

Het geheim van...

# Betekenisvol ondernemen

Met Kaj Morel



# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

**De Hero-secrets brengen we je als lezer de geheimen van onderwerpen die je kunt inzetten voor je heldenmerk. Een heldenmerk is een betekenisvol merk. En betekenisvol ondernemen is wat ons betreft nodig om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en op te lossen. Daarom gaan we in deze editie in op het geheim van betekenisvol ondernemen.**

Betekenisvol ondernemen klinkt misschien als een nieuw begrip, maar het bestaat al veel langer. Kaj Morel is al jaren bezig met betekenisvol ondernemen. Met zijn Zaak van Betekenis timmert hij aan de weg. Ook schreef hij de boeken Identiteitsmarketing en Tijd voor de Betekeniseconomie en is hij lector New Marketing aan Avans Hogeschool. Samen met Kaj spreken we in deze editie van Hero-secrets over het geheim van betekenisvol ondernemen.

De volgende onderwerpen komen aan bod:

1. Wat is betekenisvol ondernemen?
2. Waarom is betekenisvol ondernemen van belang?
3. Wat kan betekenisvol ondernemen voor een bedrijf betekenen?
4. De drie belangrijke stappen om te starten met betekenisvol ondernemen

5. Inspirerend voorbeeld: geruisloos bouwen
6. Vertrouwen als betekenisvol merk
7. Visie op sociaal ondernemerschap
8. Het geheim van betekenisvol ondernemen

“  
Betekenis geeft richting aan  
je organisatie, het is een soort  
kompas waarmee je aan de  
slag kunt gaan.”

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

## **1. Wat is betekenisvol ondernemen?**

Betekenisvol ondernemen is steeds meer gemeengoed geworden. Maar wat is betekenisvol ondernemen eigenlijk? We vroegen Kaj naar zijn definitie:

'Het gaat in essentie om ondernemen om drie soorten waarden te scheppen. Niet alleen zakelijke welvaart, maar ook maatschappelijk welzijn en persoonlijk welbevinden. Dat onderscheid leen ik graag van Kees Klomp, schrijver en spreker over Betekenisvol Ondernemen.'

'Als betekenisvol ondernemer ben je bewust van het feit dat alles draait om deze drie waarden. Je zet je dan ook in om een positief effect te hebben op deze vlakken. Als één van deze waarden uit balans is, ga je als betekenisvol ondernemer kijken hoe je die kunt herstellen. Je hebt een persoonlijke drive om – ondanks alle restricties en belemmeringen die je tegenkomt – ervoor te gaan!'

'Zakelijke welvaart is daarbij óók heel belangrijk. Het gaat hierbij om dat geld een middel is om de betekenisvolle doelen te verwezenlijken.'

## **Fasering in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)**

'Er zijn een aantal niveaus van betekenisvol ondernemen. Het begint bij het uiterste: je houdt nergens rekening mee en brengt veel schade toe aan de aarde en de omgeving. Het middelpunt is dat je geen schade berokkent, maar dan ben je nog niet positief bezig. Zoiets als 'nul procent voetprint'. Als laatste is dat je positieve invloed hebt op de verbetering van de aarde.'

## **Mooie tijd om ermee bezig te zijn**

'Ik ben zelf jaren geleden begonnen met het op de kaart zetten van betekenisvol ondernemen. Op dat moment was het best lastig, omdat het verhaal niet bekend was. Ik moest er ook echt zelf mee aan de slag, omdat ik vond dat het verhaal verteld moest worden. Het is nu een mooie tijd om ermee bezig te zijn. Steeds meer ondernemers zijn zich ervan bewust, steeds meer goede mensen maken zich hard voor dit verhaal. Dat zorgt er ook voor dat ik zelf af en toe wat meer rust kan nemen, omdat ik geloof dat het toch wel doorgaat.'

