

## *Zo bindt en boeit zin*

Een casestudy naar betekenisvol werk en de rol van zingevingmanagement in een accountants- en adviesorganisatie

Judith Deliën





---

## ***Zo bindt en boeit zin***

Een casestudy naar betekenisvol werk en de rol van zingevingmanagement  
in een accountants- en adviesorganisatie



**rijksuniversiteit  
groningen**

Scriptie ter afsluiting van de master 'Werk en Zingeving'

door Judith Deliën

[j.w.j.m.delien@student.rug.nl](mailto:j.w.j.m.delien@student.rug.nl)

06-12754839

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit Godgeleerdheid en godsdienstwetenschap

4 juli 2023

Scriptiebegeleider: dr. J.O. (Jelle) Wiering

Tweede beoordelaar: prof. dr. J.K. (Hanneke) Muthert

Het doel van dit onderzoek was het verkennen, toepassen en vergelijken van de theorie van *The Holistic Development Framework* van onderzoekers Marjolein Lips-Wiersma en Lani Morris, bij deelnemers uit één specifieke organisatorische context, namelijk PASA, een accountants- en adviesorganisatie. Er is onderzocht wat de rol van zingeingsmanagement is bij de ervaring van betekenisvol werk door accountants en belastingadviseurs. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek was erop gericht om met behulp van dit model te onderzoeken wat door accountants en belastingadviseurs als betekenisvol werk wordt ervaren en hoe zij daarbij de rol zingeingsmanagement ervaren. Op deze wijze kan verkend worden wat accountants- en adviesorganisaties kunnen aanpassen in hun beleid om deze medewerkers langer aan zich te binden.

*The Holistic Development Framework* kent vier bronnen van betekenisvol werk, namelijk: jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf'), je verbinden met anderen, zelfexpressie en anderen dienen. Via een casestudy bij PASA werd geanalyseerd hoe relevant deze vier bronnen zijn. Ook werd onderzocht welke uitgangspunten van dit model om een kritische beschouwing of aanvulling vragen. Daarnaast is onderzocht wat de rol van zingeingsmanagement is bij PASA. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van een Zingeving Scan, documentanalyse, participerende observatie en observatie. Ook werden tien interviews gehouden met accountants en belastingadviseurs. Zo is gekomen tot condities voor de praktijk van zingeingsmanagement, om een succesvolle bijdrage te leveren aan de ervaring van betekenisvol werk.

Er is geanalyseerd dat accountants en belastingadviseurs veel betekenis in hun werk ontlenen aan het ervaren van teamgevoel, omgang met klanten en aansluiting van werk bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving. De strikt voorgeschreven functie-inhoud en doorstroommogelijkheden, de partnerstructuur en productiviteitsgerichtheid van PASA worden als obstakels ervaren. Deze obstakels bepalen de mate waarin accountants en belastingadviseurs de zingeving binnen de vier bronnen van het onderzoeksmodel ervaren. Hierdoor is gebleken dat initiatieven op het gebied van zingeingsmanagement belangrijk zijn. De meeste impact wordt bereikt als deze aansluiten bij de individuele zingeving van medewerkers, deze als authentiek worden ervaren en een brede gedragenheid kennen binnen de organisatie.

De bevindingen komen overeen met de theorie van *The Holistic Development Framework*, met uitzondering van de autonomie van mensen binnen hun eigen zingeingsproces. Die lijkt overschat en maakt zingeingsmanagement belangrijk. De constatering dat de mensen ten aanzien van hun zingeving afhankelijk zijn van de omstandigheden en er sprake lijkt te zijn van relationele autonomie, roept vragen op over de rol van een partnerstructuur. Ten aanzien van toekomstig onderzoek wordt aanbevolen de nadruk te leggen op de rol van zingeingsmanagement bij het ervaren van betekenisvol werk binnen accountants- en adviesorganisaties met verschillende organisatiestructuren.

Eind januari 2021 besloot ik mezelf bepaalde doelen te stellen. Eén ervan was voltijd studeren en voor het eerst op universitair niveau. Dat was een uitstekend besluit: opnieuw studeren heeft me zeer verrijkt en gaf me perspectief in moeilijke tijden. Ik heb er wel de vaart in gehouden, want ik voel ook de behoefte om weer te gaan werken. Bovendien wil ik het goede voorbeeld geven aan mijn zonen. De oudste startte in september jl. op de universiteit in Tilburg en de jongste gaat na de zomer in Wageningen studeren. Met zijn drieën vormen we als het ware een studentenhuus. Wie had dat tweeëneenhalf jaar geleden kunnen bedenken?

Terwijl mijn zonen fluitend door hun eindexamens gingen, zat ik standaard aan de keukentafel te blokken. Nog net zo braaf als op de middelbare school en minstens zo serieus om er een succes van te maken. Ik deed en doe er moeite voor. Wat ook niet veranderd is, is de onvoorwaardelijke steun van mijn ouders en hun rotsvaste vertrouwen in mijn kunnen. Ik mag dan eenenvijftig zijn, hun support kon ik ook nu weer goed gebruiken. Mijn vader en moeder wil ik dan ook graag bedanken. Mijn kinderen bedank ik voor hun ideeën en hun humor als bepaalde theorie of feedback mijn verstand te boven ging. Later zal ik voor hen paraat staan, als zij zich willen beklagen tijdens het schrijven van hun masterscriptie. Niemand die meer begrip zal hebben dan ik!

Ook wil ik mijn stagebegeleider bedanken voor het vertrouwen dat zij mij schonk om zowel mijn stage- als scriptieonderzoek bij PASA uit te voeren. Ik heb ontzettend veel geleerd van mijn periode bij deze organisatie. Ik wil dan ook graag de medewerkers van PASA bedanken die hun bijdrage aan beide onderzoeken hebben geleverd.

Ten slotte wil ik niet alleen mijn scriptiebegeleider Jelle Wiering bedanken, maar ook alle andere docenten voor de leerzame en zeker ook aangename begeleiding in de afgelopen twee jaar. Hierdoor heb ik het ontzettend naar mijn zin gehad in Groningen. Een speciale groet aan mijn sympathieke en begaafde medestudenten en alle betrokken medewerkers.

Judith Deliën

Kaatsheuvel, 29 juni 2023

Samenvatting	Blz. 4
Voorwoord	Blz. 5
Inleiding	Blz. 8
<b>1.0 Betekenisvol werk en zingevingmanagement</b>	Blz. 12
1.1 Definitie van betekenisvol werk	Blz. 12
1.2 The Holistic Development Framework	Blz. 13
1.2.1 Jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf')	Blz. 15
1.2.2 Eenheid met anderen	Blz. 16
1.2.3 Zelfexpressie	Blz. 17
1.2.4 Dienstbaarheid aan anderen	Blz. 18
1.3 Perspectieven op zingevingmanagement	Blz. 19
1.3.1 Zingevingmanagement vanuit een geesteswetenschappelijk perspectief	Blz. 19
1.3.2 Zingevingmanagement vanuit een management perspectief	Blz. 21
<b>2.0 Toezicht op kwaliteit</b>	Blz. 24
2.1 Algemene informatie	Blz. 24
2.2 Keuze organisatie en onderzoekspopulatie	Blz. 24
2.3 Data verzamelen	Blz. 25
2.4 Validiteit en betrouwbaarheid	Blz. 27
2.5 Positionering van de onderzoeker	Blz. 28
2.6 Onderzoeksethiek	Blz. 28
<b>3.0 De samenstelling van een accountants- en adviesorganisatie</b>	Blz. 29
3.1 Over PASA	Blz. 29
3.2 Vormen van zingevingmanagement binnen PASA	Blz. 30
3.3 De inrichting van kantoor Eindhoven	Blz. 31
3.4 De gescheiden culturen van kantoor Eindhoven	Blz. 32
3.5 Functievereisten en -kenmerken van het beroep van accountant	Blz. 33
3.6 Functievereisten en -kenmerken van het beroep van belastingadviseur	Blz. 34
3.7 Opvattingen van accountants en belastingadviseurs over obstakels	Blz. 34
3.7.1 De strikt voorgeschreven functie-inhoud en doorstroommogelijkheden	Blz. 34
3.7.2 De organisatiestructuur	Blz. 35

3.7.3 De productiviteitsgerichtheid	Blz. 36
3.8 Conclusie	Blz. 38
<b>4.0 Het ervaren van betekenis in en op het werk</b>	<b>Blz. 40</b>
4.1 Het ervaren van teamgevoel	Blz. 40
4.1.1 Zingevingmanagement rondom het ervaren van teamgevoel	Blz. 41
4.2 Omgang met klanten	Blz. 42
4.2.1 Zingevingmanagement rondom omgang met klanten	Blz. 43
4.3 Aansluiting werk bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving	Blz. 45
4.3.1 Zingevingmanagement rondom aansluiting werk bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving	Blz. 46
4.4 Conclusie	Blz. 47
<b>5.0 De balans opgemaakt</b>	<b>Blz. 49</b>
5.1 Inleiding discussie	Blz. 49
5.2 Jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf')	Blz. 49
5.2.1 De rol van zingevingmanagement bij Jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf')	Blz. 50
5.3 Eenheid met anderen	Blz. 51
5.3.1 De rol van zingevingmanagement bij eenheid met anderen	Blz. 52
5.4 Zelfexpressie	Blz. 52
5.4.1 De rol van zingevingmanagement bij zelfexpressie	Blz. 53
5.5 Dienstbaarheid aan anderen	Blz. 54
5.5.1 De rol van zingevingmanagement bij dienstbaarheid aan anderen	Blz. 55
5.6 Conclusie	Blz. 56
5.7 Aanbevelingen voor verder onderzoek	Blz. 56

De aanleiding van dit onderzoek is mijn persoonlijke interesse. Mijn kennis van ethiek en filosofie wil ik graag delen met een grote commerciële organisatie, omdat ik mijn studie Werk en Zingeving als erg verrijkend ervaar. In het verleden heb ik zelf als commercieel manager de meeste besluiten vanuit een bedrijfseconomisch of managementperspectief genomen. Sinds mijn studie, vraag ik me af of het mogelijk is om vanuit een ethisch/filosofisch perspectief, ten aanzien van een bestaand probleem als personeelsverloop tot nieuwe inzichten te komen. Mijn aspiratie om mijn theoretische kennis in de praktijk te onderzoeken, heeft de aandacht weten te krijgen van de afdeling Human Resource Development (HRD) van PASA<sup>1</sup>. Als accountants- en adviesorganisatie hebben zij al enige tijd te maken met ongewenst personeelsverloop.<sup>2</sup>

Volgens De Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is in onze huidige maatschappij het verloop van accountants en adviseurs een groot landelijk probleem.<sup>3</sup> Dit maakt dat het belangrijk is voor organisaties om de medewerkers die al bij de organisatie werkzaam zijn te behouden. Het binden van werknemers is voor veel organisaties echter een steeds grotere opgave. De omstandigheden waarin het probleem zich afspeelt, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, geeft hier gedeeltelijk een verklaring voor: mensen kunnen makkelijk van baan veranderen.<sup>4</sup>

In diverse onderzoeken wordt gesteld dat betekenisvol werk kansen biedt om medewerkers aan een organisatie te binden. Zo werd in 2011 vanuit het perspectief van HRD in een wetenschappelijk artikel door de Amerikaanse gedragswetenschapper Paul Fairlie gesteld dat er een verband is tussen betekenisvol werk en een lage intentie om te stoppen.<sup>5</sup> Uit een studie in 2016 van de Franse onderzoeker Caroline Arnoux-Nicolas et al. zou vanuit een psychologisch perspectief blijken dat betekenisvol werk een mediërend effect heeft op negatieve werkomstandigheden en de intentie om te vertrekken.<sup>6</sup> Ook uit een Mexicaans onderzoek van Humberto Charles-Leija et al. naar het welzijn van mensen binnen organisaties in 2023, zou blijken dat door betekenisvol werk de verloopintentie vermindert.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> 'PASA Accountants & Adviseurs,' PASA, laatst geraadpleegd 10 april 2023, <https://www.pasa.nl/nl-nl/home>.

<sup>2</sup> Analyse uitdiensttredingsgegevens PASA 2021.

<sup>3</sup> <https://www.nba.nl/dashboard/mens/op-zoek-naar-talent-de-arbeidsmarkt-voor-accountants-in-cijfers/>

<sup>4</sup> 'Naast staken hebben werkenden op de krappe arbeidsmarkt nog een manier om betere voorwaarden af te dwingen: van baan veranderen. Dat deed afgelopen jaar een recordaantal van 1,5 miljoen werkenden. 'Ze weten nu: er is wat te halen.'', De Volkskrant, Marieke de Ruiter, 8 februari 2023, 28 juni 2023, <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/op-de-krappe-arbeidsmarkt-stemt-de-schaarse-werknemer-ook-met-de-voeten-ik-verdien-nu-meer-in-minder-tijd~b47d84ae/>.

<sup>5</sup> Paul Fairlie, 'Meaningful work, employee engagement, and other key outcomes: Implications for human resource development,' *Advances in Developing Human Resources* 13, nr 4, (2011): 508-525.

<sup>6</sup> Caroline Arnoux-Nicolas et al., 'Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work,' *Frontiers in Psychology* 7, (2016): 1-9.

<sup>7</sup> Humberto Charles-Leija et al., 'Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions,' *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20, (2023): 13.



In organisaties is het concept van betekenisvol werk een belangrijk onderwerp binnen de afdeling HRD en Human Resource Management (HRM). Eerdere studies hebben een aantal manieren geïdentificeerd waarop organisaties, HRD- en HRM-professionals kunnen proberen zingeving in en op het werk te bewerkstelligen.<sup>8</sup> Wanneer organisaties zich bewust bezig houden met het ontplooiën van initiatieven om hun medewerkers betekenisvol werk te laten ervaren, wordt dit 'zingevingmanagement' [the management of meaning] genoemd.<sup>9</sup> Volgens onderzoekers uit de organisatiepsychologie Douglas May, Richard Gilson en Lynn Harter is de aandacht van organisaties en HRM-professionals voor 'zingevingmanagement' de laatste jaren toegenomen, omdat zingevingmanagement wordt gezien als een methode die de motivatie en gehechtheid van een werknemer aan het werk bevordert.<sup>10</sup>

De Britse onderzoeker Catherine Bailey onderschreef met andere onderzoekers in 2016, vanuit een bedrijfseconomisch en HRD-perspectief het belang van betekenisvol werk, de persoonlijke verrijking en het positieve effect ervan, maar plaatsten tegelijkertijd een kritische noot. Volgens Bailey et al. bestaat er weinig consensus over wat zinvol werk inhoudt of over de achtergronden en uitkomstfactoren die samenhangen met zinvol werk.<sup>11</sup> Bailey et al. zijn het eens met de Nieuw-Zeelandse professor in ethiek Marjolein Lips-Wiersma en de Nieuw-Zeelandse filosoof Lani Morris, dat betekenisgeving persoonlijk is en inherent aan het individu. Daarnaast stellen Bailey et al. dat organisaties medewerkers niet kunnen vertellen wat ze zinvol zouden moeten vinden, maar wel omstandigheden kunnen creëren die min of meer bevorderlijk zijn voor individuen om zingeving te vinden in hun werk.<sup>12</sup>

Lips-Wiersma en Lani Morris hebben een actieonderzoeksproject uitgevoerd met 214 deelnemers die een mix waren van spirituele, culturele en beroepsmatige achtergronden. Op basis van hun bevindingen, ontwikkelden de onderzoekers wat zij noemden *The Holistic Development Framework*: een model waarin verschillende bronnen van zinvol werk in één kader worden samengebracht en hun onderlinge relaties worden besproken. Werknemers streven volgens hen doelen na die belangrijk en betekenisvol zijn en waarin hun spiritualiteit tot uiting komt, te weten: je ontwikkelen en jezelf worden, je verbinden met anderen, zelfexpressie en anderen dienen.<sup>13</sup> Wanneer de spiritualiteit van medewerkers niet in lijn is met hun carrière, maken zij andere keuzes ten aanzien van hun loopbaan.<sup>14</sup> Door dit model te gebruiken, zou volgens Lips-Wiersma en Morris duidelijk

---

<sup>8</sup> Michael G. Pratt en Blake E. Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work.' in *Positive organizational scholarship* red. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton en Robert E. Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), 312-322.

<sup>9</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 503.

<sup>10</sup> Douglas R. May, Richard L. Gilson en Lynn M. Harter, 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,' *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, (2004): 13.

<sup>11</sup> Catherine Bailey et al., 'A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda,' *Human Resource Development Review* 18, (2019): 83.

<sup>12</sup> Bailey et al., 'The mismanaged soul,' 419.

<sup>13</sup> Marjolein Lips-Wiersma en Lani Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning,' *Journal of Business Ethics* 88, (2009):, 503.

<sup>14</sup> Marjolein Lips-Wiersma, 'The influence of spiritual "meaning making" on career behavior,' *Journal of Management Development* 21, nr 7, (2002): 514.

worden waarin betekenisvol werk gevonden wordt.<sup>15</sup> Het uitgangspunt van Lips-Wiersma en Morris is dat mensen de intrinsieke wil tot betekenis hebben en daarom zou het niet nodig zijn om als werkgever zingeving te verschaffen via zingevingmanagement.<sup>16</sup>

In deze scriptie zal ik gebruik maken van dit model. Dit model zal worden onderzocht bij accountants en belastingadviseurs van PASA. Een accountant kan worden gedefinieerd als iemand die jaarrekeningen controleert, opmaakt en financiële administraties uitvoert. Het eindproduct van deze werkzaamheden is een controleverklaring, een beoordelingsverklaring of een samenstellingsverklaring.<sup>17</sup> Een belastingadviseur kan worden gedefinieerd als iemand die adviseert over de fiscale gevolgen van voorgenomen (rechts)handelingen zoals bedrijfsopvolging, investeringen, financiering en herstructurerings.<sup>18</sup>

Het doel van mijn onderzoek is inzicht te krijgen in de rol die zingevingmanagement speelt bij de ervaring van betekenisvol werk door accountants en belastingadviseurs. Ook wordt getracht inzicht te geven in verschillende perspectieven en aspecten van zingevingmanagement en in de bronnen van zingeving voor accountants en belastingadviseurs. Het onderzoek kijkt vervolgens naar de effecten van zingevingmanagement op de ervaring van betekenisvol werk en of deze effecten positief of negatief zijn. Dit wordt gedaan door met accountants en belastingadviseurs in gesprek te gaan over zingeving in en op hun werk en invloeden die zij ervaren van hun werkomgeving. Ook wordt besproken welke bijdrage zij van hun werkgever ervaren bij de onderwerpen waaraan zij betekenis ontleen in hun werk. Door deze zaken nader te bespreken, wordt herleid waaraan accountants en belastingadviseurs betekenis ontleen en wat hierbij de rol van zingevingmanagement is.

De te verwerven kennis in dit onderzoek kan een toevoeging bieden aan de bestaande kennis over de theorie van *The Holistic Development Framework* dat al veelvuldig werd onderzocht bij zelfgekozen deelnemers met ieder hun eigen werkomgeving. Deze deelnemers hebben de ervaring van betekenisvol werk in relatie tot hun persoonlijke werkende leven verkend.<sup>19</sup> Het doel van mijn onderzoek is het verkennen, toepassen en vergelijken van de theorie van zingevingmanagement en *The Holistic Development Framework* van Lips-Wiersma en Morris bij deelnemers uit één specifieke organisatorische context, omdat hier nog weinig kwalitatief onderzoek naar is gedaan.

De informatie uit mijn onderzoek draagt mogelijk ook maatschappelijk bij om het personeelsverloop binnen een accountants- en adviesorganisatie beter te begrijpen. Hoewel het onderzoek specifiek binnen één accountants- en adviesorganisatie wordt uitgevoerd, heeft het onderzoek wellicht ook meerwaarde voor vergelijkbare organisaties. Door te onderzoeken wat door accountants en belastingadviseurs als betekenisvol werk wordt ervaren en hoe zij daarbij de rol zingevingmanagement ervaren, kan verkend worden wat accountants- en adviesorganisaties kunnen aanpassen in hun beleid om deze medewerkers langer aan zich te binden.

---

<sup>15</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 491.

<sup>16</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 491.

<sup>17</sup> 'RA Accountant,' Wat een accountant doet, laatst geraadpleegd 10 april 2023, <https://www.wateenaccountantdoet.nl/info/ra-accountant.html>.

<sup>18</sup> 'Wat doet een belastingadviseur,' NOB, laatst geraadpleegd 10 april 2023, <https://www.nob.net/wat-doet-een-belastingadviseur>.

<sup>19</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 508.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is als volgt geformuleerd: 'Wat is de rol van zingevingmanagement bij de ervaring van betekenisvol werk door accountants en belastingadviseurs?' Dit wordt onderzocht aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder 'betekenisvol werk' in de academische literatuur en wat zijn de factoren die hieraan bijdragen?
2. Wat wordt verstaan onder 'zingevingsmanagement' in de academische literatuur?
3. Wat zijn relevante kenmerken van de case organisatie en welke vormen van zingevingmanagement worden er gebruikt?
4. Waaraan ontlenen accountants en belastingadviseurs betekenis in hun werk?
5. Hoe ervaren accountants en belastingadviseurs zingevingmanagement?

Deze scriptie is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 1 ga ik in op de theorie van betekenisvol werk en zingevingmanagement. Wat zijn bronnen van betekenisvol werk uit het onderzoeksmodel en wat zijn verschillende perspectieven op zingevingmanagement? In hoofdstuk 2 bespreek ik de door mij gekozen methoden en technieken. Waarom heb ik voor deze onderzoekspopulatie gekozen, waarom heb ik besloten om mij vooral op interviews en observatie te concentreren en wat is de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek? In hoofdstuk 3 presenteer ik mijn onderzoeksomgeving. Wat zijn relevante kenmerken van de case PASA en de onderzoekspopulatie? Hoe ervaren accountants en belastingadviseurs hun werkomgeving? In hoofdstuk 4 presenteer ik de door mij verkregen informatie. Waaraan ontlenen accountants en belastingadviseurs betekenis in hun werk en hoe ervaren accountants en belastingadviseurs zingevingmanagement? In hoofdstuk 5 wordt de balans opgemaakt door een verbinding te maken tussen de empirische bevindingen van hoofdstuk 3 en 4 en de theoretische benadering van hoofdstuk 1. Na deze discussie volgt de conclusie en wordt een samenvattend antwoord gegeven op de hoofdvraag. Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

## *Betekenisvol werk & zingevingmanagement*

### Theorie

*Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste deelvraag van deze scriptie: Wat wordt verstaan onder 'betekenisvol werk' in de academische literatuur en wat zijn de factoren die hieraan bijdragen? Tevens wordt de tweede deelvraag beantwoord: Wat wordt verstaan onder 'zingevingsmanagement' in de academische literatuur?*

#### 1.1 Definitie van betekenisvol werk

Volgens managementonderzoekers Kelly Pledger Weeks en Caithlin Schaffert is er vanuit filosofisch/ethisch perspectief een continue discussie gaande over de vraag in hoeverre een betekenisvol leven los kan worden gezien van betekenisvol werk, aangezien het aandeel van werk in een mensenleven substantieel is.<sup>20</sup>

Vanuit hun onderzoek onderscheiden Pledger Weeks en Schaffert twee belangrijke stromingen die zich bezighouden met betekenisvol werk: een filosofische stroming en een stroming vanuit organisatiestudies.<sup>21</sup> Binnen organisatiestudies wordt betekenisvol werk veelal vanuit psychologisch oogpunt gezien als een verzameling processen die cognitief van aard zijn.<sup>22</sup> Volgens onderzoekers uit de bedrijfsethiek Christopher Michaelson, Michael Pratt, Adam Grant en Craig Dunn onderzoeken filosofen de kenmerken van betekenisvol werk die iedereen gemeen heeft en beweren onderzoekers van organisatiestudies dat er ook een noodzaak is om te focussen op de individuele ervaringen van betekenisvol werk.<sup>23</sup> Als reactie op het ontbreken van een alomvattende theorie, hebben ethici Marjolein Lips-Wiersma en Lani Morris geprobeerd om de enorme hoeveelheid theorieën vanuit deze twee stromingen rondom betekenisvol werk te integreren, waarmee zij hebben gezocht naar dat wat mensen gemeenschappelijk hebben aangaande betekenisvol werk en dat wat individueel is.<sup>24</sup>

Volgens Lips-Wiersma en Morris heeft het concept betekenisvol werk voor een deel zijn wortels in de geesteswetenschappen.<sup>25</sup> Zij geven aan dat betekenisvol werk is gebaseerd op duidelijk geformuleerde ontologische veronderstellingen, waarbij zij doelen op een intrinsieke wil tot betekenis,

<sup>20</sup> Kelly Pledger Weeks en Caitlin Schaffert, 'Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study,' *Journal of Business Ethics* 156, (2019): 1045.

