

INHOUD

INLEIDING

De actualiteit van zin	XIX
Zin als energiebron	XXVI
Een ode aan de zin	XXX

1 ZIN ALS STILLE KRACHT

1.1 Vonken in Las Vegas	3
1.2 Leiden externe prikkels tot betere prestaties?	7
1.3 Zin is cruciaal	9
1.4 Zin is alledaags	11
1.5 Zin, wat is dat?	13
1.6 De logica van zin	20
1.7 Zin omzetten in energie	22
1.8 Samenvatting en vragen	27

2 ZINNIG MET ENERGIE OMGAAN

2.1 Het mysterie energie	35
2.2 Vier energiezones	39
2.3 Goeroes van gedrevenheid	45
2.4 Samenvatting en vragen	55

3 TUSSEN DE STRONKEN GROEIT HET GROEN

3.1 De roes van de overwinning	63
3.2 Hoe de groeiversnelling een val werd	65
3.3 Onzichtbare energielekken	67
3.4 Toen de muziek stopte ...	70
3.5 Van economie 1.0 naar 3.0	74
3.6 Liefdevolle bedrijven	78
3.7 Kleine reuzen, grootse aspiraties	80
3.8 Samenvatting en vragen	85

4 JE HEBT 'T PAS DOOR ALS JE 'T ZIET

4.1 Bankieren met de blik van een winkelier	91
4.2 Een eigen visie als uitgangspunt	93
4.3 Blind zijn voor wat we zien	97
4.4 Alles draait om aandacht	100

4.5	Bewustwording activeert	103
4.6	Een frisse blik ontwikkelen	107
4.7	Samenvatting en vragen	119

5 DE POWER VAN HET POSITIEVE

5.1	Good vibrations	127
5.2	Hoe emoties uit de organisatie verdwenen	129
5.3	De herontdekking van emoties	131
5.4	Groeien door positiviteit	135
5.5	Positiviteit en vertrouwensvolle relaties	139
5.6	Werken aan positieve afwijkingen	142
5.7	Samenvatting en vragen	150

6 EEN DROOM MET EEN DEADLINE

6.1	Sporen in plaats van stof	157
6.2	Het doorbreken van grenzen	163
6.3	Visie zonder actie	168
6.4	De kracht van een gewaagd doel	170
6.5	De kunst om tijdig los te laten	175
6.6	Samenvatting en vragen	179

7 GA VOOR GROOTS!

7.1	Hoe hoger de lat, hoe gekker de sprong	185
7.2	Sitting on a dock of the bay	190
7.3	Drijfveren: jouw eigen energiebron	195
7.4	Alles is gekleurd	200
7.5	In iedereen zit een Pietertje	206
7.6	Into the groove	211
7.7	Samenvatting en vragen	214

UITLEIDING

Zin en energie: the real thing	221
Tien gesneuvelde mythen	223
De geheimen van een goede energieregie	228
De powerprincipes in tijden van crisis	233
Tot slot	241

DANKWOORD	242
LITERATUUR	244



Inleiding

Wij beschikken allen over reservoirs
aan energie en genialiteit waaruit
we datgene kunnen putten waarvan
we alleen maar kunnen dromen.

William James

Zin is een belangrijke, maar dikwijls onderschatte energiebron. Wanneer we ergens zin in hebben, zijn we actief, positief, doelgericht en gedreven. Wanneer de zin ontbreekt, zijn we daarentegen passief, negatief, doelloos en krachteloos. Omdat zin even vaak kan opkomen als verdwijnen, zijn wij geneigd om het als een mysterieuze en niet te beïnvloeden kracht te zien. Je hebt zin of niet, daar kun je verder weinig aan doen. Dat is een onjuiste gedachte. Als je weet hoe het werkt, kun je wel degelijk zin maken. Ook kun je zin omzetten in energie. In deze inleiding geef ik de contouren van dit boek aan en laat ik zien hoe zin werkt.

DE ACTUALITEIT VAN ZIN

Zin is in. Onze minister-president laat geen enkele gelegenheid onbenut om te verkondigen dat hij er zin in heeft. Ook in de managementliteratuur is sprake van een ware 'zinvloed'. Vaak worden daarbij overigens ietwat mysterieuze termen als 'spiritualiteit', 'mojo', 'stralen' of het chiquer klinkende 'zingeving' gebruikt. Hiermee wordt gesuggereerd dat zin een verheven activiteit is die geassocieerd moet worden met zogeheten 'hogere behoeften' als zelfverwerkelijking en transformatie. Hoewel het standpunt van zin als verheven activiteit heel wat aanhangers kent, is het mijns inziens juister om te constateren dat zin een primaire menselijke behoefte is. Bij elke stap die we zetten, stellen wij ons, al dan niet bewust, de vraag of hij zinvol is of niet. Zin is dus geen overbodige luxe, maar een absolute noodzaak om te overleven en vooruit te komen.

Hiermee is al een deel van de verklaring gegeven waarom we momenteel zoveel aandacht aan zin besteden: in een alsmaar dynamischer wordende economie waarin topprestaties worden verlangd, is het noodzakelijk dat medewerkers actief en alert zijn. Dat zij met zelfvertrouwen aan de slag gaan en vanuit een positieve houding opereren. Dat zij ambities koesteren en gedreven zijn om hun doelen niet alleen te halen, maar ook te overtreffen. Energie - en dan doel ik uiteraard niet op fysieke energie in de vorm van olie, gas of stroom, maar op menselijke en organisatorische energie - is de kern waar het in deze economie om draait. En zin is daarbij een steeds belangrijkere energiebron. Zoals we hierna nog zullen zien, is het niet de enige bron waarover we beschikken. Naast zin kunnen we ook gebruikmaken van onze drijfveren en een beroep doen op externe bronnen als macht

en beloning. Zin is in de huidige economie wel steeds belangrijker geworden. Onze economie is immers in afnemende mate op brute kracht en ook steeds minder op machinekracht gebaseerd. Daarvoor in de plaats is onze breinkracht gekomen: hiermee moeten we nieuwe en slimme oplossingen zien te verzinnen, die tegemoetkomen aan de individuele behoeften van mensen. De socioloog Meerten ter Borg spreekt in dit verband treffend van het ontstaan van een 'zineconomie'. In zo'n economie zijn productie en consumptie ingebed in zin. Werk is niet langer puur een middel om geld te verdienen, maar bepaalt in hoge mate de zin die wij aan ons leven toekennen. In de consumptie voorziet men niet uitsluitend routinewijs in zijn levensbehoeften. Het gaat in de zineconomie om vragen als: waarom wil ik dit? In hoeverre past dit bij mij? Waarheen brengt dit mij? Dergelijke vragen worden dagelijks, bij de aanschaf van producten en bij het verrichten van werkzaamheden, telkens weer opnieuw gesteld. Het zijn vragen die een manifestatie zijn van een behoefte aan zin.

Een ander deel van de verklaring waarom zin momenteel volop in de belangstelling staat, is dat er zowel op individueel als op organisatieniveau aanzienlijke energietekorten bestaan. Dit is overigens een paradox: naarmate we meer energie nodig hebben, gaat er ook meer verloren. Geconfronteerd met de groeiende druk om beter te presteren, hebben organisaties een overmatig beroep op hun medewerkers gedaan. Op basis van een onderzoek onder zeshonderd Amerikaanse en Europese bedrijven, komt de Duitse hoogleraar Heike Bruch tot de slotsom dat bijna 60% van de ondernemingen zijn medewerkers de afgelopen periode over de kling heeft gejaagd. Dit gebeurde onder meer door steeds hogere eisen aan hun prestaties te stellen, door verschillende taken bij één persoon neer te leggen en door de ene veranderingsgolf op de andere te stapelen. Op deze manier zijn tal van bedrijven in een 'versnellingsval' gelopen. Door alsmaar te accelereren en door onvoldoende aandacht te schenken aan hun sociale kapitaal, zijn ze als het ware tot stilstand gekomen. Medewerkers kampen momenteel met de naweën van lichamelijke en psychische klachten, die voortvloeien uit een hoge werkdruk en een negatieve werksfeer. Ze kijken apathisch toe op wat er om hen heen gebeurt. Opzweepende commando's en stimulerende prikkels helpen niet meer. Ze voelen zich opgebrand. De zin om iets te ondernemen is verdwenen.

De actualiteit van zin is dus door twee dingen te verklaren: enerzijds doordat er binnen onze economie een steeds grotere vraag naar mense-

lijke en organisatorische energie bestaat. Als energiebron komt zin daar goed bij van pas. Anderzijds kampen veel organisaties ook met zintekorten, veroorzaakt door de geforceerde groei die de afgelopen jaren plaatsvond. Hoezeer zin momenteel ook in de belangstelling mag staan, de effecten die zin op het menselijke functioneren heeft zijn – zoals de volgende vier voorbeelden illustreren – zeker niet van vandaag of gisteren.

DE ZEGETOCHT DIE PLOTSELING STOPTE

Alexander de Grote werd in 356 voor Christus in Macedonië geboren. Hij was de belichaming van het gezegde dat niets onmogelijk is voor wie volhardt. Hij gold en geldt nog steeds als het toonbeeld van grenzeloze ambitie en van niet-aflatende energie om aan de verwezenlijking van zijn dromen te werken. Voortbouwend op de politieke en militaire verworvenheden van zijn vader, koning Philippos, veroverde hij een rijk van ongekende afmetingen. Wat zijn vader was begonnen, wilde Alexander niet alleen afmaken, maar vooral nog overtreffen. Hij begon zijn opmars met een ruim dertigduizend man tellend, goed geëquipeerd en bijzonder slagvaardig leger. Het welzijn van zijn manschappen stond voorop. Voordat hij op veldtocht trok, zou Alexander zelfs het grootste deel van de koninklijke bezittingen hebben afgestaan om zijn soldaten te kunnen betalen en uitrusten. Toen een van zijn vrienden hem vroeg wat hij dan voor zichzelf overhield, was zijn korte antwoord: 'Mijn hoop.' Alexander was een briljant strateeg, altijd bereid om nieuwe tactieken toe te passen en nieuwe vormen van oorlogvoering te bedenken. Ook wanneer hij tegenover een overmacht stond hield hij het hoofd koel en wist hij zich door middel van improvisatie, verrassing en het juiste gebruik van terreinomstandigheden uit de onmogelijkste situaties te redden. Alexander zorgde er altijd voor dat hij het slagveld beter kende dan zijn tegenstanders en maakte maximaal gebruik van de informatie die zijn verkenningseenheden aandroegen. Hij slaagde er meesterlijk in de vijand in verwarring te brengen over zijn bedoelingen en hij maakte effectief gebruik van zijn snelheid en besluitvaardigheid. Maar hoe goed hij zich ook op iedere veldslag voorbereidde, in gevechtssituaties was Alexander op zijn best. Hij ging altijd samenhangend en gecoördineerd te werk en wist ook onder de meest stressvolle omstandigheden steeds de juiste keuzes te maken. Mede door zijn veelzijdigheid verloren zijn troepen niet één veldslag. Op zeker moment strekte zijn imperium zich uit van de Balkan tot in Nubië en voorbij de Punjab in India. Maar de

verovering van dit enorme rijk was voor hem niet genoeg. Hij wilde de 'Eindeloze Oceaan' bereiken, de uitgestrekte watermassa waar volgens de Grieken de bewoonde wereld eindigde. Verder trekken tot aan de feitelijke grens van de wereld was een onweerstaanbare uitdaging.

