

# Het gevoel een afgedankte muntsoort te zijn



foto marcel prins

**zingeving | Filosoof René Gude hield zich tot zijn dood bezig met het thema zin geven op het werk. Sociologe Christien Brinkgreve vult zijn ideeën aan met haar visie: benadruk vooral de zingevende kant van het bedrijfsleven zelf.**

PETER HENK STEENHUIS

Zin: wat is dat eigenlijk? Pas als je daar grip op hebt, meende voormalig denker des vaderlands René Gude, kun je ermee aan de slag. Gude onderscheidde vier betekenissen van zin: het zinnelijke, het zintuiglijke, het zinrijke en het zinvolle. Met deze vierdeling wilde hij het bedrijfsleven bestormen om zo zin te geven aan werk. Het kwam er niet van, Gude overleed in maart 2015.

Een zinnig vertrekpunt, vindt sociologe Christien Brinkgreve 'de vier Z-ten' van René Gude, maar niet automatisch voor iedereen bruikbaar. Brinkgreve kende Gude goed, en bewondert de manier waarop hij met zijn ziekte is omgegaan. "René dacht sterk vanuit zijn eigen kracht. Als een van de zingevende aspecten ontbreekt, ga je op zoek naar een manier om dat aan te vullen. Maar als je zijn manier van doen overneemt voor een

maatschappelijke analyse loop je het gevaar in een valkuil van deze tijd te trappen: de gedachte dat alles maakbaar is. Dat past binnen een neoliberale retoriek."

Als sociologe kijkt Brinkgreve eerst naar de sociale context. "Stress en burn-out worden veroorzaakt door overbelasting, te hoge werkdruk, gebrek aan waardering, of als je je werk niet kunt doen op een manier die je zinvol vindt." In de jaren zeventig overheerste het slachtofferdenken, schrijft Brinkgreve in haar boek 'De ogen van de ander': omstandigheden werden aangevoerd als verklaring voor achterstand en achterstelling. Dat is veranderd:

"Slachtofferdenken geeft aan dat er anderen zijn die jou iets aandoen. Maar wij zijn geen passieve pionnen. We zijn ook actief, we hebben een eigen aandeel in ons geluk. Dit eigen aandeel is snel een eigen verantwoordelijkheid geworden. En de verantwoordelijkheid werd plicht. De ondertitel van het voorlaatste boek van de psychologe Trudy Dehue, 'De depressie-epidemie', luidt dan ook veelzeggend: 'Over de plicht het lot in eigen hand te nemen'.

"Door je alleen te richten op het zingevingsmodel van René Gude benadruk je te veel de verantwoordelijkheid van het individu en blijft onderbelicht hoe desastreus organisaties kunnen werken."

Brinkgreve spreekt uit ervaring. Zij werkte aan de UvA, aan de Leidse Universiteit, werd hoogleraar in Nijmegen, tot grote tevredenheid, maar kreeg in haar volgende baan aan de Universiteit Utrecht bijna een burn-out. Het klimaat was veranderd. "Ik paste niet meer in het format. Ik werd in een mal gegoten van wat je als wetenschapper hoort te doen, hoort te publiceren. Er werd nauwelijks gekeken naar waar mensen goed in zijn, veel onvrede verdween onder tafel. En elk jaar

presenteerde de leiding wel een nieuw plan: zo gaan we het aanpakken, nieuwe woorden, nieuwe uitdagingen. Wij, de werkvloer, werden er nauwelijks bij betrokken. Niemand vroeg ons: hoe ervaar jij je werk? Wat heb jij nodig om goed te functioneren?"

Met het jaar zag Brinkgreve meer gezichten murw worden. "Voor ik gedemoraliseerd raak of cynisch word, dacht ik, moet ik hier weg. Cynisme is als betonrot, het kruipt in mensen, het is desastreus voor de sfeer en de energie."

In haar boek 'Het verlangen naar gezag' schrijft Brinkgreve over het einde van het autoritaire gezag, waarbij je mensen opdraagt wat ze moeten doen en wat hun taak is en hun functie. "Dit autoritaire gezag werkt niet meer. De vraag is nu hoe je als leiding in een organisatie op een andere manier gezag ontwikkelt. Ik ben ervan overtuigd dat dat alleen lukt als je werknemers bij de organisatie van het werk betreft. Wat is voor jou de waarde van je werk, wanneer voel jij je tevreden? Je zult als leiding contact moeten maken met de werknemers. Verbindingen tot stand moeten brengen. Dat gebeurde bij ons nauwelijks."

