

## DE BETEKENISECONOMIE

Aaron Hurst is Ashoka Fellow en een gelauwerd ondernemer. Hij geniet internationale bekendheid op terreinen als betekenis in het werk en maatschappelijke innovatie. Hij is CEO van Imperative en oprichter van Taproot Foundation, een organisatie die hij twaalf jaar leidde. Verhandelingen van en over hem zijn verschenen in *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Bloomberg TV* en *Fast Company*, en hij is bestempeld als een 'LinkedIn Influencer'.



*De*  
**BETEKENIS  
ECONOMIE**

**AARON HURST**

---

**Geluk en welzijn als drijvende kracht  
in plaats van economische winst**

---

SCRIPTUM

Copyright © 2017 Aaron Hurst  
Nederlandse vertaling © 2017 Scriptum, Schiedam

Vertaling Raymond Gijsen  
Grafische vormgeving cover en binnenwerk [www.igraph.be](http://www.igraph.be)

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd in enige vorm  
of op enige wijze zonder schriftelijke toestemming, met uitzondering  
van korte citaten als onderdeel van kritieken en boekbesprekingen.

ISBN 978 94 6319 028 2  
NUR 801

[info@scriptum.nl](mailto:info@scriptum.nl)  
[www.scriptum.nl](http://www.scriptum.nl)  
[Twitter.com/ScriptumNL](https://twitter.com/ScriptumNL)  
[Facebook.com/UitgeverijScriptum](https://facebook.com/UitgeverijScriptum)

De *Betekeniseconomie* is opgedragen aan de  
geweldige vrouwen in mijn gezin en familie  
die mij alles hebben geleerd wat ik weet.

Kara Hartnett Hurst, mijn muze en vrouw.

Lola B. Hurst, mijn dochter – als iets op aarde  
de volmaaktheid benadert, dan is zij het.

Tera Pierce, mijn zus en held.

Sandra Slater, mijn rots en tante.

Bonnie Slater Hurst, mijn gestorven  
moeder die me leerde dat we niet ‘zomaar’  
moeten leven.

# Inhoud

Inleiding 9

**DEEL I** Welkom in de betekenis economie 19

---

1 *De betekenis economie* 25

**Wat is de betekenis economie?**

In alle sectoren en steden zien we allerlei ontwikkelingen die niets met elkaar te maken lijken te hebben. Kijk je er echter van een afstand naar, dan blijkt dat ze allemaal betekenis creëren voor mensen. Ze vertegenwoordigen een nieuw economisch tijdperk dat wordt aangedreven door de drie soorten betekenis die we in ons leven zoeken.

2 *De evolutie van de economie* 38

**Hoe is de betekenis economie ontstaan?**

In de geschiedenis kunnen drie grote economische perioden worden onderscheiden: het agrarische, het industriële en het informatietijdperk. Nu beleven we de opkomst van een vierde tijdperk, waarin het allemaal draait om het creëren van betekenis voor mensen.

3 *De tien stuwende krachten van de nieuwe economie* 51

**Welke nieuwe trends vormen samen de betekenis economie?**

De veranderingen die zich momenteel voordoen in de samenleving, de politiek, het milieu en het bedrijfsleven doen de betekenis economie ontstaan. Tien stuwende krachten verklaren niet alleen de nieuwe economie, maar geven er ook de contouren van aan.

**DEEL II** Persoonlijke betekenis: je eigen verantwoordelijkheid 81

---

4 *Het draait allemaal om betekenis* 87

### Waarom is betekenis belangrijk?

Geluk en welzijn staan of vallen met betekenis. Werk neemt een groot deel van onze tijd in beslag. Daarom moeten we vooral in ons werk betekenis zoeken.

## 5 *Afrekenen met de mythen over een betekenisvol leven* 108

### Wat is betekenis eigenlijk?

Er heersen veel misvattingen over betekenis. Recent onderzoek helpt ons beter te begrijpen wat echt voor betekenis zorgt. Met dat inzicht kunnen we anders naar ons werk en ons leven gaan kijken.

## 6 *Betekenis: WIE, HOE en WAAROM?* 116

### Wat heeft voor mij betekenis?

Hoe je meer betekenis uit je werk kunt halen, is voor iedereen verschillend. Het 'wie', 'hoe' en 'waarom' van betekenis genereren moet iedereen voor zichzelf leren bepalen. Aan de hand van de betekenispatronen in ons werk kunnen we vorm geven aan onze loopbaan. **Oefening:** Formuleer je eigen betekenisverklaring.

