



VAN SUCCESVOL NAAR ZINVOL

Heidi Jansen

MENSEN

Mensen worden tegenwoordig geacht hun leven en loopbaan te ‘managen’. Een geslaagd leven wordt bovendien veelal gelijk gesteld aan succesvol zijn in het werk. Dat leidt echter tot grote prestatiedruk. Is een andere maatschappijvisie mogelijk?

De nadruk op presteren en succes hebben is tegenwoordig ongekend groot. Wat doet deze prestatiedruk met ons? Zijn we niet een beetje te ver doorgeschoten? In dit artikel analyseer ik het ontstaan van onze prestatie-maatschappij en ga ik in op het succesvertoog dat in de tweede helft van de vorige eeuw is ontstaan. Ik bespreek de gevolgen van de moderne prestatie-maatschappij, schets een ander waardensysteem dan dat van het neoliberalisme, en benoem wat dat andere waardensysteem zou kunnen inhouden voor organisaties.

WERK ALS ZINGEVINGSSYSTEEM

Werk is een belangrijk zingevingssysteem geworden. Ooit bepaalde de kerk hoe we dienden te leven. Tegenwoordig heeft ‘werk’ deze functie overgenomen. Een baan geeft ons een positie op de maatschappelijke ladder, we horen ergens bij, we hebben een plek om regelmatig naartoe te gaan, we worden gezien (als het goed is), we leveren een bijdrage en werk geeft ons geborgenheid. Werk ‘vertelt’ ons hoe we ons dienen te gedragen en leert ons wat belangrijke waarden zijn. De filosoof Al Gini constateert dat hoe meer seculier een samenleving wordt, des te meer we verwachten dat

vragen over betekenis en doel van het leven in en door werk worden gevonden (Gini, 2001). Werk geeft ons betekenis en door werk ervaren we betekenis.

Het hebben van werk is dus van belang. Maar als we echt willen meetellen, moeten we er nog succesvol in zijn ook. Er ligt in deze tijd een enorme nadruk op presteren, competitie en slagen. Het is niet genoeg om een baan te hebben of om een inkomen te verdienen als zzp’er. We lijken succesvol te móeten zijn in wat we doen. Op de vraag hoe het met ons gaat, zullen we niet snel zeggen dat we net een slechte beoordeling hebben gehad en dat we vrezen dat we de volgende reorganisatie niet overleven, of dat we haast niet kunnen rondkomen omdat we zo weinig klanten hebben. Wie het niet zo goed gaat in zijn werk houdt dat zo lang mogelijk verborgen, en wie voor zichzelf werkt, hoort te zeggen dat het heel goed gaat. De druk om succes te laten zien, is groot. In onze prestatie-maatschappij zijn we persoonlijk verantwoordelijk voor onze resultaten. We horen ons leven en onze loopbaan goed te ‘managen’. Ons huidige mensbeeld is dat van een *careerself*, volgens Margaret Walker (2007). Zij bekritiseert dit mensbeeld, omdat het voorbij gaat aan wie we eigenlijk zijn. Haar denkbeelden komen later in dit artikel uitgebreider aan de orde.

HET SUCCESVERTOOG

In de afgelopen decennia is er een vertoog ontstaan dat bijna uitsluitend is gericht op succes. Kernwaarden in dat vertoog zijn ‘prestatie’, ‘veel geld verdienen’ en ‘concurrentie’. Een vertoog (ook wel discours genoemd) is het leidende verhaal in een samenleving waarmee de werkelijkheid niet alleen wordt beschreven, maar wordt geconstrueerd. Dat verhaal hebben we niet persoonlijk bedacht; het weerspiegelt hoe de samenleving op een bepaald moment in elkaar zit, en vooral de belanghebbenden in die samenleving. Frits de Lange, hoogleraar ethiek, zegt het als volgt: ‘Discoursen zijn inzet van processen van macht. Wie discursieve macht heeft, kan zijn versie van de werkelijkheid als geldende “waarheid” presenteren. Discoursen brengen de werkelijkheid in structuur, maar overtuigen door hun retorische kracht ons er ook van dat iets “werkelijk zo is” (Dohmen & De Lange, 2006, p. 29). Dat wat we benoemen als ‘zo is het gewoon’, is dat nooit vanzelf. Er spelen altijd belangen een rol die de werkelijkheid zoals die nu is, in stand willen houden. Een voorbeeld: *employability* is een vanzelfsprekendheid in de wereld van werk en loopbanen. Natuurlijk moet iedereen zelf voor zijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt zorgen, vinden we. Maar is dat wel zo vanzelfsprekend? Betekent dat, dat wie dat niet doet of kan, het aan zichzelf te wijten heeft als het niet lukt om van werk te veranderen of werk te vinden? Wie heeft er baat bij die opvatting? Als het vanzelfsprekend is dat we zelf zorg dienen te dragen voor onze inzetbaarheid, dan kunnen degenen die succesvol zijn met een gerust hart de schuld voor falen bij de ‘losers’ leggen. Met deze kijk op de mens hoeven we niet kritisch na te denken over de samenleving, want die wordt beschouwd als een ‘gegeven’.

