

Inhoud

INLEIDING

8

DE VIER Z-TEN IN HET NIEUWS



Z1
ZINNELIJK
16



Z2
ZINTUIGLIJK
30



Z3
ZINRIJK
42



Z4
ZINVOL
58

INTERVIEWS

PAUL VERHAEGHE	74
MARIJKE HORSTINK	86
CHRISTIEN BRINGREVE	94
MEERTEN B. TER BORG	104
HESTER ALBERDINGK THIJM	112
ANNET DE LANGE	122
MONIEK MERKX	130
LIESBETH DILLEN	138

ESSAYS

IK BEN DE HELE DAG BUITEN	158
OP ZOEK NAAR NIEUWE DOELEN	166
IK LOOP AAN EEN ELEKTRONISCHE LEIBAND	170
MOOI, MAAR DAT IS HET WOORD NIET	178
WIJ ZIJN ZELF DE <i>HAPPY FEW</i>	182
DANKZIJ DE HOGERE HOKJESGEEST; ENKELE CONCLUDERENDE GEDACHTES	186

DANKWOORD	196
-----------	-----

LITERATUUR	198
------------	-----

NOTEN	200
-------	-----





Inleiding

1 WAT IS ZINGEVING?

Afgelopen jaren stond ik vaak achter het Amsterdamse Centraal Station, aan het IJ, te wachten op de pont. Aan de overkant zag ik de woonboot van René Gude liggen, de Denker des Vaderlands. Vanaf zijn benoeming tot Denker, in mei 2013, tot aan zijn dood in maart 2015 interviewde ik hem bijna wekelijks voor dagblad *Trouw*.

In de loop van die bijna twee jaar werd Gude steeds bekender, zijn optredens bij *De Wereld Draait Door* waren even ontroerend als spraakmakend. Hij werd ook steeds zieker. Op een dag besloot hij niet langer in het openbaar op te treden, hij vertrouwde zijn gemoed en zijn stem niet meer. Dat betekende geenszins dat hij stopte met werken. Integendeel. Ik heb nog nooit iemand zo hard zien werken als René Gude tijdens de laatste maanden van zijn leven.

We werkten aan ons boek over kunst, *Door het woord/Door het beeld*, en onze gesprekken stelden hem in staat zijn gedachten over ‘humeurmanagement’, ‘ambachtelijk zin geven’ en het begrip ‘zin’ te ordenen en te concretiseren. Want Gude werkte aan een alles verhelderend schema, dat telkens veranderde omdat het nog niet helder genoeg bleek. ‘We moeten beter ons best doen’, zei hij dan.

Hoe het mogelijk was, is me nog steeds een raadsel, maar Gude was praktisch altijd vrolijk. ‘Henkie!’, riep hij, als ik de deur van de woonboot openduwde. ‘Socrates! Kom je als een vroedvrouw weer wijsheid uit me trekken?’ Tijdens het werken vroeg hij me, vol zelfspot: ‘Ben ik niet verschrikkelijk storend?’

Ondanks dat voortslepende, zware en uitzichtloze ziekteproces, een goed humeur – daar heb ik grenzeloze bewondering voor gekregen.

Humeurmanagement – het is een van de bekendste woorden die René Gude als Denker des Vaderlands heeft gemunt. Om je humeur te kunnen managen is het belangrijk dat je zin hebt in het leven. Gude: ‘Humeurmanagement is de weigering van eigenzinnige mensen om zich door humeuren, buien, stemmingen en andere hartstochtelijke uitbarstingen voortdurend uit het lood te laten slaan.’¹ Gude noemt humeurmanagement ook wel *bildung* of bestemmingmakerij, of een vorm van ‘ambachtelijk zingeven’.

De eerste keer dat ik Gude hoorde spreken over ‘ambachtelijk zingeven’ was op 18 december 2013 toen hij in het Amsterdamse debatcentrum De Balie met de Belgische psychoanalyticus Paul Verhaeghe over depressie sprak. Uitgangspunt was dat deze ziekte binnen tien jaar volksziekte nummer één zal zijn. Verhaeghe stelde die avond dat stress de voornaamste veroorzaker is van psychische problemen. En werk, zo voegde hij eraan toe, is bij ons de grootste veroorzaker van stress.

