

Motivatie vanuit zingeving: werknemers met het elan van vrijwilligers

Jaap May is organisatieadviseur bij Badon Hill, alwaar hij onder andere zingevingprojecten begeleidt voor profit en non-profit organisaties. E-mail: jaap@badonhill.nl

Bonussen kennen hun beperkingen als instrument om te motiveren. Vrijwilligers laten zien dat werken vanuit persoonlijke drijfveren een reëel alternatief is. Ook werknemers kunnen op deze manier gemotiveerd worden. Daartoe moeten we aansluiting zoeken bij wat werken voor hen tot een zinvolle bezigheid maakt.

De kredietcrisis roept de vraag op in hoeverre financiële prikkels noodzakelijk zijn om werknemers te motiveren. In dit artikel gaan we in op de vraag of motivatie vanuit het werk zelf een alternatief biedt. Wanneer worden mensen gemotiveerd door het werk dat zij doen en hoe kan dit type motivatie versterkt worden? De antwoorden op deze vragen zijn bij uitstek van belang voor managers van organisaties waar de motivatie onder druk staat, bijvoorbeeld als gevolg van een reorganisatie of een fusieproces. Ook voor werknemers is het onderwerp van dit artikel relevant. Het gaat immers om de voldoening die zij ervaren in hun dagelijks werk. De opbouw van het artikel is als volgt. Eerst gaan we kort in op de noodzaak van alternatieve manieren om werknemers te motiveren. Daarna kijken we wat de drijfveren zijn voor het doen van vrijwilligerswerk en in hoeverre deze van toepassing zijn voor het motiveren van betaalde werknemers. Er blijken twee sporen te zijn om de motivatie van werknemers te vergroten: bewustwording van de drijfveren om te werken en de aansluiting van de bedrijfsvoering op deze drijfveren. Dat laatste bespreken wij aan de hand van drie soorten drijfveren: identificatie met respectievelijk de activiteit, de groep en de missie.

Grenzen aan financiële prikkels

Tot enkele decennia geleden was door directe supervisie en het in detail voorschrijven van werkrouines de motivatie van een werknemer van ondergeschikt belang. Met het groeiende aandeel van de dienstverlening in de economie en de professionalisering van de werknemer is daar langzamerhand verandering in gekomen. De eigen motivatie van

de werknemer werd steeds belangrijker: motivatie om het door de organisatie gewenste gedrag te vertonen en om de beoogde resultaten te behalen. Voor een groeiend aantal sectoren en functies waar personeelstekorten ontstonden, kwam daar nog iets bij: de motivatie om bij de organisatie te blijven werken en niet naar een concurrent te gaan. Geheel in lijn met de 'scientific management'-theorie van Taylor, introduceerden HR-managers financiële prikkels om het gedrag van werknemers in de gewenste richting te sturen. Naast variabele beloning deden ook tekengeld, optieregelingen en loyaliteitsbonussen hun intrede. Eerst vooral voor het topkader, maar in toenemende mate ook voor de lagen daaronder. Loonwijzer heeft in opdracht van FNV Bondgenoten onderzoek gedaan naar de mate waarin werknemers variabel beloond worden.¹ 29 procent van alle Nederlandse werknemers blijkt een resultaatsafhankelijke bonus te ontvangen. De verschillen per sector zijn echter groot. Zo is het percentage bij banken en verzekeraars 62 procent, terwijl landbouw en visserij niet verder komen dan zestien procent. Daarnaast is er een verband met de hoogte van het inkomen. Hoe hoger het inkomen, hoe groter de kans dat een werknemer een bonus kan krijgen.

De recente kredietcrisis heeft de beperkingen van financiële prikkels blootgelegd. 'Goal displacement', waarbij het middel een doel wordt, is wellicht het grootste probleem. Prestatieafhankelijke beloningen zijn over het algemeen gekoppeld aan een beperkt aantal meetbare doelstellingen die in een jaarcyclus worden gemeten en beoordeeld. Enerzijds doet de beknopte set doelstellingen vaak geen recht aan de complexiteit van de

I. M. van Klaveren en K. Tijdens, Flexibele beloning in Nederland, FNV Bondgenoten, 2008.

business. Anderzijds treedt een zekere bijziendheid op, waarbij de prestatiehorizon wordt beperkt tot maximaal een jaar. Het gevolg: een focus op kortetermijnwinst met veronachtzaming van niet meetbare zaken als kwaliteit, samenwerking, integriteit en (langetermijn)risico's. Dat laatste heeft geleid tot de kredietcrisis in de financiële sector en vervolgens tot een wereldwijde recessie. De vraag is daarmee gerechtvaardigd in hoeverre financiële prikkels zoals bonussen echt nodig zijn om werknemers te motiveren in hun werk.

