

SAMENVATTING

Inspiratienota 116
mei 2020

Werken we om te leven of leven we om te werken? Het antwoord is allebei en het belang van het tweede neemt toe. Zelfs in tijden van crisis, zoals de coronapandemie in 2020. Voor een toenemend aantal werknemers én werkgevers is werk een dagelijkse bron van zingeving. Zoals onder de vorm van zelfontplooiing, zelftranscendentie of sociale verbondenheid.

Door meer aansluiting te vinden met de mens als zinzoeker, kunnen bedrijven een bron van betekenis zijn voor werknemers. Het geeft hen niet alleen voldoening, het helpt ook de teamwerking verbeteren, zo blijkt uit onderzoek. Zinvol werk biedt meerwaarde voor werknemer en werkgever. In deze inspiratienota belichten we wat werk zinvol werk maakt. We stellen vier bouwstenen van zinvol werk voor die de verbinding maken tussen het 'doen' en 'zijn' van werk.

Daarnaast hebben we ook aandacht voor de psychologische onderbouw van zingevend werk. Zinvol werk vereist immers dat men open het gesprek kan aangaan over de eigen werkbeleving en de teamwerking. Dat lukt alleen maar mits de aanwezigheid van psychologische veiligheid of de afwezigheid van angst om jezelf te zijn.

Zinvol werk vanuit psychologische veiligheid

Zinvol werk. Het klinkt wat wrang in een tijd waarin de coronacrisis op dit moment 1,3 miljoen Belgen technisch werkloos maakt.¹ Het louter hebben van een job en een stabiel inkomen lijkt plots weer een luxe. Tegelijk zet deze crisisperiode het belang en de ruime betekenis van werk nog meer op scherp. Wat werk persoonlijk betekent, drijft nog meer naar boven wanneer het niet meer vanzelfsprekend is.

Want ook wie zijn inkomen niet verliest, ondervindt in deze uitzonderlijke omstandigheden de existentiële invloed van werk. Voor sommigen voelt 'het nieuwe werken' bevrijdend aan, zonder fileleed of met de rust van een geïsoleerde werkplek. Voor anderen confronteert het werken in quarantaine hen met een gemis aan structuur, werkvoltoening of sociaal contact. Zaken die videochats niet helemaal kunnen vervangen.

Toch betekent dit niet dat de diepere zin van werk zich enkel in uitzonderlijke omstandigheden manifesteert. We zien al langer een tendens van een behoefte aan zingeving in werk en economie.² Bedrijven kunnen daar ook een antwoord op bieden. In deze nota belichten we wat werk zinvol werk maakt en waarom een cultuur van psychologische veiligheid daarvoor noodzakelijk is.

1. The shift to meaning

Op de vraag 'waarom mensen werken' is een inkomen het meest evidente antwoord. Werk verschaft ons middelen om in onze primaire behoeften te voorzien zoals een woning, voeding of kledij. Dat is de instrumentele betekenis van werk. Steeds meer zoeken we in werk ook andere, hogere vormen van behoeftebevrediging. Verschillende onderzoeken tonen aan dat intrinsieke motivatoren voor werk nagenoeg even belangrijk wor-

1 Deze inspiratienota werd gefinaliseerd in de loop van april 2020.

2 Voor een uitgebreide analyse van dit fenomeen zie het ETION-boek *Check-In* over zin en betekenis in bedrijven (Eynikel, 2020).

den als een inkomen. Zo werkt meer dan 85% van de Vlamingen ook uit een verlangen naar zelfontplooiing en de wil om iets te betekenen voor de maatschappij (Trendhuis Werkbarometer 2020, zie figuur 1). Het belang van deze intrinsieke motivatoren voor werk neemt bovendien toe. Waar 'sociale contacten willen leggen' in 2015 voor 61% van de Vlaamse werknemers van belang was, is dit vandaag voor 86% het geval. Op dezelfde manier steeg de motivatie 'iets willen betekenen voor de maatschappij' van 68% in 2015 naar 86% vandaag. Terwijl financiële factoren eerder stagneren (Trendhuis, 2020).



Figuur 1: Waarom werken we?