<sup>21</sup> Pledger Weeks en Schaffert, 'Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: 1045-1046.

<sup>22</sup> Hans Alma en Adri Smaling, *Waarvoor je leeft. Humanistische bronnen van zin* (Amsterdam: SWP, 2009), 18.

<sup>23</sup> Christopher Michaelson et al., 'Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies,' *Journal of Business Ethics* 121, nr1 (2014): 79.

<sup>24</sup> Pledger Weeks en Schaffert, 'Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: 1047.

<sup>25</sup> Marjolein Lips-Wiersma en Lani Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning,' *Journal of Business Ethics* 88, (2009): 494.

naar het idee van humanist Omar Aktouf.<sup>26</sup>

Aktouf formuleerde het als volgt: 'van nature is een persoon betrokken bij zijn of haar wezen en bij zijn of haar worden (vervreemding is hierbij een obstakel): een subject wiens hele wezen betekenis is en behoefte heeft aan betekenis.'<sup>27</sup> Volgens Lips-Wiersma en Morris moet elke persoon zelf betekenis ontdekken en betekenis kan niet door een ander worden voorgeschreven of gedefinieerd, want als het wordt voorgeschreven, heeft het geen betekenis meer in existentiële zin.<sup>28</sup> Daarmee is de gehanteerde definitie in dit onderzoek: 'Betekenisvol werk is een individueel, subjectief en existentieel concept dat verschilt van, maar wordt beïnvloed door organisatorische achtergronden en resultaten.'<sup>29</sup>

De term 'individueel' duidt op de autonomie van mensen in hun eigen zingevingsproces. Volgens psychologen Gerben Westerhof en Ernst Bohlmeijer vindt een zingevingsproces, ondanks de individuele aard, nadrukkelijk plaats binnen de sociaal-culturele context waarin mensen leven.<sup>30</sup> Deze onderzoekers lijken de rol van de omgeving sterker te benadrukken dan Lips-Wiersma en Morris. Dit maakt dat ik in mijn onderzoek de specifieke omgeving van een accountants- en adviesorganisatie nadrukkelijk zal betrekken in mijn analyses rondom betekenisvol werk. Ook zal ik kritisch zijn ten aanzien van de autonomie van mensen in hun eigen zingevingsproces.

## 1.2 The Holistic Development Framework

Lips-Wiersma en Morris hebben een actieonderzoeksproject uitgevoerd met 214 deelnemers van verschillende spirituele, culturele en beroepsmatige contexten. Hun leeftijd varieerde van 24 tot 78 jaar en ongeveer een derde van de deelnemers had geen enkele vorm van religieuze of spirituele overtuiging. Via zestien workshops werden zij actief betrokken bij het proces van het bevestigen en blootleggen van de betekenis van hun werk.<sup>31</sup> Op basis van hun bevindingen, ontwikkelden de onderzoekers wat zij noemden *The Holistic Development Framework*: een model waarin verschillende bronnen van zinvol werk in één kader worden samengebracht en hun onderlinge relatie wordt besproken. Werknemers streven volgens hen doelen na die belangrijk en betekenisvol zijn en waarin hun spiritualiteit tot uiting komt, te weten: je ontwikkelen en jezelf worden, je verbinden met anderen, zelfexpressie en anderen dienen.<sup>32</sup> Wanneer de spiritualiteit van medewerkers niet in lijn is met hun carrière, maken zij andere keuzes ten aanzien van hun loopbaan.<sup>33</sup> Door dit framework te gebruiken, zou volgens Lips-Wiersma en Morris duidelijk worden waarin betekenisvol werk gevonden wordt.<sup>34</sup>

De vier bronnen binnen *The Holistic Development Framework* zouden samen leiden tot betekenisvol werk. Deze bevinden zich in vier kwadranten die respectievelijk gevormd worden op een

---

<sup>26</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work,' 492.

<sup>27</sup> Omar Aktouf, 'Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism?', *Academy of Management Review* 17, nr 3, (1992): 415.

<sup>28</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work,' 494.

<sup>29</sup> Marjolein Lips-Wiersma en Sarah Wright, 'Measuring the meaning of meaningful work,' *Group & Organization Management* 37, nr 5, (2012): 657.

<sup>30</sup> Gerben Westerhof en Ernst Bohlmeijer. *Psychologie van de levenskunst* (Amsterdam: Boom, 2010) 137.

<sup>31</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work,' 497.

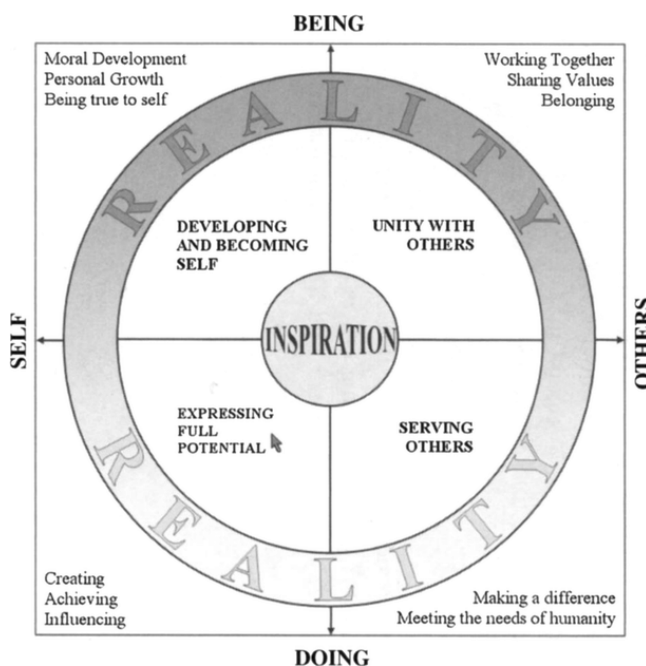
<sup>32</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work,' 503.

<sup>33</sup> Marjolein Lips-Wiersma, 'The influence of spiritual "meaning making" on career behavior,' *Journal of Management Development* 21, nr 7, (2002): 514.

<sup>34</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work,' 491.

horizontale as waar 'zelf' en de 'ander' tegenover elkaar staan en een verticale as waar 'zijn' en 'doen' tegenover elkaar staan. Die contrasten tussen 'zelf' en de 'ander', 'zijn' en 'doen' leveren voortdurend spanningen op en daar dient een balans in gevonden te worden om betekenis te ervaren. Hoe mensen de vier verschillende dimensies van zingeving<sup>35</sup> prioriteren is persoonlijk en zal waarschijnlijk in de loop van de tijd fluctueren, maar betekenisvol werk vereist aandacht voor zowel 'doen en zijn' als voor zowel 'zelf en de ander'.<sup>36</sup>

Wat onderzoekers Lips-Wiersma en Morris eveneens aangeven, is dat betekenis niet kan worden ervaren als mensen doen alsof, dat geldt zowel in relatie tot zichzelf als in relatie tot de werkomstandigheden. Het is belangrijk dat mensen weten wie ze zijn, wat persoonlijk betekenisvol voor hen is en dat ze trouw blijven aan zichzelf.<sup>37</sup> Mensen hebben volgens de auteurs een verlangen naar authenticiteit: mensen willen open kunnen zijn over hun eigen persoonlijke behoefte aan betekenisvol werk en willen deze ingevuld zien.<sup>38</sup> Lips-Wiersma en Morris adviseren mensen om de werkomstandigheden waarin zij verkeren onder ogen te blijven zien en regelmatig de vraag te stellen hoe ver ideaal en die werkomstandigheden van elkaar verwijderd zijn. De antwoorden geven mogelijkheden tot bijsturing.<sup>39</sup>



Figuur 1: *The Holistic Development Framework*

De vier bronnen van betekenisvol werk volgens de theorie van Lips-Wiersma en Morris, worden hieronder toegelicht. Waar relevant wordt hun theorie in gesprek gebracht met andere onderzoekers om deze vier bronnen te doorgronden en te begrijpen, maar ook kritisch te benaderen.

<sup>35</sup> In deze thesis hebben de woorden *betekenis*, *betekenisvol*, *zin*, *zingeving* en *zingevend* soortgelijke strekking waarbij *betekenis* binnen de definitie van *betekenisvol werk* in paragraaf 1.1. het uitgangspunt vormt.

<sup>36</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work,' 505.

<sup>37</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 52-54.

<sup>38</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 55-56.

<sup>39</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 44-46.

### 1.2.1 Jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf')

Lips-Wiersma en Morris duiden jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf') als een eerste bron van betekenisvol werk. Het uitgangspunt van deze bron is dat mensen betekenis vinden als mensen vanwege het leven dat zij leiden of vanwege hun werk zichzelf ontwikkelen tot de persoon die zij willen zijn. Wie mensen worden als gevolg van bezig zijn met werk, zou derhalve erg belangrijk zijn voor mensen.<sup>40</sup> Er spelen drie subthema's binnen dit kwadrant, namelijk: morele ontwikkeling, persoonlijke groei en trouw zijn aan jezelf. Het subthema morele ontwikkeling heeft vooral betrekking op het juiste doen en goed van kwaad onderscheiden.<sup>41</sup> Het subthema persoonlijke groei gaat onder meer over kennis vergaren en vaardigheden aanleren.<sup>42</sup> Trouw zijn aan jezelf als derde subthema heeft onder meer betrekking op de vrijheid willen hebben om jezelf te zijn en eigen prioriteiten te stellen.<sup>43</sup>

Lips-Wiersma en Morris stellen dat als het gaat over 'het zelf' in relatie tot werk, dat het voor organisaties belangrijk is om te beseffen dat de manier waarop mensen hun werk uitvoeren, veel invloed heeft op het welzijn van de mens. Als mensen geen tijd of vaardigheden hebben om na te denken en in contact te komen met het innerlijke zelf, kunnen ze volgens Lips-Wiersma en Morris niet beoordelen hoe ze zich voelen. Als gevolg hiervan raken ze losgekoppeld van zichzelf en verliezen ze hun authenticiteit wat kan leiden tot gedachteloosheid en aangetaste waarden.<sup>44</sup>

Als mensen met hun werkzame leven starten, zijn ze volgens Lips-Wiersma al door vele krachten gevormd. 'het zelf' ontwikkelt zich namelijk via interactie met anderen, binnen het gezin waarin mensen zijn opgegroeid bijvoorbeeld en via school.<sup>45</sup> Later zou 'het zelf' zich ook op het werk ontwikkelen. De theorie van Lips-Wiersma en Morris maakt echter niet duidelijk hoe 'het zelf' op het werk tot ontwikkeling komt en welke factoren van invloed zijn.

Naar mijn mening biedt de theorie over het proces van organisatorische socialisatie bepaalde antwoorden op hoe 'het zelf' zich op het werk ontwikkelt als het verwerven van kennis centraal staat, zoals in een accountants- en adviesorganisatie.<sup>46</sup> Organisatorische socialisatie is volgens organisatiepsychologen Allison Ellis, Talya Bauer en Berrin Erdogan het proces waarbij mensen als individu worden begeleid in het verwerven van bepaalde informatie, met het oog op het functioneren in de organisatie. Dit proces omvat het verwerven van de benodigde kennis en vaardigheden en allerlei culturele elementen zoals rollen, verwachtingen, normen en waarden en rituelen. Ook worden medewerkers voorzien van de juiste informatie over politieke verhoudingen en machtsverhoudingen zodat ze succesvol kunnen zijn. Via organisatorische socialisatie verzekeren organisaties zich als het

---

<sup>40</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 20.

<sup>41</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 21-22.

<sup>42</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 22-24.

<sup>43</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 24-25.

<sup>44</sup> Marjolein Lips-Wiersma en Lani Morris, 'Understand It or Destroy It: Why Every Leader Needs to Understand Meaningful Work,' in *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*, red. Judi Neal (New York: Springer New York, 2013), 230.

<sup>45</sup> Marjolein Lips-Wiersma, 'A Bahá'í Perspective on the Nature and Purpose of Work,' in *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*, red. Judi Neal (New York: Springer New York, 2013), 121.

<sup>46</sup> "Kennistoets' voor klanten?," *AccountantWeek*, Alex Boxum, 23 november 2020, laatst geraadpleegd 15 juni 2023, <https://accountantweek.nl/artikel/kennistoets-accountants-compliance-vakbekwaamheid>.



ware van gecommitteerde en productieve medewerkers.<sup>47</sup> De ontwikkeling van 'het zelf' kan hierdoor onderhevig zijn aan de krachten van de organisatie om daarmee organisatiedoelen te bereiken. In mijn onderzoek zal ik binnen deze bron van betekenisvol werk analyseren of de ontwikkeling van 'het zelf' onderdrukt wordt door krachten om organisatiedoelen te bereiken.

Volgens Lips-Wiersma is het belangrijk als werkgever te erkennen dat ook het gezinsleven, vrijwilligerswerk en vrije tijd bijdragen aan een zinvol leven en dat betaald werk daarom goed in balans moet zijn met andere belangrijke dimensies van het leven.<sup>48</sup> Volgens Lips-Wiersma en Morris dienen organisaties daarom voorwaarden te creëren waardoor medewerkers in contact kunnen blijven met zichzelf.<sup>49</sup> In mijn onderzoek zal ik binnen deze bron dan ook bestuderen, in welke mate door de werkgever wordt gefaciliteerd, dat medewerkers in contact kunnen blijven met zichzelf.

### 1.2.2 Eenheid met anderen

Lips-Wiersma en Morris duiden eenheid met anderen als een tweede bron van betekenisvol werk. Eenheid met anderen kent drie subthema's, te weten: 'samenwerken', 'waarden delen' en 'erbij horen'.<sup>50</sup> Wanneer mensen in hun werk een van deze of meerdere subthema's bemerken, zouden zij hun werk sneller als betekenisvol ervaren. Het subthema 'samenwerken' verwijst naar het gevoel dat mensen meer kunnen zijn en meer kunnen bereiken met de steun van anderen.<sup>51</sup> Het subthema 'waarden delen' heeft onder meer betrekking op hetzelfde in het leven staan en dezelfde uitgangspunten hebben.<sup>52</sup> Erbij horen als derde subthema gaat over geaccepteerd worden en jezelf ergens thuis voelen.

Wat het effect van wisselende teams of teamformaat is op het ervaren van eenheid, wordt niet door Lips-Wiersma en Morris uitgelegd. Daarom introduceer ik de theorie van filosoof Meerten ter Borg. Hij stelt in het kader van eenheid met anderen, dat een baan die mensen met een vast team kunnen uitoefenen, meer gevoel van eenheid opleveren, dan een baan waarin mensen voortdurend van teamsamenstelling wisselen. De gevraagde flexibiliteit om met die verschillende teamsamenstellingen om te gaan, kan namelijk een gevoel van onzekerheid of angst opleveren. In plaats van ontologische geborgenheid, ervaren mensen dan ontologische verlatenheid.<sup>53</sup> Ook stelt Ter Borg dat verbondenheid per definitie exclusief is, mensen kunnen geen wij-gevoel met iedereen hebben.<sup>54</sup> In mijn onderzoek zal ik binnen dit kwadrant analyseren of het ervaren van betekenisvol werk vanwege eenheid met anderen mogelijk onderdrukt wordt door wisselende teams of het formaat van teams.

Ook de werking van de fysieke werkplek op het ervaren van eenheid met anderen, wordt binnen de theorie van Lips-Wiersma en Morris niet duidelijk. Bouwkundig onderzoekers Shang Gao, Sui

---

<sup>47</sup> Allison M. Ellis, Talya N. Bauer en Berrin Erdogan, 'New-Employee Organizational Socialization. Adjusting to New Roles, Colleagues and Organizations,' in *Handbook of socialization: theory and research* red. Joan E. Grusec en Paul David Hastings (New York : The Guilford Press, 2015), 302.

<sup>48</sup> Lips-Wiersma, 'A Bahá'í Perspective on the Nature and Purpose of Work,' 122.

<sup>49</sup> Marjolein Lips-Wiersma en Lani Morris, 'Understand It or Destroy It,' 231.

<sup>50</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 501.

<sup>51</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 25-26.

<sup>52</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 27-28.

<sup>53</sup> Ter borg, *Zineconomie*, 57-58.

<sup>54</sup> Ter borg, *Zineconomie*, 146.



Pheng Low en Hua Qian Gong stellen dat er triggers en activiteiten nodig zijn om mensen in een gemeenschap met elkaar te verbinden, maar dat de belangrijkste voorwaarde hierbij de benodigde ruimte is om dat te laten gebeuren.<sup>55</sup> Deze onderzoekers hebben verbanden gelegd tussen een *Activity Based Working* kantoor (ABW-kantoor) en het gevoel van erbij horen onder medewerkers.<sup>56</sup> Een ABW-kantoor beschikt over verschillende samenwerkings- en discussieruimtes, evenals een grotere verscheidenheid aan typen werkstations zonder aangewezen bureaus, zodat werknemers vrij zijn om de ruimte te gebruiken die het beste bij hun behoeften past. Mensen hebben niet langer een vaste werkplek.<sup>57</sup> ABW is volgens deze onderzoekers niet zomaar een verandering in de werkruimte, maar een transformatie in de wijze van werken die door medewerkers ieder op hun eigen manier beleefd wordt als het gaat om het ervaren van eenheid met anderen.<sup>58</sup> In mijn onderzoek zal ik analyseren of en hoe de fysieke werkplek en de inrichting van het kantoor, van invloed zijn op het ervaren van betekenisvol werk vanwege eenheid met anderen.

### 1.2.3 Zelfexpressie

Lips-Wiersma en Morris duiden zelfexpressie als een derde bron van betekenisvol werk. Volgens deze onderzoekers is de kern hiervan dat mensen verantwoordelijk zijn voor het in de wereld brengen van hun unieke talenten en gaven.<sup>59</sup> Binnen deze bron, kwamen in hun onderzoek drie subthema's naar voren. Dit zijn creëren, bereiken en beïnvloeden. Onder 'creëren' valt de behoefte om te doen ontstaan. 'Bereiken' gaat over de behoefte om iets te bereiken, te voltooien of tot een goed einde te brengen. 'Beïnvloeden' betreft de behoefte om zaken te beïnvloeden, of op de een of andere manier de macht te hebben om iets tot stand te brengen.<sup>60</sup>

'Maakbaarheid' lijkt binnen deze thema's van Lips-Wiersma en Morris een onderlinge kernwaarde te zijn. Dit associeer ik met de *Human Potential Movement*: een beweging uit de jaren 80 van de vorige eeuw. Deze beweging legt grote nadruk op het verwezenlijken van het menselijk potentieel en eigen regie.<sup>61</sup> De vraag is in hoeverre mensen zelf verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor het verwezenlijken van hun potentieel. Zo heeft de Amerikaanse filosoof Margaret Walker kritiek op die maakbaarheid. Zij stelt dat in het westerse denken maakbaarheid sterk samenhangt met rationaliteit en autonomie,<sup>62</sup> terwijl mensen volgens haar juist sterk afhankelijk zijn van anderen. Zij noemt dit 'relationele autonomie'.<sup>63</sup> Volgens haar visie zijn medewerkers dus sterk afhankelijk van de organisatiecontext en zullen de werkomstandigheden invloed hebben op de mate waarin medewerkers hun potentieel volledig tot uiting kunnen brengen. In mijn onderzoek zal ik analyseren in welke mate de werkomstandigheden van invloed zijn op deze bron van betekenisvol werk.

---

<sup>55</sup> Shang Gao, Sui Pheng Low en Hua Qian Gong, 'Effects of activity-based workspaces on employee belongingness,' *Facilities* 40 nr ½ (2022): 113.

<sup>56</sup> Gao, Low en Gong, 'Effects of activity-based workspaces,' 98.

<sup>57</sup> Gao, Low en Gong, 'Effects of activity-based workspaces,' 105.

<sup>58</sup> Gao, Low en Gong, 'Effects of activity-based workspaces,' 113.

<sup>59</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 31-33.

<sup>60</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 31-35.

<sup>61</sup> George D. Chryssides, *Exploring New Religions*, (London: Continuum, 1999), 278-314.

<sup>62</sup> Margaret Urban Walker, *Moral Understandings: A Feminist Study in Ethics* (New York: Oxford University Press, 2007), 140.

<sup>63</sup> Walker, *Moral Understandings*, 138.

Volgens Lips-Wiersma en Morris vormt vervreemding van het werk een obstakel bij het ervaren van betekenisvol werk bij zelfexpressie en zelfrealisatie.<sup>64</sup> Wat zij met vervreemding bedoelen, lichten zij echter niet toe, daarom introduceer ik de klassieke Duitse auteur Karl Marx. Hij analyseerde hoe sociale klassenverschillen en productiesystemen de mens reduceerden tot slechts onderdeel van de organisatiemachine. Volgens hem zou vervreemding het gevolg zijn van de scheiding tussen de eigendom van kapitaal en de productiemiddelen. Tegen deze achtergrond zou werk volgens Marx inderdaad een obstakel vormen, dat voorkomt dat mensen hun hogere ambities naar zelfrealisatie bereiken.<sup>65</sup>

Marx stelde dat mensen op drie punten vervreemd raken: Op de eerste plaats van het eindproduct. Mensen verzorgen slechts een onderdeelje in het hele productieproces. Ten tweede zijn mensen vervreemd van hun medemens, deze is een collega geworden die een andere rol speelt en misschien een baan wil innemen. Ook kan er sprake zijn van een hiërarchische vervreemding door een kloof tussen werknemers en aandeelhouders die met hun kapitaal geld aan de werknemers verdienen. Ten derde zijn mensen vervreemd van zichzelf. Het lichaam is zelf een machine geworden die 's morgens mensen tot actie aanzet.<sup>66</sup>

In mijn onderzoek zal ik binnen deze bron analyseren of mensen hun werk als meer of minder betekenisvol ervaren als gevolg van het werkproces. Ook zal ik onderzoeken of mensen hun werk als meer of minder betekenisvol ervaren als gevolg van de eigendoms- en machtsverhoudingen die bepalen hoeveel zeggenschap werknemers over hun eigen werk hebben.