De motivatie voor vrijwilligerswerk²

Mensen worden niet alleen door geld gemotiveerd om te werken. Het duidelijkst zien we dat bij vrijwilligerswerk. Ongeveer 25 procent van alle Nederlandse volwassenen (3,2 miljoen mensen) is actief als vrijwilliger.³ Naast omvangrijk, is vrijwilligerswerk ook zeer divers. Er wordt vrijwilligerswerk gedaan in sectoren als sport, recreatie, zorg, welzijn, natuur, religie & levensbeschouwing, onderwijs, cultuur en politiek. Vrijwilligerswerk kan worden gedaan in de vorm van eenmalige projecten, een vaste vrijwilligersfunctie of bestuurswerk. Ook de organisaties waarbinnen vrijwilligerswerk wordt gedaan, variëren sterk: van een kleine lokale speeltuinvereniging tot internationale, professionele organisaties als Unicef of het Rode Kruis. Vrijwilligerswerk is dus allesbehalve marginaal en een goed startpunt voor het verkennen van niet-financiële motivatie voor werk.

Uit onderzoeken in Nederland, de Verenigde Staten en China (Hongkong) naar de vraag waarom mensen vrijwilligerswerk doen, komt een aantal motieven naar voren, zie figuur 1.⁴

De diversiteit in de antwoorden tussen de landen is voor een deel een reflectie van verschillen in vraagstelling en onderzoeksmethode. De genoemde motieven kunnen echter worden samengevat in drie soorten drijfveren:

- Identificatie met de activiteit;
- Identificatie met de groep;
- Identificatie met de missie.

We zullen deze drijfveren één voor één kort bespreken.

Identificatie met de activiteit

Zelfs de kale behoefte om met iets bezig te zijn, kan al voldoende motivatie zijn voor het doen van vrijwilligerswerk. Mensen zonder werk kunnen hun leven als leeg en structuurloos ervaren. Daarnaast is vrijwilligerswerk vaak een laagdrempelige manier om nieuwe dingen te leren en ervaring op te doen. Uiteraard is ook de inhoud van het werk van belang. Hoe beter de activiteiten zijn afgestemd op de expertise en vaardigheden van de vrijwilligers, hoe leuker men deze over het algemeen vindt om te doen.

Identificatie met de groep

Het hebben van sociale contacten, 'gezien worden',

2. Deze paragraaf is mede gebaseerd op interviews met vrijwilligers en met leidinggevenden van vrijwilligersorganisaties.

3. R. Bijl, J. Boelhouwer en E. Pommer (red.), *De sociale staat van Nederland. Sociaal en Cultureel Planbureau, 2007.*

4. H.J. van Daal en E.M.T. Plempers, *Geven van tijd: vrijwilligerswerk. In: Th.N.M. Schuyt (red.), Geven in Nederland 2003. Houten, Bohn Stafleu Van Loghum, 2003; Deloitte & Touche USA, *Volunteer impact survey 2007 of gen Y (18-26 year olds)*, 2007; *Public Opinion Program, Survey on public reception and perception of volunteer services*, University of Hong Kong, 2002.*

Figuur 1. Motieven voor vrijwilligerswerk

Nederland	Verenigde Staten	China (Hongkong)
Mijn vrijwilligerswerk is nuttig 93%	Meaningful impact on my community 33%	Help others 40%
Plezier in mijn vrijwilligerswerk 88%	Fulfill personal desire to give back 25%	Kill time 21%
Contact met collega-vrijwilligers 83%	Gain experience for my resume 10%	Make friends 6%
Waardering in mijn sociale omgeving 74%	Have fun and socialize 10%	Gain skills and knowledge 5%
Verbreding van mijn levenservaring 73%	Other 2%	Religion 4%
Dingen doen waar ik goed in ben 70%	Don't volunteer 20%	Gain work/social experience 4%
Ik ben gevraagd 57%		Encouraged/influenced by others 3%
Dit werk is een uitdaging 52%		Self-actualization 2%
Ik zie resultaten 23%		Citizen responsibility 1%
		Improve the community 1%
		Other/don't know 13%

‘erbij horen’ en erkenning krijgen vormen een andere drijfveer voor vrijwilligerswerk. Het is daartoe van belang dat de vrijwilliger past in de cultuur van de organisatie. Opvallend is dat vrijwilligers in gesprekken aangeven dat zij

Via een organisatie kunnen vrijwilligers meer bereiken

meer zichzelf zijn wanneer zij vrijwilligerswerk doen dan in hun betaalde baan. Zij stellen zich gemakkelijker kwetsbaar op ten opzichte van collega's en voelen minder druk door interne concurrentie en hiërarchische verhoudingen.