## 7 *Aan de slag met betekenis* 142

### Hoe kan ik betekenis geven aan mijn werk?

Betekenis vinden in je werk is een reis zonder eind. We moeten constant blijven werken aan relaties, taken en onze eigen instelling om vooral voorrang te geven aan datgene wat echt telt. **Oefening:** Geef een eigen invulling aan je werk.

## DEEL III Maatschappelijke betekenis – De organisatie in de betekenseconomie 153

---

## 8 *De organisatie in de betekenseconomie* 158

### Wat kenmerkt de organisaties van de betekenseconomie?

De organisaties die het goed doen in het nieuwe economische tijdperk streven naar betekenis in hun aanpak, producten, diensten en relaties. Sommige toonaangevende partijen in de economie beginnen zicht te krijgen op de sleutels tot succes.

9 *Leiding geven met betekenis* 167

**Hoe moeten we de organisaties van de betekenis economie leiden?**

Het nieuwe model voor leiderschap lijkt minder op de benadering van het leger, en meer op het activisme uit de jaren zestig.

10 *Betekenisvolle bedrijven: vijf kansen* 191

**Wat zijn tegenwoordig de grootste kansen?**

In de betekenis economie gaan grote markten drastisch op de schop. Deze veranderingen, op gebieden als de gezondheidszorg, de detailhandel en het onderwijs, scheppen spannende kansen om op ongekende schaal goed te presteren en goede dingen te doen. **Oefening:** Bepaal de betekenis voor jouw organisatie.

**DEEL IV** *Maatschappelijke betekenis – Markten aansporen* 211

---

11 *Marktveranderaars* 216

**Wat kenmerkt een markt in de betekenis economie?**

In de betekenis economie moeten niet alleen succesvolle organisaties maar complete markten tot ontwikkeling worden gebracht en opgebouwd. We maken nu een overgangperiode door. Met creativiteit en ambitie veranderen we de wereld.

12 *De vijf manieren om een markt te gaan veranderen* 237

**Hoe kan ik een thema of markt verder duwen?**

Vijf jaar aan onderzoek hebben de 'genen' voor het in beweging brengen van een markt in beeld gebracht. Dat kan slechts op vijf manieren. Door die te bestuderen, kun je de kans op succes sterk vergroten. **Oefening:** Actietank.

Conclusie 254

Nawoord 255

Woordenlijst 278

Noten 283

Literatuur 288

Index 291



# Inleiding

## De betekenis economie I.0 September 2013

In het najaar van 2013 was ik 39. De levensverwachting voor iemand als ik, een Amerikaanse man, was (is) 76. Ik ben dus al over de helft van mijn leven (ook al noemen ze mij vaak nog een 'jonge leider'). Ongelooflijk hoe sterk de wereld in 39 jaar tijd kan veranderen. De meeste landen zijn nog niet eens 75 jaar oud. De gemiddelde grondwet van een land gaat niet langer mee dan zeventien jaar. Een bedrijf in de *Fortune 500* houdt het zo'n veertig tot vijftig jaar vol – ongeveer even lang als de gemiddelde mens in een van de tien armste landen ter wereld. Tijdens het leven van mijn grootmoeder is het aantal landen in de wereld gestegen met ruim de helft; toen zij werd geboren, bestonden veel landen nog niet.

Onze instellingen en overheden en zelfs de landen waartoe we behoren blijven zich op ingrijpende manieren ontwikkelen. Je leeft tegenwoordig waarschijnlijk langer dan de organisatie waar je vandaag in dienst bent. Het type onderneming dat tegenwoordig de samenleving domineert, is een betrekkelijk recente uitvinding. Die is nauwelijks een eeuw oud. Het bedrijfsleven staat wat dat betreft nog maar in de kinderschoenen. En de gigantische bedrijven die zo toonaangevend zijn? Die zijn ondanks al hun middelen en systemen veel minder weerbaar dan mensen. Ik zelf had in 2001 Taproot Foundation opgericht. Ik kan me de wereld nauwelijks voorstellen zonder onze organisatie. Zal die echter nog bestaan wanneer ik kom te overlijden? Die kans is heel klein. Ik hoop dat de invloed en erfenis van Taproot mij zullen overleven. Maar de organisatie zelf? Ik verwacht het niet. Inmiddels heb ik alweer mijn volgende initiatief opgestart. Maar ik weet dat de invloed van Taproot zal blijven toenemen.

