



Liever betekenis dan bullshit

Authentieke organisaties hebben volgens
Stephan Ummelen de toekomst.
Hij schreef er een onthullend boek over.

Door
RON VAN ES

‘Bedrijven streven niet langer naar het verdienen van zoveel mogelijk geld, zo zeggen ze. Stuk voor stuk claimen ze gedreven te worden door een maatschappelijke missie – of *purpose* – in een nieuwe realiteit van zakendoen: de betekenis-economie. Maar hoeveel van deze idealen zijn écht? En hoeveel is *bullshit*?’

Dit is de inleiding van het boek *Betekenis & Bullshit* van Stephan Ummelen. Betekenis omdat we allemaal zoeken naar de rol die we hebben in het leven. En bullshit omdat we ook allemaal wel momenten hebben dat we erom heen draaien. Ropen, maar niet doen.

In het eerste deel van zijn boek laat Stephan zien dat de betekenis, die bedrijven en organisaties zeggen te hebben, vaak gebaseerd zijn op bullshit. Betekenis vraagt om reflectie en helder zoeken naar de zingeving van een organisatie. De bullshit die er veel wordt opgeplakt verwijst naar de rol van marketing,

waar het leuke verhaaltje de rommel en onzin maskeert van een bedrijf.

We spraken Stephan kort voor de publicatie van zijn boek en hij vertelde dat hij vier jaar eerder er ook al aan had gewerkt. Het lukte toen niet; dat zal een reden hebben gehad. Misschien is de tijd nu rijper. Zeker als het gaat om woorden als ‘betekenis-economie’ en ‘marketingdenken’.

‘Ik heb zelf een reclamebureau gehad en ook toen al zocht ik steeds weer naar de waarden van een bedrijf. Simpel gezegd: is het waar? Ik zag toen al, en ook nu, een groeiende afstand tussen wat een organisatie belooft, en wat een organisatie *gelooft*.’

Waarom geloven?

‘Ik zie het woord “geloof” niet per se als iets religieus. Het kan bijvoorbeeld ook gaan over de waarden die je nastreeft. Of simpelweg de vraag of je zelf gelooft in wat je verkondigt. Mijn onderzoek naar authenticiteit laat

bijvoorbeeld zien dat dit vaak niet het geval is. Juist in deze individualistische tijd is betekenis geven aan het leven belangrijk. Dat geldt ook voor een bedrijf of organisatie. Simpel gezegd: waarom ben je op aarde? Wat geeft jouw leven zin? In het tweede gedeelte van mijn boek ga ik onder andere in op de wetenschap achter wat mensen betekenis vinden. Hint: het is niet nog meer omzet.’

In je boek ga je er met gestrekt been in.

‘Ja, ik hou er wel van om te prikkelen. En tegelijk voel ik ook een urgentie om bullshit te bestrijden. In een onderzoek geeft zestig procent van de respondenten aan standaard “wantrouwig” te zijn. Sceptis en apathie als resultaat van bullshit is levensgevaarlijk. In de hele samenleving voelen we dat het erom gaat spannen. We missen een verhaal dat ons een gezamenlijke richting en identiteit geeft.

Links
Stephan Ummelen
Fotografie:
Rosa van Ederen

Boekfragment

Ook daar ga ik in mijn boek uitgebreid op in. Daar komen nog wel een paar crisissen bij, zoals klimaatverandering, biodiversiteit, inclusiviteit, inkomensongelijkheid, etc.

Wat wil je met je boek bereiken?

‘Ik wil het probleem van bullshit duidelijk aankaarten en mensen ervan overtuigen dat het in niemand's belang is om misleidend te zijn. Daarnaast hoop ik handvatten te bieden om de zoektocht naar betekenis en zingeving op het gebied van werk op een heldere manier te doorlopen.’

Om het hogere doel te vinden?

‘Ik vertel niet wat het hogere doel is, dat is voor iedereen weer anders. Maar ik zie wel dat het zoeken naar het hogere doel nu een marketingding wordt. Een verdienmodel. En dat is doodzonde, want juist het bedienen van de vraag naar zingeving met marketing is destructief.

Het begrip “purpose”, waar we de laatste jaren elkaar om de oren mee slaan, is geen heilige graal. Misschien moet je dat gewoon vertellen in betekenis. Betekenis voor wie je bent, waar je voor staat. En dat heeft veelal te maken met de ander om je heen.’

Als het boek straks in de boekwinkel ligt, ben je dan trots?