IEDEREEN IN THERAPIE?

Als we niet (meer) helemaal kunnen meekomen met de eisen van de organisaties waar we werken, dan bieden training en coaching uitkomst. Opvallend is dat veel trainingen en coachingstrajecten een therapeutische insteek hebben. Coaches en trainers zijn ge-

schoold in bijvoorbeeld systemisch werken, organisatieopstellingen, faalangstreductie, neurolinguïstisch programmeren en korte oplossingsgerichte therapie. Met deze kennis helpen zij mensen meer inzicht te krijgen in zichzelf, ander gedrag aan te leren en anders om te gaan met hun belemmeringen, waardoor ze effectiever leren (sociaalwenselijk te) communiceren en functioneren.

Al lijkt het voor de hand te liggen dat wie verder wil komen aan zichzelf moet werken, het belang dat wordt gehecht aan deze vormen van zelfverbetering spreekt niet voor zich. Impliciet betekent het namelijk dat we voortdurend aan onszelf moeten werken, onszelf moeten verbeteren om te voldoen aan de eisen van de arbeidsmarkt. Er moet iets worden ‘gerepareerd’, dus er bestaat blijkbaar een onderliggend beeld waaraan we moeten voldoen. Is dat het beeld van de zelfsturende, proactieve en zelfbewuste medewerker die zo goed past in onze prestatie maatschappij? De manager van leven en loopbaan? Is dat wat we allemaal moeten zijn? De Canadese filosoof Charles Taylor heeft het in dit verband over de ‘triomf van het therapeutische’ (Taylor, 1989, p. 507). Hij doelt daarmee op de nadruk die er is komen te liggen op zelfverbetering en de bevordering daarvan door een therapeutische aanpak in coaching en begeleiding. Volgens Taylor versterkt deze nadruk eerder oppervlakkigheid. Door vooral op onszelf gericht te zijn, bewegen we ons weg van meer sociale waarden. Alles draait dan om het bewerkstelligen van persoonlijk succes. Als we niet uitkijken, blijven we eeuwig ‘aan onszelf werken’. Impliciet zijn we dan ook voor onszelf nooit waardevol genoeg en zijn we onszelf continu aan het vergelijken met anderen. En dat brengt ‘kosten’ met zich mee; denk aan burn-out onder jongeren, sociale angst, pestslachtoffers en gedesillusioneerde ouders.

VERLIES VAN ZEKERHEID

Een groot deel van de 20ste eeuw kenmerkte zich door een groeiende werkgelegenheid en baan zekerheid. Sinds de jaren tachtig werden werknemers echter in toenemende mate geconfronteerd met reorganisaties en massaontslagen. Door de teleurstelling over de

inwisselbaarheid van mensen en daarmee het verlies aan waardigheid, werd de vraag naar de zin van werk pregnanter. Verlies aan zin bemerken we immers vaak pas als iets niet langer vanzelfsprekend is. De loyaliteit aan de werkgever nam af en er ontstond een nieuwe persoonlijke werkethiek die vasthield aan het idee dat werk goed is, of in ieder geval noodzakelijk, maar dat mensen in de eerste plaats voor zichzelf werkten en niet voor het bedrijf (Gini, 2001). We raakten met elkaar in concurrentie om banen.