Bron: Trendhuis Werkbarometer (2020)

De vraag naar zinvol werk weerklinkt overigens niet alleen bij werknemers. Een eigen studie naar werkbetekenis concludeerde dat ook werkgevers het voor zichzelf en voor hun medewerkers zéér belangrijk vinden dat werk als een bron van zingeving wordt ervaren (ETION-Acerta, 2019). Zowel van werknemerskant als van werkgeverskant zien we dus een soort *shift to meaning*. Werk hoort iets te betekenen voor de uitvoerder ervan.

Die groeiende vraag naar betekenis is een toenemend aantal bedrijven niet ontgaan. De term *purpose*, of een hogere doelstelling voorbij de winstmaximalisatie, vindt steeds meer ingang in de bedrijfswereld. Tussen 1995 en 2016 nam het gebruik van de term in publicaties en media toe met factor vijf (EY Beacon Institute, 2016). Twee derde van de 150 grootste bedrijven op de London Stock Exchange formuleert voor zichzelf een *purpose* ten aanzien van zijn stakeholders. "Betekenisvolle impact creëren voorbij de financiële resultaten is het nieuwe normaal geworden", aldus Deloitte-CEO Punit Renjen (Deloitte, 2013).

De vraag is dan: hoe moeten bedrijven omgaan met die groeiende vraag naar zingeving op economisch vlak? Het antwoord zit in vier bouwstenen en één fundament.

85% van de Vlamingen werkt uit een verlangen naar zelfontplooiing en de wil om iets te betekenen voor de maatschappij.

2. Bouwstenen van zinvol werk

Zingeving is persoonlijk. Wat werk zinvol maakt, verschilt dus sterk individueel. Wie sociaal contact belangrijk vindt, zal allicht minder warmlopen voor een job als boswachter. Creatieve personen zullen dan weer moeilijker hun gading vinden in routinewerk of in strak gereguleerde werkomgevingen zoals veiligheidsdiensten.

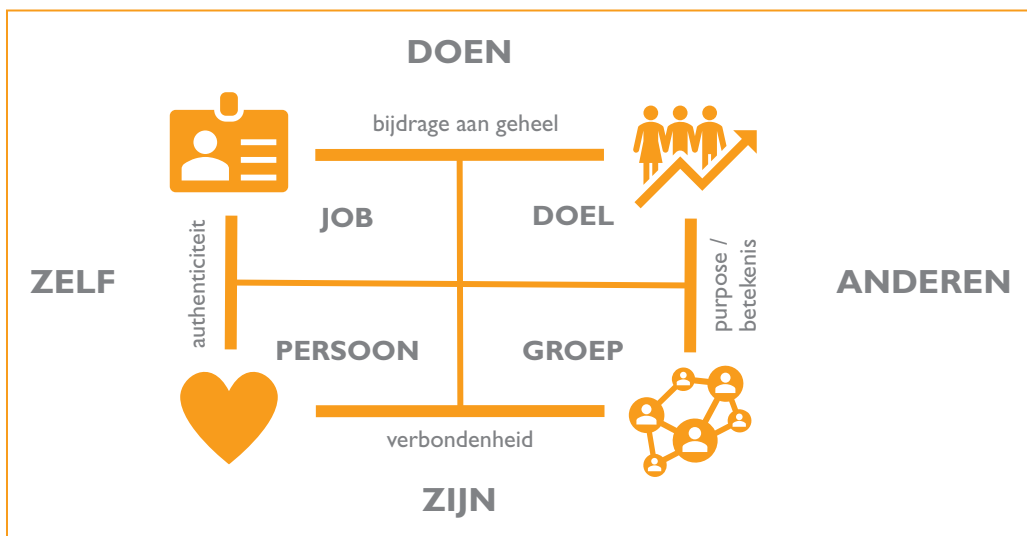
Naast persoonlijke verschillen en voorkeuren is zinvol werk ook afhankelijk van diverse andere factoren. Zoals de context waarin een job wordt uitgevoerd, de werkcultuur, de mate van autonomie, de doelstellingen van de organisatie tot zelfs de persoonlijke thuis-situatie van medewerkers (Rosso et.al., 2010).