Identificatie met de missie

Veel vrijwilligers kiezen voor een bepaalde organisatie omdat de missie ervan hen aanspreekt. Dat kan het helpen van een bepaalde groep in de samenleving zijn, maar bijvoorbeeld ook een kunstzinnige of sportieve doelstelling. Via een organisatie kunnen vrijwilligers meer bereiken dan voor hen als individu mogelijk zou zijn. Bij identificatie met een missie gaat het om een combinatie van het doel en de manier waarop de organisatie dit doel wil realiseren. Zo zijn er veel organisaties die de natuur willen beschermen, maar de verschillen in aanpak en stijl tussen het Wereld Natuur Fonds en Milieudefensie zijn aanzienlijk.

Er zijn dus drie soorten drijfveren die aanzetten tot vrijwilligerswerk. In de praktijk zijn de grenzen tussen de drijfveren overigens niet scherp en worden vrijwilligers meestal gedreven door een combinatie ervan. Bovendien kunnen ze elkaar versterken. Zo draagt het leveren van een goede prestatie vanuit identificatie met de activiteit ook bij aan het realiseren van de missie.

Uit lijstjes met motieven om vrijwilligerswerk te doen (zie figuur 1) komt het beeld naar voren dat identificatie met de missie de sterkste drijfveer van de drie is. Uit gesprekken met vrijwilligers blijkt echter dat dit vooral het geval is wanneer er ook sprake is van voldoende interessant werk en sociale binding. Zodra de basis op orde is (identificatie met activiteit en groep), heeft vanaf dat moment de identificatie met de missie de sterkste impact op de motivatie. De parallel met de behoeftenhiërarchie van Maslow dringt zich op. Uiteindelijk willen we dat ons leven een betekenis heeft die verder gaat dan onszelf; we willen een verschil maken in de wereld om ons heen.

Betaald versus onbetaald werk

Het is dus mogelijk om vrijwilligers te motiveren door een beroep te doen op hun persoonlijke drijfveren. Maar in hoeverre kunnen we deze analyse toepassen op organisaties met betaalde werkne-

mers? Anders gezegd: is het zinvol om werknemers vanuit persoonlijke drijfveren te motiveren wanneer arbeid ook al financieel wordt beloond? Om deze vraag te beantwoorden, kijken we naar twee relevante aspecten: de economische en de emotionele impact van beloning in geld.

Het belangrijkste verschil tussen betaalde arbeid en vrijwilligerswerk is dat het eerste mede gebeurt vanuit een economische noodzaak om in het levensonderhoud te voorzien, nu en in de toekomst. Men ‘moet’ werken. Dit besef is een zeer sterke motivator. Maar: men wordt op deze manier gemotiveerd *voor* het werk, niet *door* het werk. Wat voor werk men doet maakt niet uit, zolang het maar goed betaald wordt. Het is echter wel degelijk mogelijk om deze instrumentalistische motivatie te versterken met een motivatie vanuit de inhoud van het werk. Hoe hoger inkomen en vermogen zijn en hoe krappere de arbeidsmarkt is, hoe geringer de impact is van de instrumentalistische motivatie om te werken. Additionele vormen van motivatie worden in dat geval des te belangrijker.

Geld heeft niet alleen een economische, maar ook een emotionele impact op mensen. Mensen hebben behoefte aan erkenning en waardering. Zoals we eerder hebben gezien, geven veel organisaties uiting aan hun waardering voor goed werk door één of meer vormen van variabele beloning. De vraag is echter of geld altijd het aangewezen middel is om in de emotionele behoefte aan waardering te voorzien. Veel vrijwilligers zijn blij met een schouderklopje of een kleine symbolische attentie, maar zij stellen daarentegen grote materiële geschenken niet op prijs.⁵ Een dergelijke externe beloning stelt de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger in de schaduw en ondermijnt deze zelfs. Betekenisvol werk wordt gereduceerd tot iets negatiefs dat gecompenseerd moet worden. Uit onderzoek blijkt dat financiële beloning aan vrijwilligers zelfs kan leiden tot een afname van hun inzet.⁶ Financiële beloning is dus niet per definitie noodzakelijk of optimaal als teken van waardering voor geleverd werk. Een goed gekozen vorm van waardering die appelleert aan de persoonlijke drijfveren om te werken, kan zeker zo effectief zijn. Ook voor organisaties met betaalde krachten is het zinvol om te motiveren door een beroep te doen op de persoonlijke drijfveren van werknemers.

Drijfveren en motivatie

We hebben bij de vrijwilligers drie drijfveren gevonden om te werken: identificatie met de activiteit, de groep en de missie. Op welke manier

5. E. Plemper, M. Wentink en N. Broenink, *Vrijwillig beloond: een onderzoek naar het erkennen en waarderen van vrijwilligers*, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2005.

