



Position paper

# Betekenisvol Werk&

Juli 2023

# Samenvatting

Olympia, Chauteix Institute en Ennea hebben gezamenlijk de stap gezet om het begrip Betekenisvol werken te onderzoeken: welke elementen spelen een belangrijke rol in het versterken van Betekenisvol werken voor individuen en organisaties? Daarom hebben we twee deskundigen gevraagd om voor ons onderzoek te doen naar het begrip Betekenisvol werken. Deze position paper is het theoretische uitgangspunt van het actiegericht onderzoek naar de impact van Betekenisvol werken, dat onderdeel is van het Impact2Practice programma\*.

Betekenisgeving is een continu proces waarin alledaagse ervaringen geïntegreerd worden in een persoonlijk betekenis kader, een proces dat leidt tot een gevoel van samenhang en richting. Soms worden deze samenhang en richting uitgedaagd door ingrijpende ervaringen.

In de wetenschappelijke literatuur is het belang van betekenisvol werken helder: het ervaren van betekenis in werk hangt samen met tal van positieve uitkomsten voor organisatie en hun medewerkers.

In het onderzoeksdomein is een tweetal stromingen te herkennen: de organisatie als betekenisgever en de mens als betekenisgever. Het ene perspectief sluit het andere niet uit. Het gebruik van beide benaderingen komt het onderzoek naar Betekenisvol werken ten goede.

## Visie en onze uitgangspunten

Olympia, Chauteix Institute en Ennea hanteren in de visie op Betekenisvol werken een drietal uitgangspunten:

- Werk en organisatie vormen een belangrijk levensdomein waar mensen (in gezamenlijkheid) betekenis aan geven.
- Betekenisvol werken is een gedeelde verantwoordelijkheid. Organisaties geven ruimte, medewerkers gebruiken deze ruimte.
- Betekenisvol werken is maatwerk. Want de betekenis van werk is voor iedereen anders, net zoals de praktische invulling ervan.

## Drie niveaus van Betekenisvol werk

Betekenisvol werk is een complex onderzoeksthema, omdat subjectiviteit een grote rol speelt: iedereen geeft op zijn eigen manier betekenis aan werk en leven. Een verkenning van de wetenschappelijke literatuur naar betekenisgeving en Betekenisvol werken laat zien dat werk op drie niveaus van betekenis kan zijn:

- Werk geeft structuur en geeft betekenis aan het leven van alledag.
- Werk draagt bij aan een hoger (maatschappelijk en/of persoonlijk) doel. Olympia noemt dit Betekenisvol werken of Betekenisvol werk.
- Werk en werkspecifieke gebeurtenissen heeft impact op persoonlijke ontwikkeling, het vormt je als mens.

Aan de drie geschetste niveaus van Betekenisvol werk uit de literatuur, voegen wij vanuit Olympia een niveau toe. Wanneer je realiseert wat het belang van werken is en dat je via werk het verschil maakt voor mensen en maatschappij (wij noemen dat Impact), dan kan je hier ook bewust op sturen. Dan ga je nog een stap verder. Bij Olympia noemen we dit 'Betekenisvol ondernemen'.



Dit gaat verder dan intentie en ambitie. Dit gaat over resultaat. Het gaat over de werkelijke Impact die je maakt als organisatie. Sinds 2022 meet Olympia Impact(s) en leggen we hier verantwoording over af in ons jaarverslag. 'Olympia geeft werk betekenis' is dus geen een loze kreet het is onze purpose waar u ons aan kan houden.

### \* **Impact2Practice programma**

In het Impact2Practice programma werken Olympia, Ennea en Chauteix Institute samen om in de praktijk de werkelijke waarde van Betekenisvol werken en Betekenisvol ondernemen te toetsen. Bij organisaties die hier voor openstaan, leggen we gezamenlijk de basis voor een systeemverandering. Hierbij wordt de techniek van het 'Deep Systems Lab' van Chauteix Institute gebruikt. Via 'Actie onderzoek' worden concrete resultaten en uitkomsten vastgelegd en veranderingen, interventies, observaties en resultaten geïdentificeerd. In de loop van 2023 en 2024 hopen we de eerste resultaten te kunnen delen waarmee we andere organisaties willen inspireren om via Betekenisvol werken en Betekenisvol ondernemen het verschil te maken.

### **Over Olympia**

Olympia is een van de grootste niet-beursgenoteerde arbeidsbemiddelaars van Nederland. Sinds 1970 helpt Olympia met 130 vestigingen en 850 medewerkers dagelijks ruim 12.500 talentvolle mensen aan werk dat ertoe doet in de segmenten logistiek, productie, techniek, administratief, gemeentelijke overheden en contactcenters. Olympia gelooft dat de unieke waarde van ieder mens tot uiting komt via werk. Deze waarde brengt de organisatie tot uitdrukking door mensen om te scholen en samen met opdrachtgevers te begeleiden naar werk dat ertoe doet.

De organisatie ziet een toekomst waarin werk wordt gezien als een betekenisvolle activiteit, waaruit ieder individu voldoening haalt, en als bron voor ons collectief welzijn. Olympia heeft als missie mensen en organisaties te gidsen door deze maatschappelijke transitie in een continu veranderende arbeidsmarkt. [www.olympia.nl](http://www.olympia.nl).

