

STEPHAN UMMELLEN

# BETE- KENIS

# &

*Zingeving en  
marketing in de  
betekeniseconomie*

# BULL

*een boek  
over identiteit,  
cultuur, 'purpose'  
en geloof-  
waardigheid*

# SHIT



**Boom**

# INHOUD

---

Start-up	9
<b>DEEL I BULLSHIT</b>	14
Inleiding Bullshit	17
1. Bullshit in organisaties	22
2. Relatiekracht	36
3. Authenticiteit	60
4. Waarden	84
Intermissie: De opkomst van het 'ik'	106
<b>DEEL II BETEKENIS</b>	114
Inleiding Betekenis	117
5. Betekenis in organisaties	122
6. Betekenisgeving	136
7. Geloof, maar blij twijfelen	166
8. De betekenisvolle organisatie	180
9. Aan de slag met betekenis	190
Slotwoord	203
Eindnoten	206
Bronnen	207
Over de auteur	215

# START-UP

---

**T**oen ik begin twintig was, begon ik per ongeluk met mijn carrière. Ik ben deels opgegroeid in de VS en toen ik op mijn achttiende terugkwam, wist ik niet zo goed wat ik in Nederland te zoeken had. Als je het écht niet weet, kies je al snel voor een opleiding communicatie. Ik verveelde me daar dood en besloot met drie vrienden een reclamebureau te beginnen. Mijn doel was toen om een bijbaantje te creëren, totdat ik zou afstuderen en 'het echte leven' zou beginnen.

De eerste stagiair diende zich al snel aan. Ik was zelf toen tweedejaarsstudent. We kregen het verkocht aan zijn opleiding om bij ons stage te mogen lopen en toen zijn stage af was, leek het een heel slecht idee om hem te laten gaan. Het proces van-stagiair-tot-medewerker herhaalde zich een aantal keer en voor ik het wist was ons bureau uitgegroeid tot een van de grootste in onze regio.

We werden een fris en hemelbestormend bureau, in trek bij jonge, creatieve mensen die aansluiting vonden bij onze speelse bedrijfscultuur. Het ging ons goed: we verhuisden van een ex-kraakpand naar een oude lampenfabriek en uiteindelijk naar een statig herenpand in het centrum van Nijmegen. Toch begon er iets te knagen.

## Gewetensvraag

Als directeur van het reclamebureau liep ik een tijdje rond met een gewetensvraag. Ik was mateloos gefascineerd door de vragen die fundamenteel zijn als mensen zichzelf willen etaleren: 'Wie ben je?'

en ‘Waar sta je voor?’ In mijn eigen zoektocht naar betekenis begon ik mijn focus te verleggen van reclame naar merkidentiteit – het huwelijk tussen wat een organisatie belooft en wat een organisatie daadwerkelijk *gelooft*.

Ik begon steeds vaker de lelijke kant van reclame te zien: gewetenloze manipulatie in het teken van geldelijk gewin. Het begon steeds vreemder te voelen om het gesprek over identiteit te voeren in dienst van het verdienen van zoveel mogelijk geld. Ik raakte ervan overtuigd dat antwoorden op de vragen ‘Wie ben je?’ en ‘Waar sta je voor?’ méér moeten zijn dan een marketinginstrument. Deze vragen begonnen steeds relevanter te voelen voor mijzelf. De bedrijfsmatige verhuizing naar een herenpand en de groei van mijn bedrijf waren – als ik eerlijk ben – deels ingegeven door een eigen jacht naar status, en niet per se door wat ik zelf belangrijk vond. Ik nam een sabbatical om te vatten wat ik intuïtief aanvoelde: we moeten anders gaan denken over zingeving en marketing.

### **De betekenis economie**

Dit boek gaat over de betekenis economie, in Nederland ook wel bekend als de ‘doel- of zingevingseconomie’. Het is een term die sinds de verschijning van het boek *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth, and Community Is Changing the World* (2014) van Aaron Hurst, sterk in opkomst is. Hurst had het niet van een vreemde, want het was zijn oom die de term ‘informatie-economie’ bedacht.