Interessant is dat Verhaeghe, bekend van zijn bestseller *Identiteit*, zei dat deze stress geen psychologisch probleem is waar je individuen vanaf kunt helpen, maar een maatschappelijk probleem. Het gaat hierbij om de vraag hoe wij, collectief, onze werkomgeving, met alles erop en eraan, hebben ingericht.

Gude stelde die avond dat het probleem waar Verhaeghe over praatte een zingeingsprobleem is. Gude: 'Als een samenleving, zelfs van mensen die het goed met elkaar voor hebben, niet als vanzelf een bestemming vindt, dan dienen zin, betekenis en doel collectief ter hand genomen te worden.'²

Dat zingeving een vaag begrip is dat naar spruitjes ruikt, is geen excuus. 'We moeten dit probleem vanwege z'n vaagheid niet onder het tapijt wegmoffelen, maar het benoemen en concretiseren.'

Om het concreet te houden, vroeg ik Gude tijdens ons eerste gesprek over zingeving een stapje terug te doen. Wat is dat eigenlijk, zin? Gude antwoordde: 'Zin is de gemoedstoestand waarin je bent als je zinnen geprikkeld zijn, je zintuigen het schone waarnemen, je volzinnen betekenis hebben en je louter zinnvolle doelen voor ogen hebt.'

Nadat hij deze definitie had uitgesproken, begon hij te lachen. Over deze toch wat complexe definitie hebben we gesproken. Ook over hoe we die zin kunnen terugvinden in ons werk.

Zodoende vormen Gudes ideeën over 'zin' het fundament van dit boek. In deze inleiding licht ik deze toe en terloops zijn gehele alles verhelderende schema. Niet omdat dit schema voor de rest van het boek essentieel is maar omdat 'zin' deel uitmaakt van dit Gudiaanse raamwerk.

Wat me onmiddellijk opviel aan Gudes definitie van zin, was dat die uit vier delen bestond. Gude onderscheidt vier soorten zin. Eén: 'Zin is de gemoedstoestand waarin je bent als je zinnen geprikkeld zijn (...)' Dit is de lijfelijke, fysieke kant van zingeving; Gude noemde dit ook wel het lekkere, of het lustvolle. Twee: '(...)je zintuigen het schone waarnemen, (...)'. Dit is de zintuiglijke, esthetische kant van zingeving, die we vooral bij de kunst vinden. Drie: '(...) je volzinnen betekenis hebben (...)'. Dit is de rationele kant van zingeving. Ook bij werk ervaren we zin op een meer begripsmatig niveau, op het gebied van de zinsbouw, als je helder en concreet kunt verwoorden wat je doet. Vier: '(...) en je louter zinnvolle doelen voor ogen hebt.' Dit is de motiverende kant van zingeving. Het betekent bij Gude dat je achter de doelen van je leven en je werk staat.

Toen 'zin' in vieren was opgedeeld, kreeg ik het gevoel dat Gude iets op het spoor was. Het was nog broos, maar alleen al zijn definitie van 'zin' was met deze uitleg concreter dan de meeste stukken die ik in boeken en kranten over zingeving had gelezen. Sterker nog, terwijl hij zo hardop aan het denken was, begon ik mij te schamen: als neerlandicus had ik natuurlijk zelf ook wel eens een poging kunnen wagen dit telkens terugkerende begrip te ontleden.

Ik ging een stap verder. Die vier betekenissen van zin, wat doe je daarmee? Of misschien beter: wat moet je ermee?

Zin leek volgens Gude vroeger vooral voorbehouden aan de religie, die je strikt genomen 'zinkrijging' zou moeten noemen. Wij mensen kregen de zin van ons bestaan ooit van boven aangereikt. In onze gesecculariseerde samenleving is zin voor velen van ons iets geworden wat je zelf moet aanbrengen. Zingeving is zinmaking geworden, en de activiteit zingeven is dus zinmaken.