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

'Als je in 2010 googelde op identiteitsmarketing, dan kreeg je maar een paar hits. Die hadden allemaal te maken met ons bedrijf en het boek dat wij hadden uitgebracht. Internationaal was de term ook niet bekend. Nu is het overal. Het is enorm gegroeid. Dat vind ik heel mooi om te zien en ik vind het ook fijn dat ik die groei heb mogen meemaken.'

## **2. Waarom is betekenisvol ondernemen van belang?**

Betekenisvol ondernemen is, wat Creating Heroes betreft, erg belangrijk voor de maatschappij. Maar hoe kijkt Kaj hier tegenaan? Waarom vindt hij het van belang?

Kaj: 'Als alle bedrijven de negatieve impact weten te reduceren tot 0, dan zijn we al een heel eind op weg! Als we allemaal geen schade meer aanbrengen, dan is er al een basis om de wereld te herstellen. Dat is het belang van betekenisvol ondernemen. Uiteindelijk komt er altijd een keerpunt: als je niet mee doet, dan hoor je er niet bij. Daar zijn we nog lang niet. De helden in de maatschappij zijn nog steeds de bedrijven die veel geld verdienen door naar de beurs te gaan. Maar de verandering is in gang gezet en is naar mijn mening niet te stoppen.'

'Ik zou het geweldig vinden als traditionele succesverhalen door de maatschappij worden weggezet als iets dat helemaal niet succesvol is. Het zou mooi zijn als we continue een dialoog hebben in de samenleving over de vraag van welke bedrijven we echt beter worden en welke bedrijven de wereld juist slechter maken. Daardoor komen we uiteindelijk tot een gedeeld begrip hiervan. '

“  
Ik vind sociaal ondernemerschap  
ongelukkig gekozen.  
”

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

## **Elon Musk**

'Neem bijvoorbeeld Elon Musk. Die heeft veel goeds gedaan voor de acceptatie van elektrisch rijden in de wereld. Hij heeft als ondernemer risico genomen, omdat hij voelde dat het nodig was om elektrische mobiliteit te verbeteren. Maar hoe kan dat gerijmd worden met zijn plannen om naar Mars te gaan? Dat staat wat mij betreft ver af van het herstellen van de aarde. Die boodschap is meer: laten we naar een andere planeet gaan, omdat we die van ons hebben gesloopt. Daar zitten andere drijfveren achter. Ik zal het mooi vinden als we hier dialoog over kunnen blijven voeren: worden we werkelijk beter van ondernemers als Elon Musk en waarom wel of niet?'

## **Welvaart op laatste plek**

'Het hele economische idee is dat welvaart nodig is om welzijn te bevorderen. Maar dat is een genuanceerd verhaal. In de tijd van filosoof Adam Smith waren er heel veel plekken met weinig welvaart. In die tijd was het creëren van welvaart belangrijk om betere levensomstandigheden voor mensen te creëren. Ook nu zijn er nog steeds plekken waar er weinig welvaart is, daar is het natuurlijk wel belangrijk. Maar in de westerse wereld is de welvaart sinds 1960 alleen maar toegenomen, terwijl het welzijn gelijk is gebleven en nu zelfs afneemt. Waarom streven we dan toch naar meer welvaart terwijl dit ten koste gaat van sociaal en ecologisch welbevin-

den? Dat is gewoon oliedom. Streef alleen naar meer welvaart waar dat nodig is, maar ook daar mag dit nooit ten koste gaan van mens en natuur. Op andere plaatsen stellen we welzijn voorop en maken we welvaart daaraan ondergeschikt.'

## **3. Wat kan betekenisvol ondernemen voor een bedrijf betekenen?**

Bij een onderwerp als betekenisvol ondernemen krijgen we nog wel eens te vraag: wat levert het een bedrijf eigenlijk op? Eerlijk gezegd is het een vraag die vooral wordt gesteld door critici van betekenisvol ondernemen.