Na in 326 een groot deel van India te zijn doorgetrokken, kwam Alexander met zijn troepen aan bij een door de regen aangezwollen rivier. Deze plek bleek het keerpunt te zijn, zowel voor de veldtocht als voor Alexander zelf. Zijn soldaten lieten weten dat het wat hen betreft over was. Zij vertelden hun leider niet verder te willen trekken. Wat was er gebeurd? In zijn gedrevenheid om de Eindeloze Oceaan te bereiken, had hij de stemming onder zijn manschappen verkeerd ingeschat. Het moreel van de manschappen was na jarenlang strijd voeren en tal van ontberingen gestaag gedaald. De jeugdige soldaten waarmee Alexander ooit ten strijde trok, waren geharde en cynische veteranen geworden. Slechts weinigen hadden de vele vechtpartijen zonder kleerscheuren overleefd. Velen waren uitgeput en ziek. De gebruikelijke prikkels – hogere soldij en toestemming tot plunderen – hadden niet langer een motiverend effect op de manschappen. Hoewel hij een dramatisch pleidooi hield om de glorieuze opmars voort te zetten, kon Alexander zijn mannen niet langer in beweging krijgen. Zijn charisma was vervaagd. Het leger luisterde lusteloos. Een van zijn commandanten raapte de moed bij elkaar en zei: 'Er is één ding dat een succesvol mens moet weten, namelijk wanneer hij moet ophouden.' Alexander was geschokt. Hij trok zich hevig beledigd terug in zijn tent, in een poging om zijn neerslachtige stemming te boven te komen en in de hoop dat zijn officieren van mening zouden veranderen. Die hoop bleek ijdel. De soldaten hadden er echt geen zin meer in. Toen Alexander inzag dat de situatie onomkeerbaar was, besloot hij de terugtocht te aanvaarden. Het einde van de reis zou hij niet meemaken, want onderweg kwam hij te overlijden.

EEN MISLUKT VOETBALAVONTUUR

Na het grote succes van Oranje op het EK in 1988 waren de verwachtingen voor het WK van 1990 hooggespannen. Het Nederlands elftal met supersterren als Marco van Basten, Ruud Gullit en Frank Rijkaard zou de voetbalwereld weleens een poepje laten ruiken, daarvan was iedereen overtuigd. Met de grachtentocht van de huldiging in 1988 nog in het achterhoofd, reisde het Nederlands elftal goedgemutst af

naar Italië. Maar de missie verliep rampzalig. Oranje speelde als een krant. De wedstrijden tegen Egypte, Engeland en Ierland eindigden in een gelijkspel en zorgden ervoor dat 'onze jongens' zich met de hakken over de sloot voor de volgende ronde kwalificeerden. Steeds vaker sijnelden er geruchten naar buiten over misplaatst sterrengedrag, een verziekte onderlinge sfeer en een groot gebrek aan discipline. Afspraken werden niet nagekomen, voetballers laptten regels aan hun laars, er werd nauwelijks getraind, vriendinnen werden in- en uitgevlogen. De voetbalcoach die de missie in goede banen had moeten leiden, stond machteloos. Hij werd door niemand serieus genomen.

Het drama eindigde met het befaamde spuugincident, waarbij Frank Rijkaard zijn Duitse tegenstander Rudi Völler een welgemikte klodder in het lange poedelhaar spuugde. Deze liet zich evenmin onbetuigd en gaf Rijkaard een fluim van eigen deeg. Beide spelers werden zonder pardon van het veld gestuurd, waarna de fysiek sterkere Duitsers de Nederlandse ploeg met een verdiende overwinning uit het toernooi knikkerden. De gemoederen over dit mislukte WK-avontuur zijn nog steeds niet gesust. Inmiddels is wel duidelijk geworden dat het praktisch aan alle randvoorwaarden ontbrak om het toernooi succesvol af te ronden: de spelers waren arrogant en hadden zich niet goed op het toernooi voorbereid, het onderlinge vertrouwen ontbrak en er heerste een negatieve sfeer, er was geen sprake van een duidelijke wil om te winnen en het ontbrak aan gedrevenheid om echt te presteren. Achteraf bestempelden de betrokkenen het als een kansloze missie, waaraan men beter niet had kunnen beginnen.

LICHT IN DE DUISTERNIS

Op 25 september 1942 werd Victor Frankl samen met zijn vrouw, broer en ouders naar een concentratiekamp gedeporteerd. Hij leefde daar onder mensonterende omstandigheden. Hij moest dwangarbeid verrichten en werd gemarteld en vernederd. Frankl leefde voortdurend met de dood voor ogen: elk ogenblik kon hij worden ingedeeld bij degenen die naar de gaskamers gingen. Een oneerlijkere en tragischere situatie was nauwelijks denkbaar. Toch weigerde hij de slachtofferrol te accepteren. Onder afschuwelijke omstandigheden wist hij elke ochtend een reden te bedenken om in leven te blijven. Frankl, van huis uit een Freudiaans psycholoog, probeerde medegevangenen zo veel mogelijk

bij te staan om zwaarmoedigheid en zelfmoord te voorkomen. Hij deed dit vanuit het fundamentele besef dat mensen ook onder de somberste omstandigheden over een vrije wil en dus over bepaalde keuzemogelijkheden beschikken. 'Vele, dikwijls zeer heldhaftige voorbeelden hebben aangetoond dat apathie te overwinnen en agressie te onderdrukken is', zo schrijft hij in zijn boek *De zin van het bestaan*. 'Zelfs onder de zwaarste psychische en fysieke spanningen kan de mens een spoor van geestelijke vrijheid, van een onafhankelijke geest, behouden. (...) Want één ding kan de mens niet worden ontnomen: de allerlaatste menselijke vrijheid - de keuze onder alle omstandigheden zijn eigen houding te bepalen, zijn eigen weg te kiezen.'

Volledig ingeperkt in zijn handelingsvrijheid, verbeelde Frankl zich hoe hij voor een collegezaal stond en zijn studenten onderwees wat hij van zijn kwellingen had geleerd. Hij creëerde daarmee een wereld die losstond van zijn feitelijke situatie. Door wat hij omschrijft als 'verinnerlijking' bood hij zichzelf en later ook zijn medegevangenen de mogelijkheid een toevlucht te nemen tot herinneringen uit het verleden en dromen over de toekomst. Deze methode bleek een belangrijke krachtbron te zijn, die talloze gevangenen er in die donkere jaren van hun bestaan doorheen sleepte. Frankl ontdekte dat de wezenlijke waarheid van een mens rust in zijn vermogen om zijn reactie op elke situatie zelf te bepalen. Zin zit vaak niet in de omstandigheden zelf, maar in onze houding ten aanzien van die omstandigheden.

Het vermogen om de meest ontorende omstandigheden te trotseren, heeft Frankl later tot inzet van zijn in diverse boeken beschreven levensfilosofie gemaakt. Als basisbeginsel staat hierin centraal dat we vrij zijn om zelf onze houding te bepalen ten opzichte van alles wat ons overkomt. We kunnen betekenis ontdekken in alles wat we meemaken, hoe droevig dat soms ook is. We kunnen vanaf een afstand naar onszelf kijken en zowel inzicht verwerven in hoe we functioneren als om onszelf lachen. We kunnen onze aandacht verleggen in moeilijke situaties. We kunnen in uitzichtloze situaties overleven door te dromen en ambities voor de toekomst te stellen. En ten slotte kunnen we onszelf overstijgen en een verschil maken in deze wereld. Om de onbegrensde mogelijkheden van het leven te kunnen zien, aldus Frankl, moeten we ons bewustzijn veranderen. We moeten zelf verantwoordelijkheid nemen voor wat we zien, voelen, willen en doen.

VAN AFVOERPUTJE TOT DROOMSCHOOL

Het oordeel dat de Onderwijsinspectie in 2007 velt, is vernietigend: het vmbo-college aan de Nobellaan in Bergen op Zoom behoort tot de slechtste scholen van Nederland.¹ Er is sprake van dalende leerlingenaantallen, slechte resultaten en veel zittenblijvers. De docenten zijn ontmoedigd. Het oordeel van de inspectie doet de stemming nog verder dalen. Men ziet nauwelijks nog een uitweg. Tussen medewerkers en management is het wantrouwen levensgroot. Docenten omschrijven hun school als een chaos, als het afvoerputje van de maatschappij. Ze zouden hun eigen kinderen er niet heen laten gaan. Iedereen vraagt zich af of de school nog te redden is. Als niemand het meer weet, besluit de voorzitter van de raad van bestuur, Rob Franken, dat het hoog tijd is om drastisch in te grijpen. 'Als raad vonden wij dat we met z'n allen om de school heen moesten staan, om tot een compleet nieuwe opzet te komen.' Om het proces op te starten, schrijft hij een mail met 23 aandachtspunten. Op de brokstukken van de bestaande school moet een heel nieuw concept, een droomschool, worden gebouwd, zo luidt de kern van zijn boodschap. Het college moet hét voorbeeld-vmbo van de toekomst worden. En iedereen moet daar een bijdrage aan leveren. Want een goede school is niet alleen in het belang van het onderwijs, maar van heel Bergen op Zoom. 'Op de puinhopen van een bestaande organisatie een nieuwe bouwen, vergt onorthodox denken en handelen, zelfs tegendraads denken en handelen', schrijft Franken. 'Alle registers moeten worden opengetrokken om de sfeer van lethargie en ontmoediging om te buigen naar een stemming van inspiratie en hoop.'

Er wordt gekozen voor een laagdrempelige aanpak, waarbij de lokale bevolking wordt betrokken. Om het belang van ieders deelname in de stad zichtbaar te maken, wordt de aftrap van het project in de raadzaal van het gemeentehuis verricht. 'We zouden een fantastische school kunnen zijn', zo wordt de aanwezigen meegegeven, 'en niemand verlaat deze zaal vandaag zonder zich daaraan te hebben verbonden.' De medewerkers van de school krijgen ieder een mobiele telefoon met daarin elkaars nummer en dat van Rob Franken. Er wordt grif gebruik van gemaakt: medewerkers luchten hun hart, stellen vragen en komen

1 Deze casebeschrijving is ontleend aan Kaj Morel (2010).

met tal van ideeën. Steeds meer ouders, experts en vertegenwoordigers van sportverenigingen en cultuurinstellingen nemen aan het overleg deel. Ze krijgen telkens weer dezelfde vraag voorgelegd: hoe ziet jouw ideale school eruit? Het antwoord dat steevast wordt gegeven, is dat de ideale school kinderen prikkelt om hun grenzen te verleggen. Dat is pas mogelijk wanneer er onderling vertrouwen en vertrouwen in de leerlingen bestaat. Daarom wordt iedereen via huis aan huis verspreide kaartjes en de website bouwjedroomschool.nl gevraagd om mee te denken over de school van de toekomst. Het gevolg is dat er talloze creatieve sessies plaatsvinden en ludieke acties worden georganiseerd. Om de verschillende ideeën te bundelen en te richten, wordt het boekje *Droomschool op koers* geschreven. Het ontvouwt de eerste grote lijnen voor het onderwijsconcept, de mensvisie en de vertaling hiervan in concrete gedragingen voor medewerkers. De inhoud slaat enorm aan. Medewerkers van de school herkennen zich in de visie en voelen zich gemotiveerd om er met volle kracht mee aan de slag te gaan.

Het proces is nog steeds in volle gang. De sfeer van negativisme en wantrouwen heeft plaatsgemaakt voor optimisme en zelfvertrouwen. Er wordt enthousiast gesleuteld aan het schoolconcept. Er zijn leerlabs ingericht, waar docenten de vrijheid krijgen om met nieuwe onderwijsvormen te experimenteren. 't Bergse VMBO, zoals de school inmiddels heet, staat weer positief op de kaart.

ZIN ALS ENERGIEBRON

Hoe uiteenlopend de hiervoor beschreven voorvallen ook zijn, ze gaan alle vier over mensen die er al dan geen zin in hebben. In de eerste twee verhalen was de zin tot presteren aanvankelijk wel degelijk aanwezig. Zowel het leger van Alexander de Grote als de spelers van het Nederlands elftal zagen de kansen op een geslaagde missie met vertrouwen tegemoet. Zij lieten zich inspireren door respectievelijk een machtig rijk en een glinsterende voetbalkaak. Ze beschikten over voldoende drive en over een palmares die er niet om loog. En toch sloeg de stemming

om. De aandacht voor de missie waar men mee bezig was verdween, de sfeer werd negatief, het wenkende perspectief vervaagde en de betrokkenen zagen er geen heil meer in. De vraag is natuurlijk waarom dit gebeurde. Hoewel er ongetwijfeld andere factoren meespeelden, ligt de kern van de verklaring in het zinverlies dat bij de betrokkenen plaatsvond. Soldaten en spelers zagen de zin van hun missie niet langer in: hun inspanningen verloren aan betekenis. In plaats van alle aandacht op de strijd te richten, hield men zich met heel andere dingen bezig. De soldaten van Alexander verlangden naar huis en haard en de Nederlandse topvoetballers waren meer met zichzelf dan met het winnen van het WK bezig. In beide gevallen waren de onderlinge verhoudingen op z'n zachtst gezegd gespannen. Frustratie, cynisme en wantrouwen hadden een verwoestende werking op de sfeer. Tegenzin ging steeds meer overheersen. Het doel van de missie zorgde niet langer voor enthousiasme. Het ontbrak de soldaten en voetballers aan de wil om hun krachten aan te spreken om een uiterste inspanning te leveren. Zij hadden er geen zin meer in en hielden het voor gezien.

