



Naar betekenisvol ondernemen en werken

Niet het grote ontslag, maar de grote opstanding

Auteurs: **Kees Klomp & Johan Reijenga**

Het is de Amerikaanse auteur en onderzoeker Aaron Hurst (2014) die de betekenseconomie in diens gelijknamige boek omschrijft en onderbouwt als een nieuw economisch paradigma; het vierde in de geschiedenis van de mensheid.

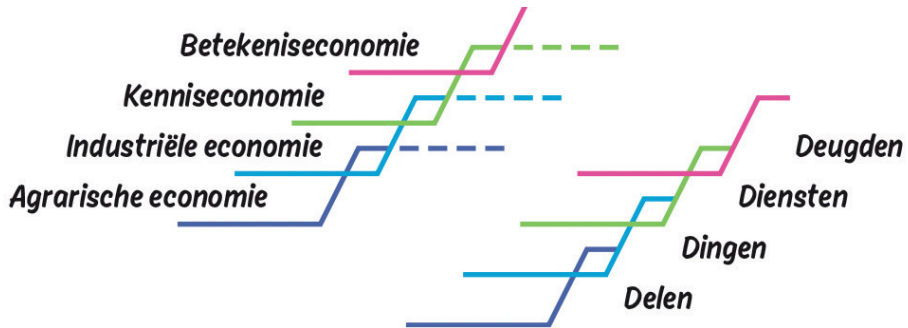
Agrarische economie

Het eerste economische paradigma (Figuur 1) is de agrarische economie. Onze vroegste voorouders leefden als jagers-verzamelaars. In kleine groepen werd gejaagd en verzameld om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Er was daarbij geen sprake van een geformaliseerde economie c.q. een materiële waarde-uitwisseling. Met de eerste nederzettingen kwam ook de eerste economie: de agrarische economie. De

agrarische economie stond in het teken van het verbouwen en verhandelen van agrarische grondstoffen. Er ontstond handel van agrarische (bestand)delen binnen en tussen nederzettingen. In de agrarische economie was het verbouwen van agrarische grondstoffen de primaire vorm om economische waarde te creëren.

Industriële economie

Met de ontwikkeling van de stoommachinetechnologie evolueerde



Figuur 1. Economische evolutie (bron: bewerking van Hurst door Klomp, 2021)

de economie in de achttiende eeuw van agrarisch naar industrieel. Het industriële economische paradigma stond in het teken van het vervaardigen en verhandelen van producten in plaats van grondstoffen. Door middel van fabrieken en machines werd het mogelijk om kant en klare eindproducten te produceren. In de industriële economie vormden fabrieken en machines de primaire middelen om waarde te creëren.

Kenniseconomie

Met de opkomst van informatietechnologie zijn we halverwege de twintigste eeuw terechtgekomen in de kenniseconomie. In de kenniseconomie bestaat de primaire economische activiteit niet langer uit het vervaardigen van producten, maar uit het verschaffen van diensten. De kenniseconomie is een informatie-economie; data vormden de belangrijkste basis voor economische waardecreatie.

Betekeniseconomie

En nu zijn we dus volgens Hurst in een nieuwe economische periode terecht gekomen: de betekeniseconomie. "De betekeniseconomie is de behoefte aan betekenis" (Hurst, 2014). We zien wereldwijd een ontwikkeling van vooral jongeren en jongvolwassenen die naar

meer betekenis in hun leven zoeken, en die als gevolg daarvan andere allocatiebeslissingen nemen.

Purpose

Een McKinsey & Company survey (Gast, Illanes, Probst, Schaninger, & Simpson, 2020) toonde aan dat 82% van de medewerkers bij bedrijven geloven dat het belangrijk is dat het bedrijf een *purpose* heeft, en dat deze *purpose* ervoor zorgt dat het werk als betekenisvol wordt ervaren. Uit een ander McKinsey onderzoek (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021) blijkt dat 70% van de medewerkers de zakelijke *purpose* van hun werkgever ziet als een verlengde van hun persoonlijke *purpose*. De banenwebsite Monster deed een onderzoek onder Gen Z – jonge – medewerkers, waaruit bleek dat maar liefst 70% van de respondenten *purpose* belangrijker te achten dan salaris.