De kernboodschap van de betekenis economie is dat in de meest welvarende landen de beweegredenen om te werken en te consumeren aan het veranderen zijn. We zijn van een agrarische naar een industriële naar een informatie- (of kennis-)economie gegaan. De verschillen tussen deze economische perioden gaan over de drijfveren die eraan ten grondslag liggen. Waar overleving het doel was van de agrarische economie, ging de daaropvolgende industriële

economie over het makerschap, efficiëntie, bezit en (materiële) tevredenheid. Met de komst van het internet en een nieuwe, wereldwijde verbondenheid ontwikkelden rijke landen zich tot een economie rond informatie op basis van waarden als nieuwsgierigheid, creativiteit en innovatie. Nederland staat bekend als een kenniseconomie, omdat economische groei van onze samenleving niet hoofdzakelijk voortkomt uit arbeid of landbouw, maar uit kennis en innovatie. In 2014 kondigde Hurst dus de komst van de betekenis-economie aan: een periode waarin niet bezit of kennis het uitgangspunt is voor werk of aankoopgedrag, maar het ervaren van betekenis. Niet tevredenheid, maar voldoening. Het in lijn brengen van bedrijfsmatige doelen en maatschappelijke meerwaarde wordt tegenwoordig 'purpose' genoemd.

Toen ik een reclamebureau leidde, heb ik de komst van deze betekenis-economie van dichtbij meegemaakt. Het uitgangspunt van merken werd steeds meer 'bijdragen aan de maatschappij', in plaats van keihard concurreren om zoveel mogelijk geld te verdienen. Maar gaandeweg ervoer ik ook dat de waarden van de betekenis-economie op gespannen voet kunnen staan met de uitgangspunten van een oudere economie: een hoger doel én winst nastreven gaan niet altijd samen. Organisaties willen wel van betekenis zijn, maar ze zitten zelf ook gevangen in een systeem dat hier niet op ingericht is. Het resultaat is dat er tussen zingeving en marketing veel ruimte ontstaat voor bullshit.

Dit boek is bedoeld als verkenning van wat ik een transitieperiode noem: van een economie gebaseerd op bezit en concurrentie op schaarste naar een economie gebaseerd op delen van overvloed en ontwikkeling. Een beweging op basis van een dieper maatschappelijk bewustzijn, de behoefte aan nieuwe vormen van gemeenschap en persoonlijke ontwikkeling.



*Mijn reclamebureau anno 2012 (foto: Mike Nicolaassen).*

## **Betekenis & Bullshit**

Wat ik na zeventien jaar werkervaring kan vaststellen, is dat de zoektocht naar betekenis mij altijd heeft geboeid. In mijn tijd in de reclame ontwikkelde ik een goede radar voor de bullshit die er vaak mee gepaard gaat. In 2015 verkocht ik mijn belangen in het bureau en begon ik – samen met mijn oudere broer – een adviesbureau rondom betekenisvraagstukken in organisaties.

Ik ben ervan overtuigd geraakt dat de zoektocht naar betekenis in de vormen van identiteit, ethiek en zingeving van fundamentele waarde is in het leven. En dus ook in het werkzame leven. *Betekenis & Bullshit* is bedoeld om inzichten te delen uit mijn eigen zoektocht, en mijn kijkjes in heel wat keukens, in de hoop dat het anderen helpt om hun eigen ontdekkingsreis te verduidelijken.

Dit boek is óók een waarschuwing tegen de corruptie van commerciële ambities als het gaat over wat mensen daadwerkelijk belangrijk vinden. Als we vragen over wie we zijn en waar we voor staan vooral als marketingexercitie beschouwen, zijn we gedoemd om in een wereld vol bullshit te leven. Bullshit ondermijnt het vertrouwen dat anderen in ons hebben en uiteindelijk het vertrouwen in onszelf. En dat is niet nodig, want organisaties die betekenisvolle relaties aangaan en onderhouden op basis van authentieke waarden, zijn niet alleen zingevend. Ze zijn ook winstgevend. Een hoger doel en succes kunnen dus wel degelijk samengaan, als commercieel succes tenminste niet het bestaansrecht is van dat hogere doel.

Waarom? Dat wordt gaandeweg duidelijk in de rest van dit boek.

