

JOCHANAN EYNIKEL

CHECK



iN

**OP ZOEK NAAR ZIN EN
BETEKENIS IN BEDRIJVEN**

etion

 | LANNOO
CAMPUS

D/2020/45/78 – ISBN 978 94 014 6742 1 – NUR 800, 740

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© Jochanan Eynikel & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

MIJN CHECK-IN	9
----------------------	---

DEEL I BEDRIJF ZKT. BETEKENIS	19
--	----

1 Komt een man bij de dokter	21
-------------------------------------	----

2 Signalen van betekenis	25
---------------------------------	----

The shift to meaning	25
----------------------	----

Het waarom van werk	29
---------------------	----

Betekenis in tijden van bits en bots	35
--------------------------------------	----

De opkomst van de betekenisconomie	41
------------------------------------	----

3 Meer dan spirituele windowdressing	45
---	----

4 Het check-inmoment	51
-----------------------------	----

DEEL II DE ECONOMIE VAN GOED EN KWAAD	59
1 De oorspronkelijke betekenis economie	61
Economie als religie	64
2 De Grote Ontkoppeling: de verlichting	71
Greed is good	71
De geboorte van de homo economicus	74
De schaduw van de verlichting	76
3 Een ethisch elan	83
Meerwaarde voor meerderen	83
Kostbare signalen	87
DEEL III BEDRIJVEN ALS ZINGEVERS	93
1 The meaning of meaning: wat geeft mensen zin?	95
Coherentie	98
Purpose of een hoger doel	98
Inherente waarde	99
Zin verbindt	100
2 Bullshitbanen	103
Ik doe, dus ik ben	111
3 Bouwen aan betekenis	117
Hoe werkt zinvol werk?	118
Persoon, job, doel en groep	120
4 De winst van waarden	129

DEEL IV SPIRITUEEL KAPITAAL	133
1 De onderstroom	135
Bedrijfsspiritualiteit	136
De kracht van verhalen	141
2 Een duik in de diepte	147
Stap #1 Persoonlijke check-in	150
Stap #2 Mijn verhaal in de organisatie	154
Stap #3 Op zoek naar ons verhaal	156
Stap #4 Van betekenis naar bezieling	158
3 En nu jij	163
CHECK-OUT	169
NAWOORD	171
REFERENTIES EN LITERATUUR	174
EINDNOTEN	180

check-in [noun]

The action of registering
one's presence

- Oxford English Dictionary -

MIJN CHECK-IN

Mijn grootvader was piloot. Bij de Belgische luchtvaartmaatschappij Sabena, de voorloper van Brussels Airlines. Vliegen was altijd al zijn levensdroom. Tijdens de Tweede Wereldoorlog klom hij in de bomen om de overvliegende gevechtsvliegtuigen te bekijken. Begin jaren vijftig kreeg hij de unieke kans om als jonge slagerszoon uit het kleine Vlaamse dorp Afsnee naar de Amerikaanse staat Texas te vertrekken, voor een pilootopleiding bij de luchtmacht. Dat was zo uitzonderlijk dat de lokale pers verslag uitbracht van zijn terugkeer.

Vliegen was zijn leven. Niet zijn beroep. Hij zei herhaaldelijk dat hij in zijn leven nooit gewerkt had. Werken was een last, iets dat je tegen je wil moest doen, arbeiden. Vliegen was daarentegen iets wat hij graag deed en het liefst zo veel mogelijk. Het betekende voor hem veel meer dan mensen van A naar B brengen. Vliegen was de zwaartekracht uitdagen, de wereld zien, kennismaken met nieuwe culturen, maar ook status – zeker in die tijd – en vrijheid, vooral dat, de vrijheid van vleugels te hebben. Piloot zijn was voor hem een zeer belangrijk onderdeel van zijn identiteit. Misschien zelfs het belangrijkste. Het inspireerde zijn beide zonen en twee van zijn kleinzonen tot hetzelfde beroep.¹

Toen hij midden jaren tachtig na een mooie carrière als commandant en opleidingsdirecteur op pensioen ging, volgde een leegte. Daarin legde hij zich toe op een nieuwe passie, de filosofie. Vooral de Nederlandse verlichtingsfilosoof Spinoza uit de 17de eeuw inspireerde hem mateloos. De rationalist Spinoza ging in tegen de dogma's en het bijgeloof van de religieuze leiders van die tijd. Hij werkte een strikt rationele theorie uit over God, de mens en de wereld.