Dat is een verontrustende maar ook een bevrijdende gedachte. Alles bevindt zich in een staat van overgang en heeft een veel kortere levensduur dan we denken. Als echter maar weinig van wat we maken of ervaren ons overleeft, dan kunnen en moeten we onszelf ook veel meer de ruimte geven om te experimenteren en risico te nemen. Er is maar heel weinig wat niet

kan veranderen. We hebben dus veel meer kracht in ons dan we denken. Bovendien: de fouten die we maken zijn daarmee ook niet permanent. Die kunnen we herstellen. Je doet dingen op een bepaalde manier – net zolang totdat je ze op een andere manier gaat doen. Ieder van ons kan degene zijn die de verandering tot stand brengt.

### **Spelen met *Post-it notes***

In 1992 zat ik op de middelbare school en werkte mijn vader aan zijn promotieonderzoek aan de universiteit van Michigan. Mijn dierbaarste herinnering aan die tijd is dat ik naar hem zat te kijken terwijl hij de ideeën voor zijn proefschrift noteerde. Het begon met het inzicht dat hij kreeg – door een gesprek, een onderzoek of een boek. Dan rolde hij van die grote vellen papier uit over de tafel, krabbelde daar die gedachte op en omcirkelde die. Vervolgens trok hij nog een cirkel, en nog een, en daarna trok hij lijnen om de verbanden aan te geven. Als hij weg was, haalde ik die overzichten tevoorschijn en bestudeerde ze. Wat betekenden al die lijnen, woorden en cirkels? Het was een kaart van zijn gedachtewereld en als ik ernaar keek, kreeg ik het gevoel dat ik midden in die wereld zat.

Twintig jaar later begon ik mijn eigen cirkels te maken voor mijn eigen gedachten. Mijn cirkels waren *Post-it notes*. Die plakte ik op het raam van mijn werkkamer, vanwaar ik uitkeek op de wolkenkrabbers in het zuiden van Manhattan. Meer dan een jaar lang rangschikte en herschikte ik ze. Ik zocht naar een patroon en naar een antwoord op de vraag die me al zo lang bezig hield: zijn invloed en effect in de samenleving wetenschappelijk te verklaren? Wat hadden we nodig om meer te kunnen bereiken met mijn stichting, Taproot? Elk jaar worden er miljarden dollars uitgegeven om op allerlei maatschappelijke terreinen – van onderwijs tot armoedebestrijding – enige vooruitgang te boeken. Maar wat werkt echt? Is succes te voorspellen? Hoe kun je een maatschappelijk initiatief bedenken dat een grote kans van slagen heeft – een echte verandering in de samenleving?

De doorbraak kwam voor mij toen die gele kleefblaadjes patronen begonnen te vertonen. Die patronen ontwikkelden zich tot de Vijf Hefbomen voor Maatschappelijke Verandering. Zo heb ik ze althans later genoemd in een reeks artikelen voor de *Stanford Social Innovation Review*.<sup>1</sup> Mijn zoektocht naar succesvolle initiatieven voor maatschappelijke verandering liet

zien, meende ik, dat er maar vijf manieren zijn om proactief verandering tot stand te brengen in de samenleving: onderzoek, beleid, publieke opinie, baanbrekende technologie, en lichtende voorbeelden. Met dit raamwerk leek het ontwikkelen van initiatieven voor maatschappelijke verandering opeens ‘behapbaar’ te worden. Een onmetelijke en overweldigend hoge berg werd opeens een heuvel waarvan je de top kon zien en die je kon beklimmen.

Toen ik dit raamwerk eenmaal had, ben ik er ‘de boer mee opgegaan’ om te zien of iemand er gaten in kon schieten.