#### **1.2.4. Dienstbaarheid aan anderen**

Lips-Wiersma en Morris stellen dat 'dienstbaarheid aan anderen' een vierde bron van betekenisvol werk is en gaat over de menselijke behoefte om een bijdrage te leveren aan het welzijn van anderen. Zij stellen binnen dit kwadrant twee subthema's te hebben ontdekt, namelijk: 'een verschil maken' en 'voorzien in de behoefte van de mensheid en de planeet.'<sup>67</sup> Een verschil maken gaat over het verbeteren van de ervaring van individuele mensen op allerlei gebied, of helpen om de omstandigheden van individuele mensen te verbeteren.<sup>68</sup> Ten aanzien van willen voorzien in de behoefte van de mensheid en de planeet, geven Lips-Wiersma en Morris aan dat mensen behoefte hebben om nuttig te zijn in de grotere context, om te voelen dat iemands leven en werk nuttig zijn geweest voor de bredere zaak, van de wijdere wereld, of van de planeet zelf.

Ik onderschrijf het idee dat mensen betekenis kunnen ervaren als zij voorzien in de behoefte van de mensheid en de planeet, zoals Lips-Wiersma en Morris veronderstellen. Tegelijkertijd neem ik waar dat veel mensen druk zijn met zichzelf en hun naasten. Ik trek de veronderstelde universaliteit van dit subthema dan ook in twijfel en introduceer daarom de theorie van Ter Borg. Hij stelt dat mensen zich willen 'inzetten voor' mensen waarmee ze zich kunnen identificeren of voor principes die tot de

---

<sup>64</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 492.

<sup>65</sup> Eeva Keskula, 'Labor, Employment, and Work,' in *The International Encyclopedia of Anthropology*, red. Hillary Callan (Hoboken: John Wiley & Sons, 2018) 2.

<sup>66</sup> Jon Elster, *Karl Marx: A Reader* (Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1984), 39-41.

<sup>67</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 35-36.

<sup>68</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 36.

verbeelding spreken.<sup>69</sup> Volgens hem is er zowel sprake van vrijblijvendheid als van marktwerking: mensen kiezen zélf uit het aanbod wat bij hen past en voor hen betekenis heeft.<sup>70</sup>

In mijn onderzoek neem ik vrijblijvendheid en marktwerking in aanmerking als alternatief voor de vermeende universaliteit van willen voorzien in de behoefte van de mensheid en de planeet volgens Lips-Wiersma en Morris.

Nu de theorie rondom betekenisvol werk uiteen is gezet, rijst de vraag of het mogelijk is dat organisaties betekenisvol werk kunnen creëren, in de volgende paragraaf wordt derhalve 'zingeingsmanagement' geïntroduceerd.

### **1.3 Perspectieven op zingeingsmanagement**

Veel organisaties houden zich bewust bezig met het ontplooiën van initiatieven om hun medewerkers betekenisvol werk te laten ervaren. Dit wordt 'zingeingsmanagement' [the management of meaning] genoemd.<sup>71</sup> Het uitgangspunt van Lips-Wiersma en Morris en andere onderzoekers uit de geesteswetenschappen is dat mensen de intrinsieke wil tot betekenis hebben en daarom zou het niet nodig zijn om als werkgever zingeving te verschaffen via zingeingsmanagement.<sup>72</sup> Volgens onderzoekers uit de organisatiepsychologie Douglas May, Richard Gilson en Lynn Harter is de aandacht van organisaties en HRM-professionals voor 'zingeingsmanagement' de laatste jaren juist toegenomen, omdat zingeingsmanagement wordt gezien als een methode die de motivatie en gehechtheid van een werknemer aan het werk bevordert.<sup>73</sup> Zingeingsmanagement zou dus leiden tot een betere motivatie en een langere verblijfsduur van medewerkers. In paragraaf 1.3.1. wordt de visie op zingeingsmanagement eerst beschreven vanuit een geesteswetenschappelijk perspectief en vervolgens wordt in paragraaf 1.3.2 zingeingsmanagement vanuit een managementperspectief toegelicht.

#### **1.3.1 Zingeingsmanagement vanuit een geesteswetenschappelijk perspectief**

Volgens ethici Michaelson et al. houden onderzoekers uit de geesteswetenschappen en filosofen zich vooral bezig met betekenisvol werk als een moreel onderwerp binnen organisaties en dus niet als een methode waarmee organisaties de motivatie en gehechtheid van een werknemer aan het werk moeten bevorderen. Hun uitgangspunt is dat organisaties morele plichten hebben ten aanzien van het faciliteren van betekenisvol werk en dat tegelijkertijd elk individu zelf betekenis moet ontdekken. Omdat mensen een intrinsieke wil tot betekenis hebben, kan het niet door een ander worden voorgeschreven of gedefinieerd, want als het wordt voorgeschreven, heeft het geen betekenis meer in existentiële zin.<sup>74</sup>

Een van de belangrijkste conclusies die Lips-Wiersma en Morris trokken uit hun onderzoek, is dat

---

<sup>69</sup> Ter borg, *Zineconomie*, 146-147.

<sup>70</sup> Ter borg, *Zineconomie*, 147-148.

<sup>71</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 503.

<sup>72</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 491.

<sup>73</sup> Douglas R. May, Richard L. Gilson en Lynn M. Harter, 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,' *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, (2004): 13.

<sup>74</sup> Christopher Michaelson et al., 'Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies,' *Journal of Business Ethics* 121, nr1 (2014): 78.

'betekenisvol werk' zich duidelijk onderscheidt van zingevingmanagement door middel van leiderschap of organisatiecultuur. Volgens Lips-Wiersma en Morris hebben mensen de intrinsieke wil tot betekenis en daarom zou het niet nodig zijn om als werkgever zingeving te verschaffen.<sup>75</sup> Hoewel Lips-Wiersma en Morris stellen dat organisaties hun medewerkers niet kunnen opleggen wat zij als betekenisvol werk moeten ervaren, sluiten zij niet uit dat de werkomgeving kan bijdragen aan het ervaren van betekenisvol werk mits deze initiatieven aansluiten bij de persoonlijke zingeving en als authentiek worden ervaren.<sup>76</sup>

Volgens Lips-Wiersma en Morris begint betekenisvol werk met morele kwesties als een goede beloning, zekerheid van werk en een goede balans tussen de verschillende belangrijke levensrollen die mensen vervullen, dat alles geeft volgens deze onderzoekers vorm aan een gezonde werkplek.<sup>77</sup> Lips-Wiersma en Lani Morris vinden het met name kwalijk dat het creëren van een gevoel van verbondenheid en een sterke organisatiecultuur worden bestudeerd in isolatie van factoren die bijdragen aan zinloos werk, zoals vervreemding en overmatige controle.<sup>78</sup> Zij vinden dat niet ethisch, omdat mensen duidelijk behoefte hebben aan een authentiek, moreel en waardig leven. Kortom, organisaties moeten in eerste instantie het fenomeen vervreemding aanpakken.

Lips-Wiersma en Morris benadrukken dat het negeren van betekenisvol werk, het onzichtbaar maken ervan of het inferieur maken ervan aan een ideaal van de organisatie als een vorm van efficiëntie waardoor mensen als onderdelen van een machine worden beschouwd, de verbinding verloren gaat. Mensen aansturen zonder te vragen wie die mensen zijn en wat hun behoeften zijn, draait volgens hen op niets uit. Medewerkers zouden gefrustreerd raken als de organisatie de 'juiste taal' spreekt, maar medewerkers nog steeds niet als verantwoordelijke mensen behandelt. Motiverende technieken zijn niet de oplossing, die missen het punt. Mensen willen niet 'gemotiveerd' zijn; zij willen werkomstandigheden die ervoor zorgen dat zij hun werk als betekenisvol ervaren.<sup>79</sup> Lips-Wiersma en Morris zijn van mening dat het van respect betuigt en erkenning geeft aan de waardigheid van het individu, als organisaties de persoonlijke zingeving van medewerkers als basis nemen voor hun organisatorische contexten.<sup>80</sup>

Ook het uitgangspunt van filosoof Ciulla is dat het objectieve element van betekenisvol werk bestaat uit de morele arbeidsvoorwaarden zelf. Merknemers moeten op de eerste plaats met waardigheid en respect worden behandeld, vanuit principes als eerlijkheid, billijkheid en rechtvaardigheid. Wanneer medewerkers zich mens voelen, kunnen zij betekenis vinden.<sup>81</sup> Omdat mensen een intrinsieke wil tot betekenis hebben en van nature zoeken naar betekenis, geven zij allemaal hun eigen unieke betekenis aan dezelfde werkelijkheid. Daarom kunnen organisaties volgens Ciulla dan ook geen zinvol werk creëren, het zijn gewoon plekken waar mensen het zouden

---

<sup>75</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 491.

<sup>76</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 508.

<sup>77</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 508.

<sup>78</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 492.

<sup>79</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 132-133.

<sup>80</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 505.

<sup>81</sup> Ciulla, *The Working Life*, 211.

kunnen vinden.<sup>82</sup>

Ciulla stelt dat organisaties met behulp van zingeingsmanagement het probleem van de vervreemding van werknemers aanpakken. Organisaties initiëren zakendiners, borrels, sportuitjes en netwerk-evenementen die worden gepresenteerd als 'vermakelijk', maar daarmee ondertussen inbreuk maken op de vrije tijd van werknemers. Medewerkers en managers die belast zijn met de taak van zingeingsmanagement, proberen volgens haar via deze initiatieven werknemers te overtuigen om meer van zichzelf in hun werk te investeren dan de baan vereist. Volgens Ciulla wordt banaal werk op deze manier verpakt als betekenisvol werk.<sup>83</sup>

In mijn onderzoek zal ik op de eerste plaats analyseren of er sprake is van zingeingsmanagement. Daarna zal ik onderzoeken of het effect heeft en wat het effect dan is. Tevens zal ik analyseren of de werkomstandigheden ervoor zorgen dat mensen hun werk als betekenisvol ervaren. Ook zal ik onderzoeken of medewerkers in staat worden gesteld belangrijke levensrollen te combineren en het welzijn van medewerkers voorop staat omdat er sprake is van een gezonde werkplek. Of dat er juist inbreuk wordt gemaakt op de vrije tijd van medewerkers en banaal werk wordt verpakt als betekenisvol werk.

### **1.3.2 Zingeingsmanagement vanuit een managementperspectief**

In tegenstelling tot het gepresenteerde perspectief van de geesteswetenschappen, stellen onderzoekers vanuit een managementperspectief, dat zingeving juist moet worden geleverd en dat de organisatie zelf de uiteindelijke oorzaak kan zijn waaraan het individu betekenis ontleent.<sup>84</sup>

De aanhoudende aandacht voor cultuurverandering heeft volgens managementonderzoekers Bogdan Costea, Norman Crump en Kostas Amiridis geleid tot de uitwerking van nieuwe programma's, die worden gepresenteerd in missieverklaringen, visies en nieuwe waardesystemen. Deze gaan gepaard met een overvloed aan adviesinterventies, gericht op het opnieuw uitvinden van zowel de identiteit van het bedrijf als van de onderwerpen binnen het bedrijf.<sup>85</sup> Zo willen organisaties cultuur en betrokkenheid beheren,<sup>86</sup> prestaties,<sup>87</sup> kennis, creativiteit en innovatie,<sup>88</sup> maar ook welzijn, geluk en zelfactualisatie. Daarbij strooien veel organisaties met de term 'leuk' om te presenteren wat het zou kunnen betekenen om voor hen te werken.<sup>89</sup>

Managementonderzoekers Michael Pratt en Blake Ashforth stellen dat zingeingsmanagement zinvol werk kan bewerkstelligen door specifiek factoren te beïnvloeden die een positieve invloed hebben op de identiteit van de werknemer. Hun uitgangspunt is namelijk dat de kern van zingeingsmanagement zou moeten bestaan uit initiatieven die medewerkers in staat stellen om

---

<sup>82</sup> Joanne B. Ciulla, *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work* (New York: Times Business Books, 2000), 211.

<sup>83</sup> Ciulla, *The Working Life*, 9.

<sup>84</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 503.

<sup>85</sup> Bogdan Costea, Norman Crump en Kostas Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing,' *Human Relations* 61, nr5 (2008): 661.

<sup>86</sup> Costea, Crump en Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus,' 666.

<sup>87</sup> Costea, Crump en Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus,' 667-668.

<sup>88</sup> Costea, Crump en Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus,' 668-670.

<sup>89</sup> Costea, Crump en Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus,' 670-672.

antwoord te geven op de vraag: 'Wie ben ik?'<sup>90</sup> Zingevingmanagement houdt voor Pratt en Ashfort in, dat via zingevingmanagement de ware identiteit van elke medewerker naar boven wordt gehaald en dat het werk daarop wordt aangepast zodat de medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om hun taken uit te voeren. Volgens Pratt en Ashfort kan het aanpassen van het werk aan de identiteit van de medewerker vervolgens op twee manieren gebeuren: via het antwoord op de vraag 'Wat wil ik doen?' en het antwoord op de vraag: 'Waar hoor ik?' Op basis van de antwoorden, dient zingevingmanagement zich enerzijds te richten op het versterken van rollen, taken en de inhoud van een functie en anderzijds op het versterken van de groep waartoe medewerkers behoren en/of bijbehorende doelen, waarden en overtuigingen.<sup>91</sup>

Xin Chen, Eric Hansen en Jianfeng Cai stellen naar aanleiding van hun onderzoek dat zingevingmanagement zich zou moeten richten op initiatieven in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hun onderzoek zouden zij namelijk positieve verbanden gevonden hebben tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), het ervaren van betekenisvol werk en toewijding.<sup>92</sup> Medewerkers zouden middels deze maatschappelijk verantwoorde initiatieven namelijk respect verkrijgen van de maatschappij en het gevoel krijgen dat ze bijdragen aan de maatschappij. Hoe meer toewijding, hoe minder het verloop van medewerkers. Derhalve zien deze onderzoekers alle reden om met zingevingmanagement te investeren in MVO.<sup>93</sup> In mijn onderzoek zal ik analyseren of er sprake is van zingevingmanagement vanuit een management perspectief en op welke wijze deze vorm krijgt. Zijn de initiatieven ontworpen om creatieve mogelijkheden te openen of juist om beschikbare keuzes van medewerkers af te bakenen en betekenis voor te schrijven? Gaat de organisatie met medewerkers in gesprek over wie zij zijn en wat hun behoeften zijn? Tevens zal ik onderzoeken hoe de geconstateerde initiatieven rondom zingevingmanagement door de onderzoekspopulatie ervaren wordt.

Hiervoor heb ik de bronnen van betekenisvol werk beschreven conform de theorie van *The Holistic Development Framework* van Lips-Wiersma en Morris. Waar relevant heb ik hun theorie in gesprek gebracht met andere onderzoekers om deze vier bronnen te doorgronden en te begrijpen, maar ook kritisch te benaderen. Daarnaast heb ik verschillende perspectieven op zingevingmanagement beschreven.

In mijn onderzoek zal ik analyseren hoe deze aspecten terugkomen in en op het werk van accountants en belastingadviseurs en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Hoe komen de vier bronnen van betekenisvol werk tot uiting? Wat zijn de werkomstandigheden en hoe dragen deze bij aan het ervaren van betekenisvol werk? Wat zijn specifieke kenmerken van het beroep van een accountant en een belastingadviseur en hoe verhouden deze zich tot de ervaring van betekenisvol

---

90 Michael G. Pratt en Blake E. Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work.' in *Positive organizational scholarship* red. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton en Robert E. Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), 312.

91 Michael G. Pratt en Blake E. Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work.' 314.

92 Xin Chen, Eric Hansen en Jianfeng Cai, 'Employees' perception of corporate social responsibility and turnover intention: Work meaningfulness and affective commitment as mediators,' *Social Behavior and Personality*, 51, nr4, (2023): 2.

93 Chen, Hansen en Cai, 'Employees' perception of corporate social responsibility and turnover intention,' 8.

werk? Zijn er obstakels die de ervaring van betekenisvol werk belemmeren? Zijn er vormen van zingevingmanagement en hoe dragen deze bij aan het ervaren van betekenisvol werk?

Voordat ik de informatie presenteer die uit mijn onderzoek naar voren is gekomen, ga ik in het volgende hoofdstuk in op de methodologie mijn onderzoek. Welke methoden en technieken heb ik gebruikt en waarom? Hoe ziet de onderzoekspopulatie er precies uit en wat is de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek?



## Toezicht op kwaliteit

### Wijze van werken

*In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het onderzoek tot stand gekomen is en welke methoden zijn aangewend om de data te verzamelen en te analyseren. Op welke manier heeft dit onderzoek plaatsgevonden en waar? Met welke methoden is de informatie verzameld? Welke groep mensen is benaderd en welke overwegingen zijn daarbij gemaakt? Hoe is de verzamelde informatie verwerkt en geanalyseerd? Wat is mijn rol als onderzoeker en is er ethisch gehandeld?*

#### 2.1 Algemene informatie

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden en de beleving van betekenisvol werk te onderzoeken, heb ik ervoor gekozen om kwalitatief onderzoek te doen. Via kwalitatief onderzoek wordt getracht inzicht te verkrijgen in de overtuigingen en het gedrag van individuen of het identificeren van de sociale en culturele normen van een groep of gemeenschap.<sup>94</sup> Hierbij maakte ik gebruik van een casestudy. Een casestudy legt de focus op het verzamelen van data rondom een specifieke groep mensen, een object, individu, activiteit of gebeurtenis.<sup>95</sup>

#### 2.2 Keuze organisatie en onderzoekspopulatie

Tijdens mijn afstuderen wilde ik een onderzoek doen naar zingeving binnen een grote commerciële organisatie. PASA voldeed aan mijn ideale profiel. Omdat mijn verzoek aan PASA voor een casestudy vrijwel direct werd gehonoreerd, heb ik geen alternatieve organisaties in overweging genomen. In mijn casestudy zijn accountants van Audit & Assurance en belastingadviseurs van Tax & Legal van PASA betrokken. Mijn onderzoekspopulatie werkt op kantoor Eindhoven en kent een leeftijd tot achtendertig jaar.

Ik ben tot deze locatie gekomen, omdat op deze locatie alle diensten van PASA vertegenwoordigd zijn alsook alle verschillende stafafdelingen. Dit kantoor vormt daarmee een goede afspiegeling van de totale organisatie. Locatie Utrecht was een alternatief, maar vanwege de bereikbaarheid heb ik voor Eindhoven gekozen.

De keuze voor de afdelingen Audit & Assurance en Tax & Legal is ingegeven door het feit dat deze een significante bijdrage leveren aan de omzet van PASA. Zowel de betreffende accountants als belastingadviseurs zijn wetenschappelijk opgeleid en hebben daardoor gemeenschappelijke kenmerken. Deze vakspecialisten behoren tot de zogenoemde kenniswerkers.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> <sup>94</sup> Monique Hennink, Inge Hutter en Ajay Bailey, *Qualitative Research Methods* (London: SAGE Publications, 2020), 11.

<sup>95</sup> Uma Sekaran en Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (Hoboken: Wiley, 2016), 98.

<sup>96</sup> 'Kenniswerkers en kenniswerk,' Kennisbank Sociale Innovatie, laatst geraadpleegd 22 juni 2023, <https://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/kennis/kenniswerkers-en-kenniswerk/>.



De leeftijdscategorie tot achtendertig jaar is gebaseerd op het feit dat deze medewerkers de potentiële aandeelhouders van de toekomst zijn. In hoofdstuk drie geef ik zowel een uitgebreide beschrijving van PASA alsook van mijn onderzoekspopulatie.

### **2.3 Data verzamelen**

Ten behoeve van dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden, zoals een Zingeving Scan,<sup>97</sup> documentanalyse, het houden van interviews, participerende observatie en observatie.

#### ***Zingeving Scan***

Mijn casestudy uitgevoerd tijdens mijn stageperiode bij PASA en vond plaats in de periode van februari tot en met juni 2023. Deze scriptie is zowel het resultaat van een onderzoek voor mijn scriptie, als het resultaat van de Zingeving Scan uit mijn stageonderzoek. Mijn scriptie en stageproduct liggen in elkaars verlengde en hebben elkaar wederzijds beïnvloed en vooruitgeholpen. Het stageverslag dat is geschreven naar aanleiding van dat onderzoek overlapt daarom deels met deze scriptie, dit betreft passages uit het eerste hoofdstuk.<sup>98</sup>

#### ***Documentanalyse***

Tijdens mijn onderzoek ben ik gestart met een introductiedag voor nieuwe medewerkers. Op deze dag stelde de bestuursvoorzitter zich aan iedereen voor en vertelde onder meer over het beleid van PASA en de mensgerichte cultuur die wordt nagestreefd. Aan de hand van zijn verhaal ben ik nadien het interne web van PASA gaan verkennen en in eerste instantie op zoek gegaan naar informatie over die mensgerichtheid, omdat ik daar een belangrijk aanknopingspunt zag naar zingeving. Documenten, jaarverslagen en gesprekken met relevante gesprekspartners maakten deel uit van mijn analyse. Deze analyse gaf een beeld van de missie, visie en identiteit van PASA Accountants & Adviseurs en van het cultuurprogramma en de vele initiatieven daarbinnen.

Tegelijkertijd heb ik gebruik gemaakt van Google. Via Google is veel documentatie te vinden over de accountants- en adviesorganisatie in het algemeen, de problematieken, actuele ontwikkelingen, de wet- en regelgeving, de beroepscode en ervaringsverhalen van professionals binnen accountants- en adviesorganisaties, die heb ik eerst globaal gescand om te ontdekken wat kenmerkend voor de branche is. Later ben ik me gaan richten op het hoge verloop van medewerkers binnen accountants- en adviesorganisaties in het algemeen en later specifiek bij PASA. Ook heb ik de functieprofielen van mijn onderzoekspopulatie bestudeerd en verslagen die met werktevredenheid te maken hebben, zoals cultuurmetingen en verslagen van exitgesprekken. Ik heb deze geanalyseerd en met elkaar vergeleken en getracht een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen van mijn onderzoeksomgeving.

#### ***Interviews***

In dit onderzoek waren interviews een belangrijke methode om informatie te verzamelen. Er werden tien interviews afgenomen. De interviews werden in de privétijd van de respondenten gehouden waardoor zij anoniem konden blijven en zich niet bij hun werkgever hoefden te verantwoorden. De

---

<sup>97</sup> Zie bijlage I: Opdracht Zingeving Scan stageonderzoek.