We maken 'zin' in vier verschillende sferen. De eerste is de privésfeer met vrienden, familie en het gezin, waar belangeloosheid centraal staat. Dan de commerciële sfeer, waarin via een contract de prestaties en beloning zakelijk geregeld zijn. Deze sfeer noemt Gude vanwege de alliteratie de private sfeer. De derde is de maatschappelijke, publieke sfeer, waar je vrijwillig projecten kunt starten met mensen en voor mensen die je helemaal niet kent. En ten slotte is er nog de politieke sfeer, de grootste van alle vier die alle Nederlanders omvat, alleen al omdat ze mogen stemmen, en waarin je zo actief kunt worden als je zelf wilt.

Naast de vier Z-ten (zinnelijk, zintuiglijk, zinrijk en zinvol) hebben we nu uit het schema de vier P's toegelicht: privé, privaat, publiek en politiek.

Nu de definitie en domeinen zijn verhelderd, rest de vraag waar die Z-ten op gebaseerd zijn. 'Op onze vermogens', antwoordde Gude. 'Iedereen heeft begeerten, doet waarnemingen, vormt begrippen en heeft doelstellingen.'

Die begeerten, legde hij uit, houden verband met het lekkere, het zinnelijke; de waarnemingen met het zintuiglijke; het vormen van begrippen met het zinrijke; terwijl onze doelstellingen te maken hebben met het zinvolle. Bij zingeving gebruiken we zodoende al onze vier vermogens.

Stel: je hebt geen donder zin. Wat doe je dan? Dan moet je je vermogen om zin te maken gaan trainen. Maar hoe?

Volgens Gude hebben we daar eigenlijk al millennia lang oefenprogramma's voor, die hij ook wel trainingsprogramma's of civilisatietechnieken noemt. Gude onderscheidt er – u raadt het al – vier: sport, religie, filosofie als moeder van de wetenschap, en kunst. Deze oefenprogramma's zijn sinds de klassieke oudheid traditioneel kernonderdelen van het menselijk vormingswerk, de bildungspraktijk. Zoals je naar een sportschool gaat om afzonderlijke spiergroepen te trainen, zodat je later, weer buiten, je hele lijf beter kunt gebruiken, zo kun je in de oefenprogramma's specifieke deugden trainen die je in het leven van alledag van pas komen.

Filosofie kan ons van dienst zijn bij het controleren van onze voorstellingen en bij het ontzenuwen van de oordelen en vooroordelen die ermee gepaard gaan. Bij sport trainen we deugden als doorzettingsvermogen, incasseringsvermogen en hardheid, en je leert er waardig winnen. Kunst is een gedisciplineerde

oefening van het voorstellingsvermogen, het vermogen om voorstellingen te maken van bestaande en niet-bestaande zaken, zonder er meteen een morele of cognitieve oproep bij te plaatsen. En religie staat ons bijvoorbeeld bij in tijden van treurnis.

Tijdens onze gesprekken over zingeving stelde Gude ten slotte nog één vraag. Je wilt zin maken, je beoefent de civilisatieprogramma's. Wat krijg je dan? Bij het schrijven van *Door het woord/ Door het beeld* hebben we hier lang bij stilgestaan, omdat Gude graag vier allitererende resultaten wilde benoemen.

Uiteindelijk kwamen we tot de volgende formulering: 'In tijden van goedmoedsturbulentie zorgt religie voor vormsel, brengt sport je in vorm, doet kunst aan vormgeving en zorgt de filosofie voor formalisering. Helaas, de laatste is geen v, maar ik spreek het woord daarom maar wat laag en deftig uit, bijna met de v van vormalisering.'³

We zijn rond. Gude: 'Het is ongelooflijk moeilijk om een zinvol leven vorm te geven, maar het is niet oneindig gecompliceerd. Als je werk prettig aanvoelt, het er aardig uitziet, je begrijpt waar het over gaat en je de doelstelling onderschrijft, dan ben je een heel eind.'⁴

Complexiteit betekent volgens Gude 'bestaan uit verscheidene lagen', maar om hoeveel lagen het gaat, hangt af van de materie waarover je spreekt. 'In de houtbewerking spreken we bijvoorbeeld van simplex bij één laag hout en triplex bij drie. De complexiteit van triplex is 3. Geldt dezelfde rekensom ook voor het gelaagde leven? Bij één laag zou het leven simplex zijn, bij twee lagen duplex, enzovoort. Op die manier ben ik mijn leven gaan berekenen en kwam ik uit op een complexiteit van 4. Mijn leven is quadruplex.'⁵

2 ZINGEVING IN HET BEDRIJFSLEVEN

We waren van plan deze quadruplexiteit op het bedrijfsleven los te laten. Om burn-out te bestrijden en de zin in werk te vergroten. Het kwam er niet van, Gude overleed op 13 maart 2015. De ideeën bleven liggen.