Kaj zegt hierover: 'Dat is wat mij betreft een verkeerde vraag, al snap ik het wel. Je doet het niet om er voordeel uit te halen, maar je doet het omdat het moet. Je moet wel, je wilt niet onderdeel zijn van het probleem, je wilt onderdeel zijn van de oplossing. Het is iets wat in je zit. De vraag is dus: wat levert het jou als persoon op dat je onderdeel bent van de oplossing?'

'De vraag komt ook altijd vanuit het perspectief van meer welvaart. Dan is de vraag wat levert het je op heel simpel: meer geld. Maar je ziet ook dat juist organisaties die minder gericht zijn op geld verdienen en de balans tussen alle drie de waarden bewaken populairder zijn dan bedrijven die voor het

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

snelle geld gaan. Betekenisvolle ondernemers vinden marketing ook vaak een vies woord waarmee ze niet geassocieerd willen worden, terwijl het met betekenisvol ondernemen leuk is om je verhaal te vertellen (en dat is juist de beste marketing). De samenleving kijkt positiever naar bedrijven die aan betekenis doen en de bedrijfsresultaten zijn op lange termijn beter dan als je niet aan betekenis doet.'

'Daarnaast geeft betekenis richting aan je organisatie, het is een soort kompas waarmee je aan de slag kunt gaan. Medewerkers die je aan stelt, de richting van je marketing, enzovoort. De grootste kans om een duurzaam bedrijf voor de lange termijn te bouwen ontstaat wanneer je een betekenisvol bedrijf bent.'

## **4. De drie belangrijke stappen om te starten met betekenisvol ondernemen**

Nu lees je dit als ondernemer en je weet dat je aan de slag wilt met meer betekenis binnen je organisatie. Waar begin je dan? We stelden de vraag aan Kaj:

'Ik onderscheid 3 stappen:

- **Stap 1: identiteit of betekenis bepalen: wat wil je bereiken?**  
Hoe vergroot ik de betekenis dan? De eerste stap is het vastleggen van de betekenisambitie. Want wanneer is het dan goed? Hoe ver gaat mijn betekenis dan? Dat is belangrijk om je af te vragen. Want je begint ergens aan en als dat niet stevig verankerd is, ga je sneller twifelen wat het precies is. Op die manier ontstaat ruis en hol je je betekenis uit.
- **Stap 2: Stap voor stap de binnen- en buitenkant afstemmen.**  
Alles wat je in je onderneming hebt, ga je afstemmen op de betekenis die je wilt hebben. Als dit is wat we willen bereiken, wat betekent dat dan voor de binnen- en buitenkant? Wat betekent dit voor de mensen die we aan boord hebben? Willen ze dit allemaal en kunnen ze dit? En als ze het nog niet kunnen, wat hebben we dan nodig? Hebben

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

we dan andere mensen nodig of hebben we dan trainingen nodig? Dat is de binnenkant van het verhaal.

De buitenkant is: wat doen we nu? Producten en diensten die we leveren: draagt het bij aan wat we willen? Hoe communiceren we erover intern en extern? Het is het vliegwiel, het cirkeltje dat je continue herhaalt. Zie het als de plan-do-check-act principe wat veel bedrijven doen, maar dan specifiek voor een betekenisvolle onderneming. We hebben dit het Vliegwiel van Identiteit® genoemd, een heel inzichtelijk en praktisch toepasbaar model.

- **Stap 3: laaghangend fruit plukken:** waar hebben we laaghangend fruit? Waar kunnen we direct op acteren? En waar is het lastiger? Daarop kan je plannen maken zoals je dat altijd al doet, maar alles met het vizier op de drie waarden. Waarin gaan we investeren en waarin niet? Kunnen we al dingen stoppen die in strijd zijn met onze gewenste betekenis? Kunnen we ons dat al permitteren? Het zijn dus strategische vragen die je stelt.'