<sup>98</sup> Judith Deliën, *Stageverslag Werken aan zin om te blijven*, (Rijksuniversiteit Groningen, 2023), 2-15.

eerste vijf respondenten werden door mij geworven met een mail die ik naar negen potentiële deelnemers verzond, waarbij niet zichtbaar was wie ik had aangeschreven. In mijn mail heb ik duidelijkheid verschaft over het thema van mijn onderzoek en de strekking van het interview. Drie respondenten werden rechtstreeks door mij benaderd middels een persoonlijke ontmoeting en twee interviewkandidaten werden aangedragen vanuit de eerste vijf respondenten. Het aandrigen van respondenten door eerdere respondenten staat bekend onder de naam sneeuwbaltechniek.<sup>99</sup>

Ik heb getracht de beleving van de respondenten te begrijpen vanuit hun eigen perspectief, het 'emic' of 'insider' perspectief genoemd,<sup>100</sup> waarbij ik heb onderzocht hoe accountants en belastingadviseurs betekenis in en op hun werk ervaren. De interviews werden half-gestructureerd gehouden. Dat wil zeggen met behulp van voorbereide onderwerpen, vragen en interviewtechnieken.<sup>101</sup> De zes onderwerpen die ik in mijn interviews ter sprake bracht, waren: carrière, zingeving in en op werk, jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn, eenheid met anderen, dienstbaarheid aan anderen en zelfexpressie.<sup>102</sup> Ik ben gestart met de eerste drie vragen van onderwerp 1 en heb de overige onderwerpen in willekeurige volgorde aan de orde laten komen en laten aansluiten bij de gegeven antwoorden. Onderwerp 3, 4, 5 en 6 heb ik bij de interviewkandidaten geïntroduceerd als één van de vier bronnen van betekenisvol werk binnen het door mij gekozen theoretisch onderzoeksmodel.<sup>103</sup> Bij deze onderwerpen heb ik getracht te achterhalen wat het ideaal van de geïnterviewde is en hoe de werkelijkheid wordt ervaren, met daarin het eigen aandeel en de die van de werkgever. Ik heb de subthema's van mijn onderzoeksmodel en de initiatieven van PASA uit het cultuurprogramma Horizon<sup>104</sup> en PASA Impact Centre<sup>105</sup> (zie ook paragraaf 3.2) bewust niet benoemd om te achterhalen in welke mate deze subthema's en initiatieven van PASA spontaan genoemd zouden worden en welke rol deze spelen.

Met behulp van een digitale voice recorder werden alle interviews opgenomen zodat precies kan worden nagegaan wat iedere respondent heeft gezegd. Hierbij werd rekening gehouden met de anonimiteit van de respondenten. Door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, heb ik nagestreefd dat iedereen vrijuit kon spreken en dat sociaalwenselijke antwoorden werden voorkomen. Vervolgens werden alle interviews getranscribeerd.<sup>106</sup> Aan de hand van de transcripten heb ik onderscheid gemaakt tussen relevante en minder relevante informatie. Vervolgens werden de verschillende fragmenten gecodeerd. Codes zijn essentiële kwesties, onderwerpen of concepten die uit de data naar voren komen.<sup>107</sup>

### ***Participerende observatie***

Tijdens mijn stage was ik onderdeel van de afdeling HRD. Binnen deze afdeling wordt een groot deel

---

<sup>99</sup> Hennink, Hutter en Bailey, *Qualitative Research Methods*), 76.

<sup>100</sup> Hennink, Hutter en Bailey, *Qualitative Research Methods*, 14-15.

<sup>101</sup> Katheen M. Dewalt en Billie R. Dewalt, *Participant Observation: a Guide for Fieldworkers* (Plymouth: Altamira Press, 2011), 138.

<sup>102</sup> Zie bijlage 2: Interview.

<sup>103</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 503.

<sup>104</sup> Bron: Interne website PASA m.b.t. beleid.

<sup>105</sup> Bron: Interne website PASA m.b.t. beleid.

<sup>106</sup> Hennink, Hutter en Bailey, *Qualitative Research Methods*, 213.

<sup>107</sup> Hennink, Hutter en Bailey, *Qualitative Research Methods*, 218-219.

van de initiatieven op het gebied van zingevingmanagement voor accountants en adviseurs bedacht, geïnitieerd en uitgevoerd. Verschillende medewerkers en de manager van deze afdeling vergaderen frequent met de Raad van Bestuur. Ik nam deel aan de activiteiten, vervulde de rol van teamlid en hield tegelijkertijd gepaste afstand om te kunnen observeren. Deze vorm van onderzoek noemt men participerende observatie.<sup>108</sup> Ik woonde alle afdelingsvergaderingen bij en was onderdeel van groepsmail en groepsapp. Ook nam ik deel aan vergaderingen van de complete afdeling HR.

De medewerkers van HR en HRD waren op de hoogte van mijn onderzoek. Ik maakte op mijn stagedagen, tijdens de verschillende overlegvormen en ontmoetingen notities van relevante onderwerpen. Deze aantekeningen hielpen mij bij het maken van keuzes binnen mijn onderzoek en bij de betrouwbaarheid van mijn bevindingen via de interviews. Dankzij de participerende observatie had ik bij het opstellen van de interviews al een bepaald beeld van het onderzoeksveld.

### **Observatie**

Observatie is een methode om het gedrag, de handelingen en interactie tussen mensen te observeren.<sup>109</sup> Vanaf half april tot eind mei 2023 verkreeg ik toestemming van de verantwoordelijke equity partners (volwaardige partners van PASA en in het bezit van aandelen en stemrecht bij de partnervergaderingen)<sup>110</sup> om mijn stagedagen door te brengen op de afdeling Audit & Assurance en Tax & Legal op locatie Eindhoven. Zo kon ik op deze dagen mijn onderzoekspopulatie observeren in hun alledaagse werkomgeving, waarbij ik niet heb deelgenomen aan activiteiten, maar mezelf wel heb voorgesteld.

## **2.4 Validiteit en betrouwbaarheid**

Tijdens dit onderzoek heb ik een variëteit aan methoden gebruikt, waardoor de kans op systematische fouten in één bepaalde methode wordt verkleind en de validiteit wordt vergroot.<sup>111</sup> De validiteit van mijn onderzoek werd beperkt door de korte onderzoeksperiode en de kleinschaligheid. Doordat er niet veel tijd binnen de master beschikbaar is voor het afnemen van interviews, heb ik het aantal interviews bijvoorbeeld moeten beperken tot tien. Bij het selecteren van een andere casus, kunnen andere bevindingen blijken. Voor verder onderzoek is een wijder perspectief wenselijk, waarin meerdere praktijksituaties worden beschouwd. Dit betekent dat het onderzoek vooral een verklarende waarde heeft en niet geschikt is om voorspellingen te doen.<sup>112</sup> Dit onderzoek is te kleinschalig om iets over accountants en belastingadviseurs in het algemeen te kunnen zeggen. Deze scriptie kan echter wel gebruikt worden om theorieën op te stellen die voor een grotere groep accountants en belastingadviseurs gelden. Via grootschaliger onderzoek zouden deze theorieën kunnen worden getoetst.

---

<sup>108</sup> Hennink, Hutter en Bailey, *Qualitative Research Methods*, 180-181.

<sup>109</sup> Hennink, Hutter en Bailey, *Qualitative Research Methods*, 218.

<sup>110</sup> 'De partner als alleskunner,' Accountant, Marcel Wanrooy, 1 mei 2012, laatst geraadpleegd 10 april 2023, <https://www.accountant.nl/magazines/accountant-mei-2012/de-partner-als-alleskunner/>.

<sup>111</sup> Charlotte, A. Davies, *Reflexive Ethnography: A guide to researching selves and others* (New York: Routledge, 2008), 96.

<sup>112</sup> Roy Bhaskar, *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences* (New York: Harvester Wheatsheaf. 1998), 49.

## 2.5 Positionering van de onderzoeker

Binnen dit kwalitatieve onderzoek, ook wel interpreterend onderzoek genoemd, heb ik als onderzoeker zelf een belangrijke plaats ingenomen. Ik heb getracht een zo objectief mogelijk beeld van de werkelijkheid te schetsen, maar subjectiviteit is niet te vermijden. Mijn rol als onderzoeker dient daarom zo zichtbaar mogelijk te worden gemaakt. Waar ik denk dat het relevant is, heb ik mijn rol in de tekst expliciet gemaakt.

Ik heb geen eerdere ervaring met het toepassen van een filosofisch/ethische benadering op organisatievraagstukken. Wel ben ik van 1999 tot 2021 werkzaam geweest als leidinggevende, dit deed ik in loondienst en als freelancer en zowel op tactisch als strategisch niveau. Ook heb ik eerder binnen een governance structuur gewerkt.<sup>113</sup> Deze werkervaringen kwamen mij van pas bij het selecteren en bestuderen van zowel algemene als interne documenten en bij het opvragen van bepaalde informatie. Ook zal het mijn bevindingen gekleurd hebben. Ik heb een logboek bijgehouden om te kunnen zien welke ontwikkelingen er tijdens mijn onderzoeksperiode hebben plaatsgevonden.

## 2.6 Onderzoeksethiek

Tijdens mijn onderzoek en de interviews stond integriteit centraal. Dit betekent dat ik behoedzaam ben omgegaan met alles wat mij werd toevertrouwd. Ik heb voorafgaand aan de interviews kenbaar gemaakt dat de respondenten het beantwoorden van vragen mochten weigeren, hun antwoorden mochten intrekken of wijzigen en dat ze te allen tijde het interview mochten stopzetten.

.Alle respondenten zijn gevraagd mondeling toestemming te verlenen tot het maken van geluidsopnames, het gebruik van de data voor dit onderzoek en het transcriberen van de gesprekken. Om te waarborgen dat respondenten vrijuit konden spreken en om de privacy volledig te beschermen, heb ik de data geanonimiseerd.<sup>114</sup> Zo worden de respondenten niet met naam vermeld, maar met een gefingeerde naam. Ook worden specifieke uitspraken die de anonimiteit van de respondenten in gevaar kunnen brengen, niet weergegeven in deze thesis.

Ik heb tijdens het opnemen van de interviews gebruik gemaakt van een digitaal dicteerapparaat. Na het transcriberen wiste ik de opname van het interview. Opslag van de geluidsopnames vond plaats via de Y-drive van rijksuniversiteit Groningen.<sup>115</sup>

Hierboven heb ik de methodologische verantwoording beschreven, in het volgende hoofdstuk komen relevante kenmerken van accountants en belastingadviseurs en hun werkgever PASA aan de orde binnen een empirisch raamwerk.

---

<sup>113</sup> 'Dit zijn de governance modellen van de top 20 accountantskantoren,' Accountancy Vanmorgen, 26 februari 2019, laatst geraadpleegd 29 juni 2023, <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2019/02/26/hoekstra-zet-governancemodellen-top-20-accountantskantoren-op-een-rij/>

<sup>114</sup> Hennink, Hutter en Bailey, *Qualitative Research Methods*, 218.

<sup>115</sup> 'Datamanagement,' RUG, laatst geraadpleegd 19 januari 2023, <https://www.rug.nl/digital-competence-centre/research-data-collect-process-and-store>.

## *De samenstelling van een accountants- en adviesorganisatie*

### Dossier PASA Eindhoven

*In mijn onderzoek staan accountants en belastingadviseurs van PASA Eindhoven centraal. In dit deel van het onderzoek, dat beschrijvend is, presenteer ik de organisatie en locatie waar ik onderzoek heb gedaan. Wat typeert PASA? Welke vormen van zingevingsmanagement zijn er bij PASA? Wat is kenmerkend voor het kantoor en de cultuur waarin accountants en belastingadviseurs werken? Ook worden kenmerken van mijn onderzoekspopulatie geïntroduceerd. Wat zijn functievereisten en -kenmerken van het beroep van een accountant en een belastingadviseur? En welke opvattingen hebben accountants en belastingadviseurs over bepaalde obstakels die het ervaren van zinloosheid in de hand werken? Hiermee wordt de context van de case organisatie uiteengezet en een antwoord geformuleerd op de derde deelvraag: Wat zijn relevante kenmerken van de case organisatie en welke vormen van zingevingsmanagement worden er gebruikt?*

#### **3.1 Over PASA**

PASA is een accountants- en adviesorganisatie en biedt diensten op het gebied van Accountancy & Bedrijfsadvies, Advisory, Audit & Assurance, Tax & Legal. Deze diensten noemt men Lines of Services (LoS).<sup>116</sup> Wereldwijd heeft PASA 91.000 medewerkers, verdeeld over 167 landen.<sup>117</sup> In Nederland werken circa 2.700 professionals, verdeeld over zeventien kantoren. Kenmerkend voor een accountants- en adviesorganisatie is de uitgebreide wet- en regelgeving en de sterke sturing op productiviteit en declarabiliteit. Er wordt gewerkt met strikte normen voor de verdeling van rating, productiviteit en realisatiepercentages van budgetten.<sup>118</sup>

PASA Nederland kent een partnermodel. Elke LoS heeft een landelijk management team (MT). De verschillende MT's vormen op hun beurt dertien profitcenters onder leiding van een equity partner en bovenaan staat een Raad van Bestuur.<sup>119</sup> Dit driehoofdige bestuur is in januari 2021 aangetreden en bestaat uit een Chief Executive Officer (CEO), een Chief Quality Officer (CQO) en een Chief Financial Officer/Chief Operations Officer (CFO-COO).<sup>120</sup> Er is sprake van een specifieke carrière- en promotiesituatie.<sup>121</sup> Op dit moment heeft PASA Nederland eenenzeventig equity partners.<sup>122</sup> Binnen

<sup>116</sup> 'Over PASA,' PASA, laatst geraadpleegd 10 april 2023, <https://www.pasa.nl/nl-nl/over-pasa>.

<sup>117</sup> 'Over PASA,' PASA, laatst geraadpleegd 11 maart 2023, <https://www.PASA.nl/nl-nl/over-PASA>.

<sup>118</sup> Bron: Planner PASA en planningsoverzichten.

<sup>119</sup> Bron: Organisatiestructuur PASA.

<sup>120</sup> 'Nieuwe raad van bestuur bij PASA Accountants & Adviseurs,' PASA, 4 januari 2021, laatst geraadpleegd 29 april 2023, <https://www.PASA.nl/nl-nl/nieuws/2021/nieuwe-raad-van-bestuur-bij-PASA-accountants-adviseurs>.

<sup>121</sup> Bron: PASA functie-eisentabel LoS A&A/LoS T&L.

<sup>122</sup> Bron: Organisatiestructuur PASA.

het partnermodel vervullen equity partners gelijktijdig de rollen van beroepsbeoefenaar, eigenaar en ondernemer <sup>123</sup>, zij hebben daardoor stemrecht en zeggenschap.

### 3.2 Vormen van zingevingsmanagement binnen PASA

Het nieuwe bestuur van PASA wil sinds 2021 een beweging maken van uren schrijven en productie maken naar een meer mensgerichte cultuur.<sup>124</sup> Deze beweging tracht men op diverse manieren te bewerkstelligen en voornamelijk via leiderschap en het cultuurprogramma Horizon (zie ook figuur 2). Edgar (CEO) en sinds 1985 werkzaam bij PASA, zei in een interne uitzending over Horizon:

*Horizon is een brede gedrags- en cultuurprogramma waarin we als organisatie bewegen naar een open, mensgerichte en kwaliteitsgerichte cultuur. Wat is dat dan precies? Dat je je veilig voelt om feedback te geven en je twijfels te uiten en daarover in gesprek te gaan. Maar ook waarin je jezelf kunt zijn met alle verschillen die we binnen PASA hebben. Maar ook een inspirerende werkomgeving met werkplezier en ontwikkelingsmogelijkheden. Dat is belangrijk voor de kwaliteit, maar ook voor het binden en boeien van medewerkers en nieuwe medewerkers..... We zijn achter de schermen bezig om het Horizon verhaal nog wat beter aan te scherpen: om het ook te verbinden met onze corporate story en ook om daar Kritische Proces Indicatoren (KPI's) aan te verbinden.<sup>125</sup>*

Binnen dit cultuurprogramma vinden diverse vormen van zingevingsmanagement plaats. De afdeling HRD is met een aantal adviseurs verantwoordelijk voor deze programma's. Zij ontwikkelen veel initiatieven om medewerkers als accountants en belastingadviseurs zingeving te laten ervaren met als doel een lager verloop en minder ziekteverzuim.

Zo staat ABW voor het principe dat medewerkers de vrijheid hebben om de werkplek (op kantoor, thuis of bij de klant) en werktijd te kiezen die past bij hun werkzaamheden, de samenwerking met het team, de klant en de persoonlijke situatie en voorkeur. Met ABW wil PASA als werkgever bijdragen aan een goede werk/privé-balans en daarmee aan de vitaliteit van de medewerkers.

Via het programma Diversiteit & Inclusie wil PASA zich ontwikkelen naar een organisatie waar iedereen, ongeacht zichtbare en onzichtbare verschillen, zonder voorwaarden geaccepteerd wordt, waardoor PASA in staat is vanuit een breder perspectief te analyseren en te handelen.

PASA vindt het erg belangrijk dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen, bekwame medewerkers vormen immers de basis van hun succes. Hiervoor heeft men het programma Leren & Ontwikkelen ontworpen om een leer- en ontwikkelcultuur te bewerkstelligen. Een sterke kennisbasis en nadruk op competentieontwikkeling zijn dan ook belangrijke kenmerken van PASA.

Via het programma Vitaliteit streeft PASA een cultuur na dat gericht is op duurzame inzetbaarheid, de bijbehorende initiatieven staan in het teken van medewerkerswelzijn en werkplezier. Zo worden er coaches gefaciliteerd, vitaliteitschecks en allerlei uitjes georganiseerd en sportieve

---

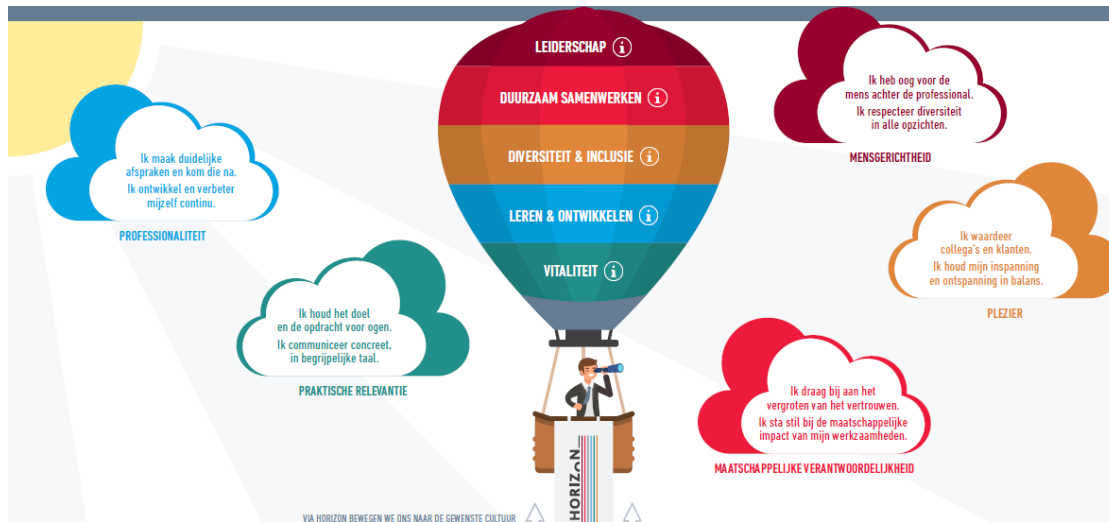
<sup>123</sup> 'NBA publiceert consultatiedocument over structuurmodellen accountancy,' Accountant, 22 december 2017, laatst geraadpleegd 17 juni 2023, <https://www.accountant.nl/nieuws/2017/12/nba-publiceert-consultatiedocument-over-structuurmodellen-accountancy/>.

<sup>124</sup> Zie bijlage 3: PASA Strategie 2021-2025

<sup>125</sup> Bron: Uitzending PASA Horizon 13 april 2023

activiteiten op touw gezet.

Met behulp van het programma Leiderschap wil men naar een cultuur ontwikkelen die gericht is op erkenning van ieders kwaliteiten en bereidheid tot gedeeld leiderschap, waarbij partners voorbeeldgedrag vertonen voor de gewenste cultuur. Via dit programma krijgen ook medewerkers van schaal 5 en 7 een leiderschapstraining zodat zij leiderschap (durven) tonen in de uitoefening van hun vak.



Figuur 2: PASA cultuurprogramma Horizon

Een andere stafafdeling houdt zich bezig met het PASA Impact Centre. Hiermee wil PASA medewerkers inspireren, verbinden en faciliteren, waardoor onder meer accountants en belastingadviseurs een grotere positieve impact kunnen maken op de vitaliteit van mensen, het milieu en de maatschappij. Een medewerker kan zich bijvoorbeeld aanmelden voor een Flagship-project zodat hij of zij zich namens PASA belangeloos kan inzetten voor mensen in de maatschappij, of voor een People 2 People-project voor initiatieven die medewerkers zelf aandragen.

### 3.3 De inrichting van kantoor Eindhoven

Sinds mei 2022 is locatie Eindhoven gevestigd in een hagelnieuw pand. De begane grond kent een receptie, vergaderruimtes en een eet- en werkcafé met horecavoorziening. Op de eerste etage zijn vergaderruimtes, op de tweede etage werken stafafdelingen, waaronder HRM en HRD, op de derde verdieping werkt onder meer de LoS Tax & Legal (T&L) en op de vierde verdieping werkt de LoS Audit & Assurance (A&A).

Het kantoor beschikt over verschillende vormen van werk- en ontmoetingsplekken, zoals: concentratieplekken, tweepersoonsruimtes, vierpersoonsplekken en belcellen. Het pand kenmerkt zich door het gebruik van veel glas en centraal op elke verdieping staat een koffiecorner waar ook groente en fruit vrij ter beschikking staat. Parallel aan de koffiecorner staat op elke etage een tafeltennistafel. Die tennistafel wordt regelmatig bezocht door tweetallen: er wordt circa vijf minuten gespeeld en dan gaat men weer aan het werk.

Het kantoor ademde voor mij perfectie en in control zijn: niets wordt aan het toeval overgelaten. Zelfs aan een snack wordt gedacht, die wordt namelijk elke maandagmiddag in de koffiecorner



geserveerd. Alles is zichtbaar en ik zag mensen vooral geconcentreerd werken. Informele praatjes waren er ook, maar vooral op de plek waar het voor gecreëerd is: in de koffiecorner, tijdens het tafeltennissen of bij de lunch in het eet- en werkcafé. Ik heb ervaren dat de inrichting van het kantoor de informele momenten regisseert en dat productie maken met behulp van de inrichting gemakkelijk wordt gemaakt. De inrichting van het kantoor straalt productiviteitsgerichtheid uit.

### **3.4 De gescheiden culturen van kantoor Eindhoven**

Op locatie Eindhoven heb ik gescheiden culturen waargenomen, zoals een scheiding tussen stafafdelingen en de verschillende Lines of Services waar de inkomsten worden gegenereerd. Maar ook een scheiding tussen de verschillende stafafdelingen en tussen de verschillende Lines of Services.

Ron, een equity partner van een LoS, bevestigde mijn observaties over die gescheiden culturen, toen ik hem op een bepaald moment tijdens mijn onderzoek voorlegde dat ik kantoor Eindhoven heb ervaren als 'soort bij soort'. Hij liet weten dat deze nieuwbouw juist een nieuwe start had moeten zijn, waarin gescheiden culturen tot het verleden zouden behoren. Hij vertelde dagelijks de medewerkers van de receptie te begroeten en vervolgens een bepaalde route te bewandelen om zoveel mogelijk contact te maken, voordat hij op de derde verdieping aan de slag gaat. Hij gaf ook aan dat hij twee managers van de staf heeft aangesproken op het feit dat zij anoniem de lift namen naar hun werkplek en op deze manier niet bijdroegen aan het maken van verbinding.

