

KEES KLOMP  
COR HOSPES

# Verlichting **in** business

HET PAD NAAR  
PERSOONLIJK GELUK,  
ZAKELIJK SUCGES  
EN MAATSCHAPPELIJKE  
VOORSPOED

## DE EEUWIGE SMAAK VAN BRONNEGER

Serve: de juiste rol

*‘Geven verrijkt ons, bezit maakt ons arm.’*

Ibid

Hoe kun je als merk of bedrijf iets voor consumenten betekenen? Hoe kun je relevant en waardevol voor hen zijn? Dat is volgens marketingprofessor Albert Boswijk de komende jaren *the name of the game* in marketingland. ‘Marketing wordt meer maatwerk in plaats van *one size fits all*.’ Over de overeenkomst tussen een *brand utility* en de zes perfecties.

We lopen met Albert Boswijk langs De Verwondering in Vrouwen, een therapeutisch centrum voor zelfrealisatie. Albert moet glimlachen om de metafoor. ‘Die zullen het druk krijgen, denk ik, want ze begrijpen het helemaal. Zelfrealisatie wordt namelijk de komende tijd *the name of the game*. We zijn collectief in het topje van de behoeftepiramide van Maslow terechtgekomen en vertonen het daarbij horende actualisatiegedrag. We ontdekken dat geven de zin van het leven is, maar lang niet iedereen weet hoe dat moet. Daarom gaat ook marketing alsmaar minder om het vermarkten van producten en diensten, en steeds meer om het aantonen van welke betekenis produc-

ten en diensten hebben voor klanten. De kernvraag die marketeers zichzelf hierbij moeten stellen, luidt dan ook niet meer: hoe kunnen we wat verkopen? Maar: hoe kunnen we wat betekenen, wat hebben we aan te bieden, hoe relevant kunnen we zijn, hoe zorgen we ervoor dat consumenten een relatie met onze bedrijven willen aangaan? Mensen gaan steeds meer zelf bepalen wat het best bij hen past. Alleen door betekenisvol te zijn, door betekenisvolle ontplooiingsmogelijkheden te bieden, en dan bedoel ik door een tastbare bijdrage te leveren aan de persoonlijke groei en de kwaliteit van leven, kunnen bedrijven een belangrijke rol blijven spelen. Alles is er de komende tijd op gericht mensen tot een hoger niveau van mens-zijn te laten komen, want alleen dat is écht waardevol.'

*Tot een hoger niveau van mens-zijn komen; dat past wel bij dat therapeutische centrum waar we net voorbij liepen, het klinkt mij nogal therapeutisch in de oren.*

Albert: 'Dat valt wel mee hoor. Wat bedrijven zich moeten realiseren, is dat het niet langer alleen gaat om het vermaken, maar om het veranderen van mensen. Het gaat erom dat je mensen iets substantieels biedt. Iets wat waarde voor hen vertegenwoordigt.'

*Het gaat niet meer over activatie, maar over significantie. Significantie wordt het nieuwe succes. Mag ik in dit kader voorstellen dat we het vanaf nu hebben over de betekenseconomie in plaats van de*

*beleveniseconomie? Om belangrijk te zijn voor consumenten moet je oprecht iets willen betekenen en willen weten waar consumenten behoefte aan hebben. Dát wordt mijns inziens de belangrijkste economische schaarste in de nabije toekomst. Dat kun je immers niet leren uit boeken of op cursussen, en dat kun je ook niet doen op de automatische piloot. Het bestaat bij gratie van persoonlijke aandacht. Bedrijven zijn succesvol door de mate waarin ze van waarde zijn, en dat lukt ze in de toekomst alleen nog wanneer ze zorg en aandacht hebben voor de consument, en daar is liefde voor nodig.*

Albert: 'Bedrijven hebben altijd die zorg, aandacht en liefde moeten geven. Als bedrijf kun je wel een consumentenbehoefte als betekenisvolle vraag signaleren, maar je dient die wel in de vorm van een betekenisvol aanbod te manifesteren. Twee vragen zijn daarin belangrijk: wat vinden consumenten betekenisvol, en welke rol kan ik daarin als bedrijf spelen? Inspelen en invullen, betekenen, waarde creëren en/of cocreëren, dat zijn dan ook de werkwoorden van die beleviseconomie zoals jij de verwording van de beleviseconomie net noemde.'

