid verkeren. [↑](#endnote-ref-61)
62. Kopp (1981) spreekt in zijn boek *De psychotherapie als pelgrimstocht* dat de patiënt die therapeut bezoekt in de meeste gevallen vaak dezelfde wenst te blijven alhoewel hij de therapie begint met de nadrukkelijke verklaring dat hij wil veranderen (p. 12). [↑](#endnote-ref-62)
63. Baumeister, 1991, p 79. Baumeister noemt onze maatschappij : modern Western society. Hij maakt daarbij geen onderscheid tussen de moderne en de postmoderne maatschappij waarbij de grote verhalen aan zeggingskracht hebben verloren. Ter wille van het doel van deze scriptie doen wij dit wel. [↑](#endnote-ref-63)
64. Baumeister, 1991, p. 79. [↑](#endnote-ref-64)
65. Baumeister, 1991, p. 84. [↑](#endnote-ref-65)
66. Baumeister, 1991, p. 102. [↑](#endnote-ref-66)
67. Banning, 2001, p. 7. [↑](#endnote-ref-67)
68. Bijlage 2 beschrijft de relaties tussen de werker en zijn werk op drie niveaus. [↑](#endnote-ref-68)
69. Ferrucci, 1981, p. 116-119. [↑](#endnote-ref-69)
70. Alma & Smaling spreken over diverse vormen van transcendentie zoals verticale transcendentie, transcendentie in immanentie en horizontale transcendentie. [↑](#endnote-ref-70)
71. De Korte & Bolweg, 1995, p. 72. [↑](#endnote-ref-71)
72. O’Connor & Seymour, 2008, p. 92. [↑](#endnote-ref-72)
73. Dit model heeft overeenkomsten tussen het systeem van zeven chakra’s uit de Oosterse filosofie. [↑](#endnote-ref-73)
74. Stevens, 1999, p. 76 en 77. [↑](#endnote-ref-74)
75. Thurston, 2000, p. 64. [↑](#endnote-ref-75)
76. Jespers, 2009, p. 221. [↑](#endnote-ref-76)
77. Van Beirendonck, 2010, p. 2. [↑](#endnote-ref-77)
78. In 1999 werd in Engeland een groot onderzoek uitgevoerd naar de hoofddoelen waarvoor competentiemanagement werd geïmplementeerd. In volgorde van belangrijkheid werden de volgende reden aangehaald:
 - verbeteren van individuele prestaties
 - ondersteunen van de kernwaarden en doelstellingen van de organisatie
 - verbeteren van de technische competenties van eenieder
 - faciliteren van cultuurverandering
 - ondersteunen van retentiebeleid
Een recenter onderzoek uit Vlaanderen bevestigt deze resultaten (Van Beirendonck, 2010, p.17) [↑](#endnote-ref-78)
79. In het Engels is de titel treffender: *The seven habits of highly effective people.* [↑](#endnote-ref-79)
80. De eerste druk van zijn boek verscheen in 1989. [↑](#endnote-ref-80)
81. De persoonlijke principes zijn: principe van persoonlijk inzicht, principe van persoonlijk leiderschap en principe van persoonlijk management. De principes van samenwerke zijn: principe van interpersoonlijk leiderschap, principe van empathische communicatie en het principe van creatieve samenwerking (win-win situaties creëren). [↑](#endnote-ref-81)
82. Critici beweren dat in het werk van Covey zijn religieuze achtergrond als lid van de Mormoonse kerk zichtbaar is. [↑](#endnote-ref-82)
83. Stephen Covey, 2000, p. 276. [↑](#endnote-ref-83)
84. Van Beirendonck, 2010, p. 20. [↑](#endnote-ref-84)
85. In de ondertiteling heten de beoordelingsinstrumenten dan assessmenttools. Er zijn tools om het menselijke potentieel (Intelligentie Quotient, Emotioneel Quotient, Fysiek Quotient) te meten, het persoonlijkheidsprofiel te schetsen, het karakter in kaart te brengen, het talent zichtbaar te maken en de motivatiefactoren in kaart te brengen. [↑](#endnote-ref-85)
86. Van Beirendonck, 2010, p. 37 en 38. [↑](#endnote-ref-86)
87. Thurston, 2000, p. 95. [↑](#endnote-ref-87)
88. In zijn boek geeft Thurston praktische handreikingen om sleuteltalenten te ontdekken. Het is het onderzoeken van eerdere successen. De basis van dit succes kan een sleuteltalent zijn. Een andere benadering is om gemaakte fouten te onderzoeken. Daarbij zou een sleuteltalent op een verwrongen of overdreven manier gebruikt kunnen zijn. De laatste manier is het bekijken van lijsten met voorbeeldtalenten. [↑](#endnote-ref-88)