De socioloog Zygmunt Bauman schetst in zijn boek *Liquid Times* de belangrijkste ontwikkelingen van deze tijd. Allereerst bestaat er geen vastomlijnd levensontwerp meer dat als het ware al bij de geboorte is gegeven. We zijn genooddaakt er zelf een te maken (Bauman, 2007). De samenleving en ook de arbeidsmarkt zijn in de afgelopen twintig, dertig jaar steeds 'vloeibaarder' geworden, zoals hij dat proces noemt. Bauman wil daarmee zeggen dat klassieke vaste verbanden meer en meer verdwijnen en dat verandering aan de orde van de dag is. Dat geldt voor de hele samenleving. Het kerngezin met een vader en moeder, die een leven lang bij elkaar blijven, is geen vast gegeven meer. Een leven lang bij een kerk of vereniging behoren evenmin, en veertig jaar bij dezelfde werkgever blijven al helemaal niet. Een baan hebben is in deze tijd eveneens iets tijdelijks. De verantwoordelijkheid voor het hebben en houden van een baan ligt bij de werknemer, en de context van werk wordt complexer en onzekerder. We werken van project naar project en vaak in wisselende teams. Het doel van een project brengt ons bij elkaar, niet de mensen zelf. We zullen keer op keer moeten bewijzen wat we waard zijn, want anders volgt er geen nieuw project. De arbeidsmarkt zet een premie op competitie en degradeert samenwerking en teamwork tot een tijdelijke strategie, die wordt losgelaten als deze haar nut heeft gehad (Bauman, p. 2-3). De individuele werknemer wordt daarmee gevraagd om zo flexibel mogelijk te zijn. Daarom zijn zelfsturing en *employability* kernbegrippen geworden in het huidige

denken over loopbanen. Dat we ook op een andere manier naar mensen en hun functioneren kunnen kijken, zijn we bijna vergeten. Later in dit artikel laat ik zien dat er wel degelijk een andere kijk mogelijk is.

DE MENS ALS ONDERNEMER

Michel Foucault analyseert in *De geboorte van de biopolitiek* (2013) hoe we met de komst van het neoliberalisme allemaal ondernemer werden. Foucault constateert dat arbeid lange tijd enkel werd gezien als tijd, arbeidstijd. Arbeid werd bekeken vanuit een eco-

nomisch gezichtspunt. Foucault voegt het gezichtspunt vanuit de arbeider toe en stelt de vraag: waarom werken mensen eigenlijk? Volgens Foucault ziet de werkende mens zijn salaris niet als de prijs voor zijn arbeidstijd maar als een inkomen, en inkomen is niets anders dan het rendement van een kapitaal. Dat kapitaal is het geheel van alle fysieke en psychische factoren die iemand in staat stellen een bepaald salaris te verdienen.

De mens wordt een 'competentiemachine', zoals Foucault het noemt, en wordt voor zichzelf een soort onderneming (Foucault, 2013). In de klassieke opvatting was de *homo economicus* een partner in het ruilproces; in de neoliberale denkwijze is de mens ondernemer – met zichzelf als onderneming. De partner in het ruilproces maakt plaats voor de mens als ondernemer van zichzelf, die zelf zijn/haar eigen kapitaal, eigen producent en eigen bron van inkomsten is. Om de competentiemachine zo waardevol mogelijk te maken, zullen we willen investeren in die machine. Dat kunnen we doen door te verhuizen naar een plek waar onze arbeid meer waard is, en door middel van opleiding. Onderwijs is een belangrijke manier om onze bekwaamheid te vergroten. Migratie en onderwijs zijn vervolgens de manieren geworden om in de 'competentiemachine', onszelf, te investeren. In de jaren tachtig kreeg deze neoliberale visie ook in Nederland vaste voet aan de grond. Iedereen werd een

CONSEQUENT
DOORGEVOERD LEIDT
EEN LEVEN GERICHT
OP ZELFEXPRESSIE,
ZELFREALISATIE
EN AUTHENTICITEIT
TOT LEEGTE –
GEMEENSCHAPSZIN EN
SAAMHORIGHEID DOEN ER
DAN MINDER TOE

‘belangensubject’ en het werd als noodzakelijk gezien dat we ons concentreerden op ons eigen belang en probeerden dat maximaal te begunstigen. Dat kwam de economie ten goede, en daarmee de gehele samenleving, zo was de gedachte. En zo denken we nog steeds. Van de staat wordt vooral geen visie verwacht en de staat mag niet ingrijpen, want de marktmechanismen moeten vrijuit hun weg kunnen gaan. Iedere bemoeienis levert verkeerde resultaten op, in deze manier van denken, want geen overheid weet wat de juiste uitkomst is (Foucault, 2013).