Toch hoeft dit niet te betekenen dat organisaties een werkplek op maat van elke werknemer moeten creëren. Gezien de individuele verschillen is dat een onmogelijke opdracht. Wel kunnen ze de psychologische ruimte creëren, waarbinnen teams met elkaar en leidinggevendenden open in gesprek kunnen gaan over hoe de organisatie meer aansluiting kan vinden bij wat men gezamenlijk als zinvol ervaart. In figuur 2 presenteren we vier bouwstenen van zinvol werk die daarvoor richtinggevend zijn.

De bouwstenen bevinden zich op twee centrale dimensies van zinvol werk: de verhouding tussen het 'zelf' en 'de anderen' (X-as) en de dimensie tussen het 'doen' en 'zijn' (Y-as). De eerste dimensie gaat over de verhouding tussen de individuele werknemer en het collectief waarbinnen hij werkt. Het gaat dan zowel om de sociale verbondenheid met collega's als de gedeelde doelstellingen waartoe iemand bijdraagt. De tweede dimensie gaat over de verhouding tussen het handelen (taken, doelstellingen, resultaten) en de waarden en normen die werkenden er individueel en collectief op nahouden (de zijnsdimensie van werk). Op de assen van deze dimensies tekenen zich vier basisbouwstenen van zingeving in organisatiecontext af: de persoon, de job, de groepsidentiteit en het doel van een onderneming.

Wat werk zinvol maakt, verschilt sterk individueel.

Figuur 2: Bouwstenen zinvol werk
Bron: Eynikel, 2020 gebaseerd op Rosso et.al. (2010)



Bouwsteen 1: persoon

Gezien de persoonlijke aard van zingeving is de medewerker als persoon de primaire bouwsteen van zinvol werk. Als persoon dragen we een set van voorkeuren, waarden, overtuigingen, talenten en levensdoelen mee die bepalen wat we zinvol en waardevol vinden in het leven. Die elementen spelen ook mee in wat iemand in zijn werk betekenisvol vindt. Werk kan moeilijk als zinvol worden ervaren wanneer het geen aansluiting heeft of zelfs ingaat tegen wie men is of waar men persoonlijk voor staat.

Bouwsteen 2: job

Een tweede bouwsteen voor zinvol werk is de job zelf die men uitvoert. De job staat hierbij voor de individuele rol, taak en bijdrage die iemand in een organisatie uitvoert. Het gaat

Werk kan moeilijk als zinvol worden ervaren wanneer het geen aansluiting heeft of zelfs ingaat tegen wie men is of waar men persoonlijk voor staat.

Wanneer medewerkers ervaren dat ze een actieve bijdrage kunnen leveren aan het hogere doel van de organisatie, geeft dat voldoening.

Sociale relaties zijn een zeer belangrijke factor in de jobbeleving.

zowel om de jobinhoud als de manier waarop die job wordt uitgevoerd. Wordt men op resultaten beoordeeld of op de uren die men klopt? Heeft de uitvoerder ruimte om de job zelf in te vullen of te organiseren of niet? Vooral de aanwezigheid van autonomie in de jobuitvoering correleert sterk met de mate waarin werknemers hun job als zinvol beoordelen (Stuer & De Vos, 2016).

Bouwsteen 3: doel

Een derde bouwsteen gaat over datgene waar iemand toe bijdraagt. De resultaten en eventuele ruimere doelen die een team of de organisatie als geheel nastreeft. Het zijn de gedeelde ambities en doelen waar de organisatie naar streeft en waar men zich als medewerker al dan niet eigenaar van voelt³. Deze bouwsteen zien we vandaag sterk terugkomen in de focus op *purpose* of een hoger doel dat bedrijven vooropstellen. Wanneer medewerkers ervaren dat ze hier een actieve bijdrage aan kunnen leveren, hoe beperkt ook, geeft dat voldoening. Het plaatst de taken die men individueel uitvoert in een hoger, langetermijnperspectief.

Bouwsteen 4: groep

De laatste bouwsteen is de groep(en) waartoe de medewerker behoort. In deze bouwsteen gaat het om de kwaliteit van de sociale interacties met betrekking tot werk. Sociale relaties zijn een zeer belangrijke factor in de jobbeleving: het team waarin men werkt, de bedrijfsgemeenschap met een eigen cultuur en identiteit, de relaties met klanten of andere belangengroepen. De mate waarin die relaties positief zijn en men er mag *zijn* in de groep(en) waarin men zijn werk *doet*, zijn sterk bepalend voor de mate waarin iemand zijn werk als zinvol beleeft.