### **Dit boek is opgedeeld in twee delen**

Het eerste gedeelte – **Bullshit** – gaat over hoe organisaties hun eigen betekenis ondermijnen. Het tweede gedeelte – **Betekenis** – gaat over hoe ze van betekenis kunnen zijn. Ik zal in dit boek niet vertellen wat van betekenis *hoort* te zijn. Dat is aan mensen zelf. Ik poog enkel te vertellen over hoe het proces van betekenisgeving werkt in de hoop dat mensen en hun organisaties een zuivere dialoog kunnen voeren over wat daadwerkelijk van betekenis is in het werkende leven. Ik zal – anders dan de titel doet vermoeden – beginnen met Bullshit, omdat het makkelijker is om mogelijke oplossingen te verkennen als je eerst het probleem hebt geschetst.

Veel leesplezier!

**DEEL I**

**BULL**



**SHIT**





# BULLSHIT

---

**B**ijna 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, zingevend 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!*<sup>1</sup>

## 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 verder 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 'betekenis-makers'. *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 gesprekken uitlopen op een samenzwering tegen het publiek of de een of andere machinatie om de prijzen te verhogen.'<sup>2</sup>

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 deel I:

**Betekenis dreigt het domein van de marketingafdeling te worden en dat is levensgevaarlijk 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 hij er al is.

# DEFINITIES

---

Voordat we verdergaan met de centrale thema's in dit boek, is het verstandig om ze eerst te definiëren:

**Identiteit** – Een herkenbare eigenheid die zowel oorspronkelijk is als in de loop van de tijd hetzelfde blijft.

**Ethiek** – Principes die omschrijven wat goed en kwaad, juist en onjuist is.

**Waarden** – Intrinsieke idealen die gaan over wat er in het leven belangrijk, 'goed' en nastrevenswaardig is.

**Zingeving** – Het leiden van een leven dat voldoening geeft, waarbij gezocht wordt naar een doel en betekenis.

**Betekenis** – Het herkennen en ervaren van een waardevolle, inhoudelijke samenhang tussen bedoeling en praktijk.

**Reclame** – De aanprijzing van goederen, diensten en/of denkbeelden door een adverteerder in dienst van de belangen van deze partij.

**Bullshit** – Onware en misleidende communicatie.

ZIN EN ZINLOOSHEID

# BULLSHIT IN ORGANISATIES





# UITSTOOTGEVEND: HET SCHANDAAL DAT MAAR NIET OPHOUDT

---

**V**eel mensen ervaren de betekenis van organisaties als bullshit. En niet zonder reden, blijkt uit tal van schandalen die claims over de betekenis van organisaties ontmaskeren als misleidende bullshit. Zo zegt Volkswagen dat haar missie is de toekomst van mobiliteit uit te vinden: verantwoordelijk, milieuvriendelijk en winstgevend voor iedereen. Deze trotse stelling was eind 2015 te lezen op hun corporate website, *terwijl* ze bewust met hun software sjoemelden om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van hun wagens lager te laten lijken. Een grove leugen dus. Het schandaal dat bekend is komen te staan als 'dieselgate'.

En het is niet zo dat ze bij Volkswagen niet wisten waar ze mee bezig waren. In 1998 kwam er al een waarschuwing uit wetenschappelijke hoek over het verschil tussen uitstootniveaus in testsituaties en in de praktijk.<sup>3</sup> Toch hielden ze voet bij stuk toen de Amerikaanse Environmental Protection Agency (EPA) hen confronteerde met hun sjoemelsoftware. Het zouden slechts technische storingen zijn die verantwoordelijk waren voor de gemeten verschillen. Pas toen de EPA Volkswagen confronteerde met onomstotelijk bewijs over de bewuste manipulatie van de emissietest, trok de autofabrikant het boetekleed aan.

Toen liegen geen optie meer was, reageerde Volkswagen op het schandaal door paginagrote advertenties te publiceren in dertig kranten in de Verenigde Staten, in een poging om het vertrouwen van hun klanten te herwinnen. Daarmee gaven ze publiekelijk blijk van schuld en maakten ze een plechtige belofte om hun leven te beteren.

# We're working to make things right.

Over the past several weeks, we've apologized to you, our loyal customers, about the 2.0L VW diesel emissions issue.

As we work tirelessly to develop a remedy, we ask for your continued patience.

In the meantime, we're providing affected TDI® owners with a \$500 Volkswagen Visa® Prepaid Loyalty Card, a \$500 Volkswagen Dealership Card, and no-charge, 24-hour Roadside Assistance for three years\*. We sincerely hope you see this as a first step toward restoring your invaluable trust.