‘Ach trots, voldaan, zal ik dat zeggen? Mijn vader die er niet meer is, en kritisch was op wat ik deed, zou trots zijn.’

Bullshit

Bijna iedere organisatie heeft tegenwoordig niet alleen een antwoord op de vraag wat ze doen of maken, maar ook op wie ze zijn en waar ze voor staan. Zo proberen ze van betekenis te zijn in het leven van medewerkers en klanten, en voor de maatschappij in het algemeen. Stuk voor stuk presenteren ze overtuigingen die de identiteit van de organisatie moeten weergeven, zingend moeten zijn en een moreel kompas zouden moeten bieden voor het handelen van de organisatie.

Deze overtuigingen tref je in de omschrijvingen van de (kern) waarden en de visie-, missie- en tegenwoordig ‘purpose statements’ van de organisatie. Het zijn idealistische convicties die invulling moeten geven aan een existentieel bestaansrecht (in bedrijfsjargon: *a reason for being*), anders dan het verdienen van zoveel mogelijk geld. In dit boek zal ik het voornamelijk over *waarden* hebben als verzamelnaam: ethische stellingen over wat in het leven belangrijk, ‘goed’ en nastrevenswaardig is. Zowel op de werkvloer als daarbuiten.

Het hoofddoel van deze organisaties is namelijk niet langer

om winst te maken – zo zeggen ze – maar om de maatschappij te dienen. Unilever claimt bijvoorbeeld dat zijn belangrijkste taak is om ‘duurzaam leven alledaags te maken’ en niet om winst te maximaliseren voor zijn aandeelhouders. Moderne organisaties zijn vandaag de dag niet geldgedreven, maar *waardengedreven*. Heineken doet er nog een schepje bovenop:

We Brew the Joy of True Togetherness to inspire a better world. We ignite the moments that bring us together, create bonds and are unforgettable. They help make the world a little better... One day, one beer, one cheers at a time!

Hypocrisie

Elk jaar worden er in Nederland miljoenen euro's gespendeerd om tijdens heisessies en medewerkersdialogen te filosoferen over de reden waarom organisaties überhaupt bestaan. Het is niet meer van deze tijd om als Heineken te zeggen dat je het beste biertje brouwt. Nee, ze ‘brouwen de vreugde van ware saamhorigheid om een betere wereld te inspireren’.

Het is een nobel streven (en hoog tijd) dat organisaties ver-

‘Het is een nobel streven
(en hoog tijd) dat organisaties
verder kijken dan winstbejag.’

der kijken dan winstbejag en hun functie in de maatschappij herevalueren. Dat doen ze soms uit zichzelf, maar vaker omdat de maatschappij zich bewuster is geworden van hun impact en als belanghebbende hogere eisen stelt aan hun bestaansrecht en verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd zien we deze organisaties steeds meer als ‘betekenismakers’. We *willen* dat ze van betekenis zijn – er is nog nooit zoveel aandacht geweest voor hun goede bedoelingen als nu.

Toch klopt er iets niet met betrekking tot deze bedrijfsethiek. Het is voelbaar als het erover gaat in de boardroom of de kroeg: mensen geloven er niet in. Zelfs medewerkers niet. Dat komt doordat de leiding van deze organisaties er vaak *zelf* niet in gelooft of niet in staat is om te handelen naar wat ze zeggen belangrijk te vinden. Hypocrisie en verwarring zijn het resultaat en dit levert in het nieuws bijna dagelijks een nieuw schandaal op. Over witwassende banken die zeggen integer te zijn, liegende politici die zeggen de waarheid te spreken en milieuvervuilende corporates die zeggen duurzaam te zijn.

Adam Smith, bekend als ‘de vader van het kapitalisme’, was zelf ook niet zo positief over de intenties van zakenlieden. In 1776 zei hij: ‘Mensen uit dezelfde bedrijfstak komen maar zelden bij elkaar, zelfs als er sprake is van feesten of vermaak, zonder dat de gesprek-

‘Moderne organisaties zijn vandaag de dag niet geldgedreven, maar waardengedreven.’

ken uitlopen op een samenzwering tegen het publiek of de een of andere machinatie om de prijzen te verhogen.’

Waarom doen goede organisaties slechte dingen? Of zijn deze organisaties vooral opportunistisch en hadden we kunnen weten dat hun goede bedoelingen bullshit zouden blijken? Kunnen we überhaupt verwachten dat organisaties een geloofwaardige invulling geven aan onze behoefte aan betekenis en zingeving? Het werkende Westen verkeert in een heuse identiteitscrisis en Nederland is een van de landen waarin deze crisis het diepst gevoeld wordt.