### **Over Chauteix Institute**

Chauteix Institute biedt programma's aan waarin een antwoord wordt gezocht op de gewenste ontwikkeling van een organisatie in relatie tot de omgeving. Vanuit de principes van Regeneratieve Organisatie en Action Research.

De kern van Chauteix Institute wordt gevormd door Tanno Bregonje, Margriet Bleeker en David van Ling. Vanuit hun individuele passie werken zij in een netwerk samen met anderen om regeneratieve organisaties en daarbij behorend moedig leiderschap vorm te geven. [www.chauteix.org](http://www.chauteix.org)

### **Over Ennea**

Ennea is hét detacherings- en adviesbureau van specialisten in het Sociaal Domein. Al 25 jaar zijn zij er voor mensen en organisaties die hun maatschappelijke impact willen vergroten. Met een team van specialisten werken zij voor gemeenten in het hele land op de gebieden WMO, Jeugd, Schuldhulpverlening en Werk & Inkomen. Ennea wordt gedreven door idealen, gericht op mens en maatschappij, met als doel het maken van positieve impact. Impact die wordt afgemeten aan de waarde die werk levert voor mensen en hun omgeving. Voor Ennea telt en doet iedereen écht mee. [www.ennea.nl](http://www.ennea.nl)

Voorwoord Olympia

# ‘Betekenisgeven via werk’

Steven Gudde

Een aantal jaren geleden hebben wij, Olympia, de bakens verzet. Van een bijzonder, maar wel enigszins traditioneel gestuurd, bedrijf, zijn we getransformeerd naar een bijzonder bedrijf dat zich heel bewust door een purpose laat leiden. Krachtig verwoord in onze pay-off: Olympia, geeft werk betekenis.

Wat die purpose is? Wij willen de transitie leiden naar een maatschappij met werk van betekenis. Omdat werk voor alle mensen een betekenisvolle activiteit dient te zijn waarmee ze inhoud geven aan hun leven. Een ambitieuze, maar soms ook wat abstracte ambitie. Want wat is werk van betekenis? Wanneer spreek je over betekenisvol werken?

Betekenis, relevantie, purpose, zingeving, ertoe doen. Allemaal begrippen die op het ogenblik door veel partijen in de wereld van werk worden gebruikt. Ze klinken mooi en verleidelijk en sluiten duidelijk aan bij een maatschappelijke en ervaren behoefte. Maar bij veelvuldig en soms wellicht modieus gebruik gaat de essentie ervan soms verloren. Ook van het begrip betekenis. Wat wordt er nu eigenlijk mee bedoeld? Wat bedoelen wij er bij Olympia mee wanneer wij spreken over betekenis van werk? En waarom is het van belang? We willen weg van de hype en terug naar de basis, terug naar de echte betekenis die het voor ons heeft.

In deze position paper leest u hoe wij het begrip Betekenis van werk en Betekenisvol werken duiden, onderbouwd door de wetenschap. En waarom wij hier zelf het begrip Betekenisvol ondernemen aan toe voegen. Door welke invulling van betekenis laten we ons leiden in ons handelen richting flexkrachten,

medewerkers en opdrachtgevers? Wij geloven in een visie waarbij werk betekenis krijgt binnen de context van iemands gehele leven en dat het zo een gedeelde werkelijkheid wordt. Als onderneming kan je hier bewust op sturen. Want door werk(en) draag je indirect en direct bij aan de wereld om je heen. Door dit duidelijk te maken, willen wij een helder vertrekpunt creëren voor verandering in het denken rond (flex)werk. Alleen dan kunnen we er ook daadwerkelijk naar handelen. Want wij zijn ervan overtuigd dat het anders kan en moet. We zijn ervan overtuigd dat de betekenis, de waarde van betekenisvol werk leidend moet zijn in het handelen van werkgevers en organisaties. Dat betekent dat wij kritisch zijn en zullen blijven over wat er gebeurt op het gebied van (flex)arbeid en uitzenden in Nederland in het licht van het begrip betekenis.

De volgende stap is om dat om te zetten naar de praktijk door samen met opdracht- en werkgevers te werken aan verandering met de betekenis van werk als uitgangspunt. Daar zijn we met een aantal partners op dit moment al mee bezig met het Impact2Practise programma. U kunt erop rekenen dat wij onze ambitie waarmaken met resultaten uit de praktijk zodat we daadwerkelijk transformeren naar een maatschappij met werk van betekenis voor iedereen. U bent van harte uitgenodigd om hier samen met ons werk van te maken. Voor iedereen. Ons vertrekpunt leest u in de position paper. Veel leesplezier en natuurlijk we gaan hierover graag met u in gesprek om daarna stappen te zetten, naar een maatschappij waarin iedereen werk doet van betekenis.

Steven Gudde, Directeur Impact & Arbeidsmarkt, Olympia Hoofddorp, juli 2023





“Werk is zo fundamenteel dat het de klassieke organisatiedoelstellingen overstijgt. We hebben daar een blinde vlek voor gehad: het draait om betekenisvol ontmoeten, ervaren, handelen. De organisaties die dat zien, die maken het verschil én zijn succesvol.”