89. Covey, 2005, p. 15. [↑](#endnote-ref-89)
90. Covey, 2005, p. 37. [↑](#endnote-ref-90)
91. Tijdens mijn observerende stage heb ik Marcel Meijer, eigenaar van de Energiespiegel, geobserveerd. Hij gaf trainingen Persoonlijke Effectiviteit aan een grote technologische instelling. Tijdens een middagwandeling op één van de trainingsdagen, vroeg ik Marcel naar zijn visie op zingeving en spiritualiteit. Deze visie is, niet verwonderlijk, de rode draad in de training Persoonlijke Effectiviteit. Volgens Marcel is spiritualiteit ‘worden wie je in essentie bent’. Dit wordingsproces vraagt om het ‘opruimen’ van aangeleerd gedrag of overtuigingen die niet bij jouw essentie passen. Of bijvoorbeeld bewust worden van je kernkwaliteiten en de keerzijdes hiervan. Het ont-wikkelen totdat de essentie zichtbaar wordt. Marcel benadrukt dat persoonlijke ontwikkeling (zingevend element in het leven) hard werken is. Je essentie raakt aan de goddelijke vonk in je kern. Ken uzelve als proces om de essentie van jezelf te kunnen manifesteren in de wereld. [↑](#endnote-ref-91)
92. Voor de persoonlijke ontwikkeling voor een proces gehanteerd met daarin vier fasen: onbewust en onbekwaam, bewust en onbekwaam, bewust en bekwaam en daarna onbewust en bekwaam. Het doorlopen van dit proces op thema’s in een mensenleven geven dan persoonlijke ontwikkeling of groei weer. [↑](#endnote-ref-92)
93. Een gangbaar religieus idee duidt Jespers aan met de noemer holistisch. Hij verstaat hieronder dat er een universele kracht of geestelijke energie wordt verondersteld die alles en iedereen doortrekt en verbindt. Alles hangt met alles samen, achter alle gebeurtenissen zit een bedoeling, als onderdeel van een evolutie van de ganse kosmos (Jespers, 2009, p. 23). Een ander holistisch wereldbeeld, vaak als aanvulling op het genoemde, is de intense wisselwerking tussen lichaam en geest. Dit wordt aangevuld met de gedachte van een ziel en van reïncarnatie. In de geest of ziel van iedere persoon berust een vonk van de boven genoemde hogere macht, zodat iedereen hiermee contact kan leggen door middel van inkeer in zichzelf. Het lichaam en de ervaring bieden toegang tot deze verborgen krachten in diepere bewustzijnslagen (Jespers, 2009, p. 24). [↑](#endnote-ref-93)
94. Voor alchemisten was het laboratorium tevens de werkplaats van de ziel. Als zijn werk stagneerde, keek hij om te beginnen naar binnen, naar wat hij zelf misschien had gedaan of nagelaten. Hij begon altijd bij zichzelf en liet het daar niet bij; wat hij in zichzelf begon, liet hij eindigen in de buitenwereld, in het werk waar hij mee bezig was. Als de alchemist in zijn Grote Werk pogingen deed om duistere, zware metalen om te zetten in lichtere, dan was hij tegelijkertijd ook in zijn innerlijk werkplaats bezig duisternis in licht om te zetten. Terwijl hij in een retort allerlei stoffen aan het verhitten was, zodat ze al kokend, gereinigd en gezuiverd konden worden, ervoer hij tegelijkertijd hoe hij in zijn eigen bestaan door het levenslot gekookt en gezuiverd werd. Niets ging buiten hemzelf om. Niets ging buiten hemzelf om. De sleutel van alle voortgang lag primair in zijn eigen innerlijk. [↑](#endnote-ref-94)
95. De Ronde, 2001, p. 11. [↑](#endnote-ref-95)
96. De Korte & Bolweg, 1995, p. 78. [↑](#endnote-ref-96)
97. Jespers, 2009, p. 226. [↑](#endnote-ref-97)
98. In deze scriptie hebben we gesproken in termen van ego. [↑](#endnote-ref-98)
99. Ferrucci, 2004, p. 116. [↑](#endnote-ref-99)
100. Moore, 2004, p. 13. [↑](#endnote-ref-100)
101. Frankl, 2007, p. 129. [↑](#endnote-ref-101)