Ik praatte met ondernemers, met lokale stichtingen, zelfs met mensen bij het Witte Huis. Niemand kon mij een voorbeeld geven van een verandering in de samenleving die op een andere manier tot stand was gebracht dan met een van mijn vijf hefbomen. Ik bleef het raamwerk echter zelf ook toetsen, en begon gaandeweg in te zien dat ik er met enkel die vijf hefbomen nog niet was. Om ze te kunnen benutten, moesten grote groepen mensen, uit allerlei verschillende sectoren en met de meest uiteenlopende achtergronden en ervaringen, met elkaar samenwerken. Leaders luisterden niet naar elkaar, of ze respecteerden de invalshoeken van hun gesprekspartners niet. Ze praatten *tegen* elkaar, niet *met* elkaar. Ze liepen al vast terwijl ze een vraagstuk alleen nog maar aan het definiëren waren. Laat staan dat ze eraan toekwamen om te bepalen welke hefbomen ze moesten overhalen.

Al gauw groeide er toen een nieuw cluster van *Post-it*-notities op mijn raam. Waarom keken zulke slimme mensen zo heel verschillend naar vraagstukken? Waarom kostte het hen zoveel moeite om zich te verplaatsen in de kijk die anderen erop hadden? Hoe konden we mensen ertoe brengen om gezamenlijk de vijf hefbomen over te halen? Het antwoord op die vraag ontwikkelde zich in de loop van drie maanden, terwijl ik tussen al mijn telefoongesprekken en bijeenkomsten door bleef schuiven met mijn *Post-it notes*. Ik inventariseerde de verschillende manieren waarop maatschappelijke vooruitgang tot stand kwam. Uiteindelijk kwam ik uit op vijf verschillende invalshoeken. Ik begon te beseffen dat deze verschillende invalshoeken de kern vormden – niet alleen van de manier waarop mensen verandering en vooruitgang tot stand brengen in de wereld, maar ook van datgene wat hun leven en hun loopbaan betekenis geeft. Deze invalshoeken belichaamden een nieuw soort diversiteit – een diversiteit aan betekenissen.

## Betekenis is een werkwoord

Net als vele anderen dacht ook ik altijd dat je je leven betekenis geeft door dat ene doel te vinden waarvoor je leeft. Gedurende al die jaren dat ik mensen coachte en begeleidde, leek betekenis altijd tot uitdrukking te komen in een zelfstandig naamwoord – immigratie, burgerrechten, onderwijs enzovoort. Toch leek dit voor veel mensen die ik kende niet op te gaan. Zij deden hun werk zonder dat ze er een ‘doel’ mee hadden. Maar ze haalden er wel degelijk betekenis uit. Of ze haalden die betekenis uit allerlei verschillende doelen waarvoor zij zich inzetten. Ik begon te beseffen dat je voor een persoonlijk betekenisvol leven geen zelfstandig naamwoord, maar een werkwoord nodig hebt. Het gaat er niet alleen om, wat je *doet* – maar ook *hoe* je het doet, en hoe jij je daarmee *verhoudt* tot de wereld. Als wij bijvoorbeeld een groep leiders in het onderwijs bij elkaar brengen, dan denken wij dat al die mensen betekenis met elkaar delen. Maar dat is niet zo. Ze delen enkel een doel. En zolang ze de verschillen in persoonlijke betekenis in de groep niet zien, zullen ze dat doel niet dichterbij kunnen brengen en zullen ze ook geen zinvolle verandering tot stand kunnen brengen.

Dit inzicht bracht me bij een derde vraag, die de aanzet gaf tot een derde verzameling aantekeningen: wat is betekenis in het leven? Wat is het precies dat een leven betekenis geeft, en hoe kunnen mensen het gebruiken? En misschien nog wel het allerbelangrijkste: hoe kunnen we mensen zo ver krijgen dat zij met behulp van datgene wat hun leven betekenis geeft zinvolle verandering tot stand brengen?

Deze openingsvraag was gemakkelijk te beantwoorden. Taproot had in de voorbije tien jaar al duizenden mensen geholpen om hun leven betekenis te geven en die betekenis te ontwikkelen. Ik zelf had inmiddels meer dan twintigduizend opstellen gelezen van mensen die een aanvraag bij ons hadden ingediend. Dat waren heel veel gegevens, anekdotes en verhalen voor op de *Post-it*-blaadjes waarmee ik uiteindelijk de patronen en inzichten over de drijfveren van betekenis in kaart bracht. Dit keer was drie het magische getal: het leven van mensen krijgt betekenis wanneer ze zich persoonlijk ontwikkelen, wanneer ze zinvolle relaties aanknopen, en wanneer ze zich in dienst stellen van iets hogers, iets wat uitstijgt boven hun eigen leven.