Er is nog plaats voor een god bij Spinoza, maar niet een die buiten de wetten van de natuur opereert en de mens als een oppermachtige poppenspeler aanstuurt. Daartegenover zet Spinoza een godsbeeld van *Deus sive Natura*. God is de Natuur die zich in oneindig veel vormen aan ons manifesteert. De combinatie van wetenschappelijk denken zonder het spirituele overboord te gooien, appelleerde sterk aan hoe mijn grootvader in het leven stond. Rationeel, maar niet zielloos.

Begin jaren negentig verscheen het jeugdboek *De Wereld van Sofie* van de Noorse schrijver Jostein Gaarder (1991). Het werd een bestseller. In de vorm van een jeugdroman over de veertienjarige Sofie Amundsen brengt Gaarder een overzicht van de westerse filosofie. Ik moet ongeveer even oud geweest zijn als het hoofdpersonage Sofie, toen mijn grootvader het boek cadeau deed aan elk van zijn negen kleinkinderen. Waaronder ik dus. Het werd mijn eerste echte kennismaking met filosofie. Het was niet de enige reden waarom ik filosofie ben gaan studeren – als zoon van twee godsdienstwetenschappers waren de geesteswetenschappen nooit veraf – maar het geschenk van mijn grootvader plantte onmiskenbaar een zaadje voor mijn latere ontwikkeling.

En zo begon ik in 1999 met de studie wijsbegeerte aan de Katholieke Universiteit Leuven. Vooral de colleges van prof. Antoon Vandeveld (moraal filosofie), Carlos Steel (antieke wijsbegeerte), Rudi Visker (continentale filosofie) en wijlen prof. Jos Decorte (metafysica) en Patricia De Martelaere (taal filosofie) blijven me bij. De studie stelde niet teleur, maar toch begon ik gaandeweg iets te missen. Mogelijk kwam het omdat ik er middenin zat, maar ik vond het niet altijd eenvoudig om de relevantie of de toepassingsmogelijkheden van de filosofie te zien. Ik had weleens het gevoel met '*philosophie philosophienne*'² bezig te zijn. Een filosofie omwille van de filosofie, die zich voornamelijk bezighield met filosofische reflecties op wat andere filosofen te zeggen hadden. Het vergelijken en kritisch bevragen van historische denkers is nodig om als filosoof gevormd te worden, maar ik miste daarnaast een vorm van toegepast denken die zich toelegt op hedendaagse maatschappelijke thema's en vraagstukken.³ Op de een of andere manier ervaarde ik een afstand tussen wat me intellectueel boeide en wat ik persoonlijk belangrijk bleek te vinden.

Twee zaken brachten daar verandering in. In mijn laatste jaar trok ik in het kader van mijn studie voor een semester naar de universiteit van Stellenbosch in Zuid-Afrika. Er werd gewerkt in kleine interactieve groepen. Na enkele introductielessen door de professor werd de leerstof verdeeld onder de studenten, waarna iedereen beurtelings een van de volgende lessen inleidde. Ik was er eerst niet gerust in, maar het werd de beste oefening in het zelf leren filosoferen. Argumenteren, een gedachtegang opbouwen, perspectieven samenbrengen. Eindelijk, een vorm van filosofie in de praktijk!

Een tweede eyeopener was de kennismaking met het socratisch gesprek.⁴ Dat is een gestructureerde gespreksmethode gebaseerd op de manier waarop de Griekse filosoof Socrates in de 5de eeuw v.Chr. de *captain's of society* van Athene het vuur aan de schenen legde. Dat deed hij niet aan een universiteit of academie, maar op de *agora* of de markt. Eigenlijk was Socrates de eerste businessfilosoof uit onze geschiedenis.