Tot ik eind mei 2015 een interview las in *The Washington Post* met Paul Polman, bestuursvoorzitter van Unilever. Polman benadrukt in *The Post* het belang van waarden. Volgens hem toont onderzoek aan dat minder dan dertig procent van de mensen gelukkig is op zijn werk. 'Een angstwekkend cijfer.'

Dertig procent. Het cijfer sluit aan bij een onderzoek dat het detacherings- en wervingsselectiebureau voor hoogopgeleiden Yacht liet uitvoeren. Uit dit onderzoek blijkt dat maar liefst zestig procent van de jonge, hoogopgeleide werknemers binnen twee jaar hun nieuwe bedrijf alweer verlaat, ondanks de uitstekende arbeidsvoorwaarden. Ze hebben behoefte aan iets anders. Volgens Yacht zijn ze op zoek naar 'het goede gevoel'. Yacht rekende uit dat dit de 'BV

Nederland jaarlijks 1,4 miljard' kost. Eric Fleurbaay, oprichter van BusinessWise, stelde in een reactie op dit onderzoek: 'Er is een verschuiving van zelfverwerkelijking naar zingeving.'

Zingeving – daar was het woord weer. Zou het, dacht ik, toch niet mogelijk zijn met het gedachtegoed van Gude zingeingsvraagstukken in het bedrijfsleven aan te pakken? Met steun van Instituut Gak en de Algemene Werkgeversvereniging Nederland ben ik aan het werk gegaan.

Aanvankelijk knipte ik vooral krantenstukken uit, omdat ik in allerlei artikelen de vier betekenissen van zin tegenkwam. Die ben ik in de loop van mijn onderzoek de vier Z-ten gaan noemen. Daarbij vallen vragen te formuleren voor wie wil doordenken over die vier Z-ten in de praktijk. Hoe kom je die vier Z-ten tegen in je eigen werk?

Mijn analyse van die artikelen vormt het eerste deel van *Werk verZetten*. Samen met foto's en citaten van werkende mensen die ik had geïnterviewd voor de rubriek 'Zin in werk' van *Trouw*. Werkend aan dit boek ben ik die rubriek opnieuw gaan lezen. Daarbij stelde ik mijzelf de vraag: zoals zij over hun zin in werk praten, valt dat bij de vier Z-ten van Gude onder te brengen? Het resultaat: bij bijna elk portret kan ik een passage aanwijzen die in een van de vier Z-ten past. Aanvankelijk vond ik dit verrassend, iets later logisch: het zou de geloofwaardigheid van dit boek een flinke knauw geven als dit niet zo was.

Voor het tweede deel van het boek heb ik schrijvers, sociologen, psychoanalytici, bedrijfskundigen, theatermakers, deskundigen op HRM-gebied geïnterviewd over het gedachtegoed van Gude. Telkens met de vraag: wat kun je met deze vier Z-ten? Wat zijn je kanttekeningen en aanvullingen? In dit tweede deel diepen we Gudes ideeën over zin verder uit.

Aanvankelijk wilde ik het bij deze twee delen laten. Maar de dagelijkse praktijk uit deel één en de verdiepende interviews brachten me op zo veel gedachtes dat ik bijna automatisch zelf gesprekken over werk en zingeving, die ik in het wild voerde, begon te analyseren. Dit leidde tot een aantal essays, waarin ik waarnemingen, gesprekken, en fragmenten uit literatuur gebruik om die eigen gedachtes over de vier Z-ten vorm te geven. Deze essays vormen het derde deel van dit boek.

In het laatste deel haal ik nog een keer de definitie erbij die Gude tijdens ons eerste gesprek aan zin gaf en trek voorzichtig een paar conclusies.