De analyse van Foucault maakt duidelijk hoe de mens in de loop van de tijd ondernemer is geworden, altijd in concurrentie is met anderen en vooral zijn eigen succes nastreeft. Deze ontwikkeling is geworteld in de 18de eeuw, maar heeft na de Tweede Wereldoorlog snel de vorm gekregen die onze huidige maatschappij kenmerkt. De ontwikkeling naar de mens als ondernemer/manager van haar/zijn eigen leven werd vervolgens beïnvloed door andere bewegingen, zoals de meritocratie en de *human potential movement*. Dat zal ik toelichten.

MERITOCRATIE

In een meritocratie gaan we ervan uit dat een mens door eigen verdienste een goede plek in de maatschappij kan bereiken. Dit gedachtegoed heeft na de Tweede Wereldoorlog vorm gekregen in onze maatschappij (Verhaeghe, 2014, p. 118). Voor die tijd gold dat het bereiken van hoge en invloedrijke posities vooral te maken had met afkomst en sociale klasse. Meritocratie betekende een bevrijding voor iedereen die meer kon en meer wilde dan wat voor hen op grond van hun afkomst in het verschiep lag. Mensen uit de arbeidersklasse konden gaan studeren. Het belangrijkste dat telde waren individuele prestaties. Het idee van rechtvaardigheid dat daarin schuilt, sprak aan en maakte het tot een krachtig ideaal. De ideale meritocratie biedt gelijke kansen, een open concurrentie om banen, en

we worden beloond op een manier die past bij wat onze verdienste is voor de maatschappij (Swierstra & Tonkens, 2008). Hierin klinkt hetzelfde principe door als bij waardebeoordeling van goederen en diensten door de vrije markt, waarop het liberalisme is gestoeld. De meritocratie wordt dan ook wel het centrale credo van de moderne liberale democratie genoemd (Pels, 2008, p. 83). De verantwoordelijkheid voor het klimmen op de sociale ladder ligt vanaf dat moment bij het individu en vraagt van ons dat wij ‘aan onszelf werken’ om iets van ons leven te maken.

HUMAN POTENTIAL MOVEMENT

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond ook de *human potential movement*. George Chryssides doet in *Exploring New Religions* (2001) verslag van zijn onderzoek naar deze beweging. In de *human potential movement* ligt de nadruk op het verwezenlijken van ons potentieel. Uitspraken als ‘volg je passie’, ‘haal het beste uit jezelf’ en ‘ontwikkel jezelf’, die in de wereld van coaching en training opgang hebben gemaakt, passen in deze traditie. Voordat deze beweging op gang kwam, hadden we religieuze instituties die ons vertelden hoe we ons hadden te gedragen en hoe we moesten leven, maar in de jaren zestig maakten we ons langzaam los van die oude tradities en zochten we nieuwe richtlijnen om te leven. In dat gat sprong een aantal interessante organisaties.

Aan de basis van de *human potential movement* situeert Chryssides organisaties als Scientology, *est* (het latere Landmark) en transcendente meditatie. Scientology was de eerste organisatie met programma's voor zelfontwikkeling. Daarin lag de nadruk op het aanpassen van je houding en overtuigingen,

opdat je succesvoller zou worden. Het gedachtegoed van deze trainingen sloeg zó aan dat het sindsdien vaak is gekopieerd; de ideeën klinken nog steeds door in hedendaagse leiderschapstrainingen en coachings-trajecten. Chryssides plaatst hier het begin van de *human potential movement*, dat, niet toevallig, samenviel