To learn if your vehicle is affected by the 2.0L TDI emissions issue, as well as how to receive this goodwill package, please visit [vwdieselinfo.com](http://vwdieselinfo.com) and enter your VIN number.

Thank You and Best Regards,



Michael Horn  
President and CEO, Volkswagen Group of America

1.1 Een excuusbrief van Volkswagen in de dertig grootste kranten in de VS (16 november, 2015).

PIONIERS IN DE BETEKENISECONOMIE  
EN HUN ORGANISATORISCHE UITDAGINGEN

# GELOOF, MAAR BLIJF TWIJFELEN



# OUD VERSUS NIEUW

---

**I**k heb het eerder gezegd: organisaties gaan over relaties, relaties gaan over vertrouwen en vertrouwen gaat over het delen van waarden. Die waarden staan aan de basis van de gemeenschap achter een organisatie en haar cultuur. Om deze waarden en cultuur een prominente rol te geven in hun organisaties, proberen organisaties als Tony's Chocolonely en Patagonia zichzelf te positioneren als betekenis makers in een betekenis economie. Ze communiceren expliciet over hun maatschappelijke bestaansrecht en baseren zich daarbij op een hoger doel, in plaats van het verdienen van zoveel mogelijk geld. Daarbij schuurt de betekenis economie met de traditionele economie en zoeken deze organisaties naar nieuwe manieren om deze betekenis te balanceren met bestaande organisatiemodellen, machtsverhoudingen en prestatieverplichtingen. Dat viel te voorspellen, volgens de 'Wolff tegen Wall Street'.

## Wolff tegen Wall Street

Richard Wolff is een vooraanstaande econoom met diploma's van Harvard en Stanford. Hij is op zijn zachtst gezegd nogal kritisch op het kapitalistische systeem, omdat het steeds meer geld en macht naar een steeds kleiner deel van de bevolking brengt. Dat is niet alleen oneerlijk, zegt hij, maar het resulteert ook in een afname van betrokkenheid. En die betrokkenheid is van fundamentele waarde in zowel de maatschappij als in organisaties. Hoe kan een organisatie van betekenis zijn als medewerkers deze betekenis niet

herkennen en afhaken? In een van zijn meest overtuigende lezingen zegt Wolff: 'We vinden het allemaal heel belangrijk om in een democratie te leven. Waarom vinden we dat niet net zo belangrijk in de organisaties waar we de beste uren van ons volwassen leven spenderen?'<sup>60</sup>

Met zijn stichting *Democracy at Work* werkt Wolff aan de bewustwording van de valkuilen en fundamentele ongelijkheid van het huidige kapitalisme, waarvan hij vindt dat het lijkt op moderne slavernij. In de VS, zo zegt hij, is het de top 10 procent van de bevolking die 90 procent van de totale rijkdom bezit. De overige 90 procent deelt dus samen de resterende, schamele 10 procent.

Ook in Nederland is de poet ongelijk verdeeld. De top 1 procent heeft 26 procent van alle rijkdom.<sup>61</sup> Het is de top 10 procent die 60 procent van alle rijkdom bezit. Dit heeft onder andere te maken met ons belastingsysteem, dat na vier kabinetten met de VVD niet per se is ingericht om deze sociale ongelijkheid terug te dringen. Voor de meeste middeninkomens ligt het belastingpercentage rond de 40 procent, maar voor de top 0,01 procent van inkomens zakt dit naar 20 procent.

De manier waarop we onze organisaties hebben ingericht is diep ondemocratisch, zegt Wolff. En dit leidt tot wijdverspreide ongelijkheid. Niet in de laatste plaats ongelijkheid met betrekking tot wie bepaalt wat van betekenis is. Dat leidt tot tegenstellingen bij organisaties die zichzelf als voorvechters van de betekenis economie zien.

## Pioniers

Hoe ziet de zoektocht naar een nieuwe balans tussen betekenis en macht eruit? Laten we aan de hand van bekende pioniers van de betekenis economie verkennen hoe een nieuwe balans tussen betekenis en macht vorm kan krijgen.



# OVER DE AUTEUR

---

**S**tephan Ummelen (1983) is partner bij het adviesbureau Waardengedreven, dat organisaties adviseert over betekenisvraagstukken op het gebied van werk. Daarnaast richtte hij de stichting Kerkvernieuwers op om maatschappelijke her- en nevenbestemming van leegkomende kerkgebouwen aan te jagen. In beide initiatieven werkt hij samen met zijn oudere broer Sander, en stelt hij zingeving centraal.