De twee andere voorbeelden vormen het spiegelbeeld hiervan. Victor Frankl werd geterroriseerd door Duitse kampbeulen en het vmb-college ging gebukt onder een bijzonder negatief imago. In beide gevallen zagen de hoofdpersonen lichtpuntjes waar anderen slechts duisternis waarnamen. Vanuit een positieve grondhouding creëerden ze voor zichzelf en voor anderen een hoopvolle toekomst. En toen ze eenmaal beet hadden, lieten ze niet meer los. Overtuigd van hun missie probeerden ze datgene te verwezenlijken wat zij vanaf het begin scherp voor ogen hadden. Ook hier zien we een opmerkelijke ommekeer in zingeving en de daaruit voortvloeiende energie. Afkomstig uit een 'onzinnige' situatie, trachtten beide mannen de situatie zo goed en zo kwaad als het ging naar hun hand te zetten. Ze zagen de zin daarvan overduidelijk in.

Zin, zo mag inmiddels duidelijk zijn, is een belangrijke energiebron. Als je ergens zin in hebt, dan voel je je krachtig. Je hebt zelfvertrouwen. Je hebt een doel. Je gaat ervoor. Als je ergens geen zin in hebt, dan ontbreekt de puf. Je beschouwt de situatie als uitzichtloos. Je voelt de moed in de schoenen zakken. Je doet maar wat. Hoewel het belang van zin als energiebron buiten kijf staat, wordt er doorgaans weinig aandacht aan de zinfactor besteed. Dit is deels te begrijpen: mense-

lijke energie is niet alleen afhankelijk van de vraag of we ergens zin in hebben. We beschikken ten minste over twee andere energiebronnen: drijfveren en externe bronnen.

DRIJFVEREN

Innerlijke drijfveren zijn een eerste bron van energie. Mensen zijn behept met de eigenschap dat zij uit eigen beweging handelen. In ieder mens zit een soort oerdrift om te handelen. Op basis van bestaand onderzoek op het gebied van de neurowetenschappen, de evolutionaire biologie en de sociale wetenschappen zijn de twee Harvard-professoren Paul Lawrence en Nitin Nohria tot de conclusie gekomen dat ieder mens over vier universele drijfveren beschikt: verdedigen, verwerven, verbinden en leren (verkennen). Afhankelijk van de vraag welke combinaties van drijfveren bij individuen en groepen centraal staan, zal de energie anders worden gericht. Een toezichthouder die op het verdedigen van bestaande regels is gericht, zal over een ander soort energiehuishouding beschikken dan een innovator die de bestaande regels juist wil doorbreken. Een agressieve investeerder die een zo hoog mogelijk rendement op zijn kapitaal wil verwerven, heeft een andere energie nodig dan iemand die zich primair richt op het creëren en in stand houden van duurzame relaties. In tegenstelling tot wat soms wordt verondersteld, zijn deze drijfveren niet per se goed of slecht te noemen. Vanuit onze drijfveren vechten we elkaar de tent uit, schouwen en pesten we collega's, roddelen we om er zelf beter van te worden of doen we ongewenste seksuele toenaderingen. Vanuit diezelfde drijfveren gedragen we ons ook hulpvaardig en sociaal, doen we er alles aan om het anderen naar de zin te maken en tonen we ons van onze rationele en professionele kant.

MACHT EN PRIKKELS

Behalve over drijfveren beschikken we ook over externe energiebronnen die de vorm van macht en financiële prikkels aannemen. Door gebruik te maken van hun machtspositie, kunnen leiders hun volgelingen meekrijgen of in beweging zetten. Overredenen, dreigen, intimi-

deren - het zijn machtsmiddelen van alle tijden en ze willen ook nu nog best weleens helpen. Kijk maar naar een willekeurige aflevering van chef-kok Gordon Ramsey: vloekend en tierend probeert hij koks en obers van zieltogende restaurants weer in het gareel te krijgen. Vaak gebeurt dat met zichtbaar succes. Door zijn interventies verdwijnt de lamlendigheid als sneeuw voor de zon en komen zelfs de meest ingedutte restaurants weer tot leven. Er zit echter wel een addertje onder het gras: het succes beklijft doorgaans niet, want zodra de meester het restaurant heeft verlaten, vervalt iedereen al gauw weer in zijn oude gedrag.

Naast macht kunnen we nog een andere externe energiebron aanboren: het op (im)materiële wijze prikkelen van mensen. Hou mensen een zak met geld voor en ze zullen er alles voor doen om hun targets te halen. De huidige beloningssystematiek is min of meer op deze filosofie gebaseerd. De legitimatie ervan is gelegen in het feit dat mensen inderdaad harder gaan werken wanneer zij daarvoor materieel of immaterieel worden beloond. Maar ook hier gelden beperkingen. In hoofdstuk 1 zullen we zien dat deze relatie alleen opgaat wanneer er sprake is van routinematige activiteiten. Zodra er enige creativiteit in het spel is, gaan mensen als gevolg van beloningen niet meer, maar juist minder presteren.

ZIN

Zeker waar macht en manipulatie op beperkingen stuiten, kunnen wij onze toevlucht zoeken bij een derde mogelijkheid om energie op te wekken: zin. Net als een drijfveer is zin een innerlijke kracht. Zin wordt daarom ook wel omschreven als intrinsieke motivatie. Zin is iets wat je zelf creëert en waar je zelf voor kiest. Maar waar drijfveren ons onbewust in een bepaalde richting sturen, is zingeving in principe een bewust proces. Ook al koersen we daarbij vaak op allerlei automatismen en vanzelfsprekendheden, in principe zitten wij zelf aan de knoppen om zin te creëren. Wij geven zelf betekenis aan dingen. Wij voelen of we het naar de zin hebben of niet. Wij kiezen eigen doelen en ambities en bepalen zelf of we er de motivatie voor kunnen opbrengen om bepaalde dingen te doen.

We kunnen dus een tussentijdse conclusie trekken: zin is de stille kracht die ons drijft. Zin geeft nieuwe hoop en vormt de toegangspoort tot alternatieve mogelijkheden. Zin geeft kleur aan het leven. Zin dynamiseert en vitaliseert. Zonder zin raken wij gedeprimeerd en gebeurt er niets. Als afschrikwekkend voorbeeld geldt Oblomow, de hoofdfiguur uit de gelijknamige roman van Iwan Gontsjarov. Oblomow is dermate in de greep van zelftwijfel en negatieve gevoelens, dat hij op een goede dag besluit om de resterende tijd van zijn leven nog slechts in bed door te brengen. De tragiek van zo'n leven kan men zich nauwelijks voorstellen. Alhoewel, ... uit cijfers blijkt dat een op de vier vrouwen en een op de acht mannen minstens eenmaal in haar of zijn leven een depressie krijgt waarbij de zojuist beschreven symptomen een rol spelen. Gevoelens van zinloosheid zijn blijkbaar vaker en dichter bij ons aanwezig dan wij aannemen. Des te meer reden dus om onze aandacht te richten op de vraag hoe je er wél zin in krijgt en hoe je die zin vervolgens vasthoudt.

EEN ODE AAN DE ZIN

Toen Winston Churchill na de eerste bombardementen op Londen de vraag kreeg of hij dacht dat dit het begin van het einde was, antwoordde hij spitsvondig dat het wat hem betreft slechts het einde van het begin markeerde. Het voorspel was ten einde. Het grote werk kon beginnen. Zo is het ook met dit boek. Op de voorgaande pagina's heb ik het raamwerk met grove pennenstreken neergezet. Ik heb daarbij naar voren gebracht dat zingeving niet moet worden gezien als iets zweverigs, maar als een essentiële bron van energie en prestaties. Mensen die er zin in hebben, zijn actiever, positiever, ambitieuzer en gedrevenner dan anderen. Wat voor individuen geldt, is ook op teams, afdelingen en organisaties van toepassing. Zin is immers een sociaal fenomeen: mensen bepalen met elkaar wat zinvol is en wat niet. Mensen beïnvloeden elkaar, nemen kennis van elkaars gezichtspunten, reageren op elkaars gevoelens en steken elkaar aan als het erop aankomt bepaalde ambities te verwezenlijken. Zin maakt het mogelijk om individueel en

samen te veranderen en te vernieuwen. Zin maakt het mogelijk om te versnellen, maar ook om het langer vol te houden. Zin schept nieuwe mogelijkheden. Zin maakt ons creatiever en veelzijdiger. Zin geeft ambitie en gedrevenheid. Zin komt van binnen, maar straalt naar buiten uit. Zin is kortom een belangrijke voorwaarde voor succes. Daarbij is het niet zo dat je van succes verzekerd bent als je ergens zin in hebt. Maar het omgekeerde gaat wel op: er is geen succes mogelijk wanneer de betrokkenen er geen zin in hebben. Want waar de zin verdwijnt, lekt de energie weg en ontstaat een grote leegte.

Voor meer informatie kun je terecht op de website www.wehebbenerzinin.com. Hier vind je niet alleen extra's die het boek niet hebben gehaald, maar ook concrete tips en verwijzingen om zinvol met energie om te gaan.

HOOFDSTUK

1

Zin als stille kracht

De zin van dingen is dat
men er zin aan geeft.

Bertus Aafjes

De organisatie bruist van energie. Medewerkers zijn actief en alert. Ze vertrouwen elkaar en er hangt een positieve sfeer. Mensen praten geestdriftig over de ambities die ze de komende jaren willen verwezenlijken. De wil om doelen te bereiken is overduidelijk aanwezig. Hoewel er wel degelijk sprake is van tegenslagen, laat men zich daardoor niet uit het veld slaan. Integendeel, ze vormen juist een stimulans om er nog harder tegenaan te gaan. De kracht die hierachter schuilt is niet zichtbaar en blijft daarom vaak onopgemerkt. Dat is de zin die zijn werk doet! Maar wat is zin eigenlijk? Hoe onderscheiden we zin van onzin? Hoe kun je zin maken? En hoe zet je zin om in energie?

1.1 VONKEN IN LAS VEGAS

De boog kan niet altijd gespannen zijn. Niemand is in staat om voortdurend te pieken. Je moet er altijd rekening mee houden dat je van een grote hoogte in een diep dal kunt raken. Dat overkwam Frank, de hoofdpersoon in het boek *De vonk*, dat over het befaamde Cirque du Soleil gaat. Hoewel het boek doordrenkt is van een typisch Amerikaanse *feel good*-filosofie die voor ons gevoel soms te ver gaat, is het verhaal alleszins de moeite van het vertellen waard. Het begint als volgt: 'Ik was naar iets op zoek, ik wist alleen niet goed wat. Iets subliems. Iets wat de banale wereld van marketing en geld die me naar Las Vegas had gevoerd oversteeg. Iets wat me kon uittillen boven de sleur die mijn leven was geworden. Tja, als je geen idee hebt waarnaar je op zoek bent, is het knap lastig om het te vinden.' Aan het woord is Frank, een succesvolle sportmarketeer die het na jarenlang hard werken wel heeft gezien en een lusteloze indruk maakt. Er hangt naar eigen zeggen 'een wolk van verveling' over zijn leven. Vaak verkeert hij in 'dezelfde soort halfslaap waarin veel forensen op weg naar hun werk wegzakken'. Frank is voor een congresbezoek naar Las Vegas getogen. Verveeld onttrekt hij zich aan de activiteiten en drentelt tussen de eindeloze rijen roulettetafels en de speelautomaten door. Plots wordt zijn aandacht getrokken door een paar monteurs die van de gokautomaten naar een rustiger deel in het casino lopen. In een gemoedstoestand die hij zelf beschrijft als 'in een droom' besluit Frank de monteurs te volgen. Hij belandt in een niet voor bezoekers toegankelijk deel van het complex en komt uit bij een enorme theaterzaal, waar de voorbereidingen voor een show van Cirque du Soleil in volle gang zijn. Terwijl hij naar de verrichtingen van de bonte groep acrobaten kijkt,

wordt hij aangesproken door een vrouw. Zij blijkt een van de managers van het gezelschap te zijn. Ze raken in gesprek over Franks achtergronden. 'Je klinkt niet erg enthousiast', zegt de vrouw als Frank over zijn bezigheden vertelt. Ze nodigt hem uit om 's avonds de show te komen bekijken, hetgeen hij dankbaar accepteert.