*Jorcho van Vlijmen, PhD*



Position paper

# Inleiding

*Jorcho van Vlijmen PhD & Kathi Kuennen MSc*

Deze position paper gaat over Betekenisvol werken. Betekenisvol werken is een visie op werk die door Olympia als uitgangspunt wordt genomen. Deze visie heeft een drietal uitgangspunten:

1. Werk en organisatie vormen een belangrijk levensdomein waar mensen (in gezamenlijkheid) betekenis aan geven. Betekenisvol werken heeft betrekking op alle aspecten: Het integreren van werk binnen de context van alledag, purpose en omgang met life-events;
2. Betekenisvol werken is een gedeelde verantwoordelijkheid. Organisaties geven ruimte, medewerkers gebruiken deze ruimte;
3. Betekenisvol werken is maatwerk. Want de betekenis van werk is voor iedereen anders.

Het doel van deze paper is om deze visie op werk toe te lichten en te onderbouwen vanuit inzichten uit de wetenschappelijke literatuur. Het is nadrukkelijk een verkenning van verschillende begrippen, visies en denkscholen. Daarmee willen we input geven aan een inhoudelijk gesprek over de betekenis van werk. Daarmee wil Olympia duidelijk maken dat betekenisvol werken geen hype is, maar een doordacht fundament onder haar dienstverlening en een visie op het werk van de toekomst.

Deze position paper is opgebouwd aan de hand van de volgende onderwerpen: het belang van betekenisvol werken, betekenisgeving en de definitie van betekenisvol werken. Deze onderwerpen komen één voor één aan bod en vormen de rode draad van het verhaal dat leidt tot de visie van Olympia. Daarnaast bevat deze paper een aantal kaders. In deze kaders wordt aanvullende en verdiepende informatie gegeven.

## Methode

Voor het schrijven van deze position paper is er literatuuronderzoek gedaan binnen de wetenschappelijke databases. We treffen hier peer reviewed artikelen aan. Dat wil zeggen dat deze artikelen anoniem door andere wetenschappers zijn gecontroleerd op hun methodologie. Daartoe is gezocht op termen als meaning, meaningfulness en combinaties van deze woorden met de termen work en working (het overgrote deel van de peer reviewed artikelen is geschreven in het Engels). Het zoeken met deze termen levert een duizelingwekkend aantal (miljoenen!) hits op, Betekenisvol werken is een populair fenomeen. Uit deze enorme hoeveelheid werd een selectie gemaakt. Deze selectie vond plaats op basis van:

- a) Het aantal verwijzingen van de betreffende publicatie;
- b) De publicatiedatum (hoe recenter hoe beter) en
- c) Het type artikel, waarbij we met name naar overzichtsstudies op zoek gingen (studies die zelf een uitgebreid aantal artikelen hebben meegenomen).

Na het bestuderen van deze artikelen werd op basis van de inhoud daarvan een aantal nieuwe (verdiepende) publicaties gevonden en toegevoegd.

In deze position paper hebben we gebruik gemaakt van een flink aantal publicaties. Een deel hiervan is opgenomen in een referentielijst die de lezer aan het einde van dit position paper aantreft. In de lopende tekst van deze paper verwijzen we hier met eindnoten naar.



# Belang Betekenisvol werken

Wie zich verdiept in de literatuur komt al snel tot de conclusie dat er veel, heel veel over betekenisvol werk en werken gesproken en geschreven wordt. Daarmee is al meteen vastgesteld dat Betekenisvol werk een populair thema is. Die populariteit wordt verklaard vanuit het belang en de relevantie van het onderwerp.

Nu is werk sowieso een belangrijk thema. Het neemt op allerlei maatschappelijke fronten (economisch, ecologisch, politiek) een centrale positie in. In het leven van het individu is dat niet anders. Zo verdelen sociologen een mensenleven in drie periodes<sup>1</sup>, een periode waarin de mensen zich voorbereiden op het werkende leven, de periode van het werkende leven en die daarna. Je maatschappelijke status wordt grotendeels bepaald door of je werk hebt en wat je doet. Deelname aan de maatschappij en aan het maatschappelijke verkeer, verloopt veelal via werk en werken. Betekenisgeving binnen werk is daarmee per definitie van belang en relevant.

Als we het belang en de relevantie nog iets verder verkennen, valt al snel op dat de wetenschappelijke literatuur wat dat belang betreft helder is: het ervaren van betekenis in werk hangt samen met tal van positieve uitkomsten voor organisatie en hun medewerkers. Productiviteit en welbevinden nemen toe wanneer het werk betekenisvol is. Op een maat-

schappelijk niveau impliceert dit dat werk van betekenis een kans biedt aan organisaties om impact te maken. Olympia noemt dit Betekenisvol ondernemen. Dit maakt Betekenisvol werk dan ook juist nu tot een relevant thema. Organisaties zijn zich steeds meer bewust van hun maatschappelijke impact en de kansen die dit biedt om als organisaties iets te betekenen in een onzekere en veranderende wereld. Bovendien dringt meer en meer het besef door dat oude bestuursparadigma's niet meer voldoen in een wereld die steeds complexer wordt. Organisaties voelen dat ze de wijsheid van hun mensen nodig hebben om zich succesvol door deze veranderende wereld te kunnen navigeren. De opkomst van digitale techniek stelt ons voor de belangrijke vraag hoe wij de toekomst van werk voor ons zien en zo willen vormgeven dat het werk voor ons zo betekenisvol mogelijk wordt. Tot slot zien organisaties in het thema een kans om mensen duurzaam aan zich te binden. Dit is in tijden van arbeidsmarktkrapte een noodzaak.