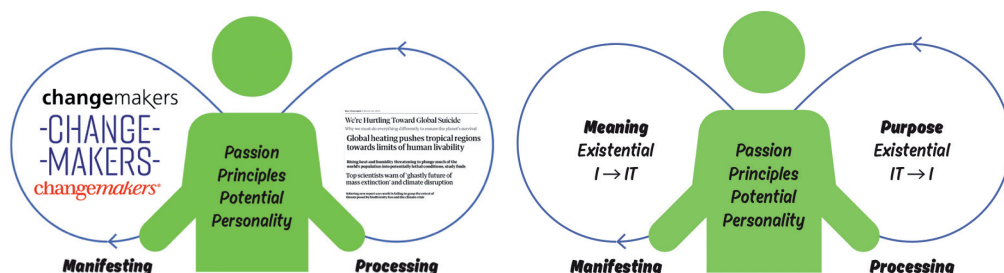
De jongvolwassenen (generatie Y: de millennials, geboren tussen 1985 en 2000) en jongeren (generatie Z: de centennials, geboren tussen 1995 en 2010) zijn nadrukkelijk gevormd door grote gebeurtenissen in de formatieve levensfase. Bij millennials speelt de bankencrisis en economische recessie van 2008 een bepalende invloed. Veel millennials moesten aan hun carrière beginnen in de financiële crisis. Deze slechte start op de arbeidsmarkt heeft geresulteerd in een kritische kijk op het bedrijfsleven. Bij centennials heeft vooral klimaatverandering een formatieve invloed.

De transitie-motor richting betekenis-economie is de samensmelting en samenwerking van millennials en centennials. Professor Filosofie aan Wilfrid Laurier University Byron Williston (2019) zegt daarover in het magazine *Epilogue*: "Most of those under the age of around forty will live lives defined by the Anthropocene: by the immense challenges contained in mounting climate chaos and ecological collapse. As these twin calamities evolve, there will be no meaningful way to distinguish between the young generations ... The existential crisis

inherent to this transition is so dire and so unique that our usual way of demarcating generational cohorts needs revamping, and the generation experiencing it needs a new designation. Welcome Generation Anthropocene, or Gen A, to the social scene. This is no straightforward succession of one group by another. We are in the early days of an unprecedented harnessing of political and moral energies bringing together members of both Gen Y (aka Millennials) and Gen Z; they will likely become a single transition generation overseeing our move from the old world to a new one."

Het is de maatschappelijke bewogenheid en betrokkenheid van deze Gen Z jongeren en Gen Y jongvolwassenen die voor de expliciete opkomst van deugdzaamheid in het economische domein zorgen.

De motor van de betekenis-economie is een engagementproces waarbij bewustzijn over de toestand in de wereld wordt omgezet in maatschappelijk betrokkenheid. Vooral jongvolwassenen en jongeren erkennen de urgente en grote maatschappelijke problemen waarmee we vandaag de dag worden geconfronteerd. We



Figuren 2 en 3. Manifesting and processing (Klomp, 2021)

hebben te maken met wat Jan Rotmans (2022) een 'polycrisis' noemde: een versmelting van ecologische problemen (klimaatverandering, ineenstorting biodiversiteit, vervuiling...), sociale problemen (welvaartsongelijkheid, politieke polarisatie...) en individuele problemen (depressie, burn-out...). Er is sprake van synergie tussen de verschillende crises. De crises versterken elkaar en veroorzaken een perfecte – existentiële – storm die vooral jongvolwassenen en jongeren aanzet tot maatschappelijk geëngageerd gedrag.

Het is in dit kader goed om de verschillende stadia van het engagementproces en de verschillende daarbij horende begrippen nader te bekijken. Het betekeniseconomieproces begint met de (h)erkenning van een persoonlijke verantwoordelijkheid bij maatschappelijke problemen. Uit interviews die wij met sociale ondernemers voerden, blijkt dat er in alle oprichtingsverhalen van de sociale ondernemingen een concreet roepingsmoment heeft plaatsgevonden. Sociale ondernemers zijn ondernemers met een expliciete maatschappelijke missie. Het bedrijf is een middel om een maatschappelijk probleem aan te pakken en op te lossen. Alle sociale ondernemers beschrijven momenten waarop een bepaald maatschappelijk probleem een persoonlijk probleem werd. Gekozen. Anders gezegd: sociale ondernemers kiezen ervoor om zich een bepaald maatschappelijk probleem persoonlijk aan te trekken. Dit roepingsmoment gaat gepaard met gevoelens van sterke betrokkenheid. Sociale ondernemers beschrijven dit als een gevoel van bedoeling: hun leven krijgt door de roeping een bepaalde bedoeling.