‘NUT’ EN ‘ZELFREALISATIE’
LEIDEN VAAK NIET TOT
ZINGEVING OMDAT ZE
NIET ZIJN VERBONDEN
MET DIEPERE WAARDEN
(TAYLOR)

met het leeglopen van de kerken. (Sinds het ontstaan van Scientology speelt al de vraag of de organisatie een kerk is, of een opleidingsinstituut.) Het houvast dat we ooit vonden in de tradities van de kerken, gaan we vanaf dat moment in onszelf zoeken. Psycholoog Svend Brinkmann heeft het over de egocultus van deze tijd, en hij noemt coaching een psychologisch werktuig in een cultuur die het ego in het centrum plaatst (Brinkmann, 2016, p. 100). Als het zo is dat we in persoonlijke ontwikkeling ons nieuwe houvast vinden, dan is het interessant om te onderzoeken wat we nu eigenlijk doen in al die persoonlijke ontwikkelingsprogramma's. Chryssides beschrijft dat de *human potential movement* grote nadruk legt op persoonlijke efficiëntie, verbeterde communicatie en materieel succes (Chryssides, p. 278). In dit soort trainingen leren deelnemers persoonlijke doelen te stellen en te behalen. Die doelen hebben vaak te maken met beter presteren en meer bereiken in het zakelijke en privéleven. Taylor wijst ons op de gevaren hiervan. Volgens Taylor worden door de *human potential movement* alleen zaken gewaardeerd die gericht zijn op zelfexpressie, op zelfrealisatie en de ontdekking van onze authenticiteit. Als we dit tot de centrale doelen van ons leven maken, als een geslaagd leven inhoudt dat we onszelf 'gerealiseerd' hebben, dan neigt dat volgens Taylor tot een oppervlakkige manier van leven. Consequent doorgevoerd leidt een dergelijk leven tot leegte, want alleen onze zelfvervulling staat centraal (Taylor, p. 507). Zaken als gemeenschapszin en saamhorigheid doen er dan minder toe.

WIE IS VAN WAARDE?

Voor ons gevoel van zin is het van belang dat we kunnen meedoen aan wat in de samenleving van waarde wordt geacht. Wie daar te ver van afwijkt, loopt het risico 'buiten' de groep te komen staan, en dat is niet bevorderlijk voor een gevoel van zin en zelfrespect. Swierstra en Tonkens (2008) wijzen er in dit verband op hoe belangrijk het is voor iedereen in de samenle-

ving om (zelf)respect te kunnen ervaren. Zij pleiten voor een *aidocratie* (*aidos* betekent 'eergevoel' of 'zelf-respect' in het Grieks), een samenleving waarin ieder een gelijke kans heeft op (zelf)respect. Als slechts succes geldt als verdienste, is dat een miskenning van andere bijdragen aan de samenleving, schrijven zij. Taylor (1989) legt de vinger op de zere plek: in onze

moderne tijd voeren twee visies de boventoon: 'nut' en 'zelfrealisatie'. Het grote nadeel van beide is, volgens Taylor, dat zij vaak niet leiden tot zingeving, dit omdat ze de verbondenheid met diepere waarden missen (Taylor, p. 511). De kernwaarden bij beide zijn op de individuele mens gericht en neigen daar-

mee tot oppervlakkigheid. In mijn woorden: we willen vooral genieten van het leven, maar van betekenis zijn op een manier die ons tijd, geld en energie kost, zonder dat het wat oplevert, wordt gezien als nutteloos. Zonder die hogere of diepere waarden, echter, blijft er weinig anders over dan om een leven te beoordelen op het 'nut' ervan, en dat nut lijkt alleen af te meten aan wat iets financieel oplevert. Wie veel heeft, moet wel van veel waarde zijn, is dan de enig mogelijke evaluatie. Het gevolg is dat hiermee veel mensen worden buitengesloten in de evaluatie van wie van waarde is. Alleen de 'besten' tellen mee.

ONDERLINGE VERGELIJKING EN SOCIALE ANGST

Om te weten wie de beste is, moeten we 'onszelf' met 'anderen' vergelijken. De onderlinge vergelijking en concurrentie die gepaard gaan met het succesvertoog leveren gezonde en ongezonde spanning op. Aan de ene kant vergelijken we onszelf graag met anderen. Dat stimuleert en geeft ons doelen. Aan de andere kant kunnen we ons een verliezer gaan voelen. Bijvoorbeeld wanneer we lezen over iemand die een bijzondere uitvinding heeft gedaan, die een zeer succesvolle ondernemer is, die een nieuwe theorie heeft bedacht of een bestseller heeft geschreven, en vervolgens ontdekken dat het gaat om iemand die jonger is dan wij. Het ge-

ZORG ALS HOOGSTE WAARDE VORMT EEN UITDAGING VOOR ZOWAT IEDER ASPECT VAN DE HUIDIGE SAMENLEVING

voel bekruipt ons dat we een strijd verloren hebben.