6. B.S. Frey en L. Goette, *Does pay motivate volunteers?*, Working paper no. 7, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, 1999.

kunnen organisaties in de betaalde sector op deze drijfveren inspelen om hun werknemers te motiveren? Motiveren gaat over het stimuleren van de bereidheid tot het vertonen van bepaald gedrag. In lijn met de Expectancy Theory van Vroom hangt de motivatie om bepaald gedrag te vertonen af van de verwachting dat het gedrag leidt tot een bepaald doel en de mate waarin dit doel aansluit bij de persoonlijke drijfveren.⁷ Deze laatste relatie is niet vanzelfsprekend. Is er een 'match' tussen de drie drijfveren om te werken die we bij vrijwilligers hebben gevonden en de doelen van organisaties in de betaalde sector? We kunnen de doelen waarvoor organisaties hun werknemers willen motiveren samenvatten als: het leveren van bepaalde prestaties en het loyaal blijven aan de organisatie. Het is inderdaad mogelijk om werknemers voor deze doelen te motiveren door een beroep te doen op hun persoonlijke drijfveren. In figuur 2 staat samengevat welke organisatiedoelstelling via welke drijfveer bevorderd kan worden.

Medewerkers die zich identificeren met de activiteit zelf zijn gemotiveerd om het werk goed te doen (prestatie). Uit de identificatie met de activiteit volgt echter geen motivatie voor de organisatie (loyaliteit). Als zij dezelfde activiteit ergens anders ook kunnen doen, is hen dat om het even. Mensen die zich identificeren met de groep zijn wel gemotiveerd om bij de organisatie te blijven (loyaliteit). Maar prestaties zijn voor hen juist weer minder belangrijk. De werknemers, ten slotte, die zich vooral met de missie van de organisatie identificeren, zijn op beide vlakken gemotiveerd. De organisatie is voor hen een middel om te werken aan een doel

dat zij belangrijk vinden, vandaar de loyaliteit. En om de missie te realiseren zijn resultaten (prestaties) nodig.

Organisaties kunnen twee dingen doen om het effect van motivatie vanuit persoonlijke drijfveren te vergroten:

1. Werknemers helpen om zich bewust te worden van hun innerlijke drijfveren om te werken;
2. Het verbeteren van de aansluiting van de bedrijfsvoering op de drijfveren van de werknemers.

We zullen hieronder beide sporen nader uitwerken.

Bewustwording van de drijfveren om te werken

Ons werk is één van de belangrijkste peilers van onze identiteit. Wanneer wij ons aan onbekenden voorstellen, vertellen wij vaak als één van de eerste dingen welk beroep wij hebben of in welke functie, organisatie of bedrijfstak wij actief zijn. Mensen vinden identiteit belangrijk omdat het 'zijn zoals we willen zijn', ons leven zinvol maakt. Identiteit geeft dus inhoud aan onze behoefte aan het hebben van een zinvol leven. Hoe wij 'een zinvol leven' definiëren is een zaak van persoonlijke, al dan niet religieuze, levensovertuiging. Deze levensovertuiging, die mede wordt bepaald door persoonlijke ervaringen, opvoeding en afkomst, staat op haar beurt aan de basis van onze drijfveren om te werken. Drijfveren kunnen een ethisch karakter hebben, maar dat hoeft niet (zie

Mensen worden niet alleen door geld gemotiveerd om te werken

Figuur 2. Match van organisatiedoelen en drijfveren van werknemers

		Organisatiedoelen	
		Prestatie	Loyaliteit
Persoonlijke drijfveren	Identificatie met de activiteit	+	-
	Identificatie met de groep	-	+
	Identificatie met de missie	+	+

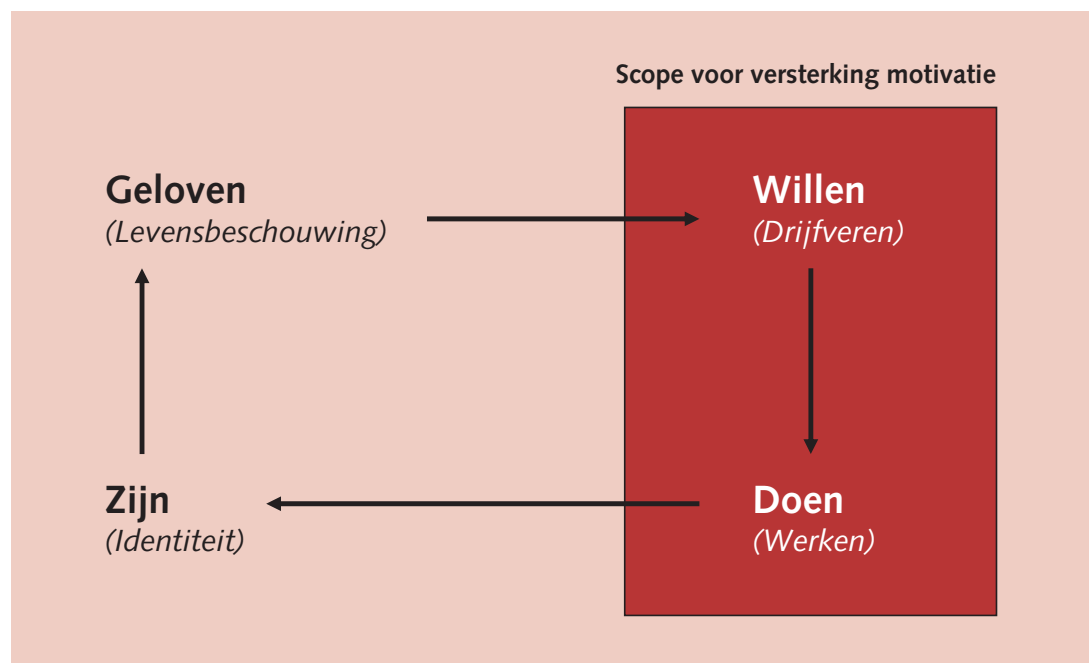
7. V.H. Vroom, *Work and motivation*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994 (oorspronkelijk 1964).