Inderdaad bleken een stafmanager en een senior manager van een LoS, elkaar niet te kennen ondanks dat ze beiden al meer dan tien jaar op kantoor Eindhoven werken. Ik bevroeg de stafmanager hierop: 'Hoe kan het dat jullie elkaar niet kennen?' Ik kreeg als antwoord: 'Nou, iets met staf en de business.' Dit gaf mij verschillende indrukken: ten eerste dat de leiding binnen locatie Eindhoven niet met elkaar op één lijn zit als het gaat om nieuw verbindend gedrag vertonen, ten tweede dat de staf A&A en T&L vooral met rust moet worden gelaten om productief te kunnen zijn en ten derde dat er door de staf top down gewerkt wordt. Op mijn vervolgvraag aan deze stafmanager: 'Is er vanuit de staf alleen overleg met de top, met de equity partners en de Raad van Bestuur?', antwoordde deze manager bevestigend.

In het vervolg van mijn gesprek met Ron vertelde ik hem dat ik had verwacht dat stafafdelingen zoals HR en HRD meer met de voeten in de klei zouden staan. Deze equity partner gaf aan dat hij dat graag zou willen: hij zei dat hij muurtjes graag afgebroken ziet, omdat dat het onderlinge vertrouwen in elkaar vergroot. 'Vrijdagmiddagborrels zijn sinds kort wat gemengder, maar daar werd wel toestemming voor gevraagd,' vertelde deze equity partner. Dat was voor hem een vreemde gewaarwording. 'Die bar beneden is toch van ons allemaal?'

Ik haakte daar vervolgens op in en vertelde hem dat ik regelmatig een sterke hiërarchie heb ervaren bij besluitvormingsprocessen rondom mijn stageopdrachten en scriptieonderzoek. Ik vertelde hem: 'Vertrouwen in elkaar leek soms ver weg: veel van mijn ideeën of verzoeken werden uitgebreid voorgelegd aan de hoogsten in rang, namelijk equity partners, om geen fouten te maken of iemand te passeren. Zelf vond ik het goedkeuren van deze ideeën en verzoeken eerder passen bij functies met lagere bevoegdheden in plaats van de hoogste. Dit zei Ron hierover:



*Doordat we elkaar niet kennen, gunnen we het elkaar blijkbaar niet om fouten te maken en bestaat de kans dat het via de Raad van Bestuur op iemands bordje terecht komt. Ik vind het vanzelfsprekend dat we elkaar rechtstreeks aanspreken.*

Uit deze ervaringen maak ik op dat het nieuwe pand niet geleid heeft tot meer interactie tussen afdelingen: er zijn gescheiden culturen. Door die gescheiden culturen, is er geen voedingsbodem voor vertrouwen tussen collega's.

### **3.5 Functievereisten en -kenmerken van het beroep van accountant**

Bij PASA werken op kantoor Eindhoven circa eenenzeventig accountants van A&A. De werkzaamheden van deze accountants bestaan met name uit controleren, samenstellen, samenwerken en adviseren. Het eindproduct van deze werkzaamheden is een controleverklaring, een beoordelingsverklaring of een samenstellingsverklaring.<sup>126</sup> De titel accountant is een wettelijk beschermde titel. Deze titel wordt verkregen na een uitgebreide opleiding en jaren van praktijkervaring.<sup>127</sup> Ook is er een verplichting tot permanente educatie.<sup>128</sup>

Medewerkers in functieschaal 2, 3 en 4 zijn met name belast met het opvragen van documenten en ondersteunende taken bij het opstellen van klantdossiers. Ze werken veelvuldig met checklists<sup>129</sup> en hebben weinig klantcontact. Om senior manager te kunnen worden, hebben belastingadviseurs minimaal tien jaar ervaring nodig en gedurende deze jaren dienen ze de voorgeschreven master Register Accountant (RA) te hebben behaald<sup>130</sup> en ingeschreven te zijn in het RA-register van de NBA.<sup>131</sup>

Alle accountants hebben een mentor: een collega van een functieniveau hoger. Deze mentor is het eerste aanspreekpunt en helpt om de weg te vinden binnen de organisatie. Ook geeft een mentor begeleiding bij werkzaamheden en ontwikkeling. Het beroep van een accountant kenmerkt zich door uren schrijven en productie maken en een bijzonder drukke periode in het eerste kwartaal, waarin controle van de jaarcijfers plaatsvindt. Om het lerend vermogen te stimuleren en vanwege verschillende projecten, werken accountants in wisselende teams waarmee ze opdrachten uitvoeren. De borging van de kwaliteit van accountantscontroles erg belangrijk.<sup>132</sup> Als gevolg van de ontwikkelingen binnen het beroep is de nadruk op vastleggingen komen te liggen.

In 2021 was het verlooppercentage van A&A 22,1%. Dit was het hoogste percentage binnen PASA en de gemiddelde dienstjaren waren het kortst, namelijk 5,3 jaar.<sup>133</sup>

---

<sup>126</sup> 'RA Accountant,' Wat een accountant doet, laatst geraadpleegd 10 april 2023, <https://www.wateenaccountantdoet.nl/info/ra-accountant.html>.

<sup>127</sup> 'De RA-accountant,' Accountancy, iets voor jou?, laatst geraadpleegd 22 april 2023, <https://www.accountancyietsvoorjou.nl>.

<sup>128</sup> 'Toezichtkader Permanente Educatie voor accountants,' NBA, laatst geraadpleegd 22 juni 2023, <https://www.nba.nl/kwaliteitsbevordering/permanente-educatie/toezichtshouder-permanente-educatie/>.

<sup>129</sup> '230 controledocumentatie,' NBA, laatst geraadpleegd 17 juni 2023, <https://www.nba.nl/tools/hra-2017/?folder=899>.

<sup>130</sup> Bron: PASA functie-eisentabel LoS A&A.

<sup>131</sup> 'Register,' NBA, laatst geraadpleegd 18 juni 2023, <https://www.nba.nl/register/>.

<sup>132</sup> PASA Kwaliteitsbeleid, december 2022.

<sup>133</sup> Analyse uitdiensttredingsgegevens PASA 2021.

### 3.6 Functievereisten en -kenmerken van het beroep van belastingadviseur

Op kantoor Eindhoven werken circa vijftig belastingadviseurs van (T&L). Deze belastingadviseurs houden zich bezig met complexe belastingzaken en juridische vraagstukken en vertalen deze naar duidelijke adviezen en concrete oplossingen.<sup>134</sup>

Medewerkers in functieschaal 2, 3 en 4 doen de voorbereidingen van het advies naar de klant, maar hebben zelf weinig klantcontact. Om senior manager te kunnen worden, hebben belastingadviseurs minimaal negen jaar ervaring nodig en gedurende deze jaren dienen ze een voorgeschreven master te hebben behaald<sup>135</sup> en via aspirant lid volwaardig lid van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) te zijn geworden.<sup>136</sup> Ook is er een verplichting tot permanente educatie.<sup>137</sup>

Elke belastingadviseur heeft een mentor. Een mentor is een collega van een functieniveau hoger die het eerste aanspreekpunt is, ook helpt deze om de weg te vinden binnen de organisatie. Tevens geeft een mentor begeleiding bij werkzaamheden en ontwikkeling. Om het lerend vermogen te stimuleren en vanwege verschillende projecten, werken belastingadviseurs zowel voor verschillende leidinggevenden als met een variëteit aan collega's.

In 2021 was het verlooppercentage van T&L 15,6%, dit was het laagste verlooppercentage van de vier Lines of Services. De gemiddelde dienstjaren van 7,6 jaar betrof een tweede plaats van langste verblijftijd.<sup>138</sup>

### 3.7 Opvattingen van accountants en belastingadviseurs over obstakels

In dit deel geef ik opvattingen weer van accountants en belastingadviseurs over gedeelde obstakels. Wat maakt dat betekenisvol werk volgens de onderzoekspopulatie onder druk staat? De volgende overkoepelende obstakels zijn in mijn onderzoek naar voren gekomen: de strikt voorgeschreven functie-inhoud en doorstroommogelijkheden, de organisatiestructuur en de prestatiegerichte cultuur. Ter illustratie van mijn bevindingen heb ik diverse citaten opgenomen.

#### 3.7.1 De strikt voorgeschreven functie-inhoud en doorstroommogelijkheden

Een veel gedeelde visie is dat de strikt voorgeschreven inhoud van de functie en doorstroommogelijkheden maakt dat betekenisvol werk onder druk staat. Acht van de tien interviewkandidaten hebben expliciet aangegeven dat zij zinloosheid ervaren als het gaat om substantiële administratieve taken. Levy, belastingadviseur, gaf aan dat het zijn werkgeluk sterk zou bevorderen als de administratieve werkzaamheden worden weggenomen, omdat die veel werkdruk opleveren.

*Daarbij denk ik aan administratieve werkzaamheden ten aanzien van klantacceptatie, dat zou met het aannemen van een paar specifieke mensen gigantisch veel verlichting in de praktijk*

---

<sup>134</sup> 'Tax & Legal,' PASA, laatst geraadpleegd 29 april 2023, <https://www.pasa.nl/nl-nl/diensten/tax-legal>.

<sup>135</sup> Bron: PASA functie-eisentabel LoS T&L.

<sup>136</sup> 'Wat doet een belastingadviseur,' NOB, laatst geraadpleegd 29 april 2023, <https://www.nob.net/wat-doet-een-belastingadviseur>.

<sup>137</sup> 'Permanente educatie,' NOB, laatst geraadpleegd 23 juni 2023, [https://www.nob.net/service/faq/permanente\\_educatie](https://www.nob.net/service/faq/permanente_educatie)

<sup>138</sup> Analyse uitdiensttredingsgegevens PASA 2021.

*geven ten aanzien van werkdruk en werkgeluk. Dat is toch vervelend werk.... het bevordert mijn werkgeluk als deze administratieve werkzaamheden er niet meer zijn.*

Door zes verschillende respondenten zijn diverse andere redenen geuit hoe de zingeving in hun werk groter zou kunnen zijn als hun functie of doorstroommogelijkheden minder strikt zouden zijn voorgeschreven. Zo gaf Daniël, leidinggevende A&A, aan dat hij al eerder toe was aan bepaalde verantwoordelijkheden.

*Ja, goed, kijk, omdat je denkt dat je al toe was aan bepaalde dingen, maar dan zat je alleen nog niet in die functie waarvan je dacht dat die eigenlijk wel passend zou zijn.*

Norman, belastingadviseur, gaf aan dat hij moet kiezen tussen doorgroeien op het gebied van vak kennis of op het gebied van commercie, terwijl hij liever geen keuze zou maken.

*Uhm waar ik mee worstel, want ik weet wel welke richting ik uit wil, maar op een gegeven moment moet je bij BDO wel een keus maken van wil je meer de vaktechniek in en dan kom je, zoals ze dat noemen, bij bureau vaktechniek bijvoorbeeld uit. Dan krijg je iets meer een rol richting die kant uit. Of wil je meer de commerciële kant op, uiteindelijk wil ik wel die commerciële kant op, maar ik, de vaktechniek vind ik ook nog heel leuk.*

Voor zowel accountants als belastingadviseurs kan hun werk nog betekenisvoller worden als ze invloed zouden kunnen uitoefenen op de inhoud van hun functie of de doorstroom. Zowel de carrière ladder als de inhoud van de functie van accountant en belastingadviseur zijn echter strikt voorgeschreven, wensen ten aanzien van de persoonlijke zingeving krijgen daardoor minder ruimte dan gewenst.

### **3.7.2. De organisatiestructuur**

Er is onder medewerkers een gedeeld idee over de gevolgen die de matrixorganisatie van PASA met dertien profitcentres, vele MT's en eenenzeventig equity partners met zich meebrengen. Ze spreken over lange besluitvormingsprocessen en een sterke hiërarchie. Zo heeft het proces rondom de introductie van nieuwe competentieprofielen binnen de Lines of Services een jaar vertraging opgelopen. Een stafmedewerker onderbouwde deze vertraging met de woorden: 'Zoals dat dan gaat in onze organisatie om hierover besluitvorming te krijgen van het bestuur, alle MT's en stafhoofden.'<sup>139</sup> Een andere stafmedewerker met vier dienstjaren zei: 'Het is hier net een slagschip.' Zij doelde hierbij op de moeizame wendbaarheid van PASA. Een stafmedewerker met acht dienstjaren verwoordde het als volgt: 'Alles moet bij PASA ingewikkeld, iedereen wil meedenken en er een plasje over doen. Wat wil je ook met zoveel aandeelhouders?'

Vanwege de vele aandeelhouders die allemaal zeggenschap hebben en de vele MT's die ook zeggenschap hebben, is de besluitvorming binnen PASA complex en tijdrovend. Het ervaren van betekenisvol werk kan hierdoor onderdrukt worden of lange tijd vergen om een gewenste bijsturing te realiseren.

Ook accountants en belastingadviseurs uit mijn onderzoekspopulatie gaven aan de gevolgen van

---

<sup>139</sup> Online bijeenkomst Share & Learn HR, maart 2023.

de organisatiestructuur te ervaren. Norman, belastingadviseur, gaf aan dat de grootte van de organisatie maakt dat er weinig mogelijkheden zijn voor verandering:

*Ja, een grote organisatie is dan lastig, bepaalde dingen zijn nou eenmaal zoals ze zijn en het is heel lastig om daar verandering in te brengen.... Ik vond het fijn dat ik mijn mening een keer kon geven, zonder dat daar iets van gevonden werd, alleen ik denk dat er weinig concreets mee gedaan gaat worden.*

Uit de woorden van Norman maak ik op dat het geven van je mening als belastingadviseur niet altijd even goed ontvangen wordt en het geven van een mening niet vaak tot verandering leidt.

Wesley, senior assistent accountant, gaf aan dat beleidsmakers niet weten wat er op de werkvloer gebeurt.

*Maar dat beseffen ze niet genoeg, want de mensen die het beleid maken, weten niet wat er op de werkvloer gebeurt.*

Dieter, junior belastingadviseur, gaf aan zich op voorhand niet uit te spreken over zaken die zijn zingeving beperken.

*...maar ik denk dat dat meer iets is voor de mensen in een wat hogere functie, die daar wel meer over praten dan, want ja, ik kan daar zelf ook heel weinig aan doen. Ik laat me daar niet over horen.*

De partnerstructuur van PASA kan het ervaren van betekenisvol werk onderdrukken, omdat accountants en belastingadviseurs beperkt invloed kunnen uitoefenen. Uit de woorden van Dieter maak ik op dat sommige medewerkers niet eens meer de moeite nemen om zich uit te spreken. Daarnaast wordt vanwege de organisatiestructuur afstand tussen beleidsmakers en de werkvloer ervaren en een top down beleid.

### **3.7.3 De productiviteitsgerichtheid**

Er is onder accountants en belastingadviseurs een gedeelde opvatting over het gevolg van productiviteitsgerichtheid van PASA en de harde performance maatstaven die worden gehanteerd, namelijk werkdruk.

Uit een analyse van de uitdiensttredingsgegevens van 2021 blijkt dat werkdruk bij A&A een belangrijke factor was om PASA te verlaten.<sup>140</sup> Werkdruk is tijdens mijn interviews door accountants op verschillende manier verwoord. Gerty, assistent accountant, gaf aan spanningen in haar lijf te ervaren:

*Als het niet goed gaat: als er een controle is op het werk of als het geen leuk team is, dan word ik daar ook wel een stuk meer gespannen van, dan zie ik het wel terug in mijn lijf.*

Kwaliteitsborging is uiterst belangrijk binnen de accountancy. Het belang van een goede uitslag is zo groot, dat er bij bepaalde accountants stress ontstaat waardoor betekenisvol werk onder druk komt te

---

<sup>140</sup> Analyse uitdiensttredingsgegevens PASA 2021.

staan.

Wesley, senior assistent accountant, vertelde frustratie te ervaren vanwege de vele werkuren en de werkdruk:

*Ja, dat is wel frustrerend, want kijk, ik ben nu al 1,5 jaar bij klant X maar bij ons is er altijd voor 120% werk. Altijd meer werk; ons werk is nooit klaar, altijd maar moeten. Het is altijd: wat moet het eerste af?*

Daniël, leidinggevende A&A, gaf aan dat zijn collega's regelmatig overstappen naar andere branches:

*Ja, ik toets wel regelmatig, ook omdat je geconfronteerd wordt met veel mensen die hier weg gaan uit het vak; vaak vluchten ze om het maar zo te noemen, naar het bedrijfsleven en ja, dan ga je daar wel over nadenken inderdaad.*

De baan van accountant kent een hoge werkdruk, waar nauwelijks tijd lijkt om te reflecteren en te vertragen. Het is alsof accountants worden geleefd. Het woord 'vluchten' impliceert dat de werkdruk zo hoog is, dat het ongezonde vormen aanneemt. De ervaren werkdruk kan een belangrijke reden voor accountants zijn om te kiezen voor een andere branche.

Koert, senior assistent accountant, zei bang te zijn om uit te spreken dat hij maar veertig uur per week wil werken, omdat dit afwijkt van de cultuur.

*Misschien toch bang dat je de enige bent die er zo over denkt. Zo van: 'Wat zegt die nou?' Ik wil maar veertig uur per week werken terwijl anderen zestig uur werken en dan verwacht de manager vijftig uur. Collega's die zestig uur werken kunnen dan denken: 'Hé, maar ik werk zestig uur, ik klaag toch ook niet?' Dat die dan denken dat je een nietsnut bent, terwijl je die veertig uur wel productief bent.*

De productiviteitsgerichte cultuur zit niet alleen in de leiders maar ook in de medewerkers zelf. Bepaalde accountants voelen zich vanwege die productiviteitsgerichte cultuur niet veilig om hun eigen norm over werkuren uit te spreken, ze zijn bang om afgewezen te worden als ze zich hierover uitlaten.

Uit een analyse van de uitdiensttredingsgegevens van 2021 bij T&L, komt werkdruk als vertrekreden naar voren, maar niet als de belangrijkste vertrekreden.<sup>141</sup> Ook tijdens de interviews heb ik bepaalde uitingen van werkdruk vernomen. Masja is junior belastingadviseur en gaf tijdens mijn interview aan niet de ambitie te hebben om door te groeien naar de hoogste functie, die van partner, omdat zij die als te zwaar ervaart.

*....omdat je er heel hard voor moet werken en veel voor moet laten.*

Om partner te worden moeten belastingadviseurs blijkbaar offers brengen, dit is voor bepaalde belastingadviseurs geen aantrekkelijk vooruitzicht. Masja gaf tevens aan dat zij haar baan als junior belastingadviseur soms als te zwaar ervaart:

---

<sup>141</sup> Analyse uitdiensttredingsgegevens PASA 2021.

*Met PASA Tax university, dat ervaar ik soms als teveel. Dan vraag ik me af of ze het niet beter kunnen spreiden.*

Norman is belastingadviseur en gaf aan dat er naast zijn werkweek ook nog andere zaken van hem verwacht worden, zoals netwerken.

*Ik weet ook wel dat er best wel, nou ja gepusht wordt, om ook wel deel te nemen aan een extern netwerk.*

Bij het uitoefenen van de baan van belastingadviseur wordt een bepaalde druk uitgeoefend om te netwerken, dat maakte ik op uit het woord 'pushen'. De werkdruk bij belastingadviseurs wordt mede bepaald door studiebelasting en netwerkverplichtingen.

Estella is een leidinggevende bij T&L. Zij gaf aan verschillen te ervaren tussen oudere en jongere generaties binnen de partners van PASA, als het gaat om benaderbaarheid en werketos.

*Zeg maar partners van een jaar op 50, een beetje nog van de oude stempel, die zijn heel moeilijk benaderbaar. ....Je doet gewoon wat de partner zegt, je zit van 's morgens vroeg tot 's avonds laat te typen en je gaat pas weg als de partner ook naar huis gaat. Met die gedachte zijn natuurlijk de oudere partners opgevoed denk ik en die kopiëren dat gedrag. Ik merk wel het verschil tussen oudere en jongere partners.*

De oudere partners lijken de oude normen en waarden van productiviteitsgerichtheid te vertegenwoordigen en een strakke hiërarchie te hanteren, omdat ze dit van oudsher gewend zijn. Er lijkt een verschil te zijn tussen de beleden waarden en impliciete waarden. De prestatiegerichte cultuur overheerst de mensgerichte cultuur die wordt nagestreefd.

Naast andere redenen, blijkt uit een analyse van de uitdiensttredingsgegevens van PASA, dat alle hiervoor genoemde obstakels frequent genoemd zijn als reden voor vertrek.<sup>142</sup>

### **3.8 Conclusie**

Via diverse vormen van zingeingsmanagement, streeft het bestuur van PASA een mensgerichte en open cultuur na. Ook wil het bestuur via zingeingsmanagement het personeelsverloop en ziekteverzuim verlagen. Deze programma's komen voornamelijk top down tot stand. Tijdens mijn onderzoek heb ik ervaren dat betekenisvol werk bij accountants en belastingadviseurs op verschillende manieren onder druk staat. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door elementen in de baan zelf, zoals de zware functievereisten, de strikt voorgeschreven functie-inhoud en doorstroommogelijkheden en de administratieve taken, anderzijds wordt dit veroorzaakt door de werkomstandigheden. Zo zorgt de partnerstructuur voor lange besluitvormingsprocessen, een sterke hiërarchie en top down beleid. Hierdoor worden accountants en belastingadviseurs beperkt om invloed uit te oefenen op hun persoonlijke zingeving en eigen waarden. Daarnaast is er sprake van een productiviteitsgerichte cultuur, die zowel door bepaalde leiders als medewerkers in stand wordt gehouden en zorgt voor een grote werkdruk. Vanwege deze prestatiegerichte cultuur zijn bepaalde

---

<sup>142</sup> Analyse uitdiensttredingsgegevens PASA 2021.

accountants en belastingadviseurs bang om afgewezen te worden als ze zich uitspreken over de eigen behoefte aan zingeving. Door de gescheiden culturen op locatie Eindhoven is er een beperkte voedingsbodem voor vertrouwen tussen collega's, ook hierdoor wordt de persoonlijke zingeving voor bepaalde medewerkers onderdrukt.

In het volgende hoofdstuk ga ik in op de zingeving van accountants en belastingadviseurs en welke ervaringen zij hebben met zingevingsmanagement.

## *Het ervaren van betekenis in en op het werk*

### door accountants en belastingadviseurs

*In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende twee deelvragen: Waaraan ontlenen accountants en belastingadviseurs betekenis in hun werk? En hoe ervaren accountants en belastingadviseurs zingevingsmanagement? Ter illustratie van mijn bevindingen, heb ik diverse citaten opgenomen en mijn bevindingen presenteer ik vooral beschrijvend. In het volgende hoofdstuk zal ik de informatie dieper analyseren met behulp van de theorie.*

#### **4.1 Het ervaren van teamgevoel**

In mijn onderzoek hebben accountants en belastingadviseurs aangegeven dat het ervaren van teamgevoel een belangrijke bron van zingeving is. Alle tien bevroegde accountants en belastingadviseurs vertelden dat ze het ervaren van teamgevoel als zeer zingevend beschouwen en negen van de tien respondenten ervaren de meeste eenheid met hun team. Levy, belastingadviseur, zei hierover:

*Ik vind het heel belangrijk om in een prettig team te werken. Ik denk dat ik prima zelfstandig kan functioneren, maar ik werk het liefst in teamverband en ik vind het erg belangrijk dat dat op een prettige wijze gaat met wederzijds respect.*

Uit dit citaat maak ik op dat de functie van belastingadviseur zelfstandig kan worden uitgeoefend, maar dat zingeving vooral wordt ervaren als deze functie in groepsverband wordt uitgeoefend en deze groep aanvoelt als een team.