Deze slechte start op de arbeidsmarkt heeft geresulteerd in een kritische kijk op het bedrijfsleven. Bij centennials heeft vooral klimaatverandering een formatieve invloed.

Vanaf het roepingsmoment krijgt hun leven een expliciete richting. Deze bewustzijnservaring is wat in de Engelse taal 'purpose' noemen. Op het moment dat deze sociale ondernemers gevolg geven aan hun roeping en richting, en zich dus persoonlijk actief gaan inzetten voor het maatschappelijke doel, ervaren zij gevoelens die zij beschrijven met woorden als 'vervulling', 'voldoening' en 'zingeving'; in het Engelse aangeduid als 'meaning'.

Meaning is daarmee een vorm van welbevinden. Alhoewel veel sociale ondernemingen zich bezighouden met maatschappelijke problemen, zijn het bedrijven met een opvallend positieve bedrijfscultuur. Sociale ondernemingen zijn leuke bedrijven waar mensen graag willen werken. Engagement blijkt daarbij een bepalende factor. Het werken aan de oplossing van bepaalde maatschappelijke problemen zorgt voor een significante verschuiving van de persoonlijke ervaring van maatschappelijke problemen. Mensen voelen zich beter op het moment dat zij zich persoonlijk, actief inzetten voor het verbeteren van een maatschappelijk probleem. Het betekeniseconomieproces is

daarom dus een onlosmakelijke combinatie van urgentie (*urgency*) en activisme (*agency*).

Betekenisvol werk

Betekenisconomie is een nieuw economisch model waarbij productie, consumptie en distributie nadrukkelijk in het teken van 'maatschappelijk van betekenis zijn' komt te staan. De economie staat niet langer louter in het teken van materiële behoeftebevrediging, maar van existentiële behoeftebevrediging. De behoefte om onderdeel te worden van de oplossing van maatschappelijke problemen, vormt een steeds dominantere beweegrede voor economisch gedrag. En dus ook voor de baankeuze. Bedrijven worden niet langer alleen bekeken met een materiële bril, maar met een existentiële bril. Bedrijven worden niet langer beoordeeld op basis van hun financiële prestaties, maar ook op basis van hun sociale en ecologische presentaties.

Er zijn drie vormen van waarde die door mensen kunnen worden gecreëerd (Figuur 4). De eerste vorm is zakelijke waarde. Het doel van de huidige Nederlandse economie is het creëren van zoveel mogelijk Bruto Binnenlands Product. Deze welvaartsindicator

geeft het totaal van alle economische activiteit in ons land aan, en vormt de basis voor onze welvaartssamenleving waarin levensstandaard en materiële behoeftebevrediging domineren.

Maar we kunnen ook maatschappelijke waarde creëren. Deze maatschappelijke waarde noemen we welzijn. Welzijn kunnen we meten en monitoren aan de hand van objectieve indicatoren die de kwaliteit van het collectieve gemeenschapsgoed in de samenleving tonen.

En ten slotte is er welbevinden.

Welbevinden is persoonlijke waarde, en de subjectieve beleving van onze leefomstandigheden.

Het verschil tussen de drie waardedomeinen kunnen we inzichtelijk maken aan de hand van een voorbeeld. Stel wij wonen beiden in Wijk aan Zee. U woont in een huis met een waarde van 1 miljoen euro, en wij wonen in een huis met een waarde van 500.000 euro. Dat betekent in eerste instantie dat er een verschil is tussen ons beiden wat welvaart betreft. Maar tegelijkertijd wonen we beiden onder de rook van Tata Steel en hebben we beiden even veel last van de luchtverontreiniging die dit bedrijf veroorzaakt. Ons welzijn is dus hetzelfde. En ten slotte gaat u gebukt onder deze



Figuren 4. Welvaart, welzijn, welbevinden

situatie, maar zijn en blijven wij hier redelijk blijmoedig onder. Waardoor er een verschil is tussen ons welbevinden.