ook Kader: Zingeving en ethiek). Voorbeelden van mogelijke drijfveren zijn ‘organisaties verbeteren door toepassing van innovatieve IT’, ‘zorgdragen voor een leefbare gemeente’ of ‘mensen laten genieten van lekker eten’. Uiteraard kunnen drijfveren op individueel niveau nog veel specifiekere zijn en heeft vrijwel iedereen verschillende drijfveren, in wisselende onderlinge hiërarchie. Zolang zij niet worden gerealiseerd, betekenen drijfveren echter niets. Voor zingeving is het noodzakelijk om drijfveren om te zetten in actie. In de woorden van Sartre: ‘Een mens is niets anders dan het geheel van zijn handelingen, niets anders dan zijn leven.’⁸ Werk is één van de belangrijkste domeinen van het menselijk handelen. Er is dus sprake van een cyclus, waarbij we door te werken volgens onze drijfveren worden wie we willen zijn en zo invulling geven aan onze levensovertuiging (die weer aan de basis staat van onze drijfveren). In figuur 3 staat deze ‘zingevingscyclus’ samengevat.

Hoe kunnen we dit inzicht praktisch toepassen op het motiveren van werknemers? Het is weinig zinvol om te proberen op het niveau van levensovertuiging en identiteit de motivatie van werknemers te versterken. Dat zijn immers puur persoonlijke domeinen, waarover nauwelijks discussie op basis van argumenten mogelijk is. Een levensbeschouwing is een kwestie van geloof, of die nu religieus

is, humanistisch of intuïtief is samengesteld vanuit diverse spirituele en culturele bronnen. Het is echter wel mogelijk om in een organisatie ieders drijfveren om te werken te bespreken. Deze komen niet één op één overeen met de onderliggende levensbeschouwing; het is zeer wel mogelijk dat mensen om verschillende redenen dezelfde drijfveren hebben om te werken. Lang niet iedereen is zich overigens zo bewust van zijn drijfveren dat hij kan aangeven welke deze zijn. De neuroloog Damasio stelt dat gevoelens de brug kunnen zijn tussen het onderbewuste weten en het bewuste denken.⁹ Door (al dan niet gefaciliteerd) te luisteren naar onze gevoelens, kunnen we daarom scherper voor ogen krijgen wat ons drijft in ons werk. Inspiratie en inzichten van collega’s en dialoog kunnen dat proces stimuleren. Collega’s hebben ooit voor dezelfde organisatie gekozen en het is daardoor waarschijnlijk dat er enige mate van overeenkomst bestaat in hun drijfveren om te werken. Wat ook zinvol in de context van een organisatie besproken kan worden, is hoe de collectieve drijfveren in de praktijk worden gebracht. Welke factoren stimuleren om te werken in lijn met de drijfveren, welke factoren werken juist belemmerend? In de volgende paragrafen wordt op deze vragen nader ingegaan. We gaan daarbij opnieuw uit van de bij vrijwilligers gevonden soorten drijfveren: identificatie met respectievelijk de activiteit, de groep en de missie.

Figuur 3. De zingevingscyclus



8. J.-P. Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, Parijs, 1996 (oorspr. 1946) (eigen vert).
 9. A. Damasio, *Het gelijk van Spinoza*, Wereldbibliotheek, Amsterdam, 2003.