We lopen met Albert Boswijk door het veengebied tussen Drouwen en Drouwenerveen. Albert is directeur van het European Centre for the Experience Economy, dat geassocieerd is met de Prima Vera Research Group van de faculteit Econometrie van de Universiteit van Amsterdam. Samen met Ed Peelen schreef hij de bestseller *Een Nieuwe Kijk op de Experience Economy. Betekenisvolle Belevissen*, dat inmiddels in een herziene versie

is verschenen en vertaald is in het Engels. Later dit jaar zullen Boswijk en Peelen een nieuw boek publiceren: *De Waarde Van Experience*.

*Waar komt die behoefte aan betekenis ineens vandaan?*

Albert: 'Die behoefte is er altijd geweest. Die is letterlijk zo oud als de mensheid zelf. Mensen zijn altijd al bezig geweest met het zoeken naar betekenis en het uiten daarvan. Zowel naar betekenisgeving voor zichzelf, dus van buiten naar binnen, als van binnen naar buiten. Door de wereld te ontmoeten ontdek jij wat je mooi en niet mooi vind, wat je lekker en niet lekker vindt, wat je belangrijk acht en wat juist niet, hoe je wilt leven enzovoort. Kortom, wat betekenis voor jou heeft en wat niet. Pas door dingen te beleven gaan ze iets betekenen.'

*Betekenen en ervaren, dat ligt dus dicht bij elkaar?*

Albert: 'Ervaren is een continu, interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie, van oorzaak en gevolg. Een ervaring zorgt ervoor dat je een ander verrijkt beeld van de wereld of jezelf krijgt. Beleving krijgt betekenis op een bepaald moment. Het is een onmiddellijke, relatief geïsoleerde gebeurtenis met een complex aan emoties, die indruk maken en een bepaalde waarde vertegenwoordigen voor het individu binnen de context van die specifieke situatie.'

### *Hoe uiten mensen betekenis?*

Albert: 'Dan moet ik even een zijsprongetje maken naar de cultuurfilosoof Arnold Cornelis en dan met name naar zijn meesterwerk *De logica van het gevoel*. In dat boek beargumenteert hij dat zowel mens als maatschappij door een diepgaande transformatie heen gaat van een sociaal regelsysteem naar een systeem van communicatieve zelfsturing.'

### *Communicatieve zelfsturing?*

Albert: 'Ik zal het even uitleggen. Cornelis onderscheidt drie fasen waarin de logica van het gevoel zich nestelt, de zogenaamde stabiliteitslagen van cultuur waarin de mens zichzelf herkent. Wanneer de mens zich namelijk niet kan herkennen in die logica, dan stagneert zijn ontwikkeling. Als kind gaan we eerst door een natuurlijk systeem, waar geborgenheid en liefde betekenis geven aan ons bestaan; de veiligheid vinden we bij ons gezin, onze familie en onze vrienden. Cornelis spreekt hier van de zwijgende mens, fase één. Tijdens de pubertijd, en dat is fase twee, komen we in de wereld van het sociaal regelsysteem. Daar ontmoeten we andere manieren met de wereld om te gaan en te overleven, en krijgt ons bestaan een nieuwe betekenis. Namelijk veel meer op basis van competenties en afspraken. Rationaliteit beheerst dit sociale regelsysteem, een publieke wereld buiten het veilige gezin, en ook daarin moeten we ons staande weten te houden.'

*In dit sociaal regelsysteem worden mensen van buitenaf gestuurd zoals bedrijven proberen via reclame hun klanten te sturen.*

Albert: 'Cornelis spreekt in deze context over de gehoorzame mens. Gehoorzaamheid aan de externe klok van de werkgever en de samenleving in het algemeen zijn hierbij belangrijker dan het gevoel van de lerende mens. En daarmee lijkt de westerse wereld te hebben gekozen voor materiële motivatoren in plaats van menselijke ontwikkeling, zingeving.'