---

<sup>1</sup> Deze verdeling als eenmalige route staat steeds meer onder druk en wordt nu nogmaals afgelegd door de noodzaak om een leven lang te leren. Omdat werk en vaardigheden steeds veranderen. Daarnaast stoppen mensen stoppen tussendoor met werken, is er permanente educatie of wisselen mensen van carrière.

# Beteke- nisgeving

Met de term betekenisingeving verwijzen we naar het proces waarin mensen hun ervaringen en de gebeurtenissen in hun leven een plek geven. Je zou het proces van betekenisingeving als het schrijven van een verhaal kunnen voorstellen, waarin mensen ervaringen en gebeurtenissen uit het verleden een plek geven en waarmee mensen betekenis geven aan de dingen die in het hier en nu gebeuren.

Dat 'verhaal' is daarmee dus een weergave van wie we zijn, van de mensen met wie we omgaan en schetst bovendien een beeld van ons dagelijkse leven en kleurt onze verwachting van de toekomst. Beteke-  
nisgeving wijst er in de eerste plaats op dat we voortdurend ons eigen verhaal maken en leven. Dat doen we door onze alledaagse ervaringen te integreren in een samenhangend 'verhaal'. We ervaren zo samenhang en structuur <sup>2</sup>.

Naast deze integrerende functie is er ook het richtinggevende karakter van betekenisingeving. 'We doen de dingen die we doen niet 'zomaar': mensen hebben waarden van waaruit ze leven en ze stellen zichzelf levensdoelen waarnaar ze leven. Beteke-  
nisgeving is, naast een integrerend proces, ook een proces waarin ervaringen en het gedrag van mensen vanuit deze waarden en doelen geëvalueerd en gestuurd worden. Wanneer er naar dit richtinggevende aspect van betekenisingeving wordt verwezen, wordt vaak de term zingeving <sup>3</sup> gebruikt.

Wanneer we zeggen dat ons leven betekenisvol is, zeggen we dus dat ons leven structuur en samenhang heeft en dat het ergens naartoe gaat. Zin en

beteke-  
nis zijn voor mensen belangrijk: ze dragen bij aan welzijn en tevredenheid. Maar daarmee is nog niet alles gezegd over betekenisingeving. Soms doen zich in ons leven situaties of gebeurtenissen voor die een enorme impact hebben. Vaak zijn dit soort situaties verdrietige gebeurtenissen die met verlies en rouw te maken hebben, maar het kunnen ook positieve gebeurtenissen zijn, zoals een geboorte van een kind. Deze ervaringen kunnen onze 'normale' betekenisingeving dusdanig op de proef stellen, dat we even alle samenhang en richting in ons leven kwijt zijn. Ons 'verhaal' stopt even of klopt gewoon niet meer. We hebben dan tijd nodig om dit soort ervaringen, ze worden ook wel life-events, contingentie-ervaringen of contrastervaringen genoemd, een plek te geven. Omdat dit soort ervaringen vaak veel impact hebben, verandert ook het betekeniskader zelf mee: we kijken vanaf dat moment op een andere manier naar onszelf en de wereld, we hebben ons levensverhaal een nieuwe wending gegeven.

Omdat werk van zo'n groot belang is voor ons, kan ook de werksituatie zelf zorgen voor deze life-events. Daarmee geeft werk ook op een andere wijze betekenis aan ons leven. Doordat het ons levensverhaal mee kleur geeft.

Samenvattend: betekenisingeving is een continu proces waarin alledaagse ervaringen geïntegreerd worden in een persoonlijk betekeniskader, een proces dat bovendien richting biedt aan het leven. Dit leidt tot een gevoel van samenhang en richting. Soms worden deze samenhang en richting uitgedaagd door ervaringen van contingentie. Dit kan ingrijpend zijn omdat het betekeniskader dan moet worden aangepast.

Deze paragraaf eindigt met een drietal <sup>4</sup> aandachtspunten, om een goed begrip te krijgen van het onderwerp. Beteke-  
nisgeving wordt vaak gezien als een actief proces, waarin mensen betekenis geven



aan het leven. Sommigen, met name theologen en filosofen, plaatsen hier een kanttekening bij. Ze wijzen er dan op dat niet alleen de mens, maar ook het leven zelf betekenis aanreikt. Betekenis wordt dan gegeven áán mensen.

Het tweede punt van aandacht is dat de hier gebruikte omschrijving de indruk zou kunnen wekken dat betekenisgeving een individueel en geïsoleerd proces is, maar niets is minder waar. Wanneer we betekenis geven aan ons leven doen we dat op basis van ervaringen met anderen en onze betekenis-kader wordt op allerlei manieren beïnvloed door meningen van anderen. Bovendien is betekenisgeving sterk cultureel bepaald. Onze betekenis-kaders vormen zich binnen de kaders van de cultuur waarin we leven.

Een laatste punt van aandacht is dat betekenisgeving geen verheven, maar heel alledaags en aards onderwerp is. We geven dagelijks betekenis aan onze ervaringen en doen dat ook op praktisch niveau. Zo geven we met onze dagelijkse routines samenhang en daarmee betekenis aan ons leven. We drukken met onze dagelijkse handelingen uit wie we zijn.