Deze crisis is het resultaat van twee tegengestelde krachten: een maatschappelijke zoektocht naar betekenis en de belangen van organisaties in een systeem dat alles reduceert tot een winst-en-verliesrekening. Het doel en het middel zijn door elkaar gehaald, de bedoeling en het resultaat van elkaar vervreemd. Geld is het doel en betekenis is bijzaak. En dat brengt me tot de hoofdstelling van ‘Bullshit’:

Betekenis dreigt het domein van de marketingafdeling te worden en dat is levensgevaar-

lijk voor mens, maatschappij en milieu.

Daarmee bedoel ik dat de antwoorden op de vragen ‘Wie zijn we?’ en ‘Waar staan we voor?’ een kwestie zijn geworden van succes en scoren, in plaats van identiteit en ethiek. Daarmee maken we *wie wij zijn* ondergeschikt aan *wie anderen willen dat we zijn*. Met als doel om leuk gevonden te worden en beter te verkopen. Dit is de geboortegrond van bullshit. Het resultaat? Mensen worden een uiting van de markt, in plaats van andersom.

Als we geen tegenwicht kunnen bieden aan het vervagen van de grenzen tussen ethiek en reclame, tussen identiteit en merk, en tussen betekenis en bullshit, zijn we als maatschappij steeds minder in staat om te herkennen wat goed en slecht is. De zoektocht naar betekenis wordt in dat geval ondergesneeuwd door bullshit. De belangrijkste vraag voor organisaties is dan niet ‘Is het juist om te doen?’ maar ‘Kom je ermee weg?’

Aan jou, de lezer, de vraag of deze dystopie ergens in onze toekomst kan liggen.

Of dat bij er al is.

Betekenis

Bijna iedere organisatie heeft anno nu niet alleen een antwoord op wat ze doen of maken, maar ook op *wie ze zijn* en *waar ze voor staan*. Zo zijn ze van betekenis in het leven van medewerkers en klanten, en voor de maatschappij in het algemeen. Stuk voor stuk presenteren ze overtuigingen die de identiteit van de organisatie een invulling moeten geven, zingevend zijn en een moreel kompas bieden voor het handelen van de organisatie.

Deze overtuigingen tref je in de omschrijvingen van de (kern) waarden en visie-, missie- en tegenwoordig ‘purpose statements’ van de organisatie. Het zijn idealistische convicties die invulling geven aan een existentieel bestaansrecht (in bedrijfsjargon: *a reason for being*), anders dan het verdienen van zoveel mogelijk geld. Hun waarden en purpose gaan over wat er in het leven belangrijk, ‘goed’ en nastrevenswaardig is. Zowel op de werkvloer als daarbuiten.

Het hoofddoel van deze organisaties is namelijk niet langer slechts winst maken, maar de maatschappij dienen. Unilever heeft bijvoorbeeld besloten om van ‘duurzaam leven alledaags maken’ zijn hoofdtak te maken en niet om winst te maximaliseren voor de aandeelhouders. Moderne organisaties zijn vandaag de dag niet geldgedreven, maar *waardengedreven*. De betekeni-

‘Mensen worden uitgedaagd zichzelf te verhouden tot een gemene, zingevende deler.’

seconomie is hier en dat is een groot goed.

Een nieuwe missie

Het is een nobel streven dat organisaties verder kijken dan winstbejag en hun functie in de maatschappij herevalueren. Dat doen ze niet alleen uit zichzelf; mensen zien deze organisaties steeds meer als ‘betekenismakers’. We *willen* dat ze van betekenis zijn en er is nog nooit zoveel aandacht geweest voor hun goede bedoelingen als nu. Klanten en medewerkers kiezen er bewust voor bij te dragen aan een betere wereld, en moderne organisaties vinden zichzelf opnieuw uit om deze betere wereld mogelijk te maken.

Deze beweging is het resultaat van een diep besef dat een onbegrensd kapitalisme zijn houdbaarheidsdatum bereikt heeft en dat hebzucht de kwaliteit van relaties ondermijnt. Relaties die belangrijker zijn dan zoveel mogelijk geld of macht vergaren. Relaties, zoals die met elkaar, met onszelf en met het ecologische systeem waarvan we allemaal afhankelijk zijn.