Socrates hanteerde zelf geen vaste of uitgeschreven methode, maar stelde vooral 'lastige vragen'. Anderen zoals de Duitse filosoof Leonard Nelson rehabiliteerden vanaf het begin van de 20ste eeuw zijn manier van dialogeren als een methode om te onderwijzen en naar waarheid te zoeken (Nelson, 1922).

Een socratisch gesprek bestaat erin om op een gestructureerde manier antwoorden te vinden op fundamentele vragen. Dat kunnen klassieke filosofische vragen zijn, zoals over het bestaan van de vrije wil, maar meestal – en vaak ook interessanter – gaat het over fundamentele vragen die in het dagelijkse leven opduiken. Zoals 'Mag je overal mee lachen?', 'Is verandering altijd vooruitgang?', 'Wanneer is een organisatie moreel verantwoordelijk?' of 'Wat is leiderschap?'. Vragen die ook in het bedrijfsleven relevant zijn.

Het eigene aan de socratische methode is dat het gesprek vertrekt van een concrete ervaring van een van de deelnemers. Zoals verandering die voor iemand vooruitgang betekende of een ervaring waarin iemand leiderschap herkende. Vertrekkende van de concrete ervaring werkt het gesprek terug naar abstracte inzichten rond de centrale vraag. Die volgen niet uit autoriteit of boeken, maar uit de dialoog zelf.

Het socratisch gesprek liet me kennismaken met een praktische filosofievorm, die toegepast was op het dagelijkse leven. Het draaide om vragen die ertoe doen. Het was betrokken filosofie. Filosofie kreeg zo extra betekenis voor mij, omdat het ergens over ging dat ik ook persoonlijk belangrijk vond. Het bevragen en onderzoeken van het waarom van de dingen en inzicht krijgen in de onderliggende denkwijzen en betekeniskaders achter wat mensen doen en zeggen.

Al snel begon ik met enkele bevriende medestudenten met de methode te experimenteren. Op maandelijkse bijeenkomsten nodigden we mensen uit om samen in dialoog te gaan rond fundamentele vragen waar we in ons persoonlijke of professionele leven op stootten. Opnieuw werden zaadjes geplant voor wat ik tot op vandaag als betekenisvol ervaar.

Via het socratisch gesprek en mijn eerste professionele stappen bij het SPES-forum⁵ wendde mijn filosofische interesse zich naar de bedrijfswereld. Ook daar leven fundamentele vragen, zoals over wat de mens drijft of wat de bestaansreden of ethische opdracht van een organisatie is. Die vragen worden zelfs dwingender in een context waarin bedrijven in hun kern worden uitgedaagd. Door kritische consumenten en burgers die beter dan ooit geïnformeerd zijn en informatie snel kunnen uitwisselen. Door concurrentie met nieuwe economische grootmachten. Door maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatopwarming, migratie en geopolitieke veranderingen. Door innovaties zoals artificiële intelligentie en robotisering, die een fundamentele impact hebben op mens en maatschappij. Sommige innovaties, zoals kunstmatige intelligentie en robots, dagen zelfs ons mens-zijn zelf uit.⁶

Sinds 2013 heb ik het genoeg om, als filosoof bij ondernemersforum ETION, van fundamentele vragen in de bedrijfswereld mijn beroep te kunnen maken. Het voelt goed en juist om op het snijpunt van mijn persoonlijke interesses, ambities en waarden te kunnen werken. Ik ervaar er weinig afstand tussen wat ik doe en wie ik ben.

Goed voor jou, denk je misschien. Kunnen we het dan nu over de essentie hebben?