We vergelijken ons echter ook met mensen die er- gens in mislukken en betrappen ons op de gedachte dat we gelukkig beter zijn dan die ander. Dat lijkt een akelige karaktertrek, en die is te verklaren uit hetzelfde succes-denken. We leven door het succesvertoog in continue concurrentie met elkaar, al beseffen we dat misschien niet iedere dag. We moeten competitief, prestatiegericht en flexibel zijn en veel geld verdienen. We zien dit als deugden, en jongeren worden ermee opgevoed. Jonge mensen lijden onder de toegenomen druk om de beste te zijn. Jeroen van Baar, representant van die jonge generatie, schrijft hoe ouders een impliciete ranglijst van studies en banen hebben waarop ze hun kinderen graag zo hoog mogelijk zien functioneren. Zijn boek *De prestatiegeneratie* gaat over de druk die jongeren voelen om te presteren in hun studie en in hun eerste banen. De keuzestress als gevolg van de vrijheid die jongeren tegenwoordig hebben, neemt grote vormen aan. Een middelmatig of 'gewoon' leven lijkt niet voldoende te zijn (Van Baar, 2014).

EEN TEGENGELUID

Filosofe Margaret Walker heeft diepgaande kritiek op het mensbeeld van het *careerself*, dat ten grondslag ligt aan het succesvertoog. Volgens dat mensbeeld móeten we ons leven zinvol maken, en zinvol is het pas als we leven volgens een zelf opgesteld plan dat leidt tot succes. Het kunnen maken en ten uitvoer brengen van een levensplan hangt in ons westerse denken sterk samen met rationaliteit en autonomie (Walker, 2007). De rationele, autonome mens is in de westerse wereld een kernbegrip geworden waarvan de waarde en waarheid nauwelijks worden betwist, maar volgens Walker is er iets mis met dit concept. Een leven en de keuzen die we daarin maken zijn niet een kwestie van goed nadenken, onszelf kennen en de vrijheid creëren om te kiezen, zegt zij. De idee van een autonoom (evaluerend) individu is zelfs een onmogelijkheid, want evaluaties vinden altijd plaats door en

met anderen (Walker, 2007).

In werkelijkheid is er altijd sprake van relationele autonomie. Wie we zijn, wordt bepaald door en in onze relatie met anderen. Doen alsof we op zichzelf staande wezens zijn, is onzin. In theorie is de vrije, autonome mens een aansprekend ideaal dat het idee geeft van grip op het leven. Maar echte levens zijn juist doordrongen van afhankelijkheid. Mensen zijn diep verbonden met elkaar, en wie we zijn, wordt sterk bepaald door de mensen die er tijdens ons leven wel en niet voor ons zijn. Walker heeft vooral bezwaar tegen het beeld dat het hebben van een levensplanning gelijk zou staan aan het hebben van karakter. Zonder levensprojecten geen karakter, zo lijkt het. Een levensproject maakt een leven 'heel' (Walker, 2007). Impliciet geldt hier dat een leven dat als geheel kan worden gewaardeerd als een succesvol leven, hoger wordt gewaardeerd dan dat van anderen. Dat betekent dat hele bevolkingsgroepen worden buitengesloten, zoals alle mensen die door anderen moeten worden geholpen. Welke plaats in de samenleving hebben mensen die deze toets van succesvol zijn niet kunnen doorstaan?

VAN MEDEWERKERS WORDT GROTE FLEXIBILITEIT GEVRAAGD. MAG DAAR AF EN TOE WAT ZEKERHEID (EN GEBORGENHEID) TEGENOVER STAAN?

BETEKENISVOL LEVEN

Een maatschappijvisie die op andere aannames dan autonomie en onafhankelijkheid is gebaseerd, wordt gegeven door de zorgethiek (*Care Ethics*). In dit denken staan zorg en verantwoordelijkheid voor elkaar en de omgeving centraal.