Die avond raakt hij diep onder de indruk van de circusgroep. Eenmaal weer thuis blijkt de impact blijvend: 'Ik nam aan dat de betovering die Cirque du Soleil over me heen had gelegd weer even voorspelbaar zou verbleken als mijn sporadische voornemens om mijn oude conditie terug te winnen bij een blik op een stuk chocoladetaart. En dus wachtte ik tot de inspiratie die ik in Las Vegas had gevoeld was verdampt. En mijn leven weer zijn gewone loop zou nemen.' Er gaan verschillende weken voorbij, zonder dat de herinnering aan die avond minder wordt. Integendeel, ze wordt juist sterker. Frank besluit uiteindelijk zijn baan op te zeggen en naar Montreal af te reizen, waar het hoofdkantoor van de circusgroep is gevestigd. Daar versiert hij een baantje als stagiair, om de geheimen achter het succes van het bedrijf te leren kennen. Waar halen de mensen van Cirque du Soleil hun creativiteit en energie vandaan? Hoe komt het dat de hele organisatie vonkt, terwijl zijn eigen leven een uitgebluste indruk maakt? Dit zijn vragen die herhaaldelijk door zijn hoofd spoken. Het valt hem enerzijds op hoe vrij en informeel de circusorganisatie is, maar anderzijds ook hoe het circus meedogenloos aan zijn principes vasthoudt. Sterren die zomaar wat kunstjes vertonen, vallen er meteen door de mand. Een artiest moet niet alleen een uitstekende teamspeler zijn, maar ook volledig binnen de thematische doelstellingen van het circus passen. Ook leert Frank diversiteit op waarde te schatten. Binnen Cirque du Soleil is het heel normaal dat theatermakers, scenarioschrijvers, acrobaten, muzikanten en schilders nauw met elkaar samenwerken. Uit die kruisbestuiving ontstaat niet alleen veel energie, maar komen ook tal van frisse ideeën voort. Onwillekeurig denkt hij aan zijn verleden als marketingexpert. Toen hield hij andere disciplines juist zo veel mogelijk op afstand. Dat was makkelijk en het scheelde een hoop gedoe. Nu pas realiseert hij zich hoe weinig hij hierdoor werd uitgedaagd.

Dagelijks onderwerpt Frank zich aan een reeks van beproevingen. Hij verricht muzikale en theatrale hoogstandjes en zwiert als een volleerd

acrobaat door onmetelijke ruimten. Bij elke nieuwe stap wordt hij weer opnieuw gedwongen om zijn comfortzone te verlaten. Dat kost hem bloed, zweet en tranen. Maar hij komt steeds weer tot de conclusie dat iedere sprong in het ongewisse hem meer energie oplevert dan het hem kost. Door een nieuw doel te formuleren – het vak van circusartiest te leren – en door daar gedisciplineerd en gedreven aan te werken, heeft hij nieuwe energie getankt en weer zin in het leven gekregen. Zoals het een gelouterde held betaamt, besluit hij niet bij het circus te blijven – hij was ook niet getalenteerd genoeg – maar om zijn oude vak weer op te pakken. Maar nu met frisse zin en nieuw elan!

Het verhaal van Frank maakt duidelijk dat zin niet in de eerste plaats draait om de omgeving waarin we ons bevinden of de prikkels die we krijgen. Hoewel Las Vegas voldoende vertier bood en Frank een gefortuneerde en gewaardeerde sportmarketeer was, had hij nergens zin in. Natuurlijk mogen we de betekenis van de omgeving niet helemaal uitvlakken. Als hij niet in Las Vegas was geweest en als daar geen voorstelling van Cirque du Soleil had plaatsgevonden, was er helemaal geen verhaal geweest. Zo simpel is het ook. Maar veel belangrijker dan de gebeurtenissen in Franks leven, was de manier waarop hij ermee omging. In plaats van zich in het feestgedruis te storten, slenterde hij doelloos rond. Hij was onbewust op zoek naar, zoals hij het zelf uitdrukte, ‘iets subliems’. In Las Vegas, maar ook in de maanden erna, hield hij zich onbewust bezig met de belangrijkste vraag die het leven ons stelt: waaraan besteden we onze aandacht, tijd en energie in de grote leegte tussen geboorte en overlijden? Bij het beantwoorden van die vraag maakte hij voortdurend allerlei afwegingen. Frank wist dat hij niet helemaal lekker in zijn vel zat, maar meer dan een onbestemd gevoel was het niet. Totdat de monteurs plotseling zijn aandacht trokken. Een hoogst ongebruikelijke aanleiding om in actie te komen. Ik weet niet hoe het met jou zit, maar ik heb nog nooit de aandrang gevoeld om zomaar wat monteurs te volgen. Frank waagde echter de gok en zette de achtervolging in. Daarmee ontwaakte hij uit zijn passieve toestand en kwam hij in de actieve modus, een toestand van verhoogd bewustzijn, terecht. Ineens was hij één en al oplettendheid. Toen hij onverwacht een feeëriek decor voor zich zag en werd aangesproken door een positief ingestelde en geïnteresseerde manager, was de eerste stap op weg naar hernieuwde zin gezet. ‘Wat een mens redt, is een stap zetten. Dan

een andere stap. Het is altijd dezelfde stap, maar je moet hem zetten', zo vat de Franse schrijver Antoine de Saint-Exupéry de overgang in de richting van hernieuwde zin treffend samen. Talrijke onderzoeken hebben aangetoond dat alleen het opvoeren van activiteiten, zonder dat er sprake is van enige doelgerichte interventie, de gevoelens van zinloosheid al fors kan verminderen. Doordat je bezig bent, word je alerter en zie je plotseling meer dingen om je heen. Je wordt afgeleid van je zorgen en hebt minder kans om aan negatieve dingen te denken. Doordat je iets onderneemt, stijgt je gevoel van eigenwaarde en word je - vaak door anderen - gestimuleerd om nog actiever te worden. Zie hier in een notendop het proces dat Frank onbewust in gang had gezet.

Maar dit is nog niet het hele verhaal. Uit eigen beweging was Frank de monteurs gevolgd en dankbaar nam hij de uitnodiging aan om een show bij te wonen. Dat was niet meer dan wat in de dramaturgie de *rising action* wordt genoemd: de opeenvolging van activiteiten en gebeurtenissen, waardoor een personage wordt uitgedaagd om uit zijn comfortzone te komen. Het beslissende moment was de keuze die Frank bij terugkeer uit Las Vegas maakte: stoppen met zijn werk en weer helemaal onder aan de ladder, als stagiair van het circus, beginnen. Op dat moment beleefde Frank als het ware zijn tweede geboorte. Hij verwierf niet alleen tal van nieuwe vaardigheden, maar kreeg ook heel andere inzichten. Hij leerde zich te ontspannen en ondervond, hangend in elastieken en aan trapezes, wat het is om uit je comfortzone te breken. Hij leerde anders zien en denken. Hij kreeg weer plezier in het leven en ontpopte zich als een enthousiaste collega binnen het circus. Hij stelde zichzelf nieuwe doelen: na afloop van zijn stage wilde hij terugkeren naar zijn oude baan, waaraan hij een geheel nieuwe invulling wilde geven. Met het competitieve haantjesgedrag en het voortdurende gejakker van weleer had hij het voorgoed gehad. Hij keerde terug, maar op zijn eigen voorwaarden.

1.2 LEIDEN EXTERNE PRIKKELS TOT BETERE PRESTATIES?

Het verhaal van Frank illustreert op rake wijze dat zin van binnenuit komt en naar buiten toe uitstraalt. ‘Dat is allemaal mooi’, zal de cynicus zeggen, ‘maar wat koop ik ervoor? Want is het in beweging brengen van mensen niet simpelweg een kwestie van het toedienen van de juiste prikkels? Is zin niet een wat marginale factor?’ Die vraag is meer dan terecht. Hele sectoren van onze economie zijn gebaseerd op het toekennen van hoge bonussen aan al dan niet goed presterende managers. We kennen zo langzamerhand allemaal de gebruikelijke argumenten om dergelijke bonussystemen te rechtvaardigen: ‘Als we onze mensen niet adequaat belonen, lopen ze over naar de concurrent.’ Of: ‘We moeten in de pas lopen met de internationale economie.’ En: ‘Als mensen het waard zijn, moet je het ze ook gunnen.’ Nogal wat beroepsgroepen weten niet beter dan dat je pas echt aan de slag gaat als daar een vette bonus tegenover staat. Denk maar aan het verkopersgilde. Als je aan de gemiddelde salesmanager vraagt hoe hij zijn mensen tot het gewenste gedrag stimuleert, zal hij met grote waarschijnlijkheid zeggen dat hij gewoon een pot met geld voor hun neus zet. ‘Gebeurt dat niet’, zo zal hij eraan toevoegen, ‘dan voeren mijn verkopers geen donder uit.’ Externe prikkels hebben een belangrijke activerende functie. Als je mensen goed beloont, gaan ze harder werken. Maar is dat echt zo? In zijn boek *Drive* geeft Daniel Pink een indrukwekkend overzicht van tientallen jaren onderzoek en experimenten. De slotsom is steeds dat het belonen van mensen niet of slechts zeer beperkt werkt. Sterker nog, hoe meer er wordt beloond en hoe hoger die beloning is, des te minder er wordt gepresteerd. Wie het niet gelooft, verwijs ik graag naar het kader *Creativiteit, beloning en productiviteit* op pagina 8.

Behalve dat beloningen de creativiteit van mensen ondermijnen en daarmee niet bijdragen tot de gewenste productiviteit, brengen ze nog een aantal andere negatieve effecten met zich mee. Zo leidt het accentueren van externe prikkels tot verschillende soorten ongewenst

CREATIVITEIT, BELONING EN PRODUCTIVITEIT

Laten we eens naar het volgende experiment kijken. Een groep proefpersonen wordt een kamer binnengevoerd. In die kamer is voor een houten wand een tafel geplaatst, met daarop een kaars, een pakje lucifers en een doosje punaises. De vraag van de onderzoekers is om de brandende kaars zodanig aan de wand te bevestigen dat het kaarsvet er niet afdruipt. Denk even na hoe je dit probleem zelf zou oplossen.

De meeste proefpersonen doen eerst een poging om de kaars op de een of andere manier aan de wand te bevestigen. Sommigen gebruiken daarvoor de punaises, anderen het druipende kaarsvet. Als dat niet blijkt te werken, komen ze meestal na zo'n vijf minuten op het lumineuze idee om het bakje met punaises te legen en het als houder voor de kaars te gebruiken. Het probleem is dan opgelost. De crux van de opdracht is natuurlijk het doorbreken van de 'functionele fixatie' die zegt dat een bakje met punaises niet meer is dan dat. Op het moment dat iemand de creativiteit heeft om in te zien dat een bakje ook als kaarsenhouder kan dienen, is de oplossing verder een fluitje van een cent.