Als zingeving in onze tijd zinmaking is, zouden werkgevers en werknemers die zin niet samen kunnen maken? Zouden we de betekenissen die Gude aan zin gaf niet minder vanuit de werknemer maar ook vanuit de bedrijfsorganisatie kunnen bekijken?

"Als we die omslag maken, kunnen de vier betekenissen van zin een waardevolle aanvulling zijn in het denken over depressie, burn-out."

Wat is dan het belangrijkste bij zingeving?

"René zei een keer: "Al het goede komt van onderen." Dat vind ik een prachtingspraak. De lust is voor mij het allerbelangrijkste. Lust geeft

energie. Je moet je dus afvragen wanneer de lust, de energie verdwijnt. Een voorwaarde voor energie is: het gevoel dat je leeft, niet weggemaakt wordt, dat je mag bestaan."

Er is toch geen leidinggevende die jou het gevoel kan geven dat je niet mag bestaan?

"Niet letterlijk, wel figuurlijk. Werknemers hebben geregeld het gevoel een nummer of productiefactor te zijn, dat is een vorm van niet werkelijk bestaan. In nogal wat bedrijven heerst angst. Wie bang is, durft niet autonoom te denken, en schikt zich al gauw naar de wetten die van bovenaf worden opgelegd. Dan verlies je iets, iets van de eigen kracht. Dat gaat ten koste van je gevoel van identiteit en eigenwaarde.

"Vaak is er sprake van plettende systemen, die de energie langzaam uit je zuigen, totdat je het gevoel krijgt zachtjes te sterven. Dat gebeurt in organisaties, in bedrijven, maar net zo goed in gezinnen. En een cursus mindfulness of een herbronningsweekeinde is dan toch niet meer dan een reparatieoefening. Wil de energie weer gaan stromen, dan zullen de verhoudingen moeten veranderen en zal er meer ruimte moeten komen voor de dingen en gedachten die niet in het systeem passen. Meer waardering voor de variatie. Op het dieptepunt van mijn tijd bij de universiteit, toen ik steeds minder paste in het format van denken en werken, moest ik als ik thuishkwam eerst in een warm bad om weer tot leven te komen.

"Ik kreeg verder ook steeds minder het idee dat mijn werk gewaardeerd werd. Als de waardering wegvault, gaat er veel energie zitten in je handhaven. Je wordt eenzamer, komt in een isolement te zitten en moet roofofbouw plegen op je eigen energievoorraad. Ik voelde me langzamerhand een oude muntsoort die met het jaar devalueerde."

Een mooie metafoer. U zegt niet: Ik

ben niets meer waard, maar u zegt dat u de waarde kreeg van een andere muntsoort.

"Ik heb zelf ervaren hoe ingrijpend dat is. Als je niet meer gewaardeerd wordt, is de stap klein te denken: ik ben niets meer waard. Wanneer jij jezelf dan door de ogen van anderen gaat bekijken, begeef je je op een hellend vlak richting depressie."

Dan ben je geen andere muntsoort meer, maar een afgedankte.

"En dat is wel een verschil."

We hebben in Europa afgelopen decennium veel minder muntsoorten gekregen, is dat kenmerkend voor onze tijd?

"Ja. We worden steeds meer gemeten naar eenduidige formats, statistieken, gemiddeldes. Dat begint al bij de zuigelingenzorg, waar lengte en gewicht van baby's worden beoordeeld op gemiddeldes. Als een baby van de gemiddelde lijn afwijkt, is dat zorgelijk. Hetzelfde geldt voor de psychiatrie, steeds meer worden afwijkingen in de mal van een ziektebeeld gepropt, waarna mensen vervolgens worden afgekeurd. Niemand die aan patiënten vraagt wat ze wél kunnen. Wie luistert er naar hun verhaal? Er zijn talloze verhalen van mensen die een aandoening hebben en zich daarna afgedankt voelen, terwijl ze nog heel veel wél kunnen."

U bent er niet aan onderdoor gegaan, doordat u in staat bent te formuleren.