Zinvolle verbindingen

Zinvol werk zit in de verbinding van deze vier bouwstenen. Je zou ze ook het wie (persoon), wat (job), hoe (groep) en waarom (doel) van werk kunnen noemen. Hoe meer verbinding hiertussen, hoe zinnvoller iemand zijn job ervaart. Samengevat kunnen we stellen dat men werk als zinvol ervaart wanneer:

1. men ervaart dat wat men doet, correspondeert met wie men is.
= **authenticiteit**, of verbinding tussen persoon en job
2. men ervaart dat de job die men uitvoert, bijdraagt aan het grotere geheel van het team, de organisatie of de samenleving.
= **bijdrage aan geheel** of verbinding tussen job en doel
3. men ziet dat de organisatie betekenisvolle resultaten nastreeft in lijn met de groepswaarden.
= **purpose** of verbinding tussen groep en doel
4. men zich als persoon betrokken en gewaardeerd voelt binnen de werkgemeenschap.
= **sociale verbondenheid** of verbinding tussen persoon en groep.

Wanneer organisaties hun werking en doelstellingen benaderen vanuit deze vier bouwstenen en de verbinding ertussen, zetten ze de stap naar zinvol werken en ondernemen. In de eerste plaats door de verbinding tussen de verschillende bouwstenen van zinvol werk tot voorwerp van gesprek te maken. Waar zit de verbinding goed? Wanneer ervaren

³ Deze bouwsteen sluit sterk aan bij het gevoel van psychologisch eigenaarschap in een organisatie of 'de geestesgesteldheid waarbij een individu het gevoel heeft dat het doelobject of een deel ervan hem of haar toebehoort, ook al is dat wettelijk of formeel gezien niet het geval'. Zie ETION Inspiratienota 95 (Janssens, 2017).

medewerkers energie in hun werk? Waar schort het? Welke obstakels staan de verbinding daar in de weg? Door in dialoogmomenten gericht aandacht te geven aan de zinsbeleving van medewerkers, creëert een organisatie de psychologische ruimte waarbinnen zingeving mogelijk wordt.

Er is echter één bijkomende voorwaarde om dit te laten slagen. Alle inspanningen om werk zinvoller te organiseren, zijn tevergeefs als medewerkers niet open kunnen zijn over hun behoeftes en werkervaringen. Er ontbreekt dus nog een bouwsteen die onderliggend is aan de vier bouwstenen van zinvol werk: de afwezigheid van angst om open te kunnen zijn over de werkbeleving.

3. De vijfde bouwsteen

Wat een goed team maakt

'U bent een teamplayer'. Het is moeilijk vandaag een vacature te vinden waar dit niet in de profielschets vermeld staat. De kans dat je vandaag niet in teamverband werkt, is klein geworden. Samenwerking is de norm geworden. Een groeiend aandeel van ons werk bestaat uit taken in functie van samenwerking: vergaderen, e-mails of telefoons beantwoorden, videocalls,... In vergelijking tot twintig jaar geleden is de tijd die managers en werknemers besteden aan collaboratieve activiteiten met 50% toegenomen (Cross et al., 2016).

Maar wat genereert een goed team? Onder de naam *Project Aristotle* ging Google in 2015 hiernaar op zoek in een onderzoek bij 200 teams onder hun 60.000 medewerkers (Rozovsky, 2015). Het onderzoeksteam ging ervan uit dat de efficiëntie van een team vooral afhangt van de juiste mensen samenbrengen. Zoals teamleden met complementaire expertises en persoonlijkheidskenmerken. Met andere woorden: de staryhypothesen was dat de efficiëntie van een team afhangt van de kenmerken van de personen in het team.

Ze hadden het helemaal mis.

Het onderzoek wees uit dat de belangrijkste factoren van een efficiënte samenwerking zich niet op individueel maar op groepsniveau afspelen. Niet *wie* er in het team zit, maar *hoe* de personen in dat team interageren, bepaalt het succes van de teams. Een kwestie van groepsdynamica dus. Het Google-onderzoek kwam tot vijf groepsdynamische sleutelfactoren van succesvolle teams (zie figuur 3).