In deze paragraaf is betekenisgeving in algemene termen besproken. Maar wat hebben werk en betekenisgeving nu met elkaar te maken?

<sup>2</sup> Zie voor een uitgebreid overzicht van het proces betekenisgeving het artikel van Park (2010).

<sup>3</sup> In het Engels is er geen onderscheid tussen betekenis en zin, men gebruikt de term *meaning*. In deze whitepaper gebruiken we betekenisgeving voor de integrerende functie en zingeving voor de richtinggevende functie. Zie bijvoorbeeld het werk van Westerhof en Bohlmeijer (2010)

<sup>4</sup> Deze aandachtspunten worden onder anderen beschreven door Van den Hoogen en Hijmans (2002)

## Niveaus in Betekenisgeving

Het proces van betekenis geven heeft een drietal niveaus. In dit kader sommen we ze nog eens op en verkennen we de implicaties voor werk en organisatie:

1. Het eerste niveau van betekenis gaat over dagelijkse structuur in ons leven. Op dit praktische niveau nemen we de gehele dag betekenisvolle beslissingen: we staan op een bepaalde tijd op, we kiezen voor bepaalde kleding, we hebben ons huis op een bepaalde manier ingericht. Deze beslissingen staan niet op zichzelf: ze hangen samen met wie we zijn, met wat we van het leven vinden. Op dit niveau is ons werk erg relevant. Ga maar na: het bepaalt hoe laat je opstaat, waar je over praat, de mensen die je ontmoet. Werk zorgt ervoor dat je dingen meemaakt, geeft structuur aan en krijgt zo betekenis binnen het leven van alledag. Dit is de betekenis van werk.
2. Het tweede niveau zit in het aspect richting geven aan je leven. Betekenis geven doe je vaak vanuit beelden die je hebt bij een nastrevenswaardig leven. Je vindt sporten betekenisvol omdat je graag gezond wilt blijven. Je bezoekt vrienden omdat je een sociaal persoon wilt zijn. Ook werk kan op deze wijze betekenisvol zijn: je draagt dan met je werk bij aan een hoger doel. Binnen het kader van betekenisvol werk krijgt met name dit aspect van richting veel aandacht. Vaak wordt dan de term *purpose* gebruikt: het gevoel dat je werk richting biedt en dat je met je werk iets bijdraagt aan het grotere geheel. Dit is de betekenis in werk. Olympia voegt hier een niveau aan toe. Wanneer je als organisatie bewust inzet om werk op de bovenstaande manieren van waarde te laten zijn voor betrokkenen en de omgeving waar ze onderdeel van uitmaken. Dit wordt door Olympia betekenisvol Ondernemen genoemd en is een organisatie eigen begrip.
3. Het derde niveau bereiken we door werk en werkspecifieke gebeurtenissen die impact hebben op persoonlijke ontwikkeling en je vormen als mens. Collega's worden ziek, we worden ontslagen of krijgen een promotie. Op het werk doen zich dus *life-events* voor, momenten die ons dwingen opnieuw betekenis te geven aan onszelf en ons leven.

“Betekenis  
begint al met de interactie  
tussen twee mensen.”

*Tanno Bregonje,  
senior executive coach Chauteix Institute*



# Betekenisvol werken

Werk en organisatie vormen een belangrijk aspect van het moderne leven. De vraag naar betekenis is daar dan ook zeer relevant. Dat blijkt ook uit een inventarisatie van wetenschappelijke publicaties op het gebied van betekenisvol werk: zoals gezegd levert die miljoenen hits op.

Wat al snel opvalt is dat er geen eenduidigheid is als het gaat om Betekenisvol werk. Omdat betekenisgeving een persoonlijk proces is, en omdat werk een ontzettend omvangrijk onderzoeksthema is, is het niet mogelijk om tot een standaarddefinitie te komen van betekenisvol werk. Betekenisvol werk is een complex onderzoeksthema, omdat subjectiviteit een grote rol speelt: iedereen geeft op zijn eigen manier betekenis aan werk en leven <sup>5</sup>.

Daarnaast is er binnen het onderzoeksdomein een tweetal stromingen te herkennen. Deze stromingen worden bepaald door de wetenschappelijke discipline die zich met het onderzoek bezighoudt. Deze disciplines benaderen de vraag naar betekenisvol werk vanuit een verschillend vertrekpunt. Dit levert twee visies op betekenisvol werk op: een organisatiekundige en een menswetenschappelijke.

## **Visie 1: De organisatie als betekenisgever**

De organisatiekundige visie vertrekt vanuit het idee dat niet mensen maar organisaties betekenisvol werk creëren. Betekenisvol werk is dan een eigenschap of kenmerk van een organisatie. Onderzoek is hierbij gericht op het inventariseren en meten van andere eigenschappen en kwaliteiten van organisaties, van hun management en van hun medewerkers, die effect hebben op betekenisvol werk én op de uitkomsten daarvan. Daarachter gaat een mechanistische opvatting van de organisatie schuil. De organisatie is als een 'machine', een reeks van

met elkaar verbonden 'radertje' die een bepaalde output creëert. Door aan 'de knoppen' te draaien kunnen het organisatieproces en de output worden gereguleerd. Binnen deze visie op betekenisvol werk staan daarmee twee vragen centraal: welke knoppen heeft de organisatie tot haar beschikking en tot welke uitkomsten leidt dit?