*We zijn dus materieel geheel voorzien, maar we zijn onszelf kwijtgeraakt.*

Albert: 'En daarmee hebben we dus eigenlijk niks. Dat is de moraal van dit verhaal.'

*De mens heeft zichzelf overgeleverd aan technologie. Hij is zijn eigen natuurlijke systeem in het sociale systeem kwijtgeraakt en probeert zichzelf weer terug te vinden. Hij is dwalende.*

Albert: 'Die veilige gemeenschap van vroeger is Facebook of Hyves geworden. Door de digitalisering van de maatschappij hebben we inderdaad zomaar vrienden in de gekste landen, en hebben we contact met steeds meer mensen, maar dat zijn andersoortige contacten en ervaringen als waar ons natuurlijke systeem echt naar verlangt.'

*Want?*

Albert: 'Mensen verlangen naar primaire ervaringen; juist door die virtualisering. Daarom ook neemt de menselijke geest revanche, volgens Cornelis is de tijd aangebroken voor een nieuwe logica, de logica van de communicatieve zelfsturing. Hierbij wordt niet meer alles in starre regels van bovenaf opgelegd, maar ontstaat een dialoog tussen partijen, interactie. Dat impliceert dat ze op gelijke hoogte met elkaar komen te staan. Er is niet meer één groep die de regels bepaalt en bevelen geeft, en een andere die slaafs zwijgt en gehoorzaamt. Beide krijgen de kans om zichzelf te sturen en hierover te communiceren.'

*Wat is daarbij dan de link naar experiences?*

Albert: 'Het verschil tussen het sociaal regelsysteem en de communicatieve zelfsturing gaat wat mij betreft ook op voor de discussie over experiences. In het laatste hoofdstuk van hun boek *The Experience Economy* uit 1999 introduceren Pine en Gilmore het fenomeen transformatie. Zij omschrijven dat als een belevenis met een blijvend effect op het individu dat de belevenis ondergaat; een betekenisvolle belevenis dus. De reden waarom ik desondanks toch losgekoppeld wil worden van Pine en Gilmore is dat zij experiences mijns inziens té nadrukkelijk vanuit de merkkanal en het daarbij horende marketingperspectief benaderen. Pine en Gilmore gaan ervan uit dat het bedrijf bepaalt wat de klant kan en zal beleven. Dat betekeniscreatie bij con-



sumenten dus maakbaar is. Mensen worden daarmee dus nog steeds extern gestuurd.'

*En jij vindt?*

Albert: 'Ik geloof dat het anders werkt. Het belang van betekenisdenken zit wat mij betreft niet in de commerciële, maar meer in de psychologische kant. Betekenis ontstaat niet bij de bedrijven, maar bij de mensen. Bedrijven bepalen niet langer wat er gebeurt. Bij het European Centre for the Experience Economy hebben we het daarom niet over de experience-economie maar over de economie van experiences. Ik voel me wat dat betreft veel meer verwant met het gedachtegoed van Prahalad en Ramaswamy, die in hun meesterwerk *The Future Of Competition* stellen dat bedrijven moeten erkennen dat niet hun producten maar hun klanten de primaire dragers van waarde zijn. Daar komt de verschuiving van extern gestuurd naar intern gedreven wel heel duidelijk in naar voren, de communicatieve zelfsturing waarover ik eerder sprak.'