Het is opvallend dat deze succesfactoren van samenwerking zeer goed stroken met de bouwstenen en dynamieken van zinvol werk. Zoals werk dat persoonlijk betekenisvol is, een samenhangend team waar je op kan vertrouwen, een heldere structuur die ieders rol en bijdrage zichtbaar maakt en teamwerk waarin men het gevoel heeft een verschil te maken. De dynamieken van zinvol werk zijn dus niet alleen in het voordeel van de werknemer. Ze creëren ook efficiëntere samenwerking in teams.

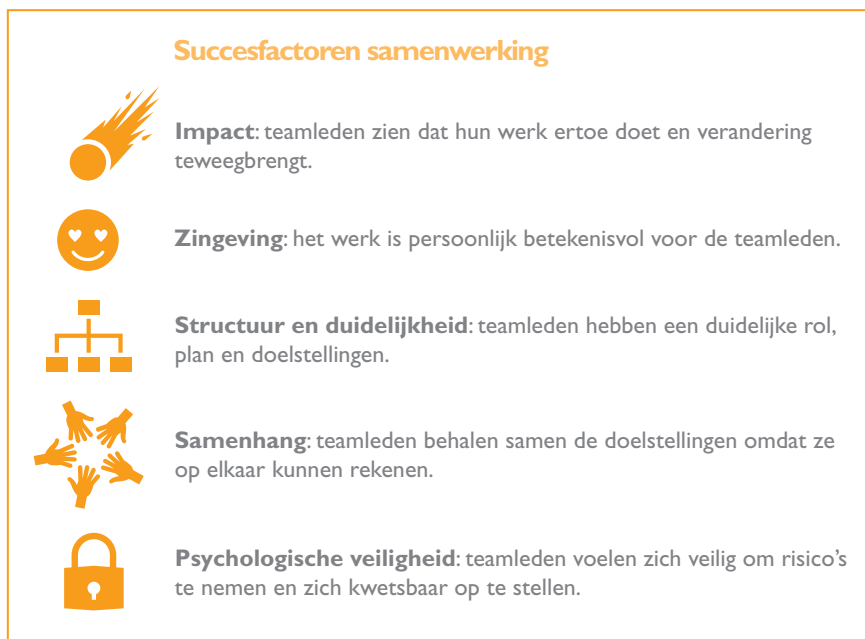
Psychologische veiligheid

Dat het succes van teams in de eerste plaats van groepsdynamica en niet van groepsaansameling afhangt, was niet de enige verrassing uit het Google-onderzoek. Eén factor bleek veruit de belangrijkste: *“Psychological safety was far and away the most important of the five dynamics we found — it’s the underpinning of the other four”* (Rozovsky,

Alle inspanningen om werk zinvoller te organiseren, zijn tevergeefs als medewerkers niet open kunnen zijn over hun behoeftes en werkervaringen.

Niet wie er in het team zit, maar hoe de personen in dat team interageren, bepaalt het succes van de teams.

Figuur 3: Vijf groepsdynamische succesfactoren voor teamsamenwerking.
Bron: Google re:Work (2015)



2015). Psychologische veiligheid, of het gedeelde gevoel dat teamleden vrijuit kunnen spreken en risico's kunnen nemen zonder daarop te worden afgerekend, bleek hét fundament van goede teamwerking. Meer nog, het creëert ook de mogelijkheden voorwaarde voor de andere vier.