Anders loopt het als men de proefpersonen afzondert en een beloning in het vooruitzicht stelt wanneer zij het probleem zo snel mogelijk oplossen. Het verbijsterende resultaat is dat die groep er gemiddeld drieënhalve minuut langer over doet om tot de oplossing te komen. Dat is een productiviteitsverlies van ongeveer 70%! De verklaring hiervoor is dat de verwachting om een beloning te krijgen de focus en daarmee ook het creatieve vermogen versmalt. Door het geld dat in het vooruitzicht is gesteld, gaan de proefpersonen weliswaar taakgericht, maar ook *narrow-minded* aan de slag. Het gevolg is dat ze weinig effectief zijn.

Er zit overigens een addertje onder het gras bij dit experiment. Wat gebeurt er wanneer men de beginsituatie zodanig verandert dat het lege bakje op tafel wordt gezet? Dan presteren de personen die een beloning in het vooruitzicht is gesteld plotseling tot wel 50% beter. Waarom dat zo is? Door het bakje te legen en de opdracht van de oorspronkelijke functionele fixatie te ontdoen, hebben de onderzoekers de taak van een creatieve in een routinematige veranderd. Voor de laatstgenoemde categorie heeft het geven van beloningen wél zin. Wie betrekkelijk simpele en routinematige klussen moet vervullen, gaat bij een beloning harder werken. Voor complexe, creatieve werkzaamheden gaat deze vlieger echter niet op. De hamvraag is dus: wat voor soort werkzaamheden verricht jij?

gedrag. Wie zich laat leiden door externe prikkels, loopt eerder de kans om onethisch te handelen, geeft zich sneller en vaker over aan kortetermijnoverwegingen en raakt op den duur zodanig verslaafd aan de beloningen dat hij niet meer zonder kan. Al met al is er geen bewijs te vinden dat mensen bij het verrichten van complexe vraagstukken die een creatieve benadering vergen harder werken en beter presteren

wanneer de beloningen stijgen. Sterker nog, er is een overweldigende hoeveelheid feiten die op het tegenovergestelde wijzen. 'Nergens is de kloof tussen wat onderzoek aangeeft en wat in de praktijk gebeurt groter dan bij het toedienen van externe prikkels', zo constateert Pink. En ik denk dat hij daarin gelijk heeft.

1.3 ZIN IS CRUCIAAL

Aan het einde van de jaren veertig deed de Amerikaanse psycholoog Harry Harlow een opmerkelijke ontdekking. Tijdens een experiment naar het puzzelende vermogen van resusapen, bleek dat zij de puzzel niet alleen sneller oplosten dan verwacht, maar ook dat zij daar zichtbaar genoeg in scheidten. De apen hadden er overduidelijk plezier in. Zij beschouwden het oplossen van de puzzel als een spel. De onderzoekers, die hadden verwacht dat de apen de puzzel slechts zouden willen oplossen wanneer zij daarvoor zouden worden beloond, stonden voor een raadsel. Hoe kon het dat de dieren, zonder enige vorm van beloning, toch enthousiast aan het werk togen? De verklaring van Harlow was dat er een nog onbekende drijfveer in het geding moest zijn. Hij duidde deze aan als 'intrinsieke motivatie'. Omdat zijn collega's er nauwelijks in geïnteresseerd waren – iets wat wel vaker gebeurt wanneer mensen onverwacht met nieuwigheden worden geconfronteerd – liet Harlow zijn ontdekking verder rusten. Pas aan het begin van de jaren zeventig werd de draad weer opgepakt door een onderzoeksgroep waarvan Ed Deci de leider was. Deci constateerde dat mensen een ingebouwde neiging hebben om nieuwe dingen te bedenken, hun omgeving te onderzoeken en hun vaardigheden uit te breiden. Als kenmerkende eigenschappen van deze zogeheten behoefte tot 'zelfdeterminatie' identificeerde hij de behoefte aan onafhankelijkheid, de behoefte om zich met anderen te verbinden en een hoger doel te dienen en ten slotte de behoefte om zich in bepaalde vaardigheden te bekwamen.

In plaats van het wat technische begrip 'zelfdeterminatie' maak ik liever gebruik van het alledaagse 'zin'. Deci maakte overigens nog twee waarschuwende opmerkingen, die ik niet onvermeld wil laten.

Zo stelde hij enerzijds dat zin – ik leg hem deze term gemakshalve in de mond – weliswaar een effectief middel is om tot goede prestaties te komen, maar dat het tegelijkertijd een moeilijk instrument is om toe te passen. Macht en financiële prikkels zijn, mits je er uiteraard over beschikt, veel eenvoudiger toe te passen. Zin is weliswaar te maken, maar je moet er heel wat voor overhebben. Je moet uit je comfortzone komen. Je moet actief waarnemen, je moet positief in de wereld staan, je moet jezelf identificeren met een eigen ambitie en je moet ook een zekere gedrevenheid ontwikkelen. Kortom, zin is nogal een gedoe. Hoezeer dat het geval is, toont het eerder vertelde verhaal van Frank. Uiteindelijk hervond hij zijn zin in het werk, maar dat ging niet van een leien dakje. Om zin en vervolgens ook energie te krijgen, moet je eerst heel wat hobbels nemen. Voor managers die geen zin hebben in gedoe, blijkt dit vaak een te hoge drempel te zijn. Anderzijds constateerde Deci dat zin slechts onder bepaalde omstandigheden gedijt. Wanneer je wilt dat mensen ergens zin in krijgen, zul je ze het eerst naar de zin moeten maken. Je moet een omgeving scheppen waarin onderling vertrouwen en plezier overheersen. Anders gaat het niet lukken. Wanneer een omgeving bol staat van competitieve ego's die elkaar vliegen proberen af te vangen of wordt gedomineerd door politieke spelletjes en rattendgedrag, staat zin betrekkelijk machteloos. Datzelfde is het geval wanneer mensen overmatig tevreden zijn met zichzelf of zich juist bijzonder passief en aanpassingsgericht ten opzichte van ontwikkelingen in hun omgeving opstellen. Om zin een kans te geven, moet er ten minste een minimale bereidheid zijn om dingen anders te gaan zien. Er moet onderling vertrouwen zijn en er moet op z'n minst een sprankje hoop op een betere toekomst bestaan. Mensen moeten enige ambities koesteren en ze moeten er plezier in hebben om het beste uit zichzelf te halen.

Hoewel er waarschijnlijk meer organisaties zijn dan ons lief is die niet aan de bovenstaande criteria beantwoorden, ontkomen we er niet aan om meer aandacht te gaan besteden aan zin als bron van energie en prestaties. Dat heeft niet alleen te maken met verschuivende wensen en behoeften van nieuwe generaties werknemers, maar ook met de veranderde economische en maatschappelijke omgeving waarin we verkeren. Ga maar na: van de in totaal acht miljoen werkenden in Nederland, verricht de helft werkzaamheden die onder de noemer 'kennisintensief, complex en creatief' zijn te scharen. Zoals we zagen, zijn dergelijke werkzaamheden niet gebaat bij een aansturing door middel van macht of

financiële prikkels. Integendeel, zulke sturingsmiddelen doen de zin in het werk geen goed en gaan meestal gepaard met zin- en energieverlies. We zullen dus naar andere middelen moeten omzien. Het denken over nieuwe manieren van werken is inmiddels aardig van de grond gekomen. Onder de noemer van 'het nieuwe werken' wordt gekeken hoe de moderne technologie ons kan helpen om met meer vrijheid en flexibiliteit tot betere prestaties te komen. Aan de zinfactor is daarbij nog onvoldoende gedacht. Maar dat is waarschijnlijk slechts een kwestie van tijd.

1.4 ZIN IS ALLEDAAGS

Als zin dan zo'n effectieve krachtbron is, waarom is er dan niet veel meer over bekend? Op deze vraag zijn twee antwoorden mogelijk. Het eerste luidt dat dit komt doordat bestaande denkbeelden en praktijken nu eenmaal per definitie een hardnekkig bestaan hebben. Omdat managers gewend zijn om te sturen op grond van macht en financiële prikkels, blijven ze dat gerust nog een tijdje doen, ook al is het bewijs dat het niet werkt overweldigend. Een tweede antwoord is dat het begrip 'zin' in het verleden nogal eens is geassocieerd met voor de gemiddelde manager nogal zweverig klinkende termen als 'religie', 'spiritualiteit' of 'verlicht'. Het woord wordt nogal eens gebruikt als we dingen willen aanduiden waarvan we gevoelsmatig aannemen dat ze belangrijk zijn, maar waarvan we niet precies kunnen zeggen wat we bedoelen. Soms is het gebruik van het begrip ronduit esoterisch: er wordt dan heel geheimzinnig over gesproken, alsof de kennis van de 'ware' zin is voorbehouden aan een beperkte kring van ingewijden.

Hoewel zin in feite een alledaags verschijnsel is, wordt het vaak als iets verhevens en tegelijk als iets triviaals gezien, als iets waar men pas aan toekomt wanneer alle andere zaken in orde zijn. *Erst das Fressen, dann die Moral*. Pas als de zaken floreren en de tent goed draait, kan men zich de luxe permitteren om 'iets aan zin te doen', zo wordt vaak gedacht. Het triviale karakter van zin vinden we vooral terug bij prominente denkers als Karl Marx en Sigmund Freud. Voor Marx was zingeving – in de vorm van kunst, religie, ethiek of recht – slechts een afspiegeling van

bestaande economische verhoudingen. Zin is van secundair belang. In de door Marx geschetste wereld geldt immers: wie betaalt, bepaalt. Bij Freud zien we een soortgelijke redenering, met dien verstande dat hij zich niet op de economie maar op oerdriften focuste. Sekshonger, om de soort in stand te houden, en overlevingsdrift, om zelf te overleven, vormen in zijn ogen de basis van het leven. Ook al zijn mensen zich daar meestal niet van bewust, uiteindelijk is alles wat zij doen en alles waar zij naar streven te reduceren tot primaire oerdriften. De humanistisch psycholoog Abraham Maslow was een andere mening toegedaan: in plaats van zin als een trivialiteit te beschouwen, plaatste hij het juist op een voetstuk. Mensen komen volgens Maslow pas aan zin toe, wanneer alle andere (lagere) behoeften zijn vervuld. In deze 'hiërarchie van behoeften', weergegeven in de vorm van een piramide, staan de lagere behoeften, zoals het verlangen om te overleven en het verlangen naar veiligheid, onderaan. In het midden van de piramide bevinden zich behoeften als sociale status en respect. In de top staat de ontwikkeling van de eigen talenten, de zogeheten 'zelfverwerkelijking'. Maslows veronderstelling was dat je de hogere behoeften niet kunt verwezenlijken zonder eerst in de lagere, meer 'aardse' noden te hebben voorzien.

Hoewel deze denkbeelden inhoudelijk nogal van elkaar verschillen, hebben zij gemeen dat ze zingeving uit het alledaagse handelen losweten. Zingeving krijgt zodoende een status aparte toebedeeld. Hoewel dit standpunt veel aanhangers kent, is het eigenlijk onzin. Zin is alles-behalve een verheven activiteit. Het is juist een primaire menselijke behoefte. Je kunt zin vergelijken met het in- en uitademen van lucht: het is noodzakelijk en we zijn er voortdurend, meestal onbewust, mee bezig. De vraag naar de zin van het leven of van bepaalde activiteiten lijkt bijzonder, maar is in feite de normaalste zaak van de wereld. Onbewust stellen we die vraag vele miljarden keren per dag, met een maximum van 11,5 miljard (!).¹ Vanuit de wetenschap dat het doodnormaal is om voortdurend zinvragen te beantwoorden, is het begrijpelijk dat Victor

1 Ik ga daarbij uit van de volgende redenering: de bewuste verwerkingscapaciteit van onze hersenen ligt op ongeveer zestig bits per seconde. Dat staat gelijk aan een vrij korte zin, oftewel een simpele zinvraag. Per etmaal van zestien uur (acht uur slaap niet meegeteld) komt dat neer op een verwerkingscapaciteit van 3.356.000 bits. Dat zijn 57.600 zinvragen. Onze onbewuste verwerkingscapaciteit is echter vele malen groter: zij bedraagt naar schatting 200.000 keer zoveel. Dat betekent dat onze hersenen capaciteit hebben voor omgerekend ruim 11,5 miljard zinvragen! De cijfers over de verwerkingscapaciteit van onze hersenen zijn ontleend aan Ap Dijksterhuis (2008).