*Dat betekent in concreto?*

Albert: 'Geredeneerd vanuit de nieuwe logica van zelfsturing van Cornelis gaan producenten en consumenten zichzelf van binnenuit sturen en hierover met elkaar communiceren. Er ontstaat een nieuw soort samenwerking tussen mens en bedrijf. Consumenten gaan mee produceren. Ze willen dingen

zelf en direct meemaken in plaats van iets meemaken in een gecreëerde Disneywereld. Zoals wij hier met zijn drieën aan het wandelen zijn. Jullie vragen, ik antwoord door mijn gedachten over jullie vragen te formuleren. Jullie luisteren, en aldus ontstaat tussen ons een dialoog die zich ter plekke vormt. Dat is een primaire ervaring van een gesprek.' Dan, met vergulde ogen: 'Och, kijk daar... oh... een hunebed. Die heb ik nog nooit eerder gezien behalve op plaatjes in mijn oude schoolboeken, jongens, het is net alsof ik op schoolreisje ben. Over primaire ervaringen gesproken.'

En wat voor hunebed is het. We staan bij nummer D21 aan de Zuidesch van Drouwen. De stenen liggen onder een enorme beuk die bijna met het hunebed is vervlochten. Volgens kenners is de D21 het mooiste hunebed van ons land. Archeologen hebben er scherven van zo'n zeshonderd stuks aardewerk gevonden, en dat maakt van het hunebed ook een van de belangrijkste. Vlakbij liggen nog vier exemplaren, genaamd D22, D23, D24 en D25, en dat maakt van Drouwen en omgeving het episch hunebedcentrum van ons land. 'Dat komt omdat het Trechterbekervolk, verantwoordelijk voor de bouw van hunebedden, zich nadrukkelijk hier in de omgeving ophield,' vertelt Kees. 'Ga maar eens kijken in het Drents Museum in Assen. Daar hebben ze een enorme collectie potten, vuistbijlen en sieraden, allemaal gevonden in de grond in en rond Drouwen. We staan hier op betekenisvolle grond.'

Albert: 'Vroeger dachten mensen toch dat hunebedden waren gebouwd door reuzen, de Hunen.'

*Een verkeerde betekenis.*

Albert: 'In het Duits kun je het verschil tussen betekenis en belevenis mooi duiden. Het gaat van *Erlebnis* naar *Erfahrung*. Een belevenis wordt pas betekenisvol als die een blijvende weerslag op mensen heeft, als die belevenis waardevol blijkt, als die transformeert. Ik loop hier in Drenthe met jullie te reflecteren, met nieuwe inzichten tot gevolg. Dát is een ervaring, want ik neem dat mee voor de rest van mijn leven.'

*Betekenis gaat om relevantie. Marketing in de betekenisconomie zou je eigenlijk als 'mattering' moeten bestempelen. Van het Engelse werkwoord 'to matter', dat 'ertoe doen' betekent. Bij 'mattering' zet je dus alle marketing-p's in dienst van het ertoe doen.*

Albert: 'Bedrijven moeten relevant zijn. Ze moeten zich niet richten op hun producten en diensten, maar op hoe ze betekenis aan het leven van mensen kunnen geven. Het gaat om het spel tussen betekenisnemer en betekenisgever, waarbij de mens en zijn behoeften centraal staan. Pull gaat push domineren. Mensen gaan merken gebruiken in plaats van andersom.'

*We draaien dus het hele model om? Branding in de betekenisconomie draait niet meer om het laden van merken, maar om het laden*

*van mensen. En als dat zo is, wordt dan in de betekenis-economie het initiëren van betekenisvolle activiteiten de belangrijkste taak voor merken?*

Albert: 'Nee, want een bedrijf kan nooit betekenis geven. Bedrijven denken dat ze een merk bezitten, en daarmee de zogenaamde *brand value* controleren, maar dat is onzin. Een merk is de betekenis die consumenten aan producten of diensten geven. De consument is eigenaar. Het is immers mijn bereidheid om emotionele waarden aan een merk te geven. Dat merk laden dat je net noemt, is wat mij betreft eigenlijk altijd al consumentladen geweest. Mensen kunnen pas betekenis ontleenen aan producten of diensten als bedrijven die ter beschikking stellen. En daar gaat het dan ook om: ter beschikking stellen. Waardecreatie gaat over klanten. De waarde die bedrijven weten te creëren voor klanten, is de waarde van het bedrijf.'

*Dan hebben we het dus echt over een heuse economisch omwenteling.*

Albert: 'Betekenis zal alleen ontstaan als behoeften worden bevredigd. Zodra een behoefte wordt herkend en erkend, en vervolgens bevredigd, wordt dit als waardevol ervaren. Wat betekenisvol is, is waardevol.'

*In de betekenis-economie verkopen bedrijven geen producten, maar verschaffen ze toegang tot transformatie, en dat entreebewijs ver-*

*tegenwoordigt een waarde. Dat verandert het businessmodel nogal. Het gaat namelijk niet meer om eigendom. Het doel is ook niet langer het maximaliseren van de welvaart van het bedrijf, maar het maximaliseren van het welzijn van klanten.*

Albert: 'Laten we eens wat voorbeelden inventariseren.'

*Ik vind wat Nike doet met Nike+ een mooi voorbeeld van waardevolle betekeniscreatie. Het gaat bij Nike+ niet om het verkopen van sportspullen, maar om het faciliteren van een sportief leven. Geen commodity, maar dienstverlening.*

Albert: 'Achmea Health vind ik ook een goed voorbeeld. Een ziektekostenverzekering is traditioneel een *low interest-product* voor mensen. Het is pas écht relevant als iemand echt ziek wordt. Aangezien het merendeel van de Achmeaklanten gezond is, hebben die alleen een financiële relatie met Achmea als ziektekostenverzekeraar. Dat maakt consumenten makkelijk ontrouw. Met Achmea Health krijgen klanten allerlei diensten aangeboden, zoals regelmatige *health checks*, korting op de fitnessclub en een tijdschrift vol gezonde levensstijlweetjes. Dingen dus die hen gezond houden in plaats van dat achteraf alleen de ziektekosten worden vergoed. Preventie is enorm betekenisvol voor consumenten.'

*Het gaat er dus niet langer om wat merken zeggen, maar om wat ze doen. Betekenis is heel concreet. Goos Geursen heeft het in zijn boek*

Help, de leuning beweegt – Nieuwe houvast voor marketeers *over het bieden van een evolutiegarantie, het tastbaar maken van de rol die je speelt in de ontplooiing van mensen. De bedrijven die dat door middel van samenwerking met hun consumenten kunnen waarmaken, zijn de winnaars van morgen.*

Albert: ‘Lego bewijst al dat het zo werkt. Bij Lego Factory kunnen fans zelf ontwerpen wat ze maar willen. Die ontwerpen kunnen ze vervolgens uploaden naar de site van de Lego-community, waar alle leden op het productidee kunnen stemmen. De winnende ontwerpen neemt Lego in productie. In 2005 begon Lego met dit idee. Een halfjaar later al werden 80.000 modellen geüpload, 1,2 miljoen gedownload en waren drie modellen in productie genomen. De winnaars kregen hun foto’s op de doos en verdienen vijf procent provisie over de sales. Klein detail: ze tekenen wel voor afstand van het intellectueel eigendom en het ontwerp. Momenteel wordt er gewerkt aan een eBay-achtig platform waar fans projecten kunnen verkopen aan elkaar.’

*Ik moet ineens ook denken aan al die brand utility’s die bedrijven online aanbieden.*

Albert: ‘Wat bedoel je?’

*Een brand utility is een product, service of dienst aangeboden door een merk om zichzelf te promoten en waar consumenten echt wat*

*aan hebben, en dat kan zowel online als offline zijn. Feitelijk gezien is het communicatie die tot een product is verworden. Amazon.com heeft een gratis bezorgdienst, Nokia zorgt er met zijn Silencebooth voor dat je rustig kunt bellen tijdens muziekfestivals, Amstel maakt het leven van de amateurvoetballer met de online tool Teamlink een stuk leuker. Vaak is een brand utility gratis. Denk ook aan de vele applicaties voor je iPhone. Je zou brand utility's kunnen duiden als 'enabling', van betekenis zijn omdat je dingen in het leven van consumenten makkelijker of mogelijk maakt. Maar in de betekenis-economie zullen ook drie andere e's hun opmars maken.*

Albert: 'Waar denk jij aan?'

*Ten eerste educatie. Merken zullen mensen van alles en nog wat gaan leren. Leren transformeert mensen. We gaan een enorme explosie aan gemerkte cursussen, workshops enzovoort zien. De 4x4 rijschool van Landrover, de fotoworkshop van Nikon, de cursus beleggen van online bank Alex.'*

Albert: 'De e van engagement?'

*Zeker. Merken die van betekenis proberen te zijn door een bepaalde maatschappelijke rol te gaan spelen, door maatschappelijk betekenisvol te zijn. Hier zit je in het domein van cause related marketing-activiteiten, zoals 3FM met Serious Request waarmee ze het Rode Kruis ondersteunen. Pampers dat samen met Unicef polio bestrijdt of TNT en hun samenwerking met de VN inzake The World Food*

*Programme. En last but not least maakt ook de e van esoterisch zijn opwachting. Dit is de hoogst haalbare vorm van betekeniscreatie, waarbij merken mensen gaan helpen met het vinden van geluk, met het bereiken van verlichting. Meer transformerend dan dát bestaat niet.'*

Albert: 'Enabling, education, engagement, esoterica.'

*Dat esoterische is nog wel heel nadrukkelijk toekomstmuziek. Je hebt er namelijk een groot vertrouwen van mensen in merken voor nodig, en die moeten merken eerst nog maar eens zien te verdienen.*

Albert: 'Wat al deze vormen en voorbeelden van betekeniscreatie verbindt, is dat ze allemaal heel nadrukkelijk inspringen op persoonlijke behoeften van consumenten. Marketing gaat veel meer maatwerk dan *one size fits all* worden. In de betekeniseconomie gaat cocreatie daarom de hoofdrol spelen. De uitkomst van zo'n een-tweetje is vooraf onduidelijk. Beide partijen gebruiken elkaars competenties om een voor ieder gewenst resultaat te creëren, maar ze weten niet wat eruit komt, en dat vereist van bedrijven dat ze de controle los moeten durven laten.'

*Beide worden er beter van. Cocreatie vereist totale gelijkwaardigheid. Vraag en aanbod versmelten, producent en consument versmelten. Het gaat daarom niet langer om interactie, maar om interfusie.*



Albert: 'En daarmee zijn we weer terug bij die communicatieve zelfsturing van daarnet.'

*Dit is een mooi bruggetje naar een andere dimensie van de beteke-niseconomie die ik graag even wil aanboren. Op [www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com) werd eind 2009 de trend Generation G(enerosity) geïntroduceerd. Volgens [trendwatching.com](http://trendwatching.com) worden geven, delen en samenwerken de maatschappelijke norm, en is generositeit daarom de toekomst van marketing. Dat sluit perfect aan bij het eeuwenoude boeddhistische beginsel van altruïsme. Altruïsme is niet zomaar een thema binnen het boeddhisme, maar zonder enige twijfel het hoofd-thema. Er is een bekende spreuk die iedere boeddhist ter wereld uit zijn hoofd kent die het prachtig verwoordt: 'Laat mij door vrijgevigheid het Boeddhachap bereiken, opdat ik alle levende wezens van dienst kan zijn.' Altruïsme is het beoefenen van generositeit met het doel andere levende wezens gelukkig te maken. De gedachte erachter is dat we allemaal hetzelfde willen; ieder wezen wenst geluk. Boeddhisten erkennen niet alleen dat alle wezens geluk nastreven, maar handelen hier ook naar.*

Albert: 'Hoe keert daarin die gelijkwaardigheid van communicatieve zelfsturing terug?'

*Volgens het boeddhisme zijn mensen sociale dieren die voor hun geluk afhankelijk van elkaar zijn. Ons geluk bestaat altijd bij de gratie van anderen. Jouw geluk is mijn geluk en mijn geluk is jouw geluk. We hebben elkaar nodig om er zelf gelukkig van te worden. Afhan-*

*kelijkheid zou je kunnen duiden als de overtreffende trap van gelijkwaardigheid. De mens is daarom volgens het boeddhisme als geen ander in staat tot altruïstisch gedrag.*

Albert: 'De tijd van communicatieve zelfsturing die nu lijkt aangebroken, hadden boeddhisten dus al duizenden jaren geleden zien aankomen.'