Stephan is tevens vrijwillig bestuursvoorzitter van stichting Club Goud, die de ouderenzorg wil innoveren om ouder worden in Nederland leuker en inclusiever te maken. Ook verricht hij wetenschappelijk onderzoek naar de authenticiteit van waarden in grotere organisaties, waar hij in 2016 een TED-talk over gaf. Met regelmaat geeft hij gastcolleges over betekenisvol werk aan jonge mensen in het hoger onderwijs. Stephan is ook een veelgevraagd spreker over het thema 'betekenis en geloofwaardigheid' in organisaties.

Stephan groeide deels op in de VS. Bij terugkomst in Nederland begon hij als student een reclamebureau. Hij verliet zijn opleiding Integrated Communication Management voortijdig om zich volledig te richten op zijn functie als directeur. Al snel raakte hij gedesillusioneerd met marketing, en raakte hij gefascineerd door hoe mensen betekenis ervaren en welke rol dit speelt in organisaties.

Hij haalt veel inspiratie voor zijn werk uit een passie voor filosofie. Stephan heeft zo'n zeventien jaar werkervaring rondom betekenis in organisaties. Hij woont in Nijmegen en werkt in binnen- en buitenland.

Voor vragen of opmerkingen over dit boek of andere betekenisgerelateerde zaken, kun je hem bereiken via [Stephan@Waardengedreven.nl](mailto:Stephan@Waardengedreven.nl).

*Meer over Stephans werk:*  
[www.Waardengedreven.nl](http://www.Waardengedreven.nl)  
[www.Kerkvernieuwers.nl](http://www.Kerkvernieuwers.nl)  
[www.ClubGoud.nl](http://www.ClubGoud.nl)

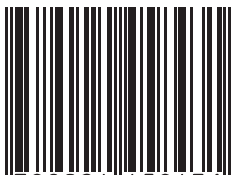




### Stephan Ummelen

leidde acht jaar een reclamebureau en kreeg genoeg van bullshit. Nu adviseert hij organisaties met zijn bureau Waarden-gedreven over identiteit, cultuur, ethiek en geloofwaardigheid in de betekenis-economie.

[boom.nl](http://boom.nl)  
[boommanagement.nl](http://boommanagement.nl)  
[betekenisbullshit.nl](http://betekenisbullshit.nl)



9 789024 458431

Veel bedrijven streven er niet langer naar zoveel mogelijk geld te verdienen. Stuk voor stuk claimen ze gedreven te worden door een maatschappelijke missie. Daarmee pogen ze antwoord te geven op een groeiende vraag naar betekenis van medewerkers en klanten.

## Hoeveel van deze idealen zijn echt? Hoeveel zijn bullshit? En hoe maak je het onderscheid?

*Betekenis & Bullshit* doet een boekje open over hoe het gesprek over identiteit, zingeving, ethiek en organisatiecultuur ondergesneeuwd raakt door marketingdenken. Het resultaat? Organisaties beloven maatschappelijk van betekenis te zijn, maar stellen uiteindelijk teleur.

Gelukkig is er een alternatief. De verrassende inzichten en praktijkvoorbeelden in dit boek inspireren leidinggevenden én hun medewerkers om te kiezen voor minder bullshit in de zoektocht naar betekenisvol werk.

*“Als alle bedrijven dit boek lezen, dan leren ze ook de echte betekenis te onderscheiden van alle bullshit die soms uitgekraamd wordt. Echte betekenis, ook in de economie, kan namelijk niet zonder ons dienstbaar op te stellen naar al het leven om ons heen. Dat kan nooit, ik herhaal, nooit met bullshit, maar altijd vanuit en met betekenis.”*

**Kees Klomp**, spreker, schrijver, onderzoeker en aanjager van de betekenseconomie

*“Wie niet wordt aangesproken door dit boek, moet zich gaan afvragen wat hij eigenlijk aan het doen is. Wie erdoor geprikkeld wordt, vindt voldoende suggesties om zelf aan het werk te gaan, op weg naar een waardengedreven organisatie die past in de betekenseconomie van de toekomst.”*

**Paul van Tongeren**, filosoof en Denker des Vaderlands (2021-2023)