In de literatuur van deze stroming identificeren we vervolgens twee typen knoppen die organisaties tot hun beschikking hebben: knoppen om te sturen en knoppen om te regelen. Met de stuurknoppen oefent de organisatie een indirecte invloed uit. Dit gebeurt wanneer er aan knoppen wordt gedraaid die betrekking hebben op de aard en kwaliteit van het personeel. Door in het personeelsbeleid te sturen op een bepaald type werknemer kan de mate waarin er sprake is van betekenisvol werk in de organisatie worden beïnvloed. De organisatie kan ook op directe wijze haar invloed uit oefenen door bepaalde organisatiekenmerken, denk aan een heldere missie of een bepaalde leidersschapsstijl, goed te regelen. Vervolgens kunnen onderzoekers binnen de organisatie meten in welke mate het werk als betekenisvol wordt ervaren. Dit kan bijvoorbeeld door gebruikt te maken van een vragenlijst <sup>6</sup>. In een dergelijke vragenlijst scoren medewerkers zichzelf op een aantal kenmerken van betekenisvol werk, zodat kan worden bepaald in welke mate het werk betekenisvol is.

In het kader organisatiekenmerken en betekenisvol werk is in tabelvorm een sterk verkort overzicht van organisatiekenmerken opgenomen. Deze tabel heeft tot doel om op een relatief eenvoudige manier inzicht te geven in de verschillende kenmerken die de ervaring van betekenisvol werk beïnvloeden. Onderzoekers zijn niet alleen geïnteresseerd in de knoppen die binnen organisatie voorhanden zijn om tot betekenisvol werk te komen, ze zijn ook op zoek naar de uitkomsten daarvan. Binnen de literatuur is er consensus over het feit dat betekenisvol werk



## Organisatiekenmerken en Betekenisvol werk

### Sturen op (indirect)

Het maken van beleid dat gericht is op het aannemen, ontwikkelen en trainen van het personeel op:

- Karaktereigenschappen (Big 5)
- Motivaties en attitudes ten opzichte van werk
- Persoonlijke geschiedenis

### Regelen (direct)

Het regelen van organisatiekenmerken en structuren op het gebied van:

- Arbeidsomstandigheden
- Functieomschrijving
- Leiderschap
- Cultuur
- Organisatiebeleid (bv. Missie en Corporate Social Responsibility)
- Sociaal aspect van werk

(naar Allan et al., 2019; Bailey et al., 2019; Lysova et al., 2019)

Onderstaande tabel geeft een beknopt beeld van positieve uitkomsten van betekenisvol werk:

## Positieve uitkomsten van Betekenisvol werk

Individueel niveau: Persoonlijk	Individueel niveau: Werkgerelateerd	Organisatieniveau
• Tevredenheid over leven neemt toe	• Stressniveau neemt af	• Kwaliteit product/dienstverlening
• Welzijn verbetert	• Tevredenheid werk stijgt	• Reputatie
• Work-life balance verbetert	• Engagement stijgt	• Verzuim
• Positiever zelfbeeld	• Work-life balance verbetert	• Verblijfsduur/verloop
	• Performance verbetert	• Productiviteit
	• Minder Verzuim & Uitstroom	• Employer brand

(Allan et al., 2019; Bailey et al., 2019; Lysova et al., 2019; Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012)

verband houdt met een aantal positieve uitkomsten op individueel en organisatieniveau. Op individueel niveau maken we onderscheid op een persoonlijk en werkgerelateerd niveau, zo leidt het tot meer algemene tevredenheid in het leven én tot meer tevredenheid met het werk. Ook de organisatie heeft baat bij betekenisvol werk: klanten en patiënten zijn meer tevreden, de reputatie stijgt en de positieve effecten op de medewerkers werken door in de organisatieresultaten. Het Impact2Practice programma, richt zich op het aantonen hiervan.

### Visie 2: De medewerker of mens als betekenisgever

De tweede visie op betekenisvol werk is de visie die aangehangen wordt door onderzoekers die ervan uitgaan dat alleen mensen werk betekenis geven. Deze menswetenschappelijke visie verzet zich daarmee tegen het idee dat organisaties betekenisvol werk kunnen creëren of dat betekenisvol werk een eigenschap van organisaties is. Dat betekent dat onderzoek naar betekenisvol werk zich binnen

deze visie richt op de ervaring van mensen. Menswetenschappers zijn daarbij geïnteresseerd in de inhoud van de ervaring van betekenisvol werk. "Als je zegt dat je werk betekenisvol is, wat bedoel je dan eigenlijk?", is de vraag <sup>7</sup> die vanuit deze visie wordt gesteld. Onderzoekers gaan aan de hand van de antwoorden op deze vraag op zoek naar overeenkomsten en verschillen tussen mensen als het gaat om de ervaring van hun werk. Vervolgens worden

<sup>5</sup> De complexiteit van het onderzoeksthema wordt heel veel benoemd, bijvoorbeeld door Lips-Wiersma en Wright (2012), Rosso et al. (2010) en Michaelson (2019)

<sup>6</sup> Een voorbeeld van een veelgebruikte vragenlijst is de WAMI-vragenlijst (Steger et al., 2012)

<sup>7</sup> Een vraag die overigens een prima onderdeel kan zijn van de dialoog tussen werknemer en werkgever tijdens, of voorafgaand aan een arbeidsrelatie. Waarbij Visie 1 en Visie 2 weer deels bij elkaar komen

<sup>8</sup> Dit framework is te vinden in (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

<sup>9</sup> De bron hier is Rosso et al. (2010)

er patronen en thema's afgeleid. Daarmee ontstaat inzicht in wat betekenisvol werk inhoudt.