Psychologische veiligheid (PV) werd vooral bekend door het onderzoek van leadership professor Amy C. Edmondson van de Universiteit van Harvard. Zij toonde aan dat de mate waarin werknemers zich veilig voelen om zichzelf te zijn en hun ideeën en bezorgdheden openlijk te delen, een positief effect heeft op onder meer het innovatievermogen, het medewerkersengagement en de ROI van organisaties (Edmondson, 2018). Niet dat PV voldoende is voor deze succesfactoren, maar bij afwezigheid ervan zijn ze veel moeilijker te bereiken of gaat het mis.⁴

Waar het bij PV echt om gaat, is angst. Of tenminste: de afwezigheid ervan. Mensen zijn van nature bezorgd over hoe ze overkomen op anderen. Het is een soort overlevingsinstinct vanuit de behoefte om tot een groep te behoren. Een slechte reputatie of je gezicht verliezen, brengt die sociale verbondenheid in gevaar. Daarom sturen we het beeld dat we naar buiten willen uitdragen voortdurend bij. Soms door iets anders te tonen dan wat we denken of voelen. Denk aan een leugentje om bestwil of beleefd meelachen met een flauwe mop om de ander niet te beledigen. In het dagelijkse leven is dat meestal niet zo erg. Ze horen bij de geplogenheden van culturen en groepen.

In een professionele context kan dat wel een probleem worden. Zeker als men de waarheid niet meer durft te vertellen om negatieve consequenties te vermijden. Zoals je leidinggevende niet tegenspreken om je kans op promotie gaaf te houden. Of je kritische bedenkingen bij een project inslikken omdat je bij collega's niet als lastpost wil gezien

⁴ Edmondson verwijst onder meer naar de crash van de NASA-ruimteveer Columbia in 2003, de fraude bij kredietverstrekker Wells Fargo na de financiële crisis en het Dieseltgate-schandaal bij Volkswagen in 2015. In al deze cases bleken interne betrokkenen voorafgaandelijk bezwaren of bedenkingen te hebben gehad, maar durfden ze deze niet te uiten uit angst voor represailles (Edmondson, 2018).

Psychologische veiligheid bleek hét fundament van goede teamwerking.

worden. Op dat moment staat angst een performante organisatie in de weg. De vrees om een persoonlijk risico te nemen, ontnemt een organisatie kansen op succes.

Als werk meer dan ooit samenwerking in teams vraagt en de kwaliteit van die samenwerking bovendien sterk correspondeert met de mate waarin mensen hun werk als zinvol ervaren, is een werkklimaat van psychologische veiligheid dus onmisbaar. Door met teams openlijk in gesprek te gaan over ieders persoonlijke werkbeleving, kan de organisatie haar samenwerking en doelstellingen hierop afstemmen.⁵

Zo vormt psychologische veiligheid als fundament de vijfde bouwsteen van zinvol werk. Hoe leidinggevendend dit fundament kunnen leggen, lichten we toe in drie praktijken op basis van het onderzoek van Edmondson.

4. Leiden naar werken zonder angst

Zet de toon

Leiders zetten willens nillens de toon in een organisatie. Dat geldt zeker voor psychologische veiligheid. De taal die een leider gebruikt, de manier waarop met falen wordt omgegaan, de kwetsbaarheid die een leider durft te tonen,... zijn alle zeer bepalend voor de manier waarop medewerkers de onderlinge samenwerking ervaren en daarin zelf openhartig durven te zijn. Hoe meer een leider de toon zet richting openheid, kwetsbaarheid, respect en het leren uit fouten, hoe meer medewerkers zich uitgenodigd zullen voelen om hetzelfde te tonen.

De dynamiek van psychologische veiligheid heeft veel gemeen met die van een dansfeest. De overgang naar een geslaagd feest zit in het moment waarop iemand de schroom doorbreekt en de dansvloer durft te betreden. Hij of zij maakt zo de drempel voor de volgende kleiner. De volgende maakt de drempel nog kleiner. Veiligheid ontstaat dus door mensen die zich het meest kwetsbaar opstellen. Op een gelijkaardige manier kunnen leidinggevendend ruimte geven aan psychologische veiligheid door zelf de toon te zetten vanuit *leading by example*.

Betrek proactief

Een tweede praktijk is het proactief vragen om input van teamleden. Vooral door als leider vragen te stellen in plaats van zelf alle oplossingen te geven. Daarmee geeft een leider aan zelf niet alle antwoorden te bezitten en de inbreng van anderen nodig te hebben voor het succes van de organisatie. Door er expliciet naar te vragen, verlaagt men de drempels om zijn bevindingen te delen. Zoals over hoe iemand zijn werk beleeft, welke vragen men heeft bij een project of welke nieuwe businessideeën men mogelijk heeft. Leiders die dat oprecht doen, geven ruimte aan psychologische veiligheid.