## **5. Inspirerend voorbeeld: geruisloos bouwen**

Voor veel ondernemers werken inspirerende voorbeelden. Op die manier kan je ontdekken wat betekenisvol ondernemen is en wat voor uitwerking het heeft. We vroegen aan Kaj om een mooi voorbeeld uit de praktijk:

'Een mooi voorbeeld is [Bouwbedrijf Veldhoff](#). De eigenaar ervan, Henk, heeft jarenlang gewerkt bij grote bouwbedrijven. Hij merkte op een gegeven moment: dit is niet wat ik wil. Hij werkte veel aan de verbouw en modernisering bij verzorgingshuizen en de zorg. Als je dat ziet, is het echt verschrikkelijk. Daar zitten mensen die moeten in ons ritme mee en zijn vaak helemaal van slag daarna. Het zijn vaak mensen met dementie of andere klachten.

Hij zei: 'Ik vind het onbegrijpelijk dat wij alles op de kop gooien voor die mensen, alleen omdat wij hun kamer moeten moderniseren. Het is eigenlijk belachelijk, we komen bij mensen thuis. Bij veel bouwprojecten bij verzorgingshuizen gaat het: wij komen dan en dan langs, van zo laat tot zo laat. Zorg maar dat mensen er dan niet zijn. Bij niemand doe je dat thuis op die manier.'

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

'Hij ging zich afvragen hoe hij het anders, beter, wilde doen. Ruim twee jaar heeft hij nodig gehad om erachter te komen wat wil ik dan wel? Uiteindelijk is hij tot het concept gekomen genaamd geruisloos bouwen. Dat is letterlijk wat het is. Ze maken zo min mogelijk lawaai, je merkt het bijna niet dat ze er zijn. Het hele uitgangspunt is dat het zo geruisloos mogelijk is met zo min mogelijk verstoring van de thuissituatie van de bewoners.'

'Hij is daarna voor zichzelf begonnen, een eenmanszaak gestart en hij wist precies welke onderaannemers hij nodig had: diegenen die zijn filosofie over geruisloos bouwen begrepen en deelden. Geruisloos bouwen gaf hem vrijheid en richting om te doen wat hij gelooft dat goed is om te doen. Acquisitie vindt hij nu leuk omdat mensen weten waar hij voor staat. Hij mag gewoon zijn verhaal vertellen, het voelt ook niet als marketing. Hij heeft inmiddels een naam opgebouwd als de man die geruisloos bouwt, waardoor hij ervoor gevraagd wordt.'

“

Als je altijd oprecht bent, dan voelen mensen dat. Ga geen concessies doen. Dat voelen andere mensen direct.

”



# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

## **6. Vertrouwen als betekenisvol merk**

De laatste jaren is betekenisvol ondernemen populair geworden. En waar populariteit groeit, komen veel merken om de hoek kijken om er ook mee aan de slag te gaan. Helaas is het net als bij veel andere populaire zaken zo dat er ook hier organisaties zijn die zeggen dat ze betekenisvol zijn, maar het niet waarmaken. Zo zijn de termen *green washing* en *purpose washing* ontstaan. Merken zoals Shell vertellen een mooi verhaal, terwijl ze nog steeds de wereld kapot maken. Hierdoor is het publiek waakzaam geworden. Hoe kan je als betekenisvol ondernemen dan toch vertrouwen wekken bij het publiek?

Kaj: 'Als je altijd oprecht bent, dan voelen mensen dat. Ga geen concessies doen. Dat voelen andere mensen direct. En zo niet? Maak je er niet druk om! Jij gaat voor betekenis! Als andere partijen het in je branche niet goed doen? Dan ben je al onderscheidend, hoe vet is dat?'

## **7. Visie op sociaal ondernemerschap**

Sociaal Ondernemerschap is een belangrijk begrip in de markt. Naast dat het een eigen definitie heeft en een belangengroep Social Enterprise NL, krijgt het binnenkort ook haar eigen rechtsvorm. En dat terwijl een bedrijf als Tony's Chocolonely zegt dat we moeten stoppen met sociaal ondernemerschap. Zij vinden dat iedere ondernemer sociaal moet ondernemen, dus dat sociaal ondernemen gelijk staat aan ondernemen. Hoe kijkt Kaj hier tegenaan?