Een voorbeeld is het Framework of Meaningful Work<sup>8</sup>. De onderzoekers lieten mensen verhalen over hun werk vertellen. Door deze verhalen te analyseren ontdekten ze dat de betekenis van het werk langs twee assen wordt bepaald. Ben je in je werk vooral gefocust op jezelf of vooral op de ander? En ligt er in de ervaring van het werk een focus op doen of zijn? Zo ontstond een viertal soorten van betekenis:

- Zelfontplooiing (*focus op het zelf en zijn*)
- Verbondenheid (*focus op de ander en zijn*)
- Je talenten benutten (*focus op het zelf en doen*)
- Service (*focus op de ander en doen*)

In een andere studie<sup>9</sup> werden in het verlengde van dit framework een aantal manieren gedefinieerd waarop we betekenis ervaren zoals authenticiteit, verbondenheid, transcendentie, zelf-effectiviteit en via (gedeelde) waarden.

In de vorige paragrafen zijn de begrippen betekenisgeving en betekenisvol werk verkend. Wanneer we de inzichten van deze verkenningen naast elkaar leggen, valt op dat de betekenisvol werk-literatuur veel nadruk legt op de richtinggevende functie van betekenisgeving (purpose). Deze focus doet geen recht aan de volle breedte het begrip betekenisgeving, dat naast de richtinggevende functie ook een integrerende functie heeft en ook gaat over het omgaan met life-events.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat onderzoekers binnen dit thema, het domein van werk en organisatie centraal stellen. Van oudsher is er veel interesse in de vraag hoe je de organisatieprocessen optimaal kunt inrichten. Een van de sleutelfactoren daarbij is, zo wordt al heel lang aangenomen, dat de medewerker het belang van zijn/haar taak begrijpt. Dit belang kan begrepen worden binnen het organisatieproces, maar ook binnen een groter geheel van de gehele organisatie, maatschappij of zelfs het bestaan. Purpose is vanuit de geschiedenis van het denken over organisaties dus een min of meer voor de hand liggend onderwerp.

Daarnaast valt op dat onderzoekers in het domein vertrekken vanuit twee verschillende perspectieven op betekenisvol werk. Beide leveren inzicht op, zij het een verschillend soort inzichten. Hierin schuilt echter wel een kans, namelijk het combineren van deze soorten. Enerzijds kunnen we ons afvragen wat mensen betekenisvol vinden aan hun werk, anderzijds kunnen we ons afvragen op welke wijzen organisaties dit kunnen faciliteren.

### Organisatie of medewerker?

In het onderzoek naar betekenisvol werk worden verschillende perspectieven ingenomen. Dit leidt tot verschillende soorten inzichten in betekenisvol werk. Het is belangrijk om je te realiseren dat het ene perspectief het andere niet per definitie uitsluit en dat beide perspectieven dus waardevolle inzichten kunnen geven. Het organisatieperspectief identificeert kenmerken en uitkomsten van betekenisvol werk vanuit het idee betekenisvol werk te kunnen sturen en managen: aan welke knoppen kunnen we draaien en wat levert dat op? Door middel van vragenlijsten kan betekenisvol werk tot op zekere hoogte kwantitatief gemeten worden.

Mensgericht onderzoek vertrekt vanuit het idee dat betekenis niet het resultaat is van bepaalde inspanningen, maar veelal een ervaring van mensen. Ervaringen laten zich moeilijk meten, maar wel beschrijven. De mensgerichte visie is daarmee meer kwalitatief georiënteerd.

Dat deze twee benaderingen bestaan, betekent niet dat ze niet kunnen worden gecombineerd. Sterker nog het gebruik van beide benaderingen en hun methodes (een mixed methods-aanpak) komt praktijkgericht onderzoek naar betekenisvol werken ten goede. Ook kan dit tot een verdere verfijning van het begrip leiden. Dit is echter niet de scope van deze position paper.

Een gedegen visie op betekenisvol werk is dan een visie die ten eerste betekenisgeving in haar volle breedte beschouwd en zich daarbij bewust is van de rollen die zowel mens als organisatie daar in hebben. Een gefundeerde visie begrijpt daarnaast dat werk een levensdomein is waaraan mensen betekenis geven binnen de context van hun gehele leven.