Zingeving en ethiek

In de managementliteratuur over zingeving in het werk gaat het vaak over integriteit, spiritualiteit, omgangsvormen, work/life balans en maatschappelijk verantwoord ondernemen.¹⁰ Op basis van veelal ethische uitgangspunten geven de auteurs aan wat werk betekenisvol maakt en hoe 'zinvolle' organisaties eruit zien. Deze benadering wijkt af van de visie die in dit artikel uiteen wordt gezet, namelijk dat zingeving een persoonlijke zaak is van individuele werknemers. Levensbeschouwingen kunnen en moeten niet onder één noemer worden gebracht. Daarnaast omvat de scope van zingeving het complete spectrum van menselijke behoeften. Werk kan op morele gronden betekenisvol zijn, bijvoorbeeld omdat mensen in nood worden geholpen of omdat veiligheid en rechtvaardigheid worden geborgd. Niet-morele menselijke behoeften aan zaken als voedsel, spel en lichaamsbeweging kunnen echter ook als uitgangspunt voor zingeving in het werk dienen. Zingeving is dus breder dan ethiek en integriteit.

Identificatie met de activiteit

Mensen die zich identificeren met de activiteiten die het werk behelst, willen eerst en vooral bezig zijn. Het ergste dat hen op hun werk kan gebeuren, is chronische verveling. Dat is geen zuiver hypothetische mogelijkheid. Rothlin en Werder schatten dat vijftien procent van alle kantoormedewerkers zich structureel verveelt.¹¹ Naast de hoeveelheid, is uiteraard ook de inhoud van het werk van belang. Idealiter ervaart een werknemer wat psycholoog Csikszentmihalyi 'flow' noemt: een gelukzalige piekervaring wanneer iemand geheel opgaat in wat hij doet.¹² Om 'flow' te bereiken zijn een paar randvoorwaarden van belang:

- Een optimale balans tussen uitdaging en vaardigheden, waardoor de activiteit uitdagend is zonder tot frustratie te leiden omdat hij bovenmatig moeilijk is;
- Een duidelijk en motiverend doel van de activiteit;
- Onmiddellijke feedback of de activiteit is geslaagd in het licht van het doel.

Een ver doorgevoerde arbeidsverdeling, zoals die bijna honderd jaar geleden werd gepropageerd door Taylor, draagt niet bij aan het ervaren van flow. Iemand die de hele dag een klein stukje van een arbeidsproces uitvoert (aan de lopende band of in een kantooromgeving) ziet geen 'eigen resultaat'

op de wijze waarop een ambachtsman dat wel ziet. Dit kan echter wel georganiseerd worden. Vaak is het effectief dat werknemers zicht krijgen op de gehele productieketen en de impact van hun werk op het eindproduct. Door middel van interactie met de volgende schakels in de productieketen (de interne of externe klant) kan het succes van de activiteit beter gedefinieerd worden.

Soms kan door kleine aanpassingen in de inhoud of de perceptie van de functie het werk voor de werknemer aanzienlijk betekenisvoller worden. Wrzesniewski en Dutton, die onderzoek hebben gedaan naar 'job crafting', geven het voorbeeld van schoonmakers in een ziekenhuis die zichzelf leerden te zien als onderdeel van het zorgproces.¹³ Door de schoonmaakwerkzaamheden in overleg met het verpleegkundige personeel nauwkeurig af te stemmen op medische activiteiten en omstandigheden, kreeg hun werk een extra betekenisvolle dimensie.

Taken die niet tot de kern van het werk horen hebben vaak een versturende invloed. Denk hierbij bijvoorbeeld aan administratie en verantwoording. Als deze 'overhead'-activiteiten echter de hoofdtak van een werknemer vormen, kunnen zij wel degelijk stimulerend zijn. Vakinhoudelijke ontwikkeling draagt meestal bij aan de motivatie van de werknemer omdat het verbeteren van diens vaardigheden hem in staat stelt om te werken op een hoger moeilijkheidsniveau. Dit kan leiden tot hetzelfde gevoel van flow dat een gamer ervaart die het 'next level' bereikt in een computerspel.

Identificatie met de groep

De band met collega's kan een belangrijke bron van motivatie zijn voor werknemers. De band die mensen in een organisatie met elkaar hebben komt tot uiting in de bedrijfscultuur. Hoe hechter deze is, hoe sterker de onderlinge band en hoe groter de kans op waardevol contact met collega's. Schein geeft aan dat de basis van een bedrijfscultuur wordt gevormd door gedeelde waarden en assumpties over onszelf en de wereld.¹⁴ Het is dan ook op dit niveau dat we de verbinding tussen collega's kunnen onderzoeken en versterken. Het is echter nauwelijks mogelijk om op het niveau van deze veelal impliciete en abstracte waarden en assumpties een gesprek over cultuur en binding te voeren. Er bestaat gelukkig een manier om de materie concreet en bespreekbaar te maken. Dat is door

Ons werk is één van de belangrijkste peilers van onze identiteit

¹⁰ Zie voor een overzicht: L. Holbeche en N. Springett, *In search for meaning in the workplace*, Roffey Park Institute, Horsham, 2004.