Minder gemakkelijk was het om een antwoord te vinden op de vervolgvraag: hoe kunnen mensen betekenisvol werk vinden? Toen ik daar verder

over nadacht, werd me echter duidelijk dat een betekenisvol leven voor veel mensen helemaal geen optie is, maar een keiharde noodzaak. Dit geldt zeker voor de Millennium-generatie. Mensen zochten en vonden overal en in alles betekenis. In buitengewoon succesvolle bedrijven als Etsy. In modellen en nieuwe markten, bijvoorbeeld autodelen. En in datgene wat in essentie verklaart waarom de sociale media zijn ontstaan en zo'n groot succes zijn geworden. Dit verklaarde ook waarom zoveel mensen hun baan opzegden en voor zichzelf begonnen.

Het was in die tijd dat ik een samenvatting las van het onderzoek dat mijn oom Marc Porat had gedaan voor zijn proefschrift in de Economie aan de universiteit van Stanford. In zijn proefschrift uit 1977 benoemde hij de 'informatie-economie' en toonde hij aan dat informatie voor het bruto binnenlands product (bbp) van de Verenigde Staten inmiddels een belangrijker aanjager was dan de maakindustrie. Toen ik die samenvatting van zijn dissertatie las, merkte ik tot mijn verrassing een overeenkomst op tussen zijn betoog en wat ik zelf had gesignaleerd, zowel in mijn werk bij Taproot als in de economie als geheel. Namelijk dat de economie opnieuw een grote herstructurering doormaakte. Er was een nieuwe economie aan het ontstaan, net zoals eerder de informatie-economie de industriële economie had vervangen, en daarvoor de industriële economie in de plaats was gekomen van de agrarische economie.

Net als de meeste mensen was ik technologie gaan beschouwen als synoniem met innovatie, banen, groei en onze toekomst. Bovendien was de informatie-economie duidelijk nog steeds de hoofdmotor van onze economie. Het was mij echter duidelijk geworden dat er een nieuwe economie aan zat te komen, een economie die draaide om de behoefte van mensen aan zingeving, aan betekenis, in hun werk en in hun leven. Dit was geen toekomstvisie van een fantast. Het gaat hierbij namelijk om een natuurlijke stap in de ontwikkeling van de behoeften van mensen, en van de goederen, diensten en banen waar ze om vragen. Toen ik dit idee van een opkomende betekenis-economie begon te delen met mijn vrienden, partners en collega's, bleek het aan te sluiten bij veel van wat ook zij in hun eigen werk en leven hadden ervaren en gezien. Dit was niet zomaar een trend of een niche. Als consument, werkgever, leider in de samenleving, beleidsmaker en medewerker spelen we allemaal een kleine rol in de herstructurering van de samenleving

en de economie die ertoe moet leiden dat wordt voldaan aan de groeiende behoeften van mensen (en van het milieu).

Natuurlijk is het verlangen naar een zinvol, betekenisvol bestaan niet nieuw. Je zou kunnen zeggen dat het een wezenlijk onderdeel is van wat ons tot mens maakt, een cruciaal element van wat ons drijft als soort. Maar wat betekende dit? Welke veranderingen stonden ons te wachten? Hoe konden we de economie helpen ombuigen in de richting die het meest in het belang was van mens en milieu? De informatie-economie had de organisaties en de arbeidsmarkt veranderd en een nieuwe faciliterende omgeving vereist. Zou de nieuwe betekenis-economie ook dat soort veranderingen teweegbrengen?

Het effect van de informatie-economie kan niet worden overschat. De opkomst ervan leidde tot drastische veranderingen bij de overheid, in het beleid, in het onderwijs, in de dynamiek in de samenleving, in niet-commerciële interacties, en in de rol en inrichting van niet-commerciële organisaties. De opkomst van de informatie-economie had grote gevolgen voor organisaties. Die leidde er niet alleen toe dat er afdelingen voor technologie werden opgezet, maar ook dat strategische planning, marketing en personeelswerk zich wijd verbreidden. Bovendien veranderde de hele kapitaal- en investeringswereld erdoor: die raakte in een stroomversnelling en leidde tot een cultuur van krediet, schaalgrootte en een korte beleggingshorizon.