Frankl (zie de inleiding bij dit boek) dé vraag naar dé zin van hét leven als feitelijk onjuist bestempelt. ‘Niet wij stellen die vragen’, zo stelt hij, ‘maar het leven stelt voortdurend vragen aan ons.’ Ons hele bestaan is eigenlijk niets anders dan één continue stroom van antwoorden op alle levensvragen. Zin is daarom geen luxe, maar een absolute must. Als we dingen of gebeurtenissen niet kunnen plaatsens, raken we van slag. Als we er geen gevoel bij kunnen ontwikkelen, weten we niet wat we ermee aan moeten. Als we geen doel in het leven hebben, worden we cynisch en onverschillig. En als we onze passies niet kunnen uiten, verliezen we onze interesse. Dan hebben we geen antwoorden meer op het leven. Dan gaat het leven aan ons voorbij.

1.5 ZIN, WAT IS DAT?

Komen we nu bij de hamvraag: wat is zin eigenlijk? Die vraag lijkt eenvoudiger dan hij is. Als mensen zeggen ergens zin in te hebben, dan bedoelen ze vaak verschillende dingen tegelijk. Zin is een containerbegrip, een vlag die vele ladingen dekt (zie ook het kader *Managers aan het woord* op pagina 14). Wanneer we al die verschillende associaties clusteren, kunnen we vier dimensies onderscheiden: zin als betekenisgeving, zin als emotie, zin als doel en zin als motivatie. Ik zal deze dimensies kort toelichten.

ZIN ALS BETEKENISGEVING

Ergens in de jaren tachtig haalden Britse onderzoekers het hoofd van een diep in de Maleisische jungle levende stam over om met hen een bezoek aan Singapore te brengen. Het doel van deze reis was na te gaan hoeveel ervaringen het stamhoofd zich na een eendaags bezoek aan de stad kon herinneren. Het stamhoofd werd de godganse dag langs allerlei iconen van de moderne stad gesleept. Zo zag hij met eigen ogen hoe hoog de wolkenkrabbers waren, hoe intensief het verkeer was, hoe functioneel de winkels waren ingericht en hoe moderne mensen leefden. Aan het eind van de dag vroegen de onderzoekers hem hoopvol

MANAGERS AAN HET WOORD

Wat houdt zin in? Deze vraag stelde ik de afgelopen twee jaar aan enkele honderden managers. De antwoorden die zij gaven, passen in de hierboven onderscheiden dimensies van zingeving:¹

- ★ 'Zin is betekenis geven vanuit identiteit en kernwaarden.'
- ★ 'Zin is aandacht hebben voor spiritualiteit.'
- ★ 'Zin is aandacht hebben voor de essentie.'
- ★ 'Zin is aandacht hebben voor dingen die het eigenbelang overstijgen.'
- ★ 'Zin is een gevoel van vertrouwen en erbij horen hebben.'
- ★ 'Zin is de overeenstemming tussen jouw waarden en die van de organisatie.'
- ★ 'Zin is een houding waarbij je niet alleen de ratio, maar ook je gevoel laat spreken.'
- ★ 'Zin is je positieve gevoelens aanspreken.'
- ★ 'Zin is een doel in het leven hebben.'
- ★ 'Zin is een droom hebben.'
- ★ 'Zin is effectief en doeltreffend zijn.'
- ★ 'Zin is samen met anderen dingen tot stand brengen.'
- ★ 'Zin is mogelijkheden tot zelfontplooiing hebben.'
- ★ 'Zin is je eigen passie volgen en je eigen kracht manifesteren.'
- ★ 'Zin is authentiek zijn.'
- ★ 'Zin is aanvaarden wie je bent, met al je sterkten en zwakten.'

¹ De hier vermelde antwoorden werden minimaal twintig keer door verschillende managers genoemd. De antwoorden zijn later geclusterd tot vier zindimensies.

wat hij zich van de rondrit kon herinneren. Dat bleek nagenoeg niets te zijn. Het enige wat het stamhoofd te binnen schoot, was een man die vele honderden bananen op een karretje transporteerde. De rest van wat hij had gezien was voor hem volstrekt betekenisloos geweest. Het was langs hem heen gegaan en hij kon zich er niets van herinneren. Dit experiment maakt duidelijk hoe essentieel betekenisgeving is. Ook al zien we dingen voor ons gebeuren, als we er geen betekenis aan kunnen geven, zijn ze zinloos en dringen ze niet tot ons door. Zin heeft dus in de eerste plaats betrekking op de manier waarop wij betekenis toekennen aan alles om ons heen. We noemen dingen 'zinnig' als ze

een bepaalde betekenis hebben. Betekenis geven doe je door jezelf een paar eenvoudige vragen te stellen:

- ★ Wat is er aan de hand?
- ★ Wat betekent het voor mij?
- ★ Wat kan ik ermee doen?

Deze vragen stellen we onszelf voortdurend, bij alles wat we waarne-
men. Dat gaat onbewust en in fracties van een seconde. Soms, wanneer
de zaken niet helemaal duidelijk zijn, moet je dieper doorvragen. De
vragen beginnen dan niet met 'wat', maar met 'waarom':

- ★ Waarom trekt het mijn aandacht?
- ★ Waarom vind ik het belangrijk?
- ★ Waarom zou ik er iets mee doen?

Het verschil tussen wat- en waarom-vragen is te herleiden tot het verschil
tussen onbewuste en bewuste betekenisgeving (zie het kader op pagina 16).

Zoals we bij het voorbeeld van het stamhoofd al zagen, zijn we gewend
om bij het geven van betekenis uiterst streng te selecteren. De meeste
zintuiglijke prikkels laten we voor wat ze zijn. En dat is maar goed ook.
Wanneer we alle binnenstromende informatie van betekenis zouden
willen voorzien, zouden we stapelgek worden. Ons brein heeft welis-
waar een fenomenale verwerkingscapaciteit, maar er zijn wel degelijk
grenzen aan gesteld. Hoe die grenzen er precies uitzien, wordt niet
alleen door het brein bepaald, maar ook door de omgeving waarin we
ons bevinden. Zeker in een hoog dynamische en complexe wereld als
de onze stroomt voortdurend nieuwe informatie waar we ons geen raad
mee weten ons brein binnen. Zolang we daar geen problemen mee heb-
ben, is er niets aan de hand. Zo leek het stamhoofd er weinig behoefte
aan te hebben om het moderne leven nader te leren duiden. Wat hij
had gezien zei hem niets, en daarmee was de kous af. Er zijn echter
omstandigheden waarin we niet zo makkelijk aan nieuwe zintuiglijke
waarnemingen voorbij kunnen gaan. Sterker nog: in sommige geval-
len leveren zulke waarnemingen een regelrecht 'zinprobleem' op. Men
piekert zich dan suf over de vraag wat bepaalde dingen te betekenen
hebben, krijgt het ongemakkelijke gevoel dat er meer is dan men altijd
dacht, of droomt misschien over nieuwe mogelijkheden die in het
verschiet liggen. Wanneer we daarmee te maken krijgen, schuurt de

ONBEWUSTE EN BEWUSTE BETEKENISGEVING

We denken vaak dat betekenisgeving een bewust proces is, maar dat hoeft niet per se. Het grootste deel van betekenisgeving is onbewust. Onze evolutie heeft geresulteerd in een complex opgebouwd brein, waarin we drie lagen of onderdelen kunnen onderscheiden. Deze lagen zijn verantwoordelijk voor onze instincten, onze emoties en ons rationele denken.

De diepste laag reguleert de reflexen en primaire gedragingen die te maken hebben met ons overleven. Dit deel van het brein reageert direct op prikkels: bij naderend gevaar duiken wij instinctief weg en wanneer we worden aangevallen proberen we automatisch terug te vechten of zetten we het op een lopen. Dat gebeurt reflexmatig, daar komt geen bewuste betekenisgeving bij om de hoek kijken. Achteraf gebeurt dat overigens wel: we proberen ons dan een traumatische gebeurtenis voor de geest te halen en te bedenken wat er eigenlijk is gebeurd en of we wel op de juiste manier hebben gehandeld.

De middelste laag van ons brein reguleert onze emoties. Zintuiglijke indrukken worden hier onbewust samengesmolten tot emoties, stemmingen en motivaties. Om te kijken hoe dat werkt, verplaatsen we ons in de situatie van een pasgeboren baby. In een gezonde situatie worden baby's door hun moeder dagelijks vastgehouden. Zij ervaren dan in hun onbewuste tegelijkertijd een gevoel van fysieke warmte en een gevoel van liefde. De twee gebieden in ons brein die met warmte en liefde zijn geassocieerd, worden tijdens deze ervaring gelijktijdig geactiveerd. Hierdoor ontstaat een relatie tussen deze twee gebieden. Naarmate deze ervaring zich steeds weer herhaalt, wordt de verbinding tussen beide gebieden sterker. Zo ontstaat op den duur een mentaal model waarin warmte wordt gelijkgesteld met liefde. Emoties zijn niet alleen een individuele zaak. Ze zijn ook belangrijk in het sociale verkeer. Mensen voelen dingen van elkaar aan en nemen gevoelens van elkaar over. Emoties als blijdschap, angst en droefheid zijn zelfs in zekere zin besmettelijk. Dankzij het emotionele brein kunnen we in betrekkelijk korte tijd betekenis geven en helderheid scheppen in een chaos van indrukken. Zonder precies te kunnen verklaren waarom dat zo is, voelen we aan dat iets een bijzondere betekenis heeft.

De buitenste breinlaag is voorbehouden aan ons rationele denkvermogen. Hier zetelt ons bewustzijn en hier leggen wij ook logische verbanden tussen oorzaak en gevolg. Hier zetelt ook het vermogen om voor onszelf waarom-vragen te beantwoorden. De laatste jaren is trouwens duidelijk geworden dat de dominantie van rationaliteit voor betekenisgeving minder groot is dan voorheen werd aangenomen. Het beeld van de bewuste en rationeel denkende mens ondergaat steeds meer erosie. Emoties blijken een veel belangrijkere rol in betekenisgeving te vervullen dan veelal werd aangenomen. Creatieve invalsen of inzichten ontstaan vaak 'spontaan' en zijn meestal niet te beredeneren. In hoofdstuk 4 kom ik uitgebreid terug op de consequenties die dit heeft voor betekenisgeving.

nieuwe informatie langs de bestaande betekeniskaders. Om het zinprobleem op te lossen, kunnen we met andersdenkenden in gesprek gaan, ons door andere zienswijzen laten inspireren of proberen om de werkelijkheid geheel anders te zien.

ZIN ALS EMOTIE

Vaak nemen we dingen niet bewust waar, maar hebben we er wel een bepaald gevoel over. Dat is verwonderlijk: we voelen onbewust meer dan we bewust ervaren. Zin verwijst dus niet alleen naar betekenisgeving, maar ook naar de gevoelens die wij hebben. We geven bijvoorbeeld aan dat we goede of slechte zin hebben of worden gestimuleerd door ‘zinnenprikkelende’ of ‘zinnenstrelende’ ervaringen. Of we gaan op in ‘zinderende’ activiteiten. In alle gevallen is er sprake van (positieve) gevoelens die overheersen (zie ook het kader *Het belang van emoties in de beleveniseconomie*).

HET BELANG VAN EMOTIES IN DE BELEVENISECONOMIE

Als gevolg van de opkomst van de beleveniseconomie zijn gevoelens steeds belangrijker geworden in het sociale en economische verkeer. Subjectieve belevingen en positieve emoties spelen een cruciale rol in het scheppen van toegevoegde waarde. Producten, winkels en kantoorruimten worden in toenemende mate ontworpen met het oog op de gewenste beleving. Events worden geënceneerd tot zinnenstrelende spektakels. De focus op positieve gevoelens is een probaat middel tot verhoogde productiviteit, betere prestaties en duurzaam succes, blijkt uit recente onderzoeken. Positief leiderschap leidt eveneens tot aantoonbaar betere prestaties. Het positief benadrukken van eigen sterke kanten of talenten, het creëren van een werkatmosfeer waarin mensen zich betrokken voelen en met plezier kunnen werken, zijn tot onmisbare schakels in het hedendaagse management uitgegroeid.