In vijf van de tien antwoorden komt naar voren dat bij het ervaren van zingeving via teamgevoel, het belangrijk is om de persoon achter de collega beter te leren kennen. Vier noemden hierbij privé zaken te delen of vriendschappelijke banden te ervaren. Masja, junior belastingadviseur, vertelde me:

*Dat je naast je werk leuke dingen samen doet. Dat je ook een beetje weet wat in elkaars privéleven speelt.*

Wanneer accountants en belastingadviseurs meer over hun teamgenoten weten dan hun vaktechnische kennis en werkethos, zal een aanzienlijk deel van de medewerkers meer zingeving ervaren. Het is voor hen belangrijk dat er tijd en ruimte is voor die informele interactie.

In vier van de tien antwoorden komt naar voren dat een groep collega's als team wordt ervaren als er vruchtbaar wordt samengewerkt: als collega's in staat zijn om samen succesvol een opdracht te volbrengen. Daniël, leidinggevende A&A, verwoordde het als volgt:



*De meeste eenheid ervaar ik toch gewoon met de mensen vanwege een bepaalde opdracht: met het team. Dat is uiteindelijk toch wel de core van onze werkzaamheden: daar ben je dan de meeste tijd mee bezig. Ja, we moeten toch gewoon die opdracht samen doen, dus dan heb je toch daar uiteindelijk de meeste connectie mee.*

En Rita, leidinggevende T&L, zei hierover:

*Het team is echt, zoals ik het zie, een groep van maximaal acht tot tien die voor elkaar door het vuur gaan en hetzelfde doel hebben en dat nastreven.*

Uit deze antwoorden maak ik op dat samenwerken in een groep een bepaalde dynamiek vereist om zingeving via teamgevoel te kunnen ervaren. Een plichtmatige samenwerking is niet voldoende om voor elkaar door het vuur te gaan. Medewerkers zullen zich geïnspireerd moeten voelen. Ze hebben een gemeenschappelijk element nodig waar ieder zich op zijn manier vol voor wil inzetten.

Voor drie medewerkers levert een team een gevoel van vertrouwen op en dat goede gevoel resulteert bijvoorbeeld in meer durven en een maximale inzet. Zo zei Masja, junior belastingadviseur, hierover:

*Ik heb een mooi voorbeeld, ik werkte een paar maanden bij PASA en toen mocht ik al mee naar een klant toe. Dat is toch een vorm van vertrouwen geven. Het vertrouwen krijgen, dan durf je denk ik wat meer en dan leer je meer.*

En Gerty, assistent accountant, gaf aan dat als zij vertrouwen krijgt, zij bereid is zichzelf voor 100% in te zetten.

*...een team voel waarbij ik het een fijn team vind om in te werken, en dat zijn de meeste teams hoor, waar je verantwoordelijk wordt gehouden voor je taken, omdat je vertrouwen krijgt, dan ben ik ook wel bereid om me voor 100% in te zetten.*

Uit deze citaten maak ik op dat het ervaren van teamgevoel leidt tot betekenisvol werk bij accountants en belastingadviseurs en dat PASA daar de vruchten van plukt: medewerkers durven meer en zetten zich maximaal in. Het is lonend om als werkgever te zorgen voor een optimale verbondenheid tussen collega's, vooral omdat accountants en belastingadviseurs in veel wisselende teams werken.

#### **4.1.1. Zingevingmanagement rondom het ervaren van teamgevoel**

Bepaalde initiatieven van PASA binnen het zingevingprogramma Vitaliteit zijn gericht op het ervaren van teamgevoel. Vijf van de tien interviewkandidaten geven aan dat teambuilding, borrels en uitjes die georganiseerd worden door de werkgever positief bijdragen aan het ervaren van teamgevoel, maar dat deelname vrijblijvend is en het als een gemis wordt ervaren dat niet iedereen deelneemt. Norman, belastingadviseur, verwoordde het als volgt:

*De vrijdagmiddagborrel, sowieso, die doen we elke vrijdag wel. Dat is eigenlijk altijd met een vast clubje, dus de vraag is in hoeverre dat dan echt het effect heeft wat er misschien wel gewenst is.*

Vanwege het feit dat borrels standaard op vrijdagmiddag worden gehouden, kunnen bepaalde medewerkers uitgesloten worden van deelname. Vanwege de positieve effecten op zingeving via het ervaren van teamgevoel is een maximale opkomst gewenst. Het is belangrijk om het juiste moment te kiezen voor het organiseren van een informeel samenzijn.

Van regionale activiteiten is gezegd dat deze het doel missen vanwege de grootschaligheid. Daarnaast constateren veel respondenten bepaalde risico's ten aanzien van het ervaren van teamgevoel, te weten: te veel wisselende teams en hybride werken. Masja, junior belastingadviseur en Levy belastingadviseur, zeiden hierover:

*We werken nu ook landelijk samen. We zien elkaar voornamelijk online en we spreken elkaar alleen maar over werk. Toen hadden we het er ook over, misschien leuk om een kwartaal update te doen, waarin je je successen kan delen of ook privé als je leuke bijzondere dingen meemaakt, zoals een verhuizing. (Masja)*

*Hoe gaan we met elkaar om met het nieuwe hybride werken en het nieuwe pand? Hoe houden we toch binding met elkaar? (Levy)*

Omdat accountants en belastingadviseurs in veel wisselende teams werken, kan via zingevingmanagement gezorgd worden voor een optimale verbondenheid tussen collega's. Het is daarbij belangrijk dat de schaalgrootte passend is en er door zoveel mogelijk leden van een team wordt deelgenomen. Bepaalde medewerkers zijn zoekende nu ABW vrij recent geïntroduceerd is als vorm van zingevingmanagement. Het ontstaan van verbondenheid vraagt letterlijk om ruimte voor ontmoetingen. Het volstaat niet om dit concept alleen te introduceren. ABW vraagt om begeleiding en regelmatige evaluatie, waardoor het verliezen van zingeving via eenheid met anderen voorkomen wordt.

#### **4.2 Omgang met klanten**

In mijn onderzoek hebben accountants en belastingadviseurs aangegeven dat omgang met klanten een tweede belangrijke bron van zingeving is. Zes van de tien geïnterviewden gaven hierbij aan dat PASA klanten aan medewerkers zou moeten koppelen, zodat hun talent en vakkennis eerder en beter tot zijn recht komt en hun werkplezier toeneemt. Gerty, assistent accountant, zei hierover:

*Als ik daar wat meer invloed op zou hebben en me meer zou kunnen specialiseren in de klanten van mijn voorkeur, dat dat wel zeker het plezier in mijn werk zou vergroten.*

Volgens accountants en belastingadviseurs geeft omgang met klanten hen het gevoel dat zij hun vakkennis en talent volledig kunnen uiten of hun vakkennis en talent volledig tot ontwikkeling kunnen laten komen. Masja, junior belastingadviseur, verwoordde het als volgt:

*...ik merk aan mezelf als je dingen doet wat je beter ligt, dan vind je dat ook vaak leuker....Ik heb nu steeds meer de rol gekregen, dat ik volledig bij klanten de processen regel. Dat er niets tussen wal en het schip valt, op tijd een reminder stuur, allemaal zulke dingen.*

En Koert, senior assistent accountant, zei:

*Dus ik denk dat het belangrijk is om de basis te kennen, meer klant specifiek. Zodat je redelijk snel snapt wat daar gebeurt.*

Zowel Gerty en Koert als ook Masja behoren tot de laagste functies. Accountants en belastingadviseurs in de laagste functies, schaal 2, 3 en 4, geven aan dat er weinig ruimte voor omgang met klanten is. Als het gaat om betekenisvol werk wordt dit als een belangrijk gemis ervaren.

Zeven van de tien geïnterviewde accountants en belastingadviseurs gaven aan, dat zij betekenis in hun werk ervaren, als zij voor klanten of interne klanten een verschil kunnen maken. Estella, leidinggevende T&L zei hierover:

*Als het dan afgelopen is zeg maar, dat je mensen ontzorgd hebt. Als een dierbare overlijdt, dan is het gewoon heel fijn dat je de hele financiële kant kan wegnemen. Dan zie je heel veel dankbaarheid.*

En Norman, belasting adviseur, gaf het volgende antwoord:

*Ik vind het gevoel ook altijd heel goed dat je klanten echt kan helpen met iets. Die waardering.*

Wanneer accountants en belastingadviseurs een verschil kunnen maken voor een klant of interne klant, wordt dat beloond met waardering. Die waardering leidt tot betekenisvol werk. Hoe lager de schaal, hoe kleiner de kans op omgang met klanten en hoe kleiner de kans op waardering en daardoor betekenisvol werk.

Kortom, naast het ervaren van teamgevoel, geven alle accountants en belastingadviseurs aan dat ook omgang met klanten een belangrijke bron van zingeving is. Hierbij speelt omgang met de klant op twee verschillende manieren een rol: op de eerste plaats in relatie tot de vakkennis en het talent van accountants en belastingadviseurs en op de tweede plaats in relatie tot een verschil kunnen maken.

#### **4.2.1 Zingevingmanagement rondom omgang met klanten**

Vier van de tien geïnterviewden gaven aan dat hun vakkennis via zingevingmanagement rondom het programma Leren & Ontwikkelen tot ontwikkeling komt. Zes van de tien geïnterviewden gaven aan dat hun vakkennis in de dagelijkse praktijk tot ontwikkeling komt via het leren van collega's, vakinhoudelijke vergaderingen en begeleiding van hun mentor en via de TOP-gesprekken (de beoordelingscyclus).

Vijf van de tien geïnterviewden gaven aan dat PASA hen steeds meer trainingen heeft geboden die hun soft skills hielpen te ontwikkelen. Dit zijn medewerkers van schaal 5 en hoger. Hoe staan medewerkers van lagere schalen hierin? Dieter, junior belastingadviseur, zei hierover het volgende:

*Ik denk dat communicatie heel belangrijk is, dat is waar ik mee werk, mijn werk gaat over communiceren, niet alleen verbaal, maar ook op schrift, dus ik denk dat dat een hele belangrijke voor mij is.*

En Wesley, senior assistent accountant, verwoordde het als volgt:

*Het is heel belangrijk om een goede relatie op te bouwen met de klant. Dat mensen een wederzijdse verplichting naar elkaar voelen, want het werkt niet als je zegt: 'je moet dit en dit opleveren.' Zo werkt het niet, klanten moeten het gevoel hebben dat ze het voor iemand doen. Dat is super belangrijk. Want je ziet gewoon, de echte accountants, de blauwen, die hebben er echt te weinig de sociale capaciteiten voor.*

Het hebben van de juiste soft skills maakt het werk van accountants en belastingadviseurs in schaal 2, 3 en 4 blijkbaar niet alleen leuker, maar ook makkelijker en effectiever. Als accountants en belastingadviseurs betere mondelinge en schriftelijke vaardigheden hebben, zou dat de werkdruk verlagen en ervaren zij hun werk als betekenisvoller.

Negen van de tien geïnterviewden geven aan dat zij zich nauwelijks tot niet bezig houden met de initiatieven van het PASA Impact Centre. Accountants en belastingadviseurs zeggen wel een verschil te willen maken richting hun klanten of collega's, maar niet naar de mensheid, het milieu en de maatschappij in het algemeen. Volgens accountants en belastingadviseurs hebben ze andere prioriteiten of ze vinden de initiatieven niet geloofwaardig. Zo zegt Masja, junior belastingadviseur hierover:

*Nee, ik geloof er wel in dat het voldoening geeft. Maar nee, met mijn werk en studie hou ik ook van sporten en van familie en vrienden zien. Daar is te weinig tijd voor.*

Werkdruk maakt dat iets teruggeven aan de maatschappij en de aarde als een vrijblijvende keuze wordt ervaren. De persoonlijke zingeving die familie en vrienden geven, krijgt prioriteit ten opzichte van de initiatieven van het PASA Impact Centre.

Dieter is junior belastingadviseur en zegt de initiatieven van het PASA Impact Centre als niet authentiek te ervaren. Hij zei hierover:

*Als het MT minderbedeelden of mensen die een afstand hebben tot de maatschappij helpt met de aangifte inkomstenbelasting. Ja, dat vind ik altijd iets minder belangrijk, ik vind dat altijd meer ...dat doe je niet voor je.... niet omdat PASA dat zo belangrijk vindt, maar meer om dat aan de buitenwereld te laten zien, en daar zit ik dan wel mee.*

Ook Wesley, senior assistent accountant, zei moeite met de geloofwaardigheid te hebben. Hij verwoordde het als volgt:

*Omdat het niet oprecht is, want als het oprecht is merk je dat. Als je oprecht wilt zijn, dan zeg je van oké, ik sta 10% van mijn winst af aan het Wereld Natuur Fonds: dat is oprecht. Ja, mensen drie uur de tijd gunnen om met iemand een praatje te maken, dat is niet oprecht.*

Zingevingmanagement kan volgens de geïnterviewden op twee duidelijke manieren bijdragen aan het ervaren van betekenis via de klant: trainingen die hun vakkennis helpen te ontwikkelen en trainingen die soft skills helpen te ontwikkelen. Zingevingmanagement in de vorm van het PASA Impact Centre om een verschil voor de mensheid en het milieu te maken, heeft volgens accountants

en belastingadviseurs op deze wijze weinig toegevoegde waarde. Deze initiatieven worden niet als authentiek door hen ervaren en spreken daarom niet aan.

### **4.3 Aansluiting werk bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving**

Een veel gedeelde visie is dat accountants en belastingadviseurs hun werk als betekenisvol ervaren als er aansluiting is bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving. Volgens accountants en belastingadviseurs kunnen spanningen tussen hun werk en de eigen waarden en persoonlijke zingeving ertoe leiden dat ze gaan twijfelen aan hun baan of dat ze zelfs vertrekken. Estella, leidinggevende T&L, verliet haar vorige werkgever en zei hierover het volgende:

*Het zijn heel simpele dingen, ze hebben het bij PASA over kernwaarden als 'plezier hebben in je werk'. Mijn vorige werkgever heeft het over values als 'act integrity' en dat soort dingen allemaal en dat staat gevoelsmatig toch verder van je af.*

En Koert, senior assistent accountant, vertelde over onderdrukking van zijn persoonlijke waarden op dit moment vanwege zijn veeleisende baan:

*Maar de persoon die ik wil zijn, die wil tijd doorbrengen met familie en vrienden en interesse tonen. Dat is meer dan er alleen maar bijzitten, zeg maar. Ook echt de gedachten daarvoor vrijmaken, en een luisterend oor zijn. Terwijl ik als ik klaar ben met werken, vaak op de automatische piloot zit 's avonds. Terwijl ik juist wil doorvragen en respect wil tonen.*

Hoe betekenis in werk wordt ervaren is persoonlijk. Persoonlijke waarden raken de kern van zingeving en als deze niet tot hun recht komen, ervaren medewerkers spanningen. Waarden zijn afhankelijk van individuele behoeften, maar zijn ook bepaald door de sociale en culturele context van mensen.

Levy, belastingadviseur, vertelde dat hij bij zijn vorige werkgever ontevreden was over zijn ontwikkelmogelijkheden en dit als een goede reden zag om te vertrekken:

*Ik miste op enig moment een bepaalde zwaarte en ik miste collega's waardoor ik het gevoel kreeg dat mijn ontwikkeling niet zo snel ging als ik zou willen. Ik miste ook een internationaal netwerk waar ik graag onderdeel van uit zou willen maken, dus toen ik via een oud-collega in contact werd gebracht met een partner bij PASA werd ik al snel enthousiast.*

Accountants en belastingadviseurs ervaren hun werk als meer of minder betekenisvol, naarmate hun werk meer of minder aansluit bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving. Omdat betekenisvol werk zo belangrijk is voor mensen, gaan ze ernaar op zoek. Het is voor werkgevers zowel van belang te weten wat medewerkers persoonlijk als betekenisvol ervaren, als ook deze persoonlijke zingeving zoveel als mogelijk te faciliteren om medewerkers aan zich te binden.

Wanneer accountants en belastingadviseurs in de interviews benoemden dat hun eigen waarden in het gedrang komen op hun werk of hun persoonlijke zingeving niet wordt verwezenlijkt, vroeg ik of ze dat bespreekbaar hebben gemaakt. Vijf van de tien geïnterviewde kandidaten gaven aan, dat zij zelf bij hun meerdere aan de bel hebben getrokken om hun persoonlijke wensen ten aanzien van hun zingeving gerealiseerd te krijgen. In alle gevallen, gaven de geïnterviewden aan dat dit betrekking had

op het ervaren van een tekort rondom het volledig benutten van hun potentieel. Rita, leidinggevende bij T&L, zei hierover het volgende:

*Nou, je moet wel zelf je vinger opsteken. Ik wil daar en daar naartoe, dan wordt er wel met je meege gedacht.*

Er lijkt sprake te zijn van een open cultuur als het gaat om de persoonlijke zingeving ten aanzien van de kennis- en talentontwikkeling van een accountant of belastingadviseur. Wensen worden aangekaart en er wordt op dat vlak door PASA maatwerk geboden.

Drie accountants en één belastingadviseur in schaal 2, 3 en 4 vertelden mij, dat zij hun wensen ten aanzien van hun persoonlijke zingeving niet hebben aangekaart of uitsluitend anoniem in een speciale anonieme vergadering. Gerty, assistent accountant, zei in dit verband:

*Nee, omdat ik denk dat als ik ga benoemen... ik had vorige week bijvoorbeeld een team waarbij ik gewoon echt vond dat het een soort machines zijn. Geen pauze, geen enkel sociaal praatje. Als ik dan ga benoemen: 'ik mis dit' dan wordt dat heel erg geforceerd en dan komt dat ook niet echt over. Als ze dan wel ineens gaan vragen: 'Hoe was je weekend?' Dan denk ik: lekker spontaan.... Dan hoeft het voor mij niet meer.*

En Koert, senior assistent accountant, verwoordde het in dit verband als volgt:

*Er is bijvoorbeeld een assistentenoverleg van de eerste drie schalen. Met als bedoeling dat mensen meer open praten dan wanneer managers erbij zijn. Wanneer de meerderheid het ergens over eens is, gaat er een anonieme samenvatting naar de hogere functiegroepen als er verbeterpunten zijn.*

Waar er al een bepaalde open cultuur is rondom persoonlijke zingeving ten aanzien van kennis- en talentontwikkeling, maken de laatste twee citaten duidelijk dat niet alle accountants en belastingadviseurs een open cultuur ervaren rondom eigen waarden en persoonlijke zingeving op ander vlak dan vak kennis en talent. PASA loopt hierdoor het risico dat medewerkers hun werk als minder betekenisvol zullen ervaren en gaan twijfelen over hun baan.

#### **4.3.1 Zingeivingsmanagement rondom aansluiting werk bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving**

Omdat het cultuurprogramma Diversiteit & Inclusie als doel heeft een organisatie te zijn waar iedereen, ongeacht zichtbare en onzichtbare verschillen, zonder voorwaarden geaccepteerd wordt, lag het in mijn verwachting dat dit programma bij dit thema tijdens de interviews spontaan genoemd zou worden. Zeven respondenten benoemden dit programma echter niet, twee gaven aan dat vorm niet bij hen aansluit en één respondent gaf aan van een bepaald initiatief gebruik te hebben gemaakt. Levy, belastingadviseur, zei het volgende:

*Maar ik denk dat het meer een maatschappelijk issue is, waar heel veel spreekijd wordt gegeven voor een relatief klein aantal gevallen als je begrijpt wat ik bedoel en dat vind ik zelf lastig. Iedereen moet zichzelf kunnen zijn, ik heb het makkelijk als witte, hoogopgeleide man, maar dat vind ik soms lastig....Ik vind het goed dat Horizon verschillende thema's*

*bespreekbaar maakt, maar ik vind dat het soms ook een beetje te ver doorslaat misschien. Ja, ja, ietsje minder zou wat mij betreft ook mogen.*

En Norman, belastingadviseur, gaf aan:

*'Nou ik vond, gisteren hadden we hier een soort van iftar-event, ik vond dat op zich wel een grappig idee eigenlijk. Ik heb daar zelf niks mee, dus ik had me ook niet aangemeld.'*

Initiatieven vanuit Diversiteit & Inclusie zijn nauwelijks genoemd. Waar initiatieven vanuit zingevingmanagement niet aansluiten bij de persoonlijke behoefte aan zingeving van medewerkers, leiden die bij accountants en belastingadviseurs niet tot meer zingeving.

Uit paragraaf 4.3 is gebleken dat er vier medewerkers zijn die zich niet uitspreken, of uitsluitend anoniem, over hun behoefte aan werk dat beter aansluit bij hun eigen waarden en persoonlijke zingeving. Hieruit maak ik op dat het programma Diversiteit & Inclusie niet in voldoende mate leidt tot een open cultuur waarin verschillen op het gebied van eigen waarden en persoonlijke zingeving uitgesproken en besproken kunnen worden.

#### **4.4 Conclusie**

Er zijn drie duidelijke bronnen van zingeving voor accountants en belastingadviseurs, namelijk het ervaren van teamgevoel, omgang met klanten en aansluiting van werk bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving.

Teamgevoel ontstaat vanwege het feit dat medewerkers elkaar op een bepaalde manier persoonlijk hebben leren kennen en/of vanwege het feit dat medewerkers vruchtbaar kunnen samenwerken. Teamgevoel vraagt om tijd en ruimte voor informele interactie en een gemeenschappelijk element ter inspiratie. Belangrijke risicofactoren zijn ABW en teveel wisselende teams. Zingevingmanagement via uitjes en teambuilding werkt, mits de schaalgrootte passend is en er door zoveel mogelijk leden van een team wordt deelgenomen.

Omgang met klanten is op twee manieren belangrijk: op de eerste plaats in relatie tot de vakkennis en het talent van accountants en belastingadviseurs en op de tweede plaats omdat accountants en belastingadviseurs voor klanten een verschil willen maken en dan waardering krijgen. Hoe lager de schaal, hoe lager de kans op omgang met klanten, hoe lager de kans op waardering. Hoe lager de schaal, hoe lager de kans op omgang met klanten, waardoor de kans op het ontwikkelen van vakkennis en het uiten van talent afneemt en daarmee ook de zingeving. Zingevingmanagement kan op twee duidelijke manieren bijdragen aan het ervaren van betekenis via de klant: trainingen die vakkennis helpen te ontwikkelen en trainingen die soft skills helpen te ontwikkelen. Zingevingmanagement in de vorm van het PASA Impact Centre heeft in zijn huidige vorm te weinig toegevoegde waarde. Accountants en belastingadviseurs hebben andere prioriteiten en deze initiatieven worden niet als authentiek ervaren.