De maatschappij ontwaakt uit een lange periode van post-

modernistisch cynisme om een nieuwe vorm van optimisme te omarmen. Daarbij herwaarderen we idealisme als instrument om onszelf en onze wereld te verbeteren en verbinden we dit idealisme met onze eigen autonomie en ons welzijn. Zonder ons te onderwerpen aan dit idealisme en zonder op te houden dit te bevragen en uit te dagen. We laten ons niet langer verlammen door twijfels over wie de waarheid in pacht heeft, maar leren dat twijfel, spel en het fout hebben onlosmakelijk verbonden zijn aan (persoonlijke) groei. We beseffen dat hoewel we de werkelijkheid allemaal op een unieke, eigen manier ervaren, we ook op ontelbare en fundamentele manieren verbonden zijn met elkaar en onze omgeving.

Daarbij verandert ook ons professionele leven. We zien ons werk voornamelijk als een vervulling van persoonlijke zingeving en delen dit met gelijkgestemden. We moeten niet werken, we *mogen* werken. We gaan op basis van autonome keuzes waardevolle relaties aan in het teken van een hoger doel en maken daarbij deel uit van een groter geheel. Niet concurrentie, maar

harmonie is het uitgangspunt van de betekenis-economie. Niet hebben, maar delen.

De manier waarop organisaties van betekenis willen zijn, breekt met het verleden. Het van bovenaf opleggen van waarden is niet langer de norm in het betrekken van medewerkers en hun klanten. In plaats daarvan ziet de organisatie het als haar taak om een voortdurend en organisch proces te faciliteren, waarbij mensen worden uitgedaagd zichzelf te verhouden tot een gemene, zingevende deler. De bron van deze zingeving is niet de organisatie, maar de medewerkers zelf. De organisatie ontwikkelt zich daarmee tot een platform voor individuele en gedeelde zingeving, zelfexpressie en persoonlijke groei. En draagt daarmee op een belangrijke manier bij aan de positieve ontwikkeling van de samenleving. Dat brengt me tot de hoofdstelling van het tweede deel van mijn boek: 'Betekenis':

Organisaties worden een platform voor betekenis en dat is broodnodig voor mens, maatschappij en milieu.

'Twijfel en onzekerheid zijn onlosmakelijk verbonden met een oprechte zoektocht naar betekenis en zingeving.'

Betekenisplatform

Een organisatie die haar rol als betekenisplatform erkent, biedt zowel de aanleiding als de ruimte aan haar medewerkers om met elkaar van gedachten wisselen en initiatieven te nemen op basis van een gedeelde ideologie. Tegelijkertijd beseft ze dat deze gedeelde ideologie haar oorsprong heeft in individuele en pluriforme beleving en ziet ze het als haar taak om medewerkers persoonlijk te faciliteren en uit te dagen in het kader van persoonlijke groei en het delen van hun ideologie binnen kwalitatief hoogwaardige, duurzame relaties. Relaties in het teken van zingeving, gemeenschap en betekenis.

In de betekenis-economie dient de organisatie niet langer zichzelf, maar de mensen waar ze mee en voor werkt. Zij zijn het belangrijkste kapitaal. De afdeling *human resources*, die voorheen in daad en taal medewerkers als grondstof beschouwde voor de organisatie, vindt zichzelf opnieuw uit als de afdeling *human relations*. Zij ziet het bevorderen van de kwaliteit van intermenselijke, op betekenis gebaseerde relaties als haar hoofdtaak.



1

Stephan Ummelen

Fotografie:
Rosa van Ederen

De uitkomst van deze vragen zijn geen antwoorden die nooit bevestigd mogen worden, maar eerder vragen die nooit definitief beantwoord kunnen worden. Twijfel en onzekerheid zijn onlosmakelijk verbonden met een oprechte zoektocht naar betekenis en zingeving. 'Geloof, maar blijf twijfelen', is het credo van de organisatie in de betekenis-economie.

Door de mens en menselijk organiseren als uitgangspunten te nemen, voorkomen we dat de grenzen vervagen tussen ethiek en reclame, tussen identiteit en merk, en tussen betekenis en bullshit. We zijn als maatschappij steeds beter in staat te herkennen wat goed en slecht is, wat echt en wat nep. De zoektocht naar betekenis wordt op deze manier beschermd tegen bullshit. De belangrijkste vraag voor organisaties is dan niet 'Kom je ermee weg?', maar 'Is het juist om te doen?'.

Aan jou, de lezer, de vraag of deze utopie ergens in onze toekomst kan liggen.

Of dat bij er al is. ●

Betekenis & bullshit
Stephan Ummelen
Uitgeverij Boom
ISBN:
9789024458431
208 pagina's
€ 27,50

Verkrijgbaar in de webshop.