Wel ... Eigenlijk is dit de essentie. Nee, niet mijn individueel verhaal. Maar wel het belang van persoonlijke betekenisgeving in het vormgeven van zinvol werk en organisaties die meer willen betekenen dan winst. Of het nu om werk, een organisatie of een product gaat: als we zin willen toevoegen aan onze economische activiteiten – en we zullen zien dat daar vandaag duidelijk behoefte aan is – moeten we beginnen bij de mens als persoon en dus ook als zingevend en zinzoekend wezen. Óók in zijn relatie tot werk en organisaties. Betekenisgeving in economie heeft te maken met de zin of bestaansreden van ons persoonlijk leven of het leven zelf te midden van het economisch gebeuren (Opdebeeck, 2016).

Met het verhaal van mijn grootvader en mezelf wil ik precies dat naar voren brengen. Zingeving begint bij jezelf. Bij het individuele. Bij de niet-reduceerbare ervaring van hoe elkeen in het leven staat. En nu *life* steeds meer deel uitmaakt van *work* in plaats van er louter mee in balans te staan: bij de persoonlijke betekenis die werk, ondernemerschap of creativiteit in ons leven heeft. Dáár ligt het vertrekpunt van zingeving in organisatiecontext. Beschouw deze persoonlijke noot daarom als een persoonlijke check-in op het thema van economische zingeving dat ik – Socrates indachtig – eerst uit de abstractie wil halen, alvorens die verder theoretisch te analyseren en te kaderen. Zingeving en betekenis in professionele context zijn onlosmakelijk verbonden met iemands persoonlijke betekenis kader. Met ons eigen verhaal.

We zullen zien dat zingeving in werk of ondernemerschap niet gaat over het vinden van de ultieme droomjob of succesformule. Waar het wel om gaat, is hoe je je persoonlijk tot je werk of je onderneming verhoudt. Is het enkel een instrument voor een inkomen? Of is het meer? Iets waar je je ook persoonlijk mee kunt vereenzelvigen. Iets waarbij je geen stuk van jezelf moet achterlaten aan de bedrijfsdeuren, maar waarbij je met je volle zelf in aanwezig kunt en mag zijn. Intellectueel, maar ook emotioneel, sociaal en zelfs spiritueel. Zingeving in organisaties gaat zo over het zoeken naar verbinding tussen wat ons persoonlijk drijft en wat organisaties beweegt.

Met dit boek wil ik onderzoeken hoe de speelvelden van economie en zingeving zich vandaag tot elkaar verhouden. Want er beweegt wel

wat op dat vlak. Zowel intern als extern willen steeds meer organisaties meer betekenen dan winst. Van zinvol werk tot bedrijven met een missie of *purpose*: bedrijven zoeken betekenis. De vraag naar het waarom van werken en produceren is meer dan ooit relevant.

Laat de waarom-vraag nu net de belangrijkste vraag in de filosofie zijn. ‘Waarom’ drukt de verwondering uit vanwaar de filosofie begint. Waarom denken mensen wat ze denken? Waarom zorgen mensen voor elkaar? Waarom vechten mensen met elkaar? ‘Waarom is er iets en niet veeleer niets?’, zoals de Duitse filosoof Leibniz in 1714 de klassieker van de filosofische vragen neerpende. Een goede tweehonderd jaar later noemde zijn landgenoot Martin Heidegger in zijn inaugurale rede die vraag de meest fundamentele kwestie van de filosofie (Heidegger, 1929).

Als het je kan geruststellen: hardcore filosofische kwesties zoals over het Zijn van de zijnden, zul je in dit boek niet vinden. Wel denk ik dat de filosofie als menswetenschap die dieper doordenkt op de onderliggende fundamenten en mechanismes achter het menselijk bestaan, kan bijdragen aan de zoektocht naar een zinvolle economie. Het waarom achter economische keuzes zoals ‘Waarom werken we?’, ‘Waarom kiezen mensen voor een product?’ of ‘Waarom bestaan bedrijven?’ zoekt naar antwoorden die de economische logica overstijgen. Ze zijn verweven met mens- en wereldbeelden die we erop nahouden. Meestal onbewust.

Al sinds Plato in de 4de eeuw v.Chr. is de filosofie een vorm van bewustwording van de (on)ware ideeën en verhalen over onszelf en de wereld.⁷ Ideeën en verhalen die in sterke mate ons gedrag en onze keuzes bepalen, omdat ze betekenis geven aan de wereld en er ons een zin in doen ervaren, ook op economisch vlak.