Reageer constructief

Een derde praktijk is de ontvankelijkheid voor de openheid van teamleden. Zeker wanneer men daarbij een persoonlijk risico neemt, zoals bij het ingaan tegen een leidinggevende. De reactie van leiders hierop is zeer bepalend voor de mate waarin dit in de toekomst nog zal gebeuren. En dus voor het verdere klimaat van psychologische veiligheid in een organisatie.

De vrees om een persoonlijk risico te nemen, ontnemt een organisatie kansen op succes.

Door er expliciet naar te vragen, verlaagt men de drempels om zijn bevindingen te delen.

⁵ In ETION Inspiratienota 104 *De Onderstroom* presenteerden we enkele methodieken die hiervoor aangewend kunnen worden (Eynikel, 2018).

Het is zeer belangrijk dat medewerkers die zich kwetsbaar opstellen in het uiten van een dissidente stem, daarin aangemoedigd worden. Dat wil niet zeggen dat die stem altijd juist is of gevolgd zal worden. Maar dát men zich uitspreekt en daarbij een risico durft te nemen, moet verwelkomd worden als men dit gedrag wil bestendigen. Er is niets zo dodelijk voor psychologische veiligheid als het afstraffen of negeren van iemand die persoonlijk risico neemt in het belang van de organisatie.

Conclusie

Werken loont. Niet alleen op het einde van de maand. Voor velen is het ook een dagelijkse bron van betekenis onder de vorm van zelfontplooiing en samenwerking met anderen. Door meer aansluiting te vinden met de medewerker als zinzoeker, kunnen bedrijven werknemers duurzamer aan zich verbinden en de teamwerking verbeteren.

Die aansluiting vinden vraagt echter een cultuur van psychologische veiligheid. Een werkomgeving waarin men zichzelf kan zijn en zich openlijk kan uitspreken in de samenwerking met anderen. Samen met de in deze nota geschetste bouwstenen van zinvol werk vormt psychologische veiligheid zo het fundament van een zingevend bedrijf.

Referenties

- CROSS, R., REBELE, R. & GRANT, A. (2016), Collaborative Overload, in: *Harvard Business Review*, jan-feb issue 2016.
- DELOITTE (2013), *Culture of purpose: 2013 core beliefs and culture study*, www2.deloitte.com
- EDELMAN (2018), *Brands take a stand. Earned Brand Study October 2018*, Chicago: Edelman.
- EDMONDSON, A. (2018), *The Fearless Organization*, Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.
- ETION-ACERTA (2019), *7 op de 10 werkgevers heeft ambitie om personeel zinvol werk te geven*, www.etion.be
- EY BEACON INSTITUTE (2016), *The state of the debate on the purpose in business*, www.ey.com
- EYNIKEL, J. (2020), *Check-In. Op zoek naar zin en betekenis in bedrijven*, Leuven: LannooCampus.
- EYNIKEL, J. (2018), *De onderstroom*, ETION Inspiratienota 104, Wilrijk: ETION.
- JANSSENS, G. (2017), *Psychologisch eigenaarschap*, ETION Inspiratienota 95, Wilrijk: ETION.
- ROSSO, B., DEKAS, K. & WRZESNIEWSKI, A. (2010), On the meaning of work: A theoretical integration and review, In: BRIEF A. & STAW, B. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol 30, 91-127, Elsevier.
- ROZOVSKY, J. (2015), *The five keys to a successful Google team*, rework.withgoogle.com
- STUER, D. & DE VOS, A. (2016), Zinvol werk in Vlaanderen: een nulmeting, In: *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26(2), Leuven: Steunpunt Werk/Acco.
- TRENDSHUIS (2020), *Werkbarometer 2020*, Mechelen.

Het is zeer belangrijk dat medewerkers die zich kwetsbaar opstellen in het uiten van een dissidente stem, daarin aangemoedigd worden.



(Foto: Jan Locus)

Jochanan Eynikel

Auteur: Jochanan Eynikel (business-filosoof ETION)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: iStock by Getty Images
E-mail: jochanan.eynikel@etion.be
Twitter: [@jochanantweets](https://twitter.com/jochanantweets)
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw