

INHOUD

Voorwoord van Maria van der Heijden	9
Voorwoord van Hans Vermaak	11

Inleiding	15
Kern van het boek	19

1. Engagement en de betekeniseconomie 21

Engagement	21
Betekeniseconomie	25
Organisaties en engagement	29
Organisaties en de betekeniseconomie	35

2. Perspectieven op organisaties en verandering 44

Je visie op organisaties bepaalt je veranderaanpak	44
Klassieke organisatiemetaforen	45
Visies op veranderen	52
Nieuwe organisatiemetaforen	56
Organiseren = veranderen = experimenteren	65

3. Collectief 71

De Ander	71
De Ander is geen diagnose	78
De Ander is een groep	81
Een divers samengesteld collectief	86
Een zichzelf organiserend collectief	96

4. Experimenterend organiseren 104

Introductie 104

Denken: missie en criteria 106

Doen: backcasting en travel light 118

Denken: reframe en reflecteer 124

Doen: zichtbaar maken en anderen betrekken 137

Continuïteit: ruimte en borgen 152

Werkboek 159

Checklist voor de activist 161

De speedvariant 163

DIY-opdrachten 164

Empathiekaart 175

Activistencanvas 176

Filmpjes 178

Dankwoord 185

Literatuur 187

INLEIDING

Bijna vallen we van de kleine kleuterstoeltjes af, de Syrische Amina en ik. Lachend pakken we elkaar bij de arm en houden elkaar in evenwicht. De onderwijzer die binnenkomt kijkt ons verbaasd aan.

Vijf minuten later fiets ik met de lentezon in mijn rug de straat uit. Achter me hoor ik kinderen joelen op het schoolplein, terwijl Amina en de onderwijzer binnen afspraken maken over hun samenwerking. Ik voel me voldaan: een nieuwkomer helpen is makkelijker dan ik dacht. Helpen bestaat uit veel kopjes muntthee drinken en lachen om de spraakverwarring tussen Nederlands, Engels en Arabisch. En helpen is vooral het inschakelen van mijn netwerk, waardoor Amina met de onderwijservaring die ze in Syrië opdeed, nu aan de slag gaat als onderwijsassistent in Nederland.

Als ik thuiskom maakt zich een ontevreden gevoel van me meester. Wat heeft dit voor zin in het licht van al die grote maatschappelijke vraagstukken? Groeiende sociale ongelijkheid, de steeds onheilspellender berichten over klimaatverandering, verdergaande polarisatie. Mijn bijdrage is een druppel op een gloeiende plaat.

Ik denk aan het werk dat ik als veranderkundige doe voor en met organisaties. Als ik in organisaties kom, lijkt het soms wel of dat plekken zijn die losstaan van maatschappelijke vraagstukken. Als-of het een andere, parallelle wereld is. In organisaties werk ik aan het verbeteren van samenwerkingen, strategie en visie-ontwikkeling en aan het bevorderen van innovatie en zelforganisatie. De maatschappelijke vraagstukken lijken er niet te bestaan: die zijn er alleen in mijn vrije tijd. Ik wil die beide werelden samenbrengen.

Daarom dit boek. In dit boek doe ik een appèl op organisaties om zich te verbinden met de actuele maatschappelijke vraagstukken: niet in hun 'vrije tijd' – *greenwashing* voor de buitenwereld – maar centraal in hun doelen. Ik doe een oproep om de volgende vragen op te pakken: hoe kunnen we de wereld beter maken in plaats van verder belasten? Hoe zorgen we ervoor dat we deze planeet ook leefbaar achterlaten voor volgende generaties? Leveren we actief een bijdrage aan de soort samenleving die we graag willen zijn?

Dat zijn grote vragen. Maar als je oplet, zie je overal in het klein al antwoorden. Mensen beginnen gewoon. Ze starten wijkinitiatieven, organiseren bewegingen die onderwijs en zorg vernieuwen, ze zeggen hun baan op en beginnen een sociale onderneming.

Dat is activisme. Een like op LinkedIn of Facebook is niet meer genoeg, je moet iets gaan doen. Ik zie activisme als het zoeken van manieren om een constructieve bijdrage te leveren aan grote maatschappelijke problemen en vraagstukken. Dan is activisme geen verzet tegen het bestaande, maar een creatieve actie om een betere wereld vorm te geven.

Er zijn al organisaties die het roer omgooien. Ze zijn nog in de minderheid, maar hun aantal groeit. Deze organisaties stellen financiële winst niet meer centraal, maar zetten er maatschappelijke waarde naast. Ze dragen bij aan een andere, nieuwe economie. Deze nieuwe visie op de economie wordt ook wel de betekenis-economie genoemd. In de betekenis-economie draait het om de behoefte om bij te dragen aan een groter geheel, de wens om van betekenis te zijn. Van betekenis voor de toekomst van deze aarde. Dit boek gaat over de verandering die de ontwikkeling naar de betekenis-economie van organisaties en hun medewerkers vraagt.

Om mee te doen aan de verandering naar de betekenis-economie hoef je niet te wachten op een nieuw beleid of visie van je leidinggevende of de directie, je kunt morgen al beginnen. Iedereen in een organisatie kan activist zijn, ongeacht positie of rol. Dit boek is dan ook voor alle mensen in organisaties die een bijdrage willen leveren

aan deze verandering voor een betere wereld: activisten in organisaties.

Dat kun je niet alleen, je hebt anderen nodig. Zoals ik mijn netwerk inzette voor Amina, zo hebben mensen in organisaties elkaar nodig om de verandering naar de betekenis-economie vorm te geven.

Omdat activisme iets is om niet alleen over te lezen, maar vooral iets wat je moet doen, staan er in dit het boek regelmatig DIY-opdrachten. Ik nodig je dan ook uit om direct te beginnen met deze eerste *Do It Yourself*-opdracht.



DIY I – Samen lezen en veranderen

Omdat het onmogelijk is de verandering in je eentje in gang te zetten, raad ik je aan het boek samen met anderen te lezen. Al lezend bedenk je samen wat je gaat doen. Dan wordt het een leer-werk-ervaar-doeboek.

Opdracht: Benader minimaal één persoon om samen dit boek te lezen. Besluit om het ook daadwerkelijk te gebruiken.

Je kunt kiezen voor een ‘makkelijk’ persoon, met wie je toch wel een klik hebt. Of je kiest juist voor een ‘moeilijk’ persoon, die je eerder vermijdt: dan pak je meteen de kans om elkaar beter te leren kennen. Je kunt natuurlijk ook meerdere mensen benaderen, maar pas op dat je er geen ingewikkeld project van maakt...

Ik hoop dat dit boek jouw activisme wekt. Dat je jouw engagement ontdekt: wat in de samenleving raakt jou zó, dat je ervoor in actie komt en blijft?

Veel mensen ervaren tegenwoordig een gebrek aan zingeving. Hoe mooi is het dat juist de gigantische vraagstukken waar we met elkaar voor staan, uitnodigen en helpen om die zingeving te vinden. Op zoek naar de schat zit je erbovenop.

Ik hoop dat dit boek je nieuwe inzichten geeft, en vooral dat het je inspireert tot actie. Dat je anderen aansteekt en dat je samen experimenteert, ontdekt en meebouwt aan een mooiere wereld. We moeten de toekomst zelf in handen nemen, we hebben geen tijd te verliezen.



Ik wens je veel succes en plezier. En ik ben benieuwd naar je ervaringen als activist. Die kun je delen op het forum dat je via deze QR-code vindt.

KERN VAN HET BOEK

‘We moeten af van het huidige beperkte paradigma van economische groei.’ Deze zin stond prominent in een recent VN-rapport.* Het is opmerkelijk dat deze nogal uitgesproken tekst het eindrapport haalde. Ik zie het als een hoopgevend teken dat de betekenis-economie, de maatschappelijke beweging die stelt dat we een andere koers moeten varen in onze economie en samenleving, steeds groter wordt.

Steeds meer individuele mensen komen ervoor in beweging: ze zijn geraakt en verantwoordigd over gebeurtenissen om hen heen. Ze zijn geëngageerd om in actie te komen. Ze zijn activist.

In het eerste hoofdstuk ga ik dieper in op wat engagement is – en wat het niet is. De betekenis-economie wordt nader onder de loep genomen, en ik laat zien hoe organisaties daar een rol in kunnen spelen.

De verandering naar de betekenis-economie vergt een ommekeer in ons denken. In hoofdstuk 2 lees je hoe we gewend zijn om naar organisaties en verandering te kijken en welke alternatieve perspectieven ons kunnen helpen in de verandering naar de betekenis-economie.

Alleen ben je een eenzame gek, samen ben je een beweging. De verandering naar de betekenis-economie kun je niet alleen tot stand brengen. Veel beter werkt het om het samen te doen en een collectief te vormen. In hoofdstuk 3 beschrijf ik hoe je onafhankelijk van de formele organisatiestructuur een krachtig en divers samenge-

* Rapport van IPBES, intergouvernementeel panel voor biodiversiteit.

steld collectief kunt maken. Het maakt niet uit waar de verandering begint, aan de top of bij de professionals. De kunst is het samen te doen.

De beweging naar de betekenis economie vraagt op verschillende terreinen ingrijpende veranderingen van organisaties: engagement centraal stellen, andere perspectieven ontwikkelen op jezelf en op veranderen, op een andere manier samenwerken – en ten slotte is het nodig dat experimenteren in de haarvaten van de organisatie terechtkomt. Daarover gaat hoofdstuk 4: hoe je continu experimenterend volhoudt en doorbouwt aan maatschappelijke impact; hoe je zichtbaar maakt wat je doet en zo betrokkenheid en transparantie creëert. Dat maakt je geloofwaardig tegenover klanten, trekt nieuw talent aan en versterkt het engagement.

Ik geef in dit boek veel voorbeelden van organisaties die ‘het’ al doen, of die op weg zijn naar de betekenis economie. Enerzijds als bewijs: zie je wel, het kan wel. Anderzijds ter inspiratie: zo werkt het dus. Je ziet voorbeelden van klein tot groot, van startups of organisaties die al lang bestaan, vanuit de kunst of het bedrijfsleven. Deze voorbeelden laten je zien hoe het kan gaan. De QR-codes verwijzen naar informatieve en inspirerende filmpjes over deze voorbeelden.

De verandering naar de betekenis economie is geen recept dat je kunt volgen, maar je kunt wel een aantal ingrediënten gebruiken. Ik sluit het boek dan ook af met een werkboek. Hierin staan alle

DIY-opdrachten uit het boek bij elkaar, je vindt er een checklist voor jezelf als activist, een *speed*-aanpak voor de ongeduldigen onder ons, een empathie map die je bij gesprekken kan helpen en het activistencanvas. Wil je beginnen met de filmpjes te bekijken? Die staan ook in het werkboek bij elkaar. De empathie map en het activistencanvas zijn ook te downloaden op www.nomadischveranderen.nl.



ENGAGEMENT EN DE BETEKENISECONOMIE

Engagement

‘Ik zat bij mijn dochtertje op de kamer, gedachteloos speelde ik met wat klei in mijn handen. Ik voelde me zo machteloos en verdrietig over al die vluchtelingen waar ik over las en de beelden die ik steeds weer zag. Toen mijn man binnenkwam en vroeg wat ik aan het maken was, zei ik: “Een minivluchteling”, en ik begon te huilen. Zo ontstond het idee van de *Moving People*,’ vertelt Saskia Stolz, oprichter van Power of Art House.



Een van de poppetjes van Moving People.