Zullen de komende twintig jaar net zulke drastische veranderingen brengen? Worden er compleet nieuwe functies bedacht? Heeft een onderneming over vijftig jaar eigenlijk nog wel iets gemeen met de gemiddelde onderneming van vandaag? Om de antwoorden op die vragen te vinden, moeten we misschien kijken naar organisaties als de Taproot Foundation, en naar andere pioniers van de nieuwe economie. Waarin verschillen organisaties van de betekenis-economie als Etsy, Interface en Airbnb van hun voorgangers van zelfs maar een jaar of tien geleden?

Toen ik me begon te verdiepen in de pioniers van de betekenis-economie, werd het mij duidelijk dat marketing, personeelswerk en strategische planning nieuwe vormen begonnen aan te nemen. Ik begon me te realiseren dat organisaties hun manier van werken in deze nieuwe economie zullen moeten herzien om succesvol te kunnen zijn.

En dan hebben we het alleen nog maar over de consequenties van de betekenis-economie in en voor organisaties. Waarschijnlijk krijgen we over

de gehele linie van de samenleving te maken met drastische veranderingen, van de manier waarop overheden functioneren tot de opvoeding van kinderen en de aanpak in de gezondheidszorg.

Deze nieuwe economie biedt weergaloze kansen. Het is aan ons om die te benoemen en op te pakken, en om markten te creëren en op te bouwen op manieren die we ons nu nog niet eens kunnen voorstellen. Als de leiders van vandaag en morgen hebben wij de kans om de levens van miljarden mensen te verbeteren.

## Betekeniseconomie 2.0 April 2014

In de vroege lente van 2013 ging ik aan mijn bureau zitten en begon te schrijven aan *De Betekeniseconomie*. Ik deelde mijn inzichten en verhalen van de pioniers uit de praktijk om daarmee iedereen te inspireren zich in deze nieuwe economie te begeven, en deze op te bouwen en uit te dragen. Aanvankelijk wilde ik het boek nog in september van dat jaar uitbrengen. Maar na een gesprek van een kwartiertje met Eric Ries, auteur van *The Lean Startup*, veranderden we van plan: het manuscript zou een *beta*-versie zijn, en niet het definitieve boek. We lieten tweeduizend exemplaren drukken en stuurden die naar de pioniers en toonaangevende denkers in de nieuwe economie. We vroegen hen of zij hun ideeën en observaties over de betekeniseconomie, zowel het boek als de notie zelf, met ons wilden delen. We vroegen hen om hun *Post-it notes* met ons te delen. Het boek dat u nu in uw handen heeft, is door mij geschreven. Maar eigenlijk ben ik slechts een van de schrijvers, samen met al die anderen die er hun verhalen en ideeën aan hebben bijgedragen.

Met al die extra inzichten van al die meedenkende partners van over de hele wereld stelde ik de uiteindelijke verzameling *Post-it notes* samen. Dit werd de structuur voor dit boek. *De Betekeniseconomie* is echter niet bedoeld om te worden gelezen als een verhandeling, als een afgerond betoog. Het is ‘werk in uitvoering’. En het is een oproep aan ieder van ons om een economie op te bouwen die in dienst staat van mens en milieu.

Dit boek schetst hoe markten zich in de betekeniseconomie ontwikkelen. Het bespreekt de belangrijkste hefbomen die kunnen worden overgehaald om die markten verder te ontwikkelen. Ook bespreekt het de nieuwe manieren om in allerlei verschillende sectoren organisaties aan te sturen die in dit nieuwe tijdperk kunnen floreren. Het allerbelangrijkste deel van dit boek is

echter het deel over uzelf, of jou zelf. Want in *De Betekeniseconomie* draait het uiteindelijk allemaal om de behoefte en het verlangen van mensen om betekenis te vinden in hun werk. Dit leek een onmogelijke opgave toen ik met Taproot begon. Maar inmiddels, iets meer dan een decennium later, zijn de essentiële ingrediënten ervan uitgekristalliseerd en is in de praktijk be-  
wezen hoe krachtig ze zijn.

Dit boek gaat over een kans met ongekende potentie: een economie die niet alleen banen en middelen zal blijven genereren, maar die het ook in zich heeft om het leven van miljarden mensen te verbeteren. Of die belofte wordt waargemaakt, hangt echter voor een groot deel af van de stappen die wij als leiders zetten. Hoe wij deze nieuwe economie positioneren. En hoe wij erin investeren. Het is, in essentie, de allereerste economie ontwikkeld voor mensen.