¹¹ P. Rothlin en P. R. Werder, *Boreout!: overcoming workplace demotivation*, Kogan Page, Londen, 2008.

¹² M. Csikszentmihalyi, *Flow: psychologie van de optimale ervaring*, Boom, Amsterdam, 1999.

¹³ A. Wrzesniewski en J. E. Dutton, *Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work*, *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 2, 2001, pp. 179-201.

¹⁴ E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 2e editie, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.

Soms kan door kleine aanpassingen het werk aanzienlijk betekenisvoller worden

het bespreken van dilemma's. Dilemma's zijn lastige situaties waarin gekozen moet worden tussen verschillende belangen of waarden. Badaracco geeft in zijn boek over dilemma's het voorbeeld van een manager die de opdracht had gekregen om geheim te houden dat haar vestiging zou worden gesloten.¹⁵ Eén van de mensen uit haar team vroeg haar vervolgens op de vrouw af of de geruchten over de sluiting juist waren. De manager had een dilemma: gehoorzaam zijn aan de opdracht van haar bazen of de waarheid vertellen aan iemand met wie ze dagelijks werkte? Beide alternatieven zijn verdedigbaar, er is dus geen 'beste' optie. Hoe iemand met een dergelijke situatie omgaat, zegt veel over hoe hij naar zichzelf en de wereld kijkt en wat hij echt belangrijk vindt. Niet iedereen heeft elke dag met dilemma's te maken. De afweging die we maken in het geval van dilemma's is echter representatief voor afwegingen die we bijna automatisch maken in vele kleine alledaagse situaties. Dilemma's zijn beter bespreekbaar omdat het belang van een zorgvuldige afweging veel duidelijker is.

Door (mogelijke) dilemma's uit werksituaties te inventariseren en te bespreken, wordt helder hoe groot de culturele cohesie is; tegelijkertijd wordt deze ook versterkt. Hoe uitgesprokene de assumpties en waarden zijn die ten grondslag liggen aan de bedrijfscultuur, hoe sterker de binding kan zijn van de werknemers met het bedrijf. Anderzijds is het zo dat een uitgesproken 'corporate personality' potentiële werknemers en klanten kan afschrikken.¹⁶ Tot slot is het voor de motivatie van belang dat er niet alleen sprake is van een gedeelde kijk op de wereld, maar ook van daadwerkelijke gelegenheden voor zinvolle en plezierige interactie met collega's. Anders blijft het immers bij een potentieel dat niet word verzilverd.

Identificatie met de missie

Er zijn drie dingen nodig opdat een werknemer zich verbonden voelt met de missie van de organisatie:

1. De missie van de organisatie sluit aan op de persoonlijke drijfveren van de werknemer.

De laatste decennia hebben veel bedrijven hun doel gedefinieerd in termen van winst en aandeelhouderswaarde. Dat is over het algemeen niet het soort doelen waarmee werknemers zich

identificeren. Tevens heeft vrijwel elke organisatie tegenwoordig een 'mission statement'. In veel gevallen is deze echter bedacht op basis van ambitie en wenselijkheid en reflecteert deze slechts in beperkte mate de feitelijke waarden van de organisatie. Uit onderzoek van &Samhoud blijkt dat minder dan de helft van de Nederlandse managers de visie (waartoe in de definitie van &Samhoud ook de missie behoort) van hun organisatie authentiek vindt.¹⁷ De officieel geformuleerde missie reflecteert in die gevallen onvoldoende wat de organisatie in werkelijkheid belangrijk acht. Het beste aanknopingspunt voor het versterken van de motivatie biedt veelal het maatschappelijke doel van de organisatie. Dit wordt in hoge mate bepaald door de bedrijfscultuur. Wie is de eindklant en op welke manier wordt door de producten of diensten van de organisatie in zijn behoeften voorzien? Werk bestaat bij de gratie van de vraag naar de voortgebrachte producten. Daarom zijn bijna alle soorten arbeid in potentie zinvol, niet alleen het werk van een dokter of een leraar. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het werk van de Amerikaanse sociaal antropoloog Terkel. Hij interviewde in de vorige eeuw tientallen mensen, uit alle lagen van de bevolking, over hun werk.¹⁸ Opvallend was dat vrijwel iedereen, van autoverkoper tot pianostemmer en van serveerster tot consultant, kon aangeven waarom zijn of haar werk zinvol was, of wat er aan ontbrak om het zinvol te maken.

2. De activiteiten van de werknemer hebben een zichtbare impact op de organisatie.

Hiervoor is van belang dat de werknemer feedback ontvangt die bevestigt dat zijn activiteiten bijdragen aan het behalen van de doelstelling. De connectie met de eindklant die hiervoor in veel gevallen nodig is, is door arbeidsspecialisatie niet altijd aanwezig. In dat geval kan de werknemer zich toch met het doel identificeren als hij weet wat zijn plaats is in de totale productieketen en wat de impact is van zijn activiteit op de volgende productiestappen en de uiteindelijke behoeftenvervulling.