Hoe betekenis in werk wordt ervaren is individueel. Persoonlijke waarden raken de kern van zingeving en als deze niet tot hun recht komen, ervaren medewerkers spanningen. Hoe beter het werk aansluit bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving, hoe betekenisvoller het werk beleefd wordt door accountants en belastingadviseurs. Zingevingmanagement via Horizon om een open cultuur te

bewerkstelligen, heeft nog onvoldoende geleid tot de gewenste open cultuur als het gaat om het kenbaar maken van de behoefte om werk beter aan te laten sluiten bij de eigen waarden en persoonlijke zingeving. Ten aanzien van persoonlijke zingeving op het gebied van leren en ontwikkelen is de cultuur meer open.

De reacties op de initiatieven van zingevingsmanagement laten zien, dat deze effectief kunnen zijn, mits de vorm passend is. Om de vorm passend te laten zijn, is het van belang te weten wat er leeft onder medewerkers op het gebied van zingeving.

In het volgende hoofdstuk wordt de balans opgemaakt en zal ik de empirische bevindingen van hoofdstuk 3 en 4 dieper analyseren met behulp van de theorie uit hoofdstuk 1. Ook zal ik een antwoord formuleren op de hoofdvraag en aanbevelingen doen voor vervolgonderzoek.



## *De balans opgemaakt*

### Zin onder voorwaarden

*In de vorige hoofdstukken is beschreven op welke manier accountants en belastingadviseurs van PASA Eindhoven betekenisvol werk, zingevingmanagement en de relatie tussen beide ervaren. In dit hoofdstuk wordt de balans opgemaakt door een verbinding te maken tussen de empirische bevindingen van hoofdstuk 3 en 4 en de theoretische benadering van hoofdstuk 1. Na deze discussie volgt de conclusie. Hier wordt een samenvattend antwoord gegeven op de hoofdvraag: 'Wat is de rol van zingevingmanagement bij de ervaring van betekenisvol werk door accountants en belastingadviseurs?' Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.*

#### **5.1 Inleiding discussie**

Eerder onderzoek van Lips-Wiersma en Morris onder 214 zelfgekozen deelnemers met ieder hun eigen werkomgeving, heeft aangetoond dat er vier universele bronnen van betekenisvol werk zijn, namelijk: je ontwikkelen en jezelf worden, je verbinden met anderen, zelfexpressie en anderen dienen. Op basis van hun bevindingen, ontwikkelden deze onderzoekers wat zij noemden *The holistic development framework*: een model waarin deze verschillende bronnen van zinvol werk in één kader worden samengebracht en hun onderlinge relatie wordt besproken. Deze vier bronnen zouden samen leiden tot betekenisvol werk en bevinden zich in vier kwadranten die respectievelijk gevormd worden op een horizontale as waar 'zelf' en de 'ander' tegenover elkaar staan en een verticale as waar 'zijn' en 'doen' tegenover elkaar staan. Die contrasten tussen 'zelf' en de 'ander', 'zijn' en 'doen' leveren voortdurend spanningen op en daar dient een balans in gevonden te worden om betekenis te ervaren. Het uitgangspunt van Lips-Wiersma en Morris is hierbij dat mensen de intrinsieke wil tot betekenis hebben en daarom zou het niet nodig zijn om als werkgever zingeving te verschaffen via zingevingmanagement.<sup>143</sup>

In dit onderzoek werd nagegaan in hoeverre de theorie van 'The holistic development framework' van Lips-Wiersma en Morris bij deelnemers uit één specifieke organisatorische context, namelijk accountants en belastingadviseurs van een accountants- en adviesorganisatie, ook van toepassing is. Tevens werd nagegaan wat de rol van zingeving hierin is. Hieronder wordt per bron besproken hoe relevant ieder component is en wat de rol van zingevingmanagement is.

#### **5.2 Jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf')**

Uit mijn onderzoek is naar voren gekomen dat jezelf ontwikkelen via omgang met klanten leidt tot zingeving. Omgang met klanten is volgens accountants en belastingadviseurs een randvoorwaarde om hun vakkennis tot ontwikkeling te laten komen. Deze bevindingen onderschrijven dat kennis

<sup>143</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 491.

vergaren en vaardigheden aanleren, leiden tot zingeving, zoals Lips-Wiersma en Morris stellen.<sup>144</sup>

De ontwikkeling van 'het zelf' van accountants en belastingadviseurs wordt mede bepaald door de mentoren. Die mentoren lijken naast een positieve uitwerking ook een schaduwzijde te kennen. Net als bepaalde andere medewerkers en partners, houden zij de oude cultuur van prestatiegerichtheid in stand. Dit kan leiden tot werkweken waarbij zestig uur de norm is. Het gevolg is dat bepaalde personen zichzelf niet durven uitspreken over hun eigen normen rondom werkuren.

Hieruit maak ik op dat de bedrijfscultuur medewerkers scheidt van zichzelf, naar de theorie van Lips-Wiersma en Morris.<sup>145</sup> Hierdoor wordt de zingeving binnen deze bron beperkt. Bepaalde accountants en belastingadviseurs kunnen hierdoor niet trouw blijven aan zichzelf, waar de theorie van Lips-Wiersma en Morris een mogelijkheid voor zingeving ziet.<sup>146</sup> Mijn bevindingen ondersteunen bovendien de urgentie van Lips-Wiersma's claim dat het voor organisaties belangrijk is om te beseffen dat de manier waarop mensen hun werk uitvoeren, veel invloed heeft op het welzijn van de mens. Als mensen niet in contact kunnen komen met wat zij zien als hun innerlijke zelf, raken ze losgekoppeld van zichzelf wat kan leiden tot aangetaste waarden.<sup>147</sup>

De theorie van organisatorische socialisatie van organisatiepsychologen Ellis, Bauer en Erdogan, maakt duidelijk dat via het proces van organisatorische socialisatie, de impliciete cultuur en de oude waarden van een organisatie nog steeds kunnen worden overgedragen, ondanks inspanningen van bovenaf om een andere cultuur te bewerkstelligen.<sup>148</sup> De culturele traditie waarin mensen zijn opgegroeid, drukt een belangrijke stempel op wat mensen al dan niet geloven. Dus als de druk om te presteren en overuren te maken genoeg gevoeld wordt door accountants en belastingadviseurs, is de kans groot dat ze zich ernaar gaan gedragen. Het risico is niet alleen dat zinloosheid wordt ervaren in plaats van zingeving, maar ook dat het welzijn van mensen wordt aangetast met mogelijk uitval door ziekte tot gevolg.

### **5.2.1 De rol van zingevingsmanagement bij Jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn ('het zelf')**

Mijn bevindingen hebben laten zien dat kenniswerkers als accountants en belastingadviseurs het verdienmodel van PASA vormen. Het programma Leren & Ontwikkelen is hierbij een vorm van zingevingsmanagement en wordt opgelegd. Deze bevindingen bevestigen de theorie van Costea, Crump en Amiridis, waarin zij stellen dat organisaties via zingevingsmanagement vanuit een managementperspectief kennis willen beheren.<sup>149</sup>

Het programma Leren & Ontwikkelen is door zes van de tien geïnterviewden genoemd vanwege

---

<sup>144</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 22-24.

<sup>145</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 40-42.

<sup>146</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 24-25.

<sup>147</sup> Marjolein Lips-Wiersma en Lani Morris, 'Understand It or Destroy It: Why Every Leader Needs to Understand Meaningful Work,' in *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*, red. Judi Neal (New York: Springer New York, 2013), 230.

<sup>148</sup> Allison M. Ellis, Talya N. Bauer en Berrin Erdogan, 'New-Employee Organizational Socialization. Adjusting to New Roles, Colleagues and Organizations,' in *Handbook of socialization: theory and research* red. Joan E. Grusec en Paul David Hastings (New York : The Guilford Press, 2015), 302.

<sup>149</sup> Costea, Crump en Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus,' 668-670.

de positieve bijdrage aan deze bron van zingeving. Uit mijn onderzoek is echter ook gebleken dat er meer behoefte is aan trainingen op het gebied van social skills en dat de studieverplichtingen vanuit de voorgeschreven carrièreladder leiden tot werkdruk. Hiermee wordt de urgentie van Lips-Wiersma en Morris' betoog bevestigd. Zij stellen namelijk dat organisaties de persoonlijke zingeving van medewerkers als basis moeten nemen voor hun organisatorische contexten.<sup>150</sup> De werkomgeving kan via zingevingsmanagement bijdragen aan het ervaren van betekenisvol werk, mits deze initiatieven aansluiten bij de persoonlijke zingeving.<sup>151</sup>

Uit mijn onderzoek is gebleken dat PASA zich via het programma Diversiteit & Inclusie wil ontwikkelen naar een organisatie waar iedereen, ongeacht zichtbare en onzichtbare verschillen, zonder voorwaarden geaccepteerd wordt. Dit programma onderschrijft de managementtheorie van Costea, Crump en Amiridis waarin zij stellen dat organisaties interventies plegen om zowel de identiteit van het bedrijf als van de onderwerpen binnen het bedrijf opnieuw uit te vinden.<sup>152</sup> Organisaties willen op deze wijze de cultuur en betrokkenheid beheren.<sup>153</sup>

Mijn onderzoek heeft aangetoond dat dit programma in onvoldoende mate leidt tot de gewenste open cultuur, terwijl een open cultuur volgens accountants en belastingadviseurs zou bijdragen aan meer zingeving. Ook is gebleken dat het programma Diversiteit & Inclusie in zijn huidige vorm nauwelijks bijdraagt aan de ervaring van zingeving. Hiermee komt de urgentie van de theorie van Pratt en Ashfort naar voren, waarin zij stellen dat via zingevingsmanagement eerst de ware identiteit van elke medewerker naar boven gehaald moet worden om inzicht te krijgen in waar hij of zij hoort.<sup>154</sup> Op basis van de antwoorden, dient zingevingsmanagement vervolgens te worden gericht op het versterken van de groep waartoe medewerkers behoren en/of bijbehorende doelen, waarden en overtuigingen.<sup>155</sup>

### **5.3 Eenheid met anderen**

Uit mijn bevindingen is gebleken, dat accountants en belastingadviseurs in wisselende teams en een variëteit aan collega's samenwerken. In mijn onderzoek hebben accountants en belastingadviseurs aangegeven dat zij veel betekenis ontleen aan het ervaren van teamgevoel. Voor een aanzienlijk deel van de accountants en belastingadviseurs is daarom tijd en ruimte voor informele interactie belangrijk. Zij ervaren meer eenheid met anderen, wanneer zij de persoon achter de collega beter hebben leren kennen. Ook is gebleken dat er een bepaalde dynamiek vereist is om teamgevoel te kunnen ervaren. Medewerkers hebben een gemeenschappelijk element ter inspiratie nodig.

Bovenstaande bevindingen onderschrijven de universaliteit en het belang van eenheid als bron van betekenisvol werk, zoals Lips-Wiersma en Morris stellen. Ook worden de door hen genoemde subthema's 'samenwerken', 'waarden delen' en 'erbij horen'<sup>156</sup> door mijn bevindingen onderschreven. Hoewel Lips-Wiersma en Morris stellen dat elke persoon zelf betekenis moet ontdekken en betekenis

---

<sup>150</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 505.

<sup>151</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 508.

<sup>152</sup> Costea, Crump en Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus,' 661.

<sup>153</sup> Costea, Crump en Amiridis, 'Managerialism, the therapeutic habitus,' 666.

<sup>154</sup> Michael G. Pratt en Blake E. Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work.' 312.

<sup>155</sup> Michael G. Pratt en Blake E. Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work.' 314.

<sup>156</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 501.

niet door een ander kan worden voorgeschreven of gedefinieerd,<sup>157</sup> kan een werkgever zingeving wel degelijk vergroten. Ten eerste door voor tijd en ruimte voor informele interactie tussen collega's te zorgen en ten tweede te zorgen voor een gemeenschappelijk element om teamgevoel te kunnen ervaren. Het belang ervan is groot, omdat accountants en belastingadviseurs in veel verschillende teams werken. Deze bevindingen ondersteunen tevens de urgentie van Ter Borg's betoog om zo min mogelijk teamwisselingen te veroorzaken.<sup>158</sup>

### 5.3.1 De rol van zingevingsmanagement bij eenheid met anderen

Met betrekking tot het programma Vitaliteit zijn uitsluitend de activiteiten genoemd die het ervaren van zingeving door teamgevoel positief bevorderen, van regionale activiteiten is gezegd dat deze het doel missen vanwege de grootschaligheid. Hiermee wordt wederom de urgentie van Lips-Wiersma en Morris' betoog bevestigd, waarin zij stellen dat organisaties de persoonlijke zingeving van medewerkers als basis moeten nemen voor hun organisatorische contexten.<sup>159</sup> De werkomgeving kan via zingevingsmanagement bijdragen aan het ervaren van betekenisvol werk, mits deze initiatieven aansluiten bij de persoonlijke zingeving.<sup>160</sup>

Uit mijn bevindingen is gebleken dat er sprake is van zingevingsmanagement vanuit een top down beleid. De kans op een succesvolle aansluiting bij de medewerkers is op deze wijze suboptimaal gebleken. Hieruit blijkt het belang van de theorie van Pratt en Ashforth. Zij stellen dat zingevingsmanagement zinvol werk kan bewerkstelligen, door de ware identiteit van elke medewerker naar boven te halen. Als het werk en werkomstandigheden hierop vervolgens worden aangepast, raken medewerkers intrinsiek gemotiveerd om hun taken uit te voeren.<sup>161</sup>

Mijn bevindingen hebben laten zien dat PASA ABW als vorm van zingevingsmanagement aanbiedt, waarbij onder meer ontmoetingsruimten op kantoor Eindhoven zijn gecreëerd om eenheid met anderen te ervaren. ABW kan volgens accountants en belastingadviseurs ook een risico vormen bij het ervaren van zingeving. Thuiswerken behoort namelijk tot de mogelijkheden van ABW, waardoor mensen elkaar minder treffen. Deze bevindingen onderschrijven de theorie van Gao, Low en Gong, waarin zij stellen dat de belangrijkste voorwaarde om eenheid te ervaren de benodigde ruimte is om dat te laten gebeuren.<sup>162</sup> ABW is volgens deze onderzoekers niet zomaar een verandering in de werkruimte, maar een transformatie in de wijze van werken die door medewerkers ieder op hun eigen manier beleefd wordt als het gaat om het ervaren van eenheid met anderen.<sup>163</sup>

## 5.4 Zelfexpressie

Een andere belangrijke gewaarwording is dat accountants en belastingadviseurs zingeving ervaren als zij via omgang met klanten hun talent tot uiting kunnen brengen. Deze bevindingen onderschrijven

---

<sup>157</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 494.

<sup>158</sup> Ter Borg, *Zineconomie*, 56.

<sup>159</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 505.

<sup>160</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 508.

<sup>161</sup> Pratt en Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work,' 312.

<sup>162</sup> Shang Gao, Sui Pheng Low en Hua Qian Gong, 'Effects of activity-based workspaces on employee belongingness,' *Facilities* 40 nr ½ (2022): 113.

<sup>163</sup> Gao, Low en Gong, 'Effects of activity-based workspaces on employee belongingness,' 113.

de universaliteit en het belang van zelfexpressie als bron van betekenisvol werk, zoals Lips-Wiersma en Morris stellen.<sup>164</sup>

Binnen deze bron van betekenisvol werk spelen echter drie obstakels die door accountants en belastingadviseurs worden ervaren. Op de eerste plaats de strikt voorgeschreven functie-inhoud en doorstroommogelijkheden, waardoor voor accountants en belastingadviseurs van schaal 2, 3 en 4 omgang met klanten geen dagelijkse realiteit is. Ook is gebleken dat de substantiële administratieve taken tot een gevoel van zinloosheid leiden. Op de tweede plaats is de productiviteitsgerichtheid van PASA als obstakel genoemd, waardoor een hoge werkdruk wordt ervaren. De mogelijkheden voor zingeving worden hierdoor beperkt, omdat er geen tijd lijkt te zijn voor zingeving vanuit de subthema's beïnvloeden en creëren, waar de theorie van Lips-Wiersma en Morris opties voor zingeving ziet.<sup>165</sup> Op de derde plaats is de organisatiestructuur als obstakel genoemd. Vanwege de gecompliceerde besluitvorming binnen de partnerstructuur, wordt de ervaring van betekenisvol werk binnen deze bron onderdrukt, omdat accountants en belastingadviseurs beperkt invloed kunnen uitoefenen.

Uit dit alles maak ik op dat organisaties niet automatisch plekken zijn waar betekenisvol werk door medewerkers gevonden wordt, zoals Ciulla stelt.<sup>166</sup> Haar theorie dat mensen betekenis vinden, omdat mensen die betekenis van nature zoeken, wordt door mijn bevindingen ontkracht. Ook het model van Lips-Wiersma en Morris lijkt uit te gaan van ideale omstandigheden, waar alles maakbaar is en mensen eigen regie hebben, zoals de *Human Potential Movement* dat ziet.<sup>167</sup> De praktijk van accountants en belastingadviseurs is weerbarstiger. De organisatiecontext van PASA heeft vanwege de genoemde obstakels een negatieve invloed op de mate waarin medewerkers betekenis kunnen vinden. Er is bij het ervaren van zingeving dus sprake van 'relationele autonomie', naar het idee van Walker.<sup>168</sup> Ook zijn de bijsturingmogelijkheden om meer zingeving te ervaren naar het idee van Lips-Wiersma en Morris,<sup>169</sup> binnen PASA beperkt en tijdrovend vanwege de partnerstructuur.

Uit mijn onderzoek is eveneens gebleken, dat zowel accountants als belastingadviseurs in de laagste schalen, geen zicht hebben op het eindproduct. Naar de theorie van Marx worden zij hierdoor tot slechts onderdelen van de organisatiemachine gereduceerd. Hierdoor kunnen deze medewerkers hun hogere ambities naar zelfrealisatie niet bereiken en ervaren zinsvermindering of zinloosheid.<sup>170</sup>

#### **5.4.1 De rol van zingevingsmanagement bij zelfexpressie**

Uit mijn onderzoek is gebleken dat PASA personeelsverloop jaarlijks meet en ook de vertrekredenen analyseert. PASA lijkt er zich dus van bewust, dat de drie genoemde obstakels vaak genoemd zijn als reden voor vertrek. Uit de hoge verloopcijfers en beperkte dienstjaren van met name accountants, komt de urgentie van Lips-Wiersma's stelling naar voren, dat een werkgever als PASA zou moeten

---

<sup>164</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 31-33.

<sup>165</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 31-35.

<sup>166</sup> Joanne B. Ciulla, *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work* (New York: Times Business Books, 2000), 211.

<sup>167</sup> George D. Chryssides, *Exploring New Religions*, (London: Continuum, 1999), 278-314.

<sup>168</sup> Walker, *Moral Understandings*, 138.

<sup>169</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 44-46.

<sup>170</sup> Eeva Keskula, 'Labor, Employment, and Work,' in *The International Encyclopedia of Anthropology*, red. Hillary Callan (Hoboken: John Wiley & Sons, 2018) 2.

beseffen dat medewerkers werkdoelen nastreven die belangrijk en betekenisvol voor hen zijn en in lijn zijn met hun spiritualiteit. Wanneer de spiritualiteit van medewerkers niet in lijn is met hun carrière, maken zij andere keuzes ten aanzien van hun loopbaan.<sup>171</sup>

PASA investeert in het cultuurprogramma Horizon en wil daarmee het obstakel productiviteitsgerichtheid aanpakken. De andere twee obstakels lijken op dit moment buiten beschouwing te blijven. Vanuit de geesteswetenschappen zullen filosofen en ethici als Ciulla, Lips-Wiersma en Morris kritisch staan ten opzichte van het cultuurprogramma Horizon, want volgens hen is betekenisvol werk een dimensie van mensen in plaats van een dimensie van leiderschap of van de werkgever.<sup>172</sup> Deze onderzoekers vinden het in het bijzonder kwalijk wanneer het creëren van een gevoel van verbondenheid en een sterke organisatiecultuur worden bestudeerd in isolatie van factoren die bijdragen aan zinloos werk.<sup>173</sup> De verloopcijfers van PASA lijken hun theorie te bevestigen, dat motiverende technieken niet de oplossing zijn. Accountants en belastingadviseurs willen niet 'gemotiveerd' worden; zij willen werk met klantcontact en minder werkdruk en zij willen af van administratieve taken die hun werk zinloos maken. Zij willen zich vrij kunnen uitspreken en kunnen aangeven wat zij werkelijk belangrijk vinden. Zij willen serieus worden genomen. Pas dan kunnen zij hun werk als betekenisvol ervaren.<sup>174</sup>

Mijn bevindingen ondersteunen aan de ene kant de urgentie van Lips-Wiersma's en Morris' claim om vervreemding te voorkomen, omdat vervreemding leidt tot zinloosheid in plaats van zingeving.<sup>175</sup> Aan de andere kant is die vervreemding bij PASA een feit en moeten de omstandigheden verbeterd worden. Hierin komt de urgentie van de theorie van Pratt en Ashfort naar voren. Zij stellen dat met zingevingmanagement de omstandigheden verbeterd kunnen worden, door eerst de ware identiteit van elke medewerker naar boven te halen om inzicht te krijgen in wat iemand wil doen en waar hij of zij hoort.<sup>176</sup> Op basis van de antwoorden, zou zingevingmanagement zich vervolgens moeten richten op het versterken van rollen, taken en de inhoud van een functie en anderzijds op het versterken van de groep waartoe medewerkers behoren en/of bijbehorende doelen, waarden en overtuigingen.<sup>177</sup>

## 5.5 Dienstbaarheid aan anderen

Een belangrijke bevinding is dat accountants en belastingadviseurs door dienstbaar te zijn naar klanten en in tweede instantie naar collega's zingeving ervaren. Zij willen voor hen een verschil maken, want dat levert waardering op en dat is een belangrijke motivator voor accountants en belastingadviseurs. Deze bevindingen onderschrijven de universaliteit en het belang van dienstbaarheid aan anderen als bron van betekenisvol werk naar de theorie van Lips-Wiersma en

---

<sup>171</sup> Marjolein Lips-Wiersma, 'The influence of spiritual "meaning making" on career behavior,' *Journal of Management Development* 21, nr 7, (2002): 514.

<sup>172</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 493.

<sup>173</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 492.

<sup>174</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 132-133.

<sup>175</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 492.

<sup>176</sup> Pratt en Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work.' 312.

<sup>177</sup> Pratt en Ashforth, 'Fostering meaningfulness in working and at work.' 314.