Het huidige economische systeem kijkt eigenlijk alleen naar welvaart. De veronderstelling is dat als het goed gaat met de economie – als de economie verder groeit – dat het goed gaat met de samenleving. De premisse is dat welzijn en welbevinden afgeleiden zijn van welvaart; dat meer welvaart automatisch leidt tot meer welzijn en welbevinden. Maar dat is helemaal niet het geval. Welzijn en welbevinden zijn waardedomeinen die autonoom moeten worden beoordeeld en ontwikkeld. Interventies die goed zijn voor welvaart, hoeven helemaal niet goed te zijn voor welzijn en/of welbevinden. En interventies die goed zijn voor welzijn en/of welbevinden, hoeven helemaal niet goed te zijn voor welvaart. De kunst voor het ontwikkelen van een gezonde samenleving is dus niet langer het maximaliseren van welvaart, maar het balanceren van welvaart, welzijn en welbevinden. Dit geldt ook voor bedrijven. Betekenisvolle bedrijven streven niet naar zoveel mogelijk geld verdienen, maar naar een balans tussen geld verdienen, gemeenschap verbeteren en geluk vervullen.

Carrièrepad

Jongvolwassenen en jongeren kiezen steeds vaker voor een nieuw, existentieel loopbaanbeginsel dat wij het 'impact carrièrepad' noemen. Dit is een fundamenteel ander loopbaanbeginsel, dan het conventionele inkomens carrièrepad. Bij het inkomens carrièrepad hebben werknemers een individueel-materieel baanperspectief voor ogen. Een baan is primair een mogelijkheid om geld te

verdienen om het eigenbelang te dienen. Werk dient om een persoonlijk leuk leven te leiden. Bij het impact carrièrepad daarentegen hebben werknemers een collectief-existentieel baanperspectief voor ogen. Een baan is primair een mogelijkheid om de wereld te verbeteren om het algemene belang te dienen. Werk dient om een maatschappelijk betekenisvol leven te leiden.

The great resignation

The great resignation is een opvallend economisch fenomeen wat sinds 2020 opmars maakt. De door management professor Anthony Klotz van de London School of Management gemunte term (Cohen, 2021), refereert aan de grote groep jongvolwassenen en volwassenen die vrijwillig stoppen met hun baan. Vaak willen ze geen onderdeel meer uitmaken van een organisatie waarin het voelt als 'ding' behandeld te worden.

In zijn boek *De menselijke onderneming* schrijft Otto Kroesen (2022): "Wij bevinden ons in een overgangssituatie. Wij zijn in de rationele organisatie van de maatschappij zo ver gegaan, dat mensen als dingen behandeld worden. De zelfdiscipline die rationele productie ons oplegt maakt ons tot verlengstuk van de mechanica. Wij worden mensen die het leven en de levenskracht verliezen, zelf gereduceerd tot de natuur die wij onderzoeken en ordenen."

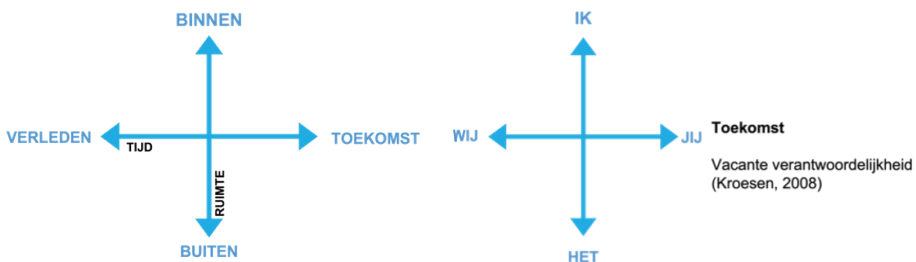
Longvolwassenen en jongeren kiezen steeds vaker voor een nieuw, existentieel loopbaanbeginsel dat wij het 'impact carrièrepad' noemen.

Roep uit de toekomst

Eind 1945 schreef Harvard professor Eugen Rosenstock-Huessy zijn boek *The Christian future*. Daarin legde hij de grondslag voor een model dat hij later 'het kruis der werkelijkheid' zou noemen (Figuren 5 en 6). Het kruis wordt gevormd door twee ruimten en twee tijden: binnen en buiten (ruimte) en verleden en toekomst (tijd). Deze dialectiek van Rosenstock-Huessy uit zich vooral ook in taal. De groep mensen die onderdeel zijn van 'the great resignation' voelen zich een 'het'; zij voelen zich buiten 'wij' staan en komen zelfs moeilijk bij hun 'ik'. Deze situatie is juist een kans om de 'roep uit de toekomst', de imperatief 'jij' te beantwoorden. Een kans om te breken met het verleden, een kans om weer bij het 'ik' te komen door anderen een voorstel te doen om de nieuwe uitdaging uit de toekomst aan te gaan.