Zorgethiek breekt een lans voor relationaliteit, ook in het bedrijfsleven. De auteurs van het boek *Applying Care Ethics to Business* beschrijven dat vanuit een zorgethische visie mensen en organisaties wederzijds afhankelijk zijn en dat coöperatieve relaties de basis zijn voor het functioneren van organisaties. Daarmee staat zorgethiek lijnrecht tegenover de opvatting dat het bedrijfsleven alleen maar individualistisch, competitief en agressief kan zijn (Hamington & Sander-Staudt, 2011).

Joan Tronto, een belangrijke representant van het zorgethisch denken, hanteert als definitie van zorg:

alle activiteit die we tentoonspreiden om onze wereld te onderhouden, te laten voortbestaan en te herstellen, zodat we er zo goed mogelijk in kunnen leven (Tronto, 2013, p. 19). Ethische uitgangspunten hierbij zijn: mensen staan altijd in relatie tot elkaar, mensen zijn kwetsbaar en alle mensen geven en krijgen zorg (Tronto, p. 30-31).

Tronto publiceerde in 2013 het boek *Caring Democracy*. Hierin stelt ze dat we ons hele leven in het teken van de economie hebben gezet en daarmee het zicht op de andere kant van het menszijn hebben verloren. Het lijkt of mensen het hebben van sociale verplichtingen zijn gaan zien als een aantasting van hun vrijheid, schrijft ze. In ons huidige vertoog staat vrijheid gelijk aan 'je nergens zorgen om hoeven maken', terwijl afhankelijk zijn van elkaar de kern van het menszijn is. Wat werkelijk vrij maakt, is het vermogen zorg en verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor wat er werkelijk toe doet (Tronto, p. 94). Een uitspraak die tot denken aanzet.

Het publieke leven is zich gaan richten op economische productie en groei. Daarmee is een even belangrijke andere kant van het menszijn naar de achtergrond verdwenen, namelijk dat mensenlevens ook gericht moeten zijn op het leiden van een betekenisvol leven, aldus Tronto. Zorg voor en om elkaar is alleen nog maar in de privésfeer gelokaliseerd, met name 'thuis'. Echter, zelfs 'thuis' is een gebied geworden waar we ons als calculerende managers zijn gaan gedragen, bijvoorbeeld toen we onze huizen letterlijk als investering gingen zien. De *homo economicus* ten top. Tijdens de economische crisis bleek het gevaar van dat economisch denken. Veel mensen verloren huis en haard aan de banken. Volgens Tronto moeten we ophouden met meer geld en meer spullen te vergaren, die vaak als vervanging dienen voor tijd en aandacht, en gaan inzien dat 'je huis als investering', economische verbetering en succes niet de enige nastrevenswaardige zaken zijn (Tronto, p. 5).

'Zorg voor elkaar en onze omgeving' centraal stellen als hoogste waarde is een gedurfde opponent voor het succesvertoog. Het daagt ongeveer ieder aspect van de huidige samenleving uit. Zorg is niet sexy, we slui-

ten er liever onze ogen voor en laten anderen letterlijk het vuile werk opknappen. Echter, zorg is de basisbehoefte van ons allemaal, al hebben we dat besef naar de achtergrond geschoven.

Maar we zien een tegenbeweging ontstaan. In het afgelopen decennium is er steeds meer aandacht gekomen voor het belang van het behoud van onze omgeving, voor onvrede met de consumptiemaatschappij, voor beter zorgdragen voor bezittingen, voor delen en hergebruiken. Dat zijn tekenen van de behoefte aan waarden die dicht bij de waarden van de zorgethiek liggen.

BETEKENIS VOOR ORGANISATIES

Als we bovenstaande analyse naar organisaties vertalen, wat betekent dat dan? 'Zorg voor elkaar en onze omgeving' centraal stellen, betekent zorgzaam omgaan met medewerkers (in dienst of ingehuurd) en de (brede) omgeving van een organisatie. Denk aan milieu, omwonenden, concurrenten, leveranciers en klanten. Tegenwoordig worden vanuit oog voor duurzaamheid door heel wat organisaties al slagen gemaakt. Die zijn vaak vooral gericht op zorg voor het milieu. Zorgethiek legt de nadruk op het 'relationele milieu'. Organisaties die daar werk van ma-