Hoewel de aandacht - terecht, zoals we in hoofdstuk 5 nog zullen zien - op positieve emoties is gericht, zouden we bijna vergeten dat de meeste menselijke emoties negatief zijn gekleurd. Van de zes meest geëtaleerde emoties (angst, boosheid, verdriet, walging, verrassing en

plezier) is eigenlijk alleen de laatstgenoemde duidelijk positief te noemen. Vanuit evolutionair oogpunt is die hang naar het negatieve begrijpelijk, want negatieve emoties fungeren als overlevingsmechanisme. Zij attenderen ons op naderend gevaar en zetten ons aan om in actie te komen. Hetzelfde principe verklaart trouwens ook waarom mensen eerder proberen om pijn te vermijden dan om beloningen te ontvangen. Daniel Kahnemann heeft hier uitgebreid onderzoek naar gedaan en kwam tot de conclusie dat pijn gemiddeld twee tot tweeënhalf keer zo hard aankomt als een vergelijkbare plezierprikkel. Om een voorbeeld te geven: als we € 100,- kunnen verdienen, zijn we bereid om daarvoor één kilometer te lopen. Maar als we die € 100,- dreigen te verliezen, willen we wel tweeënhalf kilometer lopen om ons geld te behouden. Negatieve emoties, zoals de angst om geld te verliezen, zijn dus sterker dan positieve. We kunnen het ook anders formuleren: het krijgen van positieve zin kost energie.

ZIN ALS DOEL

Zin wordt in de derde plaats geassocieerd met dingen die nuttig zijn en een doel dienen. Als we iets als zinnig aanduiden, geven we daarmee te kennen dat het nut heeft. Wanneer we daarentegen van een zinloze activiteit spreken, wijst dit erop dat zo'n doel in onze ogen ontbreekt. Dit zou tot de conclusie kunnen leiden dat het hebben van een doel voldoende is om zinvol bezig te zijn. Maar zo simpel is het niet! Zin krijg je meestal niet van doelen die je door anderen zijn opgelegd. Er zijn ook doelen die wij uit eigen beweging kiezen. We doen dat omdat we erin geloven of omdat we ons daartoe aangespoord voelen. Als we zeggen dat we onze zin volgen, dan duiden we op deze categorie zelfgekozen doelen. We voelen ons eigenaar van zulke doelen: we kunnen ons er niet alleen mee identificeren, maar voelen ons er ook ten diepste mee verbonden. En wat minstens zo belangrijk is: we voelen ons verantwoordelijk voor de realisatie ervan. Het uit eigen beweging formuleren van doelen is in veel organisaties overigens lang geen vanzelfsprekendheid, net zo min als erover mee mogen denken. Het gevolg is dat nogal wat organisatiedoelen niet echt door medewerkers worden begrepen en ook niet positief worden omarmd. De oorzaak van deze lage betrokken-

heid kun je uiteraard bij de medewerkers zelf zoeken, maar dat is maar een deel van het verhaal. Nogal wat organisaties gaan gedachteloos met hun doelstellingen om. Vaak wordt er door een select gezelschap van directeuren en externe consultants veel tijd geïnvesteerd in het formuleren van visies en strategische notities. Als de inkt is opgedroogd, acht de directie zich van haar taak ontheven en wordt het document de organisatie ingestuurd. Om daar vervolgens in diverse lades te verdwijnen. Dat is niet alleen jammer van de moeite, maar het schiet ook niet op! Er zin in hebben betekent dat je doelen formuleert waarmee je je verbonden voelt. Het zijn doelen die een zelfgekozen ambitie uitdrukken, die als een zelfgekozen stip aan de horizon fungeren en die je elke dag weer duidelijk maken waarom je eigenlijk je bed uit komt. Een zinnig doel geeft zoveel energie, dat alle weerstanden of belemmeringen worden overwonnen. Dat kan alleen als je voor de volle 100% in dat doel gelooft. Want dan ben je niet meer te houden.

ZIN ALS MOTIVATIE

Tot slot houdt zin in dat je gemotiveerd bent om bepaalde dingen te doen. 'Motivatie' komt van het Latijnse 'motio', hetgeen beweging betekent. Wie gemotiveerd is, komt dus in beweging. Dat gaat niet vanzelf: om in beweging te komen, moet je over bepaalde drijfveren (of talenten) beschikken. Mensen worden altijd door verschillende drijfveren voortbewogen. Waar de één in actie komt om zichzelf, de groep of de samenleving tegen risico's en dreigende chaos te beschermen, is de ander vooral gericht op het creëren van intieme en langdurige relaties. Waar de één het accent plaatst op het ontdekken van nieuwe inzichten, is de ander vooral geneigd om de handen uit de mouwen te steken wanneer er iets te halen valt. In hoofdstuk 7 kom ik hier uitvoerig op terug. Het gaat trouwens niet alleen om het feit dat mensen bepaalde drijfveren hebben, maar vooral ook om de vraag wat ze ermee doen en hoe ze ze tot ontwikkeling brengen. Om je drijfveren optimaal te benutten, moet je ze voortdurend trainen. Onderzoek laat zien dat je het, ook als je over aantoonbaar superieure kwaliteiten beschikt, over het algemeen toch zal afleggen tegen minder getalenteerde concurrenten die vaker en regelmatig 'vlieguren maken' (zie het kader op pagina 20).

VLIEGUREN MAKEN

Om te achterhalen wat uitblinkers onderscheidt van meer middelmatige presteerders, vergeleek de Amerikaanse professor Anders Ericsson in 1993 drie groepen violisten – uitblinkers, goede spelers en potentiële muzikleraren – van het Berlijns conservatorium. Op basis van vragenlijsten en dagboek aantekeningen kon hij een schatting maken van de tijd die de verschillende groepen musici aan vioolspelen hadden besteed en de trainingsvorm die ze hadden gekozen, voor ze aan het conservatorium werden aangenomen. Hij vergeleek de uitkomsten met een controlegroep die uit violisten van het Berlijns filharmonisch orkest en het radiosymfonieorkest bestond. De toptalenten bleken net als de orkestviolisten veel meer tijd te hebben gewijd aan *deliberate practice*, het bewust trainen om steeds beter te worden. In totaal hadden de toptalenten 7410 uur geoefend. De goede violisten hadden 5301 uur gestudeerd en de potentiële leraren slechts 3420 uur. In vervolgonderzoek werd ook naar andere beroepen gekeken. Daaruit bleek dat het zeven- tot tienduizend uur kost om het absolute expertniveau te behalen. Het gaat dus altijd om de combinatie van passie én uithoudingsvermogen.

1.6 DE LOGICA VAN ZIN

Vanuit gemaksoverwegingen zijn we wellicht geneigd om zin tot een van de genoemde dimensies te herleiden, maar dat zou onjuist zijn. Alle dimensies zijn immers met elkaar vervlochten. We kunnen alleen effectief gebruikmaken van de kracht die zin biedt, wanneer we de vier-eenheid in acht nemen. Een zinvol bestaan is nu eenmaal meer dan het geven van betekenis aan dingen. Als je daar vervolgens niets bij voelt en niets mee doet, heeft betekenisgeving weinig zin. Dat geldt natuurlijk evenzeer voor de andere dimensies. Een positieve houding moet wel ergens toe leiden. Anders ben je alleen maar een 'blijde sufferd'. Doelen waar je niet achter staat en die je niet koste wat het kost wilt bereiken, kun je maar beter niet formuleren. Die zullen immers toch niet worden bereikt. En gedrevenheid die nergens op is gebaseerd, leidt er hooguit toe dat je als een ongeleid projectiel tekeergaat, maar zal geen productieve resultaten opleveren. Bij het maken van zin moeten we dus steeds bedacht zijn op het subtiele samenspel tussen de vier dimensies.

Hoewel het misschien anders is overgekomen, is het maken van zin geen puur individuele aangelegenheid, maar een sociaal proces. Beteekenissen worden niet uitsluitend in ons eigen brein ontwikkeld: veel van wat wij zien en belangrijk vinden, hebben we van anderen overgenomen. Omgekeerd nemen anderen weer bepaalde perspectieven en standpunten van ons over. Hoewel het soms lijkt alsof emoties puur persoonlijk zijn, is dat natuurlijk niet waar. Al dan niet bewust zijn we continu bezig om elkaars emoties te peilen. We spiegelen onze emoties voortdurend aan die van anderen. Ook kunnen we door de emoties van anderen besmet raken: wanneer anderen hun negatieve emoties over ons uitstorten, bijvoorbeeld door woedend te worden of zich minachtend te gedragen, activeren ze bij ons soortgelijke negatieve emoties. Hetzelfde geldt overigens voor positieve emoties. Doelen stellen we meestal ook niet in ons eentje: zeker in organisatorisch verband is er altijd sprake van een afstemming van individuele en collectieve doelen. Althans, zo zou het moeten zijn. En ook gedrevenheid is geen soloactiviteit. De meeste activiteiten onderneem je samen met anderen. Dit betekent dat de motivaties van verschillende mensen op elkaar moeten worden afgestemd, anders gaat het hopeloos fout. De moraal van het verhaal: zin ontstaat door een continue uitwisseling van betekenissen, emoties, doelen en motivaties. Het maken van zin is een sociaal proces. Zin wordt gemaakt in sociale verbanden. Mensen beslissen met elkaar wat zij betekenisvol, prettig en belangrijk vinden om te ondernemen. Overal waar mensen bij elkaar zijn, gebeurt dit.

Het maken van zin is lang niet altijd een bewust proces. Een deel van de verwarring die rond het begrip bestaat, heeft te maken met het feit dat er alleen aandacht wordt besteed aan bewuste zingeving. We spreken dan ook wel van 'bezinning': nadenken over de manier waarop wij zin maken. Zonder het belang daarvan te willen bagatelliseren, is het noodzakelijk om te constateren dat het merendeel van onze zin automatisch en onbewust door ons wordt geproduceerd (en vervolgens ook geconsumeerd). Het merendeel van de tijd staan we niet bewust stil bij de vraag of dingen zin hebben of niet. We koersen dan vrijwel volledig op de automatische piloot. Robert Quinn spreekt in dit verband niet voor niets van de 'normale toestand'. Hij stelt dat mensen en organisaties de neiging hebben om enige tijd vooruit te gaan en vervolgens een plateau bereiken. Eerst biedt dat plateau ruimte voor consolida-

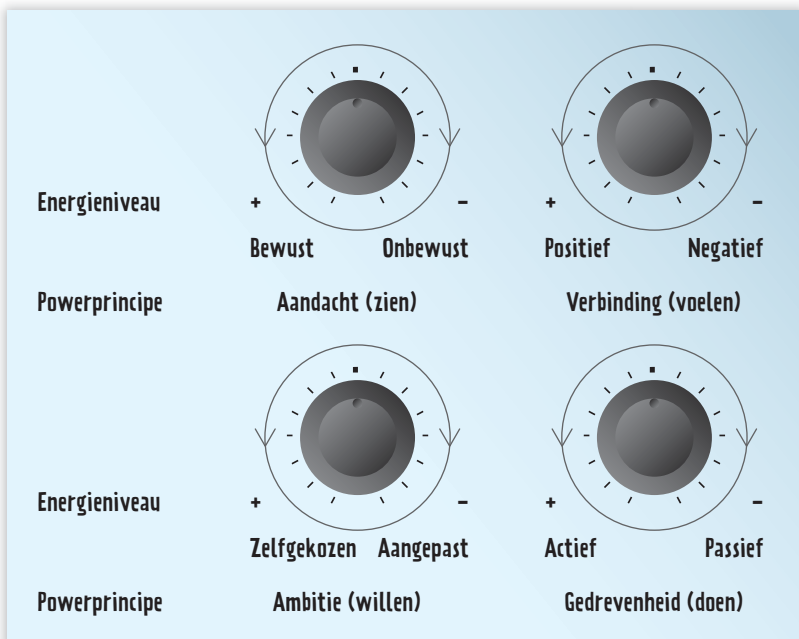
tie en herstel. Na verloop van tijd wordt het een comfortabele zone, waarin balans en stilstand overheersen en waarin we ons laten leiden door vanzelfsprekende aannames en routines. Het probleem is echter dat onze omgeving wel voortdurend verandert. Wanneer we onze ogen daarvoor sluiten en weigeren te veranderen terwijl de wereld om ons heen verandert, kiezen we uiteindelijk voor langzaam sterven. Volgens Quinn kunnen we dat alleen maar voorkomen door onze bestaande aannames en routines ter discussie te stellen en naar nieuwe perspectieven en gedragspatronen op zoek te gaan. Hij spreekt in dit verband van 'diepgaand veranderen' en wijst erop dat dit zeker geen makkelijk proces is. Je moet er heel wat voor overhebben en veel moeite doen om bewust nieuwe zin te maken. Het verhaal van Frank, waarmee we dit hoofdstuk begonnen, is wat dat betreft illustratief.