Je een 'het' voelen is de ultieme kans om iets nieuws te starten en anderen mee in beweging te krijgen. Wat daarvoor nodig is? Rosenstock-Huessy schrijft slechts enkele maanden na het beëindigen van de Tweede Wereldoorlog: "Om de roep uit de toekomst te beantwoorden is het belangrijk om te stoppen met oud gedrag, want de roep uit de toekomst werkelijk beantwoorden vraagt nieuw denken en nieuwe kracht."

Kroesen (2022) volgt in het spoor van Rosenstock-Huessy om die roep uit de toekomst te gaan beantwoorden: "De druk die dat (dat mensen als dingen behandeld worden – red.) heeft opgelegd heeft ook nieuwe spreekkracht doen ontspringen. Ooit begon de menselijke geschiedenis met de taal. Wanneer de mens zijn taal kwijtraakt ontspringt er in een creatief moment een intensivering van de spreekkracht van de taal. Bewust en alert spreken was nodig op die zeldzame momenten waarop een nieuwe toekomst betreden moest worden en nieuwe taalvormen en bijbehorende omgangsvormen tot aanzijn kwamen. Voor ons en voor onze tijd zijn de verhoudingen omgekeerd. Wij zijn het traditionele huis kwijt met zijn eenheid van productiekrachten en geestelijke



Figuren 5 en 6. Het kruis der werkelijkheid (Rosenstock-Huessy, 1970)

machten. Wij zijn ontworteld, leven in een kort tijdsperspectief, hebben ons zelf met ons analytisch vermogen tot stukken natuur gereduceerd. We moeten als het ware opnieuw beginnen. Onze toekomst bestaat erin de erfenis van de verschillende traditielijnen weer binnen te halen met al hun verschillende verworvenheden.”

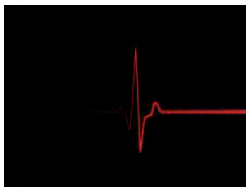
Veranderen is onderdeel van het leven. Leven is geen rechte lijn vanuit het verleden via het heden naar de toekomst. Het is een op- en neergaan in de tijd in de bandbreedte van ons binnen en buiten. Vergelijk het met de hartslag van een mens (Figuur 7).

Daarom is the great resignation een niet te vermijden fenomeen, omdat het mensen betreft die zich niet langer als dingen willen laten behandelen. Het einde van een tijdperk. Mensen die zich aangesproken weten door die roep uit de toekomst: “Jij, wat ga jij doen?!” En zo begint een nieuwe cyclus van zich door de toekomst aangesproken te voelen en daardoor anderen uitnodigen om mee te doen, te stoppen met oud gedrag en op zoek te gaan naar een nieuw wij. Een nieuw tijdperk waarin mensen persoonlijke verantwoordelijkheid gebruiken om een nieuwe collectieve verantwoordelijkheid te

ontwikkelen die past bij de uitdagingen die voor ons liggen.

Leiderschap

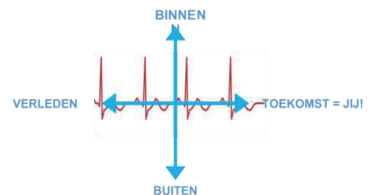
Het businessmodel van bedrijven wordt gekenmerkt door dominante logica en routines. Patronen bepalen de dagelijkse gang van zaken; ‘business as usual’ die ervoor moet zorgen dat de (financiële) resultaten van het bedrijf redelijk constant blijven. Maar in een wereld die wordt gekenmerkt door de al genoemde crises wordt het spannender voor de ondernemer, want de organisatie begint het lastiger te krijgen om zich aan die veranderende omgeving aan te passen. De ondernemer/leidinggevende lijkt de aangewezen persoon om de gang naar de toekomst te leiden en te bepalen. Dat is waar de schoen nog weleens wringt, want deze ondernemer/leidinggevende – die in sommige gevallen ook eigenaar is – is vaak sterk verweven met het bedrijf en is zelf ook aan gewoontevorming onderhevig en gewend aan de ‘inkomsten’ die het huidige businessmodel hem als eigenaar opleveren (winst en reputatie). Dit is echter een omslagpunt waar ondernemers/leidinggevenenden er goed aan zouden doen meer ontvankelijk te worden voor de inbreng van medewerkers in de



Dit is geen leven...