De band tussen economie en zingeving ent zich in de eerste plaats op ons werk, maar ook steeds meer op de relatie van organisaties met hun klanten en de samenleving. Dat proces van economische zingeving is waar ik me in dit boek over buig. Vanuit de filosofie, maar ook vanuit andere menswetenschappen, zoals de psychologie en de sociologie,

en vanuit mijn praktijkervaring in het werken met ondernemers en organisatieverantwoordelijken.

Die diverse perspectieven op zin- en betekenisgeving kunnen organisaties inspireren om op dit vlak een verschil te maken. Voor hun medewerkers, voor klanten en de samenleving. Door meer inzicht in de fundamenten en mechanismen van zingeving te krijgen, kunnen we ook bijdragen aan een meer betekenisvolle economie.

In het eerste deel verken ik de huidige zoektocht van de economische wereld naar zingeving. Ik sta stil bij enkele signalen die op macroniveau wijzen op een toenadering tussen beide levensdomeinen. Tegelijk benadruk ik de plaats en vooral het belang van zingeving op micro-niveau. Meer nog. De zoektocht naar zingeving in de bedrijfswereld is volgens mij gedoemd om te falen wanneer hij niet inhaakt op de individuele zinbeleving van de mens in zijn economisch handelen.

Vervolgens blikken we even terug. Economie en zingeving zijn namelijk historisch sterk verweven, maar vanaf de verlichting raakte de band verbroken. De zoektocht naar economische zingeving is daarom vooral een proces van terugvinden en opnieuw verbinden van wat we sindsdien verloren zijn geraakt.

In deel III sta ik stil bij de psychologische mechanismen van zingeving met betrekking tot werk en organisaties. Te veel mensen ervaren hun werk vandaag als zinloos. ‘Bullshitjobs’ noemt de Amerikaanse antropoloog David Graeber die banen (2013 & 2018). In tegenstelling tot Graeber zie ik geen heil in het verguizen van het kapitalisme, maar wil ik een aantal bouwstenen aanreiken die werk en organisaties van binnenuit betekenisvoller kunnen maken. Het schema op p.123 vat die bouwstenen in een oogopslag samen.

In het vierde deel stel ik ten slotte een aantal stappen voor die bedrijven kunnen nemen om van binnenuit hun zingevend vermogen te ontdekken en te versterken. Ze zijn gericht op het vormgeven van een organisatiecultuur en een bedrijfsdoel waar mensen zich persoon-

lijk bij betrokken voelen. Organisaties waar je als persoon bij kunt inchecken.

Gino Vijncke en Dirk Vandeputte ronden af met een nawoord vanuit het bestuur van ETION, het ondernemersforum dat me de kans bood dit boek te schrijven. Ik ben ze daar heel dankbaar voor.

In het diepst van mijn gedachten ben ik nog steeds een scout. Ook als bedrijfsleider.

Zo behoort een eenvoudige vaardigheid die ik als scoutsleider toepaste, vandaag nog steeds tot één van mijn belangrijkste uitgangspunten: mensen verantwoordelijkheid geven en tot bloei laten komen.

Als wij als scoutsactiviteit een quiz hadden en één van de leden nukkig was, dan gaf ik hem de vragen en zei: jij bent de quizmaster. Plots kreeg je een nieuwe persoon terug. Hij was iemand. Iedereen keek naar hem en in het beste geval steeg hij boven zichzelf uit.

Als je mensen in de schaduw zet of voortdurend controleert met procedures, kunnen ze nooit iemand worden. Maar als je zelf opzij gaat staan en mensen volle zon gunt, kan het resultaat je ongelooflijk verrassen.

Dat zijn voor mij ook de mooiste momenten in de geschiedenis van ons bedrijf: zien hoe mensen die je kansen hebt gegeven, openbloeien.

- HANS BOURLON, CEO STUDIO 100

DEEL I

**BEDRIJF ZKT.
BETEKENIS**

KOMT EEN MAN BIJ DE DOKTER

Een oudere man bezoekt een psychiater. Twee jaar geleden is zijn vrouw overleden en hij heeft het er nog steeds zeer moeilijk mee. Hij kan haar verlies niet aanvaarden. In plaats van de patiënt op te beuren of op andere gedachten te brengen, stelt de psychiater hem de vraag: 'Wat zou er zijn gebeurd als niet uw echtgenote, maar wel uzelf gestorven was?' 'Dat zou een ramp geweest zijn', antwoordt de man. 'Ze zou heel hard geleden hebben.' Waarop de psychiater hem zegt: 'Ziet u, dat lijden hebt u haar bespaard, en nu krijgt u de rekening gepresenteerd en treurt u om haar.' De man staat zwijgend op, drukt de psychiater de hand en verlaat de spreekkamer.

De Oostenrijkse psychiater Viktor Frankl (1905-1997) haalt die ervaring met een van zijn patiënten aan in zijn boek *De Zin van het Bestaan*. Origineel dateert het boek uit 1946. Het werd meer dan 10 miljoen keer verkocht en biedt tot op vandaag wereldwijd inspiratie voor de zoektocht naar de vraag wat mensen zin geeft in het leven.⁸

In zijn boek beschrijft Frankl zijn ervaringen als Joodse gevangene in het concentratiekamp van Auschwitz. Na de bevrijding was hij er een

van de weinige overlevenden. Tijdens zijn gevangenschap stelde hij vast dat wie een zekere mate van zin en betekenis in zijn leven ervaart, zelfs in de meest erbarmelijke omstandigheden, meer kans heeft om te overleven. Dat inzicht werkte hij uit tot een psychotherapeutische theorie, de logotherapie. Die vertrekt vanuit de idee dat de mens in essentie een zingevend wezen is en dat mentale aandoeningen zoals depressie kunnen worden behandeld door mensen opnieuw zin en betekenis te leren ervaren in hun leven.⁹

Volgens Frankl heeft de manier waarop we ons tot de werkelijkheid verhouden een grote invloed op hoe we in het leven staan. Zoals in het geval van hierboven, waarbij een depressieve man geholpen wordt door zijn lijden vanuit een ander perspectief te bekijken. Door het te zien als een offer voor het lijden dat zijn vrouw bespaard is gebleven, krijgt zijn verdriet een nieuwe betekenis en ervaarde de man zijn lijden anders. Of zelfs in mindere mate. ‘Op de een of andere wijze is lijden niet langer lijden op het moment dat men zich de betekenis van dat lijden realiseert, bijvoorbeeld in de zin van een offer’, zo licht Frankl dat individuele geval toe.

Niet de omstandigheden op zich, maar de manier waarop we er ons toe verhouden, bepaalt volgens Frankl of we zin en betekenis vinden in het leven. Zelfs in de meest extreme omstandigheden zoals een concentratiekamp. Zelf hield Frankl tijdens zijn gevangenschap het doel voor ogen om ooit zijn proefschrift af te werken dat hij verloren was na zijn deportatie. Anderen hielden het beeld voor ogen om ooit hun familie weer te zien. Waar het om gaat, is dat je een toekomstig doel – Frankl spreekt over een ‘potentialiteit’ – voor ogen hebt dat voor jou belangrijk is. Die doelgerichte spanning tussen heden en een nog niet gerealiseerde, potentiële toekomst is wat de mens volgens Frankl zin en richting geeft in het leven. Meer nog, ze is zelfs van levensbelang in precare situaties zoals Auschwitz, waarin alle hoop verloren lijkt. Ook dan heeft de mens volgens Frankl nog een existentiële keuze in de manier waarop hij zijn leven leidt en zijn lijden beleeft (Frankl, 1978).

De sprong van een concentratiekamp naar de bedrijfswereld lijkt groot. Dat is hij ook. Bedrijven zijn allesbehalve martelplekken die de mens elke vorm van waardigheid ontnemen. We worden niet naar ons