"Ik was daartoe in staat dankzij mijn opvoeding, dankzij mijn omgeving. Met een andere achtergrond zou ik dit niet goed hebben gekund.

"Voor velen is het niet mogelijk dit op eigen houtje te formuleren. Als leidinggevende zou je samen met een werknemer op zoek moeten naar het verhaal van de werknemer. Wat maakt een werknemer blij? Vroeger? Nu? Wat verwachtte hij of zij ooit van zijn

werk? Hoe zijn die verwachtingen gefrustreerd? Heeft hij een idee hoe dit te veranderen?

"In mijn boek De ogen van de ander werk ik uit hoe zelfbeelden gevormd worden in interactie met anderen. Daar spelen verhalen een belangrijke rol in. Ze hebben hun uitwerking op anderen, maar ze betekenen vooral veel voor degenen die ze vertellen. Ze brengen lijn in het leven, orde in de chaos, geven een gevoel van identiteit. Maar daar ben je niet goed toe in staat als je tegen een burn-out aan zit, en alle energie uit je weggezogen is."

U hamert erop dat we niet te veel mogen verwachten van het individu, maar dat we de zingevende kant van het bedrijfsleven moeten benadrukken. Mogen we van leidinggevendenden verwachten dat zij hiertoe in staat zijn?

"Ja, dat vind ik wel. Ze moeten in staat zijn te luisteren, contact te maken. Dat betekent niet dat ze daarbij op hun hurken moeten zitten, om eens naar de werknemer te luisteren. 'Toe maar, vertel maar wat je problemen zijn.' Je zou er een veilige omgeving voor moeten creëren, en de werknemer zou het gevoel moeten krijgen dat hij echt contact maakt, dat het ertoe doet wat hij denkt. Dat hij iets mag formuleren dat buiten het gareel valt.

"Dat soort gesprekken zijn niet alleen van belang voor iemand die de zin in werk is verloren, of tegen een burn-out aan zit. Het lijkt me ook van belang van tijd tot tijd het verhaal van de organisatie door te nemen, het doel van de onderneming. Waar zijn we ooit voor opgericht? Wat is onze missie? Is die veranderd? Bij fusies zie je vaak dat werknemers het doel waarvoor de onderneming ooit was opgericht uit het zicht verliezen. Er worden verschillende identiteiten bij elkaar gevoegd, en de werknemer herkent zich niet meer in waar hij zich ooit in herkende.

"Het is een enorme bron van spanning als er frictie bestaat tussen de doelen van de onderneming waarin je werkt en de doelen in je eigen leven. Die spanning kan leiden tot onthechting, mensen stappen half uit het systeem, werken nog voor hun gezin, hun hypotheek. Ik ben ervan overtuigd dat dit aanleiding is voor veel depressies.

"Als je door middel van storytelling in staat bent verschillende geschiedenislijnen van bijvoorbeeld fuserende bedrijven bij elkaar te krijgen, en een nieuwe identiteit te creëren, ontstaat er een nieuw gezamenlijk verhaal. Een nieuw doel. Het is belangrijk dat mensen van beide partijen daarin geloven, dat ze erachter staan en zien hoe ze er zelf aan bij kunnen dragen, dat ze zien hoe zij het verschil kunnen maken."

Je zou kunnen zeggen: door samen op zoek te gaan naar het zinvolle, naar de doelen van de onderneming, zijn de individuele werknemers beter in staat het zinrijke te formuleren?

"Precies. Maak daarbij alleen niet de fout te denken dat iedereen dit voor zichzelf kan. Ga gezamenlijk op zoek naar diversiteit, en probeer daar de waarde van verschillende muntsoorten te vinden."

### **Zingeving volgens Gude**

Bijgaand interview is een bewerkt hoofdstuk uit het boek 'Werk verzetten; zingeving volgens René Gude' van Peter Henk Steenhuis (ISVW Uitgevers, 29,95 euro). Het boek wordt gepresenteerd tijdens een Gude-avond op de Internationale School voor Wijsbegeerte in Leusden. Steenhuis houdt daar een lezing over zijn boek en interviewt Babs van den Bergh over haar leven met René Gude, over wie ze onlangs het boek 'Wat kan mij gebeuren?' publiceerde. De Gude-avond is op 30 november, van 18.30 tot 21:15 uur. Zie <http://exclusief.trouw.nl>