ken bieden medewerkers bijvoorbeeld de gelegenheid om te kunnen zorgen voor dat wat hen dierbaar is. In mijn praktijk hoor ik vaak hoe blij mensen zijn als ze van hun werkgever de mogelijkheid krijgen om voor een ziek kind, partner of ouder te zorgen. Relationele zorg betekent ook: leveranciers op tijd betalen, of een concurrent helpen. Coöperatieve relaties zijn de basis voor het functioneren op de lange termijn, en het kenmerk van coöperatieve relaties is rekening houden met elkaar. Relaties komen niet uit de verf als er voortdurend sprake is van een mogelijke beëindiging van de relatie. Van medewerkers wordt grote flexibiliteit gevraagd, maar mag er ook af en toe wat zekerheid (en daarmee geborgenheid) tegenover staan? Minder vaak van team wisselen en vaker een langer durend contract of zelfs een vaste baan helpt om ons meer verbonden

te voelen met de organisatie en haar doelen.

De grote nadruk op prestaties en succes zet ons onder continue druk en zorgt ervoor dat steeds meer mensen buiten de boot vallen. Misschien is het tijd dat we ons eens afvragen of werkelijk alles en iedereen succesvol moet zijn? Kan gewoon goed ook genoeg zijn? Dan hoeven we minder te meten en te beoordelen, en dat betekent minder druk op werknemers. Minder focus op het vergelijken van organisaties, medewerkers en teams, maar wat vaker een gesprek over de vraag of iedereen het nog naar zijn/haar zin heeft. Een belangrijke voorwaarde voor het ervaren van zin is tenslotte een gevoel van 'erbij horen', en dat ondermijnen we als we steeds bezig moeten zijn met de beste zijn. Er zijn tenslotte meer zaken die waard zijn om na te streven dan succes.

Over de auteur

H. Jansen (1963) startte haar loopbaan als HR functionaris bij een omroep en was daarna ruim twintig jaar zelfstandig gevestigd loopbaanadviseur. Zij studeerde in 2016 af in de master Spiritual Care aan de Rijksuniversiteit Groningen en publiceerde in het verlengde van haar afstudeerscriptie het boek *Werk en Zingeving*, waar dit artikel aan is ontleend. In 2003 bedacht zij het Loopbaanspel, dat in 2015 in een nieuwe versie werd uitgegeven. In 2018 publiceerde zij het boek *De Loopbaantrechter*, over een werkmethode voor loopbaanadviseurs. De auteur geeft training en opleiding in loopbaanadviesvaardigheden en richtte in 2011 het Loopbaanadviesnetwerk Nederland op.



Literatuur

- Van Baar, J. (2014). *De prestatiegeneratie, een pleidooi voor middelmatigheid*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact (3e druk).
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times*. Cambridge/Malden: Polity Press.
- Brinkmann, S. (2016). *Standvastig. Onder alle omstandigheden jezelf blijven*. Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Chrystides, G.D. (2001). *Exploring New Religions*. London/New York: Continuum.

- Dohmen, J. & F. de Lange (red.). (2006). *Moderne Levens lopen niet vanzelf*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Foucault, M. (2013). *De geboorte van de biopolitiek*. Amsterdam: Boom.
- Gini, A. (2001). *My Job, My Self, Work and the Creation of the Modern Individual*. New York: Routledge.
- Hamington, M. & M. Sander-Staudt (red.) (2011). *Applying Care Ethics to Business*. Dordrecht/Heidelberg/London/New York: Springer.
- Jansen, H. (2017). *Werk en Zingeving, van succes naar betekenis*. Groningen: Bries.
- Pels, D. (2008). 'Verdient Oprah wel wat ze verdient? Over meritocratie en perversiteit in de sterrencultuur', in Swierstra & Tonkens (2008).
- Swierstra, T. & E. Tonkens (red.) (2008). *De beste de baas? Prestatie, respect en solidariteit in een meritocratie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the Self, The Making of the Modern Identity*. Cambridge: University Press (12e druk).
- Tronto, J.C. (2013). *Caring Democracy*. New York/London: New York University Press.
- Verhaeghe, P. (2014). *Identiteit*. Amsterdam/Antwerpen: De Bezige Bij.
- Walker, M.U. (2007) *Moral Understandings, A feminist Study in Ethics*. New York: Oxford University Press (2e ed.).