Dit is leven



Figuur 7. Veranderen als een hartslag

besluitvorming en het leiderschap (Van Klink & Reijenga, 2021). Om de kansen van nieuwe business en bedrijfscontinuïteit niet te missen zijn er meer 'ogen en oren' nodig die de roep uit de toekomst horen en kunnen helpen beantwoorden. Er zou dan meer sprake moeten zijn van zogenaamd 'gedeeld leiderschap' waar leiderschap niet zozeer een functie is, maar een sociaal proces van mensen in een organisatie (Dijkstra, 2012). De ontvankelijkheid voor de inbreng van medewerkers is echter geen vanzelfsprekendheid bij ondernemers. Ontvankelijkheid vraagt een zekere 'volwassenheid' van de ondernemer c.q. leider die zich uit in een win-winmentaliteit die uitgaat van een in balans zijn van moed en consideratie (Covey, 1998). Het zorgt ervoor, dat de ondernemer zich durft te laten aanspreken en anderen durft aan te spreken over de keuzes voor het bedrijf met het oog op de toekomst. Zo iemand wordt ook wel gezien als 'secure base' (Ainsworth, 1969). Een secure base is "een persoon, plaats, doel of object dat ons een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het biedt een bron van inspiratie en energie voor uitdaging, onderzoek, het aangaan

van risico's en het zoeken van nieuwe uitdagingen" (Kohlrieser et al., 2016).

Jij! Wat ga jij doen?

In de financiële wereld is het al enige tijd gebruikelijk om te zeggen: "In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst." Dat geldt in zekere zin voor alles en zeker ook voor elke organisatie. De toekomst betreden daagt je uit om de vacante verantwoordelijkheid die je als ondernemer/leidinggevende hebt serieus te nemen: "Jij! Wat ga jij doen?" Een vraag die uitnodigt om stelling te nemen, hoe pijnlijk die wellicht ook voor jou en anderen is. "Om de roep uit de toekomst te beantwoorden is het belangrijk om te stoppen met oud gedrag, want de roep uit de toekomst werkelijk beantwoorden vraagt nieuw denken en nieuwe kracht (Rosenstock, 1945). Dat vraagt om transitie. Want veranderen van A naar B gaat niet vanzelf. Daarvoor is 'transitie' nodig. Transitie is "het emotionele, cognitieve, fysieke en spirituele proces dat mensen doorlopen als ze met verandering geconfronteerd worden" (Figuur 8; Van Wielink et al., 2021). Dat is een uiterst pijnlijk, maar noodzakelijk proces. Dat vraagt om contact te maken met jezelf, de gehechtheid van het oude en vertrouwde in de ogen te kijken en te zeggen: "Maar nu stopt het." Dat resulteert in verlies en afscheid nemen, rouwen en integreren in je leven en betekenis geven om de nieuwe roep te beantwoorden.

Daarom is the great resignation feitelijk gezien geen einde, maar resignation – oftewel breken met het oude dat niet meer werkt – is noodzakelijk om ruimte te maken voor het nieuwe. Opnieuw beginnen en om weer verder te kunnen gaan. *The great resurrection*' is aangebroken. ♦



Figuur 8. Transitiecirkel (Van Wielink et al., 2016)

Referenties

- Cohen, A. (2021, May 10). *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom*. Opgehaald van Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?sref=85rT08Vo&leadSource=uverify%20wall>
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021, April 5). *Help your employees find purpose—or watch them leave*. Opgehaald van McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B., & Simpson, B. (2020, April 22). *Purpose: Shifting from why to how*. Opgehaald van McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>
- Hurst, A. (2014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Boise: Elevate.
- Kroesen, O. (2022). *De menselijke onderneming: Het grote verhaal van geloof en economie*. Skandalon: Middelburg.
- Rosenstock - Huesy, E. (1946). *The Christian future: Or the modern mind outrun*. New York: C. Scribner's sons.
- Rosenstock-Huesy, E. (1970). *Speech and Reality*. Norwich: Argo Books.
- Rotmans, J. (2022, september 14). *Er zijn zware jaren in aantocht, dus moet de overheid hard ingrijpen*. Opgehaald van Trouw: <https://www.trouw.nl/opinie/er-zijn-zware-jaren-in-aantocht-dus-moet-de-overheid-hard-ingrijpen-b007adee/>
- Williston, B. (2019, October 7). *Gen A*. Opgehaald van epilogue.: <http://epiloguemag.com/2019/10/gen-a/>



Kees Klomp is lector Betekeniseconomie bij Kenniscentrum Business Innovatie van Hogeschool Rotterdam.



Johan Reijenga is onderzoeker Strategie en leiderschap bij Kenniscentrum Business Innovatie van Hogeschool Rotterdam.