Morris.<sup>178</sup>

Ook is uit mijn onderzoek gebleken dat accountants en belastingadviseurs nauwelijks zingeving via dienstbaarheid aan de mensheid of de planeet ervaren: ze stellen andere prioriteiten. Ten aanzien van dienstbaarheid aan de mensheid of de planeet, is de balans tussen zelf en de ander mogelijk zoek. Betekenisvol werk vereist aandacht voor zowel 'doen en zijn' als voor zowel 'zelf en de ander'.<sup>179</sup> De vele overuren en de druk van de opleidingsvereisten spelen kunnen hierbij een rol spelen. Dit onderstreept het belang, zoals Lips-Wiersma en Morris claimen, om als werkgever te erkennen dat ook het gezinsleven, vrijwilligerswerk en vrije tijd bijdragen aan een zinvol leven en dat betaald werk daarom goed in balans moet zijn met andere belangrijke dimensies van het leven.<sup>180</sup>

Een andere verklaring kan mogelijk gezocht worden in het feit dat bij dienstbaarheid aan de mensheid of de planeet directe waardering uitblijft. Hierdoor is er mogelijk geen aansluiting bij de persoonlijke zinbeleving. Deze bevindingen onderschrijven de claim van Ter Borg dat mensen zich willen 'inzetten voor' principes die tot de verbeelding spreken. Volgens hem is er zowel sprake van vrijblijvendheid als van marktwerking: mensen kiezen zélf uit het aanbod wat bij hen past en voor hen betekenis heeft.<sup>181</sup>

### 5.5.1 De rol van zingevingsmanagement bij dienstbaarheid aan anderen

Uit mijn onderzoek is naar voren gekomen dat PASA via het PASA Impact Centre zingeving wil bewerkstelligen, door initiatieven te ontwikkelen rondom het dienstbaar zijn naar de mensheid of de planeet. Dit bevestigt de managementtheorie van Chen, Hansen en Cai. Deze onderzoekers zien alle redenen om met zingevingsmanagement te investeren in MVO,<sup>182</sup> omdat MVO het ervaren van betekenisvol werk en toewijding zou bevorderen.<sup>183</sup>

Negen van de tien geïnterviewden hebben aangegeven dat zij zich nauwelijks tot niet bezig houden met de initiatieven van het PASA Impact Centre. Ten eerste omdat accountants en belastingadviseurs andere prioriteiten hebben en ten tweede omdat ze deze initiatieven niet als authentiek ervaren.

Deze bevindingen onderstrepen de importantie van Lips-Wiersma en Morris' betoog, dat de initiatieven van PASA Impact Centre op de eerste plaats als authentiek moeten worden ervaren om betekenisvol te zijn.<sup>184</sup> Tevens wordt wederom de urgentie van Lips-Wiersma en Morris' stelling bevestigd, dat organisaties de persoonlijke zingeving van medewerkers als basis moeten nemen voor

---

<sup>178</sup> Lips-Wiersma en Morris, *The map of meaning*, 35-36.

<sup>179</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 505.

<sup>180</sup> Lips-Wiersma, 'A Bahá'í Perspective on the Nature and Purpose of Work,' 122.

<sup>181</sup> Ter borg, *Zineconomie*, 147-149.

<sup>182</sup> Chen, Hansen en Cai, 'Employees' perception of corporate social responsibility and turnover intention,' 8.

<sup>183</sup> Chen, Hansen en Cai, 'Employees' perception of corporate social responsibility and turnover Intention,' 2.

<sup>184</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work', 508.



hun organisatorische contexten.<sup>185</sup> De werkomgeving kan via zingevingmanagement bijdragen aan het ervaren van betekenisvol werk, mits deze initiatieven aansluiten bij de persoonlijke zingeving.<sup>186</sup>

## **5.6 Conclusie**

Hieronder volgt een samenvattend antwoord op de hoofdvraag: 'Wat is de rol van zingevingmanagement bij de ervaring van betekenisvol werk door accountants en belastingadviseurs?'

Deze thesis heeft laten zien dat de vier universele bronnen van betekenisvol werk binnen The Holistic Development Framework voor de onderzoekspopulatie van toepassing zijn. De strikt voorgeschreven functie-inhoud en doorstroommogelijkheden, de partnerstructuur en productiviteitsgerichtheid van PASA worden als obstakels ervaren en bepalen de mate waarin accountants en belastingadviseurs de zingeving binnen deze vier bronnen ervaren. Deze obstakels beperken de ervaring van zingeving via eenheid met anderen het minst en de ervaring van zingeving door zelfexpressie het meest.

Vanwege de geconstateerde obstakels is PASA geen omgeving waar zingeving automatisch door mensen gevonden wordt. Mensen zijn ten aanzien van hun zingeving afhankelijk van de omstandigheden, hun autonomie is relationeel. Het is daarom essentieel om via zingevingmanagement de zingeving bij accountants en belastingadviseurs te bevorderen. Ook is het belangrijk goed te reflecteren op de vorm. Om effectief te kunnen zijn dienen de initiatieven vanuit zingevingmanagement aan bepaalde voorwaarden te voldoen. Op de eerste plaats dienen deze aan te sluiten bij de individuele zingeving van medewerkers. Op de tweede plaats dienen deze initiatieven als authentiek te worden ervaren. En op de derde plaats dienen deze initiatieven een breed draagvlak te hebben binnen de organisatie.

## **5.7 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

De constatering dat mensen ten aanzien van hun zingeving afhankelijk zijn van de omstandigheden en hun autonomie relationeel is, maakt het zeer interessant hier verder onderzoek naar te doen. Aangezien het onderzoek in deze scriptie zich heeft gericht op een accountants- en adviesorganisatie met een partnermodel, is een voor de hand liggende onderzoeksvraag of de waarnemingen uit dit onderzoek uniek zijn voor een accountants- en adviesorganisatie met een partnerstructuur. Welke veranderingen in de organisatiestructuur hangen samen met het ervaren van betekenisvol werk en de rol van zingevingmanagement binnen een accountants- en adviesorganisatie?

De constatering dat initiatieven van zingevingmanagement dienen aan te sluiten bij de individuele zingeving van medewerkers, maakt het interessant te onderzoeken of de waarnemingen uit dit onderzoek uniek zijn voor een top down HRD-beleid. Welke veranderingen in HRD-beleid hangen samen met het ervaren van betekenisvol werk en de rol van zingevingmanagement? Wat gebeurt er met de beleving van betekenisvol werk en de rol van zingevingmanagement als er niet óver mensen wordt gesproken maar mét mensen?

---

<sup>185</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 505.

<sup>186</sup> Lips-Wiersma en Morris, 'Discriminating between 'Meaningful Work'', 508.



### Literatuur:

Aktouf, Omar. 'Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism?' *Academy of Management Review* 17, nr 3, (1992): 407-431.

Arnoux-Nicolas Caroline, Laurent Sovet, Lin Lhotellier, Annamaria Di Fabio en Jean-Luc Bernaud. 'Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work.' *Frontiers in Psychology* 7, (2016): 1-9.

Bailey Catherine, Adrian Madden, Kerstin Alfes, Amanda Shantz, en Emma Soane. 'The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work.' *Human Resource Management Review* 27, (2017): 416-430.

Bailey Catherine, Ruth Yeoman, Adrian Madden, Marc Thompson en Gary Kerridge. 'A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda.' *Human Resource Development Review* 18, (2019): 83-113.

Bhaskar, Roy. *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. New York: Harvester Wheatsheaf, 1998.

Chen, Xin, Eric Hansen en Jianfeng Cai. 'Employees' perception of corporate social responsibility and turnover intention: Work meaningfulness and affective commitment as mediators.' *Social Behavior and Personality*, 51, nr4, (2023): 1-11.

Charles-Leija, Humberto. Carlos G. Castro, Mario Toledo en Rosalinda Ballesteros-Valdés. 'Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions.' *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20, (2023): 1-15.

Chryssides, George D. *Exploring New Religions*. London: Continuum, 1999.

Ciulla, Joanne B. *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*. New York: Times Business Books, 2000.

Cooley, Charles Horton. *Human Nature and the Social Order*. New York: Charles Scribner, 1902.

Costea, Bogdan, Norman Crump en Kostas Amiridis. 'Managerialism, the therapeutic habitus

and the self in contemporary organizing.' *Human Relations* 61, nr5 (2008): 661-685.

Davies, Charlotte, A. *Reflexive Ethnography: A guide to researching selves and others*. New York: Routledge, 2008.

Dewalt, Katheen M. en Billie R. Dewalt. *Participant Observation: a Guide for Fieldworkers*. Plymouth: Altamira Press, 2011.

Ellis, Allison M., Talya N. Bauer en Berrin Erdogan. 'New-Employee Organizational Socialization. Adjusting to New Roles, Colleagues and Organizations,' in *Handbook of socialization: theory and research* redactie door Joan E. Grusec en Paul David Hastings, 301-322. New York : The Guilford Press, 2015.

Elster, Jon. *Karl Marx: A Reader*. Cambridge: Press Syndicate of the Univeristy of Cambridge, 1984.

Fairlie, Paul. 'Meaningful work, employee engagement, and other key outcomes: Implications for human resource development.' *Advances in Developing Human Resources* 13, nr 4, (2011): 508-525.

Gao, Shang, Sui Pheng Low en Hua Qian Gong. 'Effects of activity-based workspaces on employee belongingness.' *Facilities* 40, nr ½ (2022): 98-117.

Hennink, Monique, Inge Hutter en Ajay Bailey. *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications, 2020.

Keskula, Eeva. 'Labor, Employment, and Work.' In *The International Encyclopedia of Anthropology*, redactie door Hillary Callan, 2-10. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.

Lips-Wiersma, Marjolein. 'A Bahá'í Perspective on the Nature and Purpose of Work.' In *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*, redactie door Judi Neal, 119-126. New York: Springer New York, 2013.

Lips-Wiersma, Marjolein. 'The Influence of spiritual 'meaning making' on career behavior.' *Journal of Management Development* 21, nr 7, (2002): 497-520.

Lips-Wiersma, Marjolein en Lani Morris. 'Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning.' *Journal of Business Ethics* 88. (2009): 491-511.

Lips-Wiersma, Marjolein en Lani Morris. *The map of meaning : a guide to sustaining our humanity in the world of work*. Sheffield : Greenleaf Publishing, 2011.

Lips-Wiersma, Marjolein en Lani Morris. 'Understand It or Destroy It: Why Every Leader Needs to Understand Meaningful Work.' In *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*, redactie door Judi Neal, 223-236. New York: Springer New York, 2013.

Lips-Wiersma, Marjolein en Sarah Wright. 'Measuring the meaning of meaningful work.' *Group & Organization Management* 37, nr 5, (2012): 655–685.

Maso Ilja en Adri Smaling. *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom, 1998.

May, Douglas R., Richard L. Gilson en Lynn M. Harter. 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.' *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, (2004): 11-37.

Michaelson, Christopher, Michael G. Pratt, Adam M. Grant en Craig P. Dunn. 'Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies.' *Journal of Business Ethics* 121, nr1 (2014): 77-90.

Parry, Ken W. en Allan Bryman. 'Leadership in Organizations.' In *The Sage Handbook of Organization Studies*, redactie door Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence en Walter R. Nord, 447-468. Londen: Sage, 2006.

Pledger Weeks, Kelly en Caitlin Schaffert. 'Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study.' *Journal of Business Ethics* 156, (2019): 1045-1061.

Pratt, Michael G. en Blake E. Ashforth. 'Fostering meaningfulness in working and at work.' in *Positive organizational scholarship* redactie door Kim S. Cameron, Jane E. Dutton en Robert E. Quinn, 309-327. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

Sekaran, Uma en Roger Bougie. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Hoboken: Wiley, 2016.

Steenhuis, Peter Henk. *Werk verzetten. Zingeving volgens René Gude*. Leusden: ISVW Uitgevers, 2016.

Ter Borg, Meerten B. *Zineconomie*. Schiedam: Scriptum, 2003.

Van Zwieten, Myra en Dick Willems. 'Waardering van kwalitatief onderzoek.' In *Kwalitatief onderzoek. Praktische methoden voor de medische praktijk*, redactie door Peter Lucassen en Tim Olde Hartman, 111-120. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2007.

Alan Wolfe. 'The Moral Meaning of Work.' *Journal of Socio-Economics* 26, nr6, (1997): 559-570.

## Documenten:

Deliën, Judith. *Stageverslag Werken aan zin om te blijven*. Rijksuniversiteit Groningen, 2023.

## Webpagina's:

'Audit & Assurance.' PASA. Laatst geraadpleegd 29 april 2023. <https://www.PASA.nl/nl-nl/diensten/audit-assurance>.

Boxum, Alex. "Kennistoets' voor klanten?" AccountantWeek. Laatst geraadpleegd 15 juni 2023. <https://accountantweek.nl/artikel/kennistoets-accountants-compliance-vakbekwaamheid>.

'Big four groeit in de UK vooral in adviesdiensten aan auditklanten,' Accountancy van morgen. Laatst geraadpleegd 15 maart 2023. <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2022/08/08/big-four-groeit-in-de-uk-vooral-in-adviesdiensten-aan-auditklanten/>.

'230 controledocumentatie.' NBA. Laatst geraadpleegd 17 juni 2023. <https://www.nba.nl/tools/hra-2017/?folder=899>.

'Datamanagement.' RUG. Laatst geraadpleegd 19 januari 2023. <https://www.rug.nl/digital-competence-centre/research-data-collect-process-and-store>.

'Dit zijn de governance modellen van de top 20 accountantskantoren.' Accountancy Vanmorgen. Laatst geraadpleegd 29 juni 2023. <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2019/02/26/hoekstra-zet-governancemodellen-top-20-accountantskantoren-op-een-rij/>

'De RA-accountant.' Accountancy, iets voor jou? Laatst geraadpleegd 22 april 2023, <https://www.accountancyietsvoorjou.nl>.

De Ruiters, Marieke. "Naast staken hebben werkenden op de krappe arbeidsmarkt nog een manier om betere voorwaarden af te dwingen: van baan veranderen. Dat deed afgelopen jaar een recordaantal van 1,5 miljoen werkenden. 'Ze weten nu: er is wat te halen.'" De Volkskrant. Laatst geraadpleegd 28 juni 2023. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/op-de-krappe-arbeidsmarkt-stemt-de-schaarse-werknemer-ook-met-de-voeten-ik-verdien-nu-meer-in-minder-tijd~b47d84ae/>.

'Kenniswerkers en kenniswerk.' Kennisbank Sociale Innovatie. Laatst geraadpleegd 22 juni 2023. <https://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/kennis/kenniswerkers-en-kenniswerk/>.

'NBA publiceert consultatiedocument over structuurmodellen accountancy.' Accountant. Laatst geraadpleegd 17 juni 2023. <https://www.accountant.nl/nieuws/2017/12/nba-publiceert-consultatiedocument-over-structuurmodellen-accountancy/>.

'Nieuwe raad van bestuur bij PASA Accountants & Adviseurs.' PASA. Laatst geraadpleegd 15 maart 2023. <https://www.PASA.nl/nl-nl/nieuws/2021/nieuwe-raad-van-bestuur-bij-PASA-accountants-adviseurs>.

'Over PASA.' PASA. Laatst geraadpleegd 19 januari 2023. <https://www.PASA.nl/nl-nl/over-PASA>.

'PASA Accountants & Adviseurs.' PASA. Laatst geraadpleegd 10 april 2023. <https://www.PASA.nl/nl-nl/home>.

'PASA benoemt 16 nieuwe equity en salary partners.' Consultancy.nl. Laatst geraadpleegd 15 maart 2023. <https://www.consultancy.nl/nieuws/44603/PASA-benoemt-16-nieuwe-equity-en-salary-partners>.

'Permanente educatie.' NOB. Laatst geraadpleegd 23 juni 2023. [https://www.nob.net/service/faq/permanente\\_educatie](https://www.nob.net/service/faq/permanente_educatie)

'RA Accountant.' Wat een accountant doet. Laatst geraadpleegd 10 april 2023. <https://www.wateenaccountantdoet.nl/info/ra-accountant.html>.

'Register.' NBA. Laatst geraadpleegd 18 juni 2023. <https://www.nba.nl/register/>.

'Tax & Legal.' PASA. Laatst geraadpleegd 29 april 2023. <https://www.PASA.nl/nl-nl/diensten/tax-legal>.

'Toezichtkader Permanente Educatie voor accountants.' NBA. Laatst geraadpleegd 22 juni 2023. <https://www.nba.nl/kwaliteitsbevordering/permanente-educatie/toezichtshouder-permanente-educatie/>.

Wanrooy, Marcel. 'De partner als alleskunner.' Accountant. Laatst geraadpleegd 10 april 2023. <https://www.accountant.nl/magazines/accountant-mei-2012/de-partner-als-alleskunner/>.

'Wat doet een belastingadviseur.' NOB. Laatst geraadpleegd 10 april 2023. <https://www.nob.net/wat-doet-een-belastingadviseur>.

#### **Interne website PASA:**

Functie-eisentabel A&A.

Functie-eisentabel T&L.

Online bijeenkomst Share & Learn HR, maart 2023.

Organisatiestructuur PASA.

PASA Kwaliteitsbeleid, december 2022.  
Uitzending PASA Horizon, 13 april 2023.

## **Bijlage 1      Opdracht Zingeving Scan stageonderzoek (Opzet H. Muthert en A. Visser)**

### **Zingeving Scan**

Gedurende de stage voer je (naast andere werkzaamheden in overleg met de stageplek) samen met een zelf samen te stellen klankbordgroep/werkgroep een Zingeving Scan uit). Het doel van deze Zingeving Scan is om inzicht te verwerven in hoe zingeving tot uitdrukking komt op organisatie-, team- en individueel niveau (leerdoel A) binnen jouw specifieke stagecontext, en in de wisselwerking tussen deze niveaus (leerdoel B). Op basis van de Zingeving Scan ontwikkel je een interventie op het gebied van zingeving voor de organisatie (leerdoel C).

De Zingeving Scan bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een analyse van de structuur en missie/visie van de organisatie op basis van beleidsdocumenten
- Je eigen indrukken van de organisatie bijgehouden in een logboek
- Interviews met medewerkers van de organisatie
- Een analyse van sterke en verbeterpunten van de organisatie op het gebied van zingeving op basis van bovenstaande informatie
- De opzet, uitvoering en evaluatie van een goed afgebakende zingevingsinterventie in de organisatie
- Een beleidsadvies naar de organisatie op basis van de voorgaande stappen

## **Bijlage 2 Interview**

### **Introductie**

Eerst zal ik mezelf kort introduceren en vertellen over het onderzoek waar ik mee bezig ben.

- Mijn naam.
- Korte uitleg onderzoek.
- Opdracht Rijksuniversiteit Groningen.
- Toestemming vragen opnemen interview.
- Privacy, anonimiteit en opslag opname interview.
- Je krijgt een pseudoniem.
- Je kunt uiteraard stoppen met dit interview of besluiten bepaalde vragen niet te beantwoorden of terugkomen op je antwoorden.
- De verslaglegging is niet herkenbaar en niet herleidbaar.
- Het gehele interview duurt ongeveer een uur.
- Heb je tot zover vragen?
- Apparatuur testen.

### **Persoonsgegevens**

Ik zou graag een aantal algemeenheden van je willen weten:

- Wat is je leeftijd?
- Wat is je functie?
- Hoe lang werk je bij PASA?

### **Onderwerp 1: Carrière**

Welke opleiding heb je gedaan?

Wat was de reden om voor deze opleiding te kiezen?

Wat was de reden om voor PASA te kiezen?

Wat zijn zinvolle carrière doelen voor jou?

### **Onderwerp 2: Zingeving in en op werk**

Wat vind jij inspirerend in of op je werk?

Wat zou ervoor zorgen dat je nog meer zin in je werk ervaart?

### **Onderwerp 3: Jezelf ontwikkelen en de persoon worden die je wilt zijn**

Hoe belangrijk vind jij het om jezelf te ontwikkelen?

Wat wil je ontwikkelen?

Wat draag je hier zelf aan bij?

Wat draagt PASA bij?

Hoe belangrijk vind jij het om de persoon te zijn wie je wilt zijn?

In hoeverre ben je de persoon die je wilt zijn?



Wat draagt PASA bij?

Hoe tevreden ben je?

#### **Onderwerp 4: Eenheid met anderen**

Hoe belangrijk vind jij het om eenheid met anderen te ervaren?

Waar in je werk ervaar je eenheid met anderen?

Wat doe jij op dit gebied?

Wat doet PASA op dit gebied?

Hoe tevreden ben je?

#### **Onderwerp 5: Dienstbaarheid aan anderen**

Hoe belangrijk vind jij het om anderen dienen?

Wat versta jij onder dienstbaarheid aan anderen?

Wat doe jij op dit gebied?

Hoe ervaar jij de maatschappelijke relevantie van PASA en wat betekent dit voor jou?

Hoe ervaar je dit?

#### **Onderwerp 6: Zelfexpressie**

Hoe belangrijk vind jij het om je volledige potentieel te benutten?

Wat versta jij onder je volledig potentieel benutten?

Wat is hierin jouw eigen aandeel?

Wat doet PASA op dit gebied?

Hoe ervaar je dit?

Zijn er factoren die jouw werk zinloos maken? Zo ja, welke?

#### **Afsluiting**

Dit was het interview. Dank je wel voor je medewerking. Het interview heeft... minuten geduurd.

Heb je nog vragen of opmerkingen?

Wat vond je van het interview?

Na mijn analyse van de interviews volgen er conclusies en aanbevelingen die ik opneem in mijn masterscriptie en bespreek met PASA. Indien gewenst kun jij mijn masterscriptie ook lezen.

Als je nog vragen hebt dan kun je mij telefonisch bereiken via 06-12754839 of per mail via [j.w.j.m.delien@student.rug.nl](mailto:j.w.j.m.delien@student.rug.nl)

Wil je nog iets toevoegen aan dit gesprek?

### **Bijlage 3 PASA Strategie 2021-2025**

**De missie:** 'Het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit. Dat doen we door een professionele organisatie te zijn waarin proactiviteit het verschil maakt, met door data en technologie gedreven ondernemende mensen met verschillende achtergronden.'

**De visie:** 'Wij zijn een door data en technologie gedreven professionele organisatie met ondernemende mensen met verschillende achtergronden waarin pro-activiteit het verschil maakt.'

**De PASA-code:** De PASA-Code beschrijft de kernwaarden en behorende gedragsprincipes. De PASA-Code vormt daarmee het kader voor de professionele integriteit en professionele verantwoordelijkheid. De PASA code bestaat uit de volgende kernwaarden: maatschappelijke verantwoordelijkheid, professionaliteit, plezier, mensgerichtheid en praktische relevantie. Iedereen die bij of namens PASA werkt, wordt geacht de PASA Code te kennen, te onderschrijven en ernaar te handelen.

**De doelen:** PASA heeft doelen op vier niveaus. 1. Organisatie: Een robuuste en wendbare toekomstbestendige organisatie. 2. Klanten: Vanuit onze kernwaarden de allerbeste klantrelatie opbouwen en onze klanten helpen bij het realiseren van hun strategische doelen, waarbij wij een leidende positie nastreven in de door ons gekozen marktsectoren. 3. Medewerkers: Verzorgen van professionele uitdaging en ontplooiingsmogelijkheden in een lerende omgeving om het beste uit onze (vitale) medewerkers te halen en hun dromen waar te maken. 4. Maatschappij: Het goede voorbeeld geven door op basis van onze gemeenschappelijke waarden altijd verantwoord en integer te handelen en ons bewust te zijn van onze rol in de maatschappij.

**De strategie:** In de strategie van PASA staan de mens en maatschappij centraal. Deze strategie wordt gerealiseerd op basis van zeven centrale thema's: een sterk werkgeversmerk; kwaliteitsgerichte cultuur; maatschappelijke betrokkenheid; technologische innovaties; onderscheidende marktpositie; full service benadering en dichtbij de klant; robuuste en wendbare organisatie.