### **Betekeniseconomie 3.0 Oktober 2016**

Na de publicatie van *De Betekeniseconomie* heb ik het thema ‘betekenis’ nog eens twee jaar lang verder onderzocht. In een ‘proeftuin’ hielpen we organisaties om te ontdekken hoe ze hun bedrijfsvoering konden aanpassen om succesvol te zijn in de nieuwe economie. Ik gaf over de hele wereld lezingen over het onderwerp. Daarbij verzamelde ik opnieuw een waaier aan verse *Post-it notes*. Die moest ik delen in deze nieuwe editie van het boek.

Kort na de publicatie van de eerste editie in 2014 deden we een openbare oproep om kandidaten aan te melden voor een lijst van honderd Pioniers van de Betekeniseconomie in Azië, Europa en de Verenigde Staten. Dit bevestigde dat de betekeniseconomie echt een mondiaal fenomeen is, en dat de vijf hefboomen van sociale verandering ook buiten de Verenigde Staten worden ingezet in belangrijke markten – en met inspirerende resultaten. Deze pioniers zijn in deze editie opgenomen in de bijlagen B, C en D.

Zij vroegen zich allemaal af hoe groot de invloed was van de nieuwe economie en de kansen die deze bood. De leukste gesprekken gingen wat mij betreft over de kans dat een nieuwe regio ergens in de wereld het stokje zou overnemen van Silicon Valley als een convergentieplek van innovatie bij de overgang van de informatie- naar de betekeniseconomie. Ook voerde mijn nieuwe activiteit, het ‘B Corporation’-gecertificeerde Imperative, in een aantal steden campagnes om te verkennen wat zoal de kenmerken zouden kun-



nen zijn van een geografisch centrum in de betekenis-economie. De hoofdpunten daarvan zijn in deze editie opgenomen in een extra slothoofdstuk.

De meeste aanpassingen in dit boek hebben betrekking op de aard van betekenis in onze carrières en wat het betekent voor werkgevers – het tweede en derde deel van het boek. Want daar gebeurt het uiteindelijk allemaal heel concreet voor al die mensen die hun weg zoeken in deze spannende tijd.

In de afgelopen twee jaar heeft Imperative samen met de New York University (NYU) belangrijk onderzoek uitgevoerd naar wat betekenis inhoudt op het werk in Amerika. Wij wilden erachter komen hoe betekenis tot stand komt op het werk, en ook welke voordelen het heeft – zowel voor werknemers als werkgevers – om met betekenis te werken. Dat onderzoek hebben we daarna herhaald bij allerlei organisaties, van LinkedIn tot de YWCA in Chicago, om te zien hoe betekenisgerichte werknemers bijdragen aan het succes van hun organisaties (bumpersticker: met betekenis verandert alles).

Ook waren we benieuwd naar Generatie Z – degenen die op het punt stonden om af te zwaaien van de universiteit. Hoe dachten zij over betekenis, onderwijs en hun toekomstige carrières. Dat onderzochten we in samenwerking met drie vooraanstaande instellingen in het hoger onderwijs. We volgden hun studenten en probeerden in kaart te brengen welke rol betekenis speelde in hun opleiding, en welke verwachtingen zij hadden omtrent hun toekomstige beroepsleven. We ontdekten daarbij dat er een groeiende belangstelling bestaat in de notie dat studenten voortaan niet meer een *hoofdvak* kiezen, maar een *betekenis*. Als dat geen disruptieve innovatie is!

Dit onderzoek en de samenwerking met vooraanstaande werkgevers en opleiders dwongen me om de delen II en III van dit boek grotendeels opnieuw schrijven, zodat ik meer gegevens en inzichten kon aandragen. Deze nieuwe editie werpt meer licht op wat betekenis in ons werk en onze loopbanen inhoudt, en ook welke consequenties het heeft voor werkgevers die succesvol willen zijn in de nieuwe economie.

Zoals ik later in dit boek zal delen, draait het bij een aanhoudend gevoel van betekenis om sterke relaties, daadwerkelijke invloed, en persoonlijke groei. Die heb ik zelf in een ongelooflijke mate gekregen door dit boek te schrijven en door de reis af te leggen die eraan ten grondslag ligt. Dank aan al die duizenden mensen die dit mogelijk hebben gemaakt en die met mij blijven samenwerken om ons gemeenschappelijke potentieel waar te maken.