Moving People is een guerrilla-street-art-project waarbij duizenden miniatuurvluchtelingen in de straten van Amsterdam en Den Haag verschijnen. De miniaturen werden gemaakt met 3D-scans van tien echte mensen. Mensen die ooit zelf hebben moeten vluchten. Zij werden uitgenodigd om model te staan voor hun eigen 3D-beeldjes van 10 centimeter groot. De thema's, herinneringen, gebeurtenissen en gevoelens die in hun verhalen naar voren komen, werden visueel vertaald in hun houding. In de kleding van het beeldje was een verwijzing aangebracht naar een bijbehorende website* waarop je hun verhalen kon zien. In no time verschenen op sociale media foto's van de poppetjes, die de hele wereld over gingen, van het Witte Huis tot aan de Chinese Muur.



Saskia vond het noodzakelijk dit kunstproject vorm te geven. Haar engagement is een typisch voorbeeld van het activisme dat ik in dit boek beschrijf. Welke kenmerken heeft dat engagement?

Engagement is ongevraagd

Niemand zat erop te wachten, er was geen opdracht aan verbonden. Saskia begon ongevraagd. Poppetjes van klei maken lijkt een zinloze actie in verhouding tot zo'n groot vraagstuk als dat van vluchtelingen. Toch ging ze aan de slag. Ze gebruikte haar expertise als kunstenaar en marketeer om te verbeelden en zichtbaar te maken dat het in zoiets groots en abstracts als de vluchtelingenproblematiek over individuele mensen gaat. Ze maakte bewuste keuzes in het productieproces: in een sociale werkplaats werden de poppetjes van milieuvriendelijk gips gemaakt en beschilderd. Vervolgens werden ze in de straten van verschillende steden geplaatst.

Je ziet: elke stap is doorgedacht en bewust gekozen. Maar op de slaapkamer van haar dochter wist Saskia dit allemaal nog niet. Het plan ontwikkelde zich al doende.

* www.movingpeople.nu

Gezien alle positieve reacties vanuit de hele wereld voerde ze deze actie niet voor niets uit.

Engagement begint buiten jezelf

Engagement verbindt je met iets groters buiten jezelf. Activisten zien een maatschappelijk probleem, worden erdoor geraakt en voelen een drang om dit probleem op te pakken, om ervoor in actie te komen.

Dat is iets anders dan passie. Passie begint meestal in jezelf, met een gevoeld verlangen – zoals bij een reis die je graag zou willen maken, of het verlangen naar een partner. Passie is meer op jezelf gericht dan op je omgeving. Je passie kan verbonden zijn met engagement, maar dat is niet altijd het geval.

Engagement daarentegen gaat over het verlangen bij te dragen aan grote maatschappelijke vraagstukken. Je steekt als het ware je voelhoorns uit, je kijkt om je heen naar wat jou raakt, waarvoor jij in beweging wilt komen. De aanleiding voor jouw engagement ligt buiten je: dat wat er gebeurt in de maatschappij, dat wat je aan het hart gaat in je gemeente of dat wat er speelt bij je klanten.

Engagement blijft

Een kenmerk van engagement is dat je jezelf er niet aan hoeft te helpen herinneren. Het laat jou niet los. Het is er ondanks jezelf. Je moet er iets mee, of je wilt of niet, ook al gaat het over grote en onmogelijke vragen of problemen. Je blijft erover nadenken, je bent erdoor geraakt, je hebt het erover. ‘Ik moest het gewoon doen,’ zo vertellen de meeste mensen die vanuit engagement een onderneming beginnen of een beweging op gang brengen.

‘Warme issues’ noemt Hans Vermaak de vraagstukken waar je warm voor loopt (*Iedereen verandert, nu wij nog*, 2018). Het gaat om onderwerpen die er voor jou toe doen, waarbij je niet kunt stoppen, je eigen grenzen oprekt en jezelf leert kennen. Je leert op deze terreinen het meest, niet omdat je een cursus volgt, maar omdat je dingen doet die je nog nooit eerder gedaan hebt.