'Ik heb daar ook een uitgesproken mening over: ik vind sociaal ondernemerschap ongelukkig gekozen. Er wordt daarmee gesuggereerd dat je het ook niet kunt zijn. Het wordt daarmee een soort speciale club, waardoor er ook iets anders is. Je zegt daarmee dat het ook goed is om niet sociaal te zijn. Je kunt ook asociaal ondernemen, terwijl je wilt dat betekenisvol ondernemen de norm is.'

'We moeten sociaal of betekenis ondernemen niet speciaal maken, het moet de norm zijn. Wel snap ik dat het nodig is, als een soort tussenfase tijdens de paradigmashift, omdat de systemen er niet op ingericht zijn. Maar we moeten er zo snel mogelijk weer vanaf. Want we hebben sociale en asociale ondernemingen. Niets anders!'

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

## **8. Het geheim van betekenisvol ondernemen**

Iedere editie van Hero-secrets sluiten we af met de hoofdvraag: Wat is het geheim? In dit geval stellen we de vraag: wat is het geheim van betekenisvol ondernemen?

Kaj: 'Er is geen geheim. Het komt vanuit jezelf en voelt volstrekt vanzelfsprekend. Je kunt niet anders. Eigenlijk is het vreemd dat er zoveel mensen zijn die niet betekenisvol ondernemen en werken. Ze doen werk waarover ze zich vaak zelfs slecht en schuldig voelen, werk dat nergens aan bijdraagt, bullshit werk.'

'Alle ondernemers die we tijdens een onderzoek vroegen naar de reden om betekenisvol te ondernemen antwoorden: hoezo? Die snapten de vraag gewoon niet. Voor hen was het volkomen vanzelfsprekend om te doen. Punt. Meer viel er niet over te zeggen.'

'Het geheim is dus dat het vanzelfsprekend is, dus eigenlijk is het geen geheim. Betekenisvol ondernemen is daarmee de meest natuurlijke vorm van ondernemen. We leren onze kinderen 'je mag niet liegen, niet stelen, wees lief voor andere mensen, deel wat je hebt'. Dat zijn echte fundamentele waarden, die we allemaal erg belangrijk vinden. Wat doen

we vervolgens in onze bedrijven? We jokken, we liegen, we bedriegen, we zijn niet lief, we stelen.'

“

Als we teruggaan naar wat we allemaal het fijnste vinden, dan is betekenisvol ondernemen de natuurlijkste vorm van ondernemen.

”

# Het geheim van **Betekenisvol ondernemen**

'Dezelfde mensen die overdag zoveel mogelijk spullen proberen te verkopen zeggen 's avonds tegen hun kinderen dat ze minder moeten consumeren. Ik vind dat niet te begrijpen, maar het is wel te verklaren. Dat komt omdat wij het verhaal zijn gaan vertellen dat het normaal is. Het zijn gescheiden werelden, zakelijk en privé. Zo ben jij niet echt, zo ben jij tijdens je werk. Het is de rol die je moet nemen, want dat hoort bij je verantwoordelijkheid.'

'Deze mensen zijn natuurlijk geen slechte mensen, maar ze hebben een bubbel gecreëerd die los lijkt te staan van de wereld, waarin andere regels gelden. Op één of andere manier zijn we gaan geloven en normaal gaan vinden dat economie en zakendoen los staan van ons mens-zijn. Dat is natuurlijk gewoon een kulverhaal, maar wel een goed kulverhaal, want heel veel mensen doen er nog altijd aan mee. Het heeft ons ogenschijnlijk veel gebracht.'

'Terwijl, als we teruggaan naar wat we allemaal het fijnste vinden, dan is betekenisvol ondernemen de natuurlijkste vorm van ondernemen. Doen wat goed is voor anderen en daarmee je brood verdienen, doen wat je leuk vindt, energie geeft en het beste kunt en jezelf recht in de spiegel kunnen aankijken: mooier wordt het niet!'