3. De waarden van de werknemer sluiten aan op die van de organisatie.

De waarden zijn sterk bepalend voor de manier waarop de missie wordt verwezenlijkt. In de paragraaf over vrijwilligers noemden we al het voorbeeld van het Wereld Natuur Fonds en

15. J. L. Badaracco jr., *Defining moments: when managers must choose between right and right*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

16. J. May, *Bedrijven met corporate personality zijn zichzelf daardoor anders*, *Holland Management Review*, no. 71, 2000, pp. 60-64.

17. J. Geelhoed, H. van der Loo en S. Samhoud, *Organisatievisies in Nederland*, &Samhoud, 2006.

18. S. Terkel, *Working: people talk about what they do all day and how they feel about what they do*, The New Press, New York, 1997 (oorspronkelijk 1972).

Milieudefensie. In de betaalde sector is het niet anders. Adviesbureaus hebben vrijwel allemaal als doel het verbeteren van de bedrijfsvoering, maar de manier waarop verschilt aanzienlijk. Een werknemer wil zich niet alleen identificeren met het doel, maar ook met de manier waarop de organisatie dat denkt te verwezenlijken. Dit punt sluit nauw aan op de eerdere discussie over de identificatie met de groep. Uiteraard gaat het niet alleen om de waarden zoals die worden verwoord, maar vooral om de waarden zoals die door de organisatie in de praktijk worden gebracht.

Zingeving in het werk voor iedereen?

Veel werknemers vinden zingeving in hun werk belangrijk. Uit recent onderzoek van Kelly Services blijkt dat 41 procent van de Nederlandse werknemers bereid is om salaris en status in te leveren als hun werk daarmee belangrijker of betekenisvoller wordt.¹⁹ Onderzoek van het Engelse adviesbureau Penna geeft aan dat 55 procent van de werknemers meer gemotiveerd zou zijn als hun organisaties werk zouden maken van zingeving in het werk.^{20,21} Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat 87 procent van de HR-managers herkent dat meer aandacht voor zingeving de motivatie van een groot deel van de werknemers kan verhogen. Zij weten echter volgens de onderzoekers van Penna niet goed hoe zij dit moeten aanpakken. Voor velen is zingeving een abstract en zweverig onderwerp dat zich lastig verhoudt tot een zakelijke omgeving.

Dit artikel heeft laten zien dat er diverse, zeer concrete, aangrijpingspunten zijn voor het vergroten van zingeving in het werk. Via een analyse van de motieven van vrijwilligers is duidelijk geworden dat motivatie vanuit persoonlijke drijfveren een reëel alternatief kan zijn voor prestatiebeloning, zoals bonussen. Dit alternatief leidt tot werknemers met een hogere betrokkenheid bij het werk en daardoor uiteindelijk tot betere resultaten. Vooral in dienstverlenende sectoren, waar de werknemer het product belichaamt, kan ook de klanttevredenheid in positieve zin beïnvloed worden. Een klant merkt het direct wanneer iemand zijn werk met bevologenheid doet. Wanneer de motivatie op de proef wordt gesteld, is het extra zinvol om aandacht aan zingeving te besteden.

Denk bijvoorbeeld aan fusies en reorganisaties. Juist op die momenten staat een werknemer stil bij zijn relatie met werk en organisatie. Door op zo'n moment aandacht te geven aan zijn persoonlijke drijfveren om te werken, kan de betrokkenheid worden versterkt, waar die anders juist zou zijn afgenomen. Want door je werk kun je worden wie je wilt zijn. Een brandweerman uit Brooklyn verwoordde het ooit als volgt:²² *'The firemen, you actually see them produce. You see them put out a fire. You see them come out with babies in their hands. You see them give mouth-to-mouth when a guy's dying. You can't get around that shit. That's real. To me, that's what I want to be.'*

Veel werknemers vinden zingeving in hun werk belangrijk

19. Kelly Services, *Persbericht 'Onderzoek toont: Nederlandse werknemer gaat voor inhoud in plaats van status en salaris'*, 26 februari 2009.

20. Penna, *Meaning at work: research report*, Londen, 2005.

21. *Werknemers die zingeving in het werk minder belangrijk vinden, vervullen hun behoefte aan zingeving wellicht buiten hun betaalde baan (bijvoorbeeld via vrijwilligerswerk, hobby's, familie en vrienden of de kerk). Het is ook mogelijk dat zij onvoldoende beeld hebben bij wat zingeving voor hen kan betekenen.*

22. Zie noot 18.