Omdat betekenis geven een voortdurend, dynamisch proces is, is het daarom beter te spreken van betekenisvol werken. Betekenisvol werken heeft dan een aantal fundamentele kenmerken:

1. Het ziet werk en organisaties als een levensdomein waaraan mensen betekenis geven en aan ontlenen. Dit vindt plaats op drie niveaus. Het richt zich op de impact van werk op het alledaagse, het richt zich op de (persoonlijke) verbinding en zingeving. Maar ook op de impact die ingrijpende gebeurtenissen kunnen hebben. Betekenis alleen verbinden aan purpose doet het begrip tekort.
2. Betekenisvol werken is de gedeelde verantwoordelijkheid van organisaties en hun mensen. Organisaties geven ruimte om betekenisvol te werken. Medewerkers voelen en nemen de ruimte om Betekenisvol werken vorm te geven. Op die manier wordt dan opnieuw betekenis gegeven aan de organisatie zelf. De gedeelde verantwoordelijkheid voor Betekenisvol werken impliceert een toepassing, inzichten en methodes uit zowel de organisatiegerichte als mensgerichte benaderingen. De vragen die daarbij passen zijn vragen naar hoe het management vanuit een organisatiegerichte benadering Betekenisvol werken kan faciliteren en vragen naar hoe medewerkers betekenis aan hun werk geven.
3. Betekenisvol werken<sup>10</sup> is maatwerken. Betekenisgeving is een universeel menselijk, maar wel persoonlijk proces. Ook organisaties zijn uniek. Dit betekent dat organisaties zelf vorm moeten geven aan betekenisvol werken. Wie op een wetenschappelijke wijze werk wil maken van betekenisvol werken, vindt in actieonderzoek een goed passende benadering. Deze onderzoeksbenadering is open, participatief en pragmatisch<sup>11</sup>. Kenmerkend voor actieonderzoek is dat het op zoek gaat naar wat in een bepaalde

situatie werkt. Resultaten van actieonderzoek dienen vervolgens als inspiratie en handelingsperspectief voor andere organisaties.

<sup>10</sup> Wanneer organisaties naast Betekenisvol werken ook bewust inzetten en sturen om positieve impact te maken op mens, maatschappij en milieu, spreekt Olympia van 'Betekenisvol ondernemen'.

<sup>11</sup> Zie voor een goede introductie op actieonderzoek bijvoorbeeld de introductie van Peter Reason en Hilary Bradbury (2008)



“In verbinding staan met jezelf en vanuit daaruit met je omgeving. Dat is de sleutel naar het vergroten van impact via werk.”

*Caroline van Deursen,  
adviseur sociaal domein Ennea*



# Slotwoord Olympia

Na lezing van deze Position paper kunnen we ons voorstellen dat het even moet bezinken. Er zijn vele niveaus, theoretische benaderingen en aspecten van Betekenis. De combinatie van werk en Betekenis maakt dit niet perse eenvoudiger. Toch is het schijn bedriegt. Daar waar betekenis heel snel een groots en abstract begrip kan worden, leert deze Position paper ons ook dat Betekenis in de kern een heel praktisch en toegankelijk begrip is. Ook in relatie tot werk.

Werk geeft ons houvast en daarmee structuur aan het leven van alledag. Dit klinkt wellicht wat 'plat' maar het belang hiervan voor heel veel mensen mag, en kan, niet worden onderschat. Werk is daarmee wezenlijk voor het welzijn van mensen. En dat begint op de meest basale manier als fundament onder ieders leven van alledag. Zo geeft werk Betekenis in de meest letterlijke zin van het woord. Precies zoals wij dat vanuit Olympia in de basis bedoelen. Wanneer werk vervolgens ook bijdraagt aan een hoger persoonlijk en/of maatschappelijk doel dan neemt de betekenis van werk verder toe, waarmee de waarde ervan voor de betrokkene toeneemt.

Door als organisatie hierop in te zetten, neemt de impact van werk voor alle betrokkenen verder toe. Lees: de betekenis van werk neemt toe. Dit kan je als organisatie (werkgever) beïnvloeden door de gekozen strategie, de functie-inhoud, de wijze van sturing of organisatie inrichting. Maar je kan ook de medewerker zelf de middelen aanreiken om hier zelf in te sturen. Dit begint bij een goed, betekenisvol, gesprek waarmee de persoonlijke betekenis

van werk, onderdeel wordt van de dialoog tussen werkgever en werknemer. En een richting geeft aan keuzes, ontwikkeling en handelen.

Wij zijn er van overtuigd dat wanneer je hier invulling aan geeft en wanneer je de waarde van betekenis leidend laat zijn in een organisatie, dit ongelooflijk veel waarde creëert. Waarde die zich vertaalt in traditionele winsten voor de organisatie (kosten, productie, verloop, e.t.c) en in impactwaarden voor alle stakeholders die zich wat moeilijker laten monetariseren. Maar waarvan de waarde het financiële resultaat overstijgt.

Wij nemen u in 2023 en 2024 graag mee in onze gedachten hierover, de uitkomsten van Impact-2Practice en onze eigen Impact Analyse om gezamenlijk te kijken hoe we de waarde van Betekenis van werk kunnen vergroten.

# Bronnen

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528. 10.1111/joms.12406
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). *A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda*. SAGE Publications. 10.1177/1534484318804653
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491-511.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.
- Michaelson, C. (2019). A Normative Meaning of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 413-428. 10.1007/s10551-019-04389-0
- Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: an integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin*, 136(2), 257.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). Introduction. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (pp. 1-10). SAGE.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Measuring Meaningful Work*. SAGE Publications. 10.1177/10690727111436160
- van den Hoogen, A., & Hijmans, E. (2002). Van grenservaring tot routine: Kwalitatief onderzoek naar hedendaagse zingevingspraktijken.
- Westerhof, G. J., & Bohlmeijer, E. T. (2010). *Psychologie van de levenskunst*. Uitgeverij Boom.