1.7 ZIN OMZETTEN IN ENERGIE

Ouders van sportende kinderen hebben het ongetwijfeld weleens meegemaakt: het team waarin je zoon of dochter speelt, bakt er in de eerste helft helemaal niets van. De spelers zijn ongeconcentreerd en passief en lopen op elkaar te vitten. Ze spelen plichtmatig en zonder enige overtuiging. De score is duidelijk: het team staat in de pauze op een dikke achterstand. Maar dan, als bij toverslag, verandert het spelbeeld in de tweede helft. De spelers zijn één en al concentratie, moedigen elkaar aan en spelen alsof de duvel hen op de hielen zit. De vonk slaat over naar de ouders aan de kant. Die sporen hun kroost aan om er nog een schepje bovenop te doen. De spelers hebben maar één doel voor ogen: winnen. Ze doen er alles voor. Het resultaat: na het laatste fluitsignaal tuimelt een doldrieste hoop kinderen dolgelukkig over elkaar heen. Ze hebben de overwinning, zoals dat heet, voor de poorten van de hel weggesleept.

Dergelijke wendingen vinden niet alleen op sportvelden plaats, maar ook in bedrijven, in de politiek en in het leven van alledag. Ook daar zien we dat mensen plotseling worden gegrepen door magische krach-

ten, waardoor zij resultaten behalen die niemand voor mogelijk had gehouden. Maar is het ook echt magie? Welnee! Als je weet hoe het functioneert, kun je zin maken. Je kunt zelfs meer dan dat: je kunt zin omzetten in energie. Het uitgangspunt daarbij is dat het hebben van zin nog niet automatisch betekent dat men over energie beschikt. Zin en energie zijn twee verschillende dingen. Zin is vergelijkbaar met een grondstof als olie: het is een potentiële energiebron. Net zoals olie een raffinageproces behoeft om tot een geschikte brandstof te worden getransformeerd, moet zin nader worden bewerkt alvorens men er gebruik van kan maken. Maar hoe werkt dat, zin omzetten in energie? In principe is het vrij simpel. Uitgaande van de vier eerder genoemde dimensies van zin zijn er vier zogeheten ‘powerprincipes’ te onderscheiden waarmee je zin in energie kunt transformeren. Deze principes kunnen worden gezien als knoppen waaraan je kunt draaien. Draai je de knop in de positieve richting, dan krijg je energie. Je moet overigens wel steeds aan die knop blijven draaien, anders draait hij automatisch de negatieve richting in en verlies je dus energie (zie figuur 1.1).



FIGUUR 1.1 DE VIER POWERPRINCIPES

PRINCIPE VAN AANDACHT (ZIEN)

Wat we niet zien, kan ook geen energie geven. De sleutel om in actie te komen ligt in het perfectioneren van de kunst van het kijken. De kunst van het bewuste kijken, welteverstaan. Want daar gaat het om. Door ons los te maken van onbewuste aannames en vanzelfsprekendheden en door bewust en met frisse blik te leren kijken, kunnen we nieuwe energiebronnen aanboren. Bewuste aandacht is daarbij het sleutelbegrip. Het betekent dat je je bewust wordt van de beperkingen van je gangbare manier van denken en dat je regelmatig met een frisse blik naar je activiteiten en werkzaamheden kijkt. Het betekent bovendien dat je voor jezelf weet wat echt belangrijk is, dat je de confrontatie met de 'naakte feiten' aan durft te gaan, dat je op zoek gaat naar contrasterende perspectieven, dat je met andersdenkenden in gesprek gaat en dat je de kunst van het 'omdenken' – het onbevooroordeeld kijken naar situaties en daar dan vervolgens het beste van maken – tot in de puntjes beheerst. Bewuste aandacht betekent niet alleen dat je de dingen om je heen eerder, scherper en beter kunt zien, maar ook dat je dingen leert zien die diep onder de oppervlakte liggen verscholen of die in een te verbeelden toekomst liggen. Wat je ook ziet, de wetmatigheid blijft steeds dezelfde: wie het goed ziet, krijgt energie.

PRINCIPE VAN VERBINDING (VOELEN)

We kunnen nog zoveel waarnemen, maar wanneer het ons niet raakt en we ons er niet positief mee verbonden voelen, gebeurt er niets. Om de door actieve aandacht opgewekte energie te kanaliseren en versterken, is het nodig dat je positief bent ingesteld en vertrouwensvolle relaties met anderen weet aan te knopen. Blijkens onderzoek vormen positieve gevoelens dan ook een probaat middel om productiever te zijn, betere prestaties te leveren en duurzaam succes te behalen. Helaas zijn we van nature niet erg positief ingesteld. Evolutionair is dat te verklaren: negatieve emoties als angst of woede stellen mensen in staat om in geval van nood snel en adequaat te handelen. In de huidige zineconomie, waar dit oeroude overlevingsmechanisme in mindere mate geldt, werkt negativiteit vaak eerder belemmerend dan nuttig. Negativiteit leidt namelijk tot een vernauwing van het blikveld en het gedragsreper-

toire. Positiviteit opent onze horizon, leidt tot samenwerking en maakt energie vrij. Om zinvol en energiek aan de slag te gaan, is het dus noodzakelijk om de knop in de positieve stand te zetten. Dit is overigens moeilijker dan we denken: pas bij een positiviteit-negativiteitsratio van 3:1 is er sprake van een blijvend positief gevoel.

PRINCIPE VAN AMBITIE (WILLEN)

We laten ons vaak leiden door de dagelijkse verplichtingen. Zolang je dingen doet die moeten, bevind je je in de veilige en voorspelbare comfortzone. Je conformeert je aan de omstandigheden. Je doet wat je moet doen en je voldoet aan wat er van je wordt gevraagd. Je stelt je afhankelijk op en laat de dingen over je heen komen. Hoe anders is het om meer te willen dan alleen het realiseren van externe doelen? Om nieuwe mogelijkheden te verkennen? Om eigen dromen na te jagen en eigen doelen te stellen? Om grenzen te doorbreken en eigen ambities te realiseren? Om een toekomst te creëren die jij hebt bedacht en die van jou is? Dát geeft pas echte energie.

PRINCIPE VAN GEDREVENHEID (DOEN)

Een zekere luiheid is ieder mens eigen. Niet voor niets wordt deze eigenschap als een van de menselijke hoofdzonden beschouwd. Luiheid, of misschien kunnen we beter gemakzucht zeggen, kent verschillende uitingsvormen. 's Ochtends lekker in je bed blijven liggen is er één van. Maar gemakzucht kan zich ook uiten in de vorm van overdruk. Een totaal volgepland, maar leeg leven. Door duizend dingen tegelijk te doen en van alles te ondernemen, weten we die leegte voor anderen vaak goed te camoufleren. Maar uiteindelijk hebben we geen enkel antwoord op de vraag wat we aan de wereld bijdragen. Ook al lijken we een energiek formule 1-leven te leiden, de waarheid is anders: alles staat in het teken van vrijblijvendheid en gemakzucht. Echte gedrevenheid ontstaat pas als je je volledig op je sterkten concentreert. Als je betrokken bent bij je werk en trots bent op de resultaten die je behaalt. Om je sterkten te kunnen gebruiken, moet je ze uiteraard wel kennen. Ook moet je in staat zijn om ze te ontplooien. Dat dit lang niet altijd

kan, blijkt uit onderzoek van Marcus Buckingham (2008). Daarin geeft slechts 17% van alle medewerkers te kennen het grootste deel van de dag datgene te doen waar hij goed in is. In 2007 was dat overigens slechts 12%. Alleen al vanuit het perspectief van energie is dit bepaald geen opwekkend percentage.

De vier zojuist genoemde powerprincipes staan niet los van elkaar, maar zijn juist sterk met elkaar vervlochten. De vier principes spelen samen een cruciale rol in het opwekken van menselijke en organisatorische energie. Wie de principes niet kent en wie hun werkingskracht niet erkent of herkent, kan niet begrijpen waarom sommige mensen en sommige teams veel beter presteren dan andere. Wie de principes daarentegen leert doorgronden en in staat is om ze stuk voor stuk, maar ook in onderling verband, te beïnvloeden en te sturen, kan het in de wereld heel ver brengen. Wie enigszins thuis is in de hedendaagse managementliteratuur, heeft bij het aanzien van de vier powerprincipes wellicht een gevoel van teleurstelling ondervonden. Is dit alles niet al lang bekend?, zal hij zich misschien hebben afgevraagd. Zijn er niet hele boekenplanken vol geschreven over het belang van actief waarnemen, de stille kracht van positiviteit, de verleidelijke werking van dromen en de dynamiserende werking van passie? Het antwoord luidt: ja en nee. Ja, omdat er inderdaad over al die onderwerpen veel is geschreven. Nee, omdat de link met zin en energie meestal niet wordt gelegd. En andermaal nee, omdat de meeste boeken slechts aandacht hebben voor een enkel principe, maar niet voor de samenhang tussen de powerprincipes. Om energiek aan de slag te gaan, moet je die samenhang wel kennen. Want anders kom je geheid energie te kort!

1.8 SAMENVATTING EN VRAGEN

- ★ Zin is de innerlijke kracht die ons in beweging brengt. Het is geen stabiele kracht: zin kan zomaar komen, maar ook weer gaan. Op sommige momenten hebben we er meer zin in dan op andere.
- ★ Zin komt van binnen en is een cruciale bron van energie. In vergelijking met andere energiebronnen als macht en financiële prikkels is zin betrekkelijk moeilijk te sturen. Wil zin gedijen, dan moet er sprake zijn van een omgeving waarin ruimte is voor nieuwe perspectieven, voor positiviteit, voor het stellen van eigen doelen en voor het ontplooiën van eigen sterkten.
- ★ Zin is noch triviaal, noch verheven. Het maken van zin is een alledaagse activiteit waar we, meer onbewust dan bewust, continu mee bezig zijn. Zin is net als het in- en uitademen van lucht. Het is zo gewoon, dat we er niet bij stilstaan. Toch kunnen we niet zonder. En net zoals je door ademhalingstechnieken beter gaat functioneren, kun je door het sturen van zin ook energiever en effectiever functioneren.
- ★ Zin is een mix van vier dimensies: zin verwijst naar betekenisgeving, het voelen van emoties, het stellen van doelen en de motivatie waarmee we aan de slag gaan. Deze dimensies kunnen niet los van elkaar worden gezien, maar zijn onderling nauw met elkaar verbonden.
- ★ Zin is een sociaal proces: in samenspraak met elkaar maken mensen uit wat zinvol is en wat niet. Net zo min als wij ons ervan bewust zijn wat zich in ons brein afspeelt, staan wij expliciet stil bij de manier waarop zin in samenwerking met anderen wordt gemaakt. Op sommige momenten gebeurt dat wel: of het nu komt doordat men is vastgelopen, een nieuw perspectief voor ogen heeft of met bedreigende externe omstandigheden wordt geconfronteerd, ineens is er blijkbaar de noodzaak om op zoek te gaan naar nieuwe zin. Om nieuwe zin te krijgen, moet je je eerst bezinnen. Dat is niet makkelijk en het geeft het nodige gedoe. Maar het is wel noodzakelijk dat het gebeurt.