*Precies. Generositeit, dat in de oude boeddhistische geschriften 'Dana' wordt genoemd, staat helemaal bovenaan in het rijtje van de zes belangrijkste boeddhistische deugden, De Zes Perfecties genaamd. Generositeit is onlosmakelijk gekoppeld aan geven. Het zit vanbinnen, geven doe je vanbuiten. En het is gebaseerd op de overtuiging dat alle positieve menselijke kwaliteiten voortvloeien uit het zorg willen dragen voor anderen. Pas als je met deze onvoorwaardelijke vriendelijkheid geeft, dus honderd procent in dienst van het geluk van de ontvanger, spreek je van altruïsme. Altruïsme is jezelf als het ware aan anderen geven, het is dienen. Daarmee heeft geven voor boeddhisten een diepe spirituele betekenis.*

Albert met ondeugend gezicht: 'Je zet zwaar in.'

*Nou en of, en ik ga nog even door. Geven wordt in het boeddhisme gezien als iets wat je beoefent. Het is een oefening in onthechten. Altruïstisch gedrag is dé manier om egoïstisch gedrag te bestrijden. Als je dingen geeft, dan laat je de begeerte om te bezitten immers per definitie los. Dit wordt de 'kwaliteit van niet-begeren' genoemd. Die*

*kwaliteit moeten bedrijven ook leren. Ze moeten hun eigen belang laten varen. Alleen zo kunnen ze betekenisvol voor mensen zijn. Alleen zo kunnen ze waardevol zijn.*

Albert: 'Betekenen impliceert betrokkenheid. Wanneer je als bedrijf iets wilt betekenen, moet je kunnen geven om en aan consumenten. En om te kunnen geven, moet je de aspiraties van consumenten willen realiseren.'

*Daar ben ik het helemaal mee eens. Aan en om klanten geven is onlosmakelijk met elkaar verbonden. Immers, wanneer je óm klanten geeft, geef je automatisch ook áán klanten. Geven wordt de belangrijkste wetmatigheid van de betekenis-economie. Het gaat niet om bezitten maar om bieden. Iets te bieden hebben wordt hét nieuwe statussymbool.*

Albert: 'Statussymbool?'

*Maak je geen illusie hoor. Als je écht oprecht geeft, word je daarvoor beloond. Dat is een van de zeven spirituele wetten zoals Deepak Chopra die ooit heeft omschreven. Hoe meer je geeft, hoe meer je ontvangt. Geshe Michael Roach, een beroemd boeddhistisch ondernemer, noemt geven in zijn boek The Diamond Cutter zelfs het enige échte geheim achter succesvol ondernemen. Zijn credo is 'the fastest way to get more is to give more'. En op [www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com) las ik 'giving is the new taking'. Krachtiger kan ik het niet omschrijven.*

Het is mistig aan het worden. In het kale, schimmige veenlandschap rondom Drouwerveen staat eenzelfde groepje bomen zoals dat beroemde ensemble cipressen in het Toscaanse landschap tussen Buonconvento en San Quirico d'Orcia. Alleen heeft dit Drentse vijftal beduidend minder fotografische faam. Veen afgraven was al vanaf de zeventiende eeuw *serious business* in het gebied. Het primaire doel was uitbreiding van het bouwland. Kooplieden kochten veencomplexen en stichtten compagnieën, die turfstekers, kanaalgravers en administrateurs in dienst namen. Duizenden arbeiders trokken na dien met hun gezinnen naar het Drentse achterland, waar ze leefden in schamele plaggenhutten. Ze veranderden het veen in vruchtbare landbouwgrond, waarop ook vandaag nog vooral aardappels worden verbouwd, vertelt Kees, terwijl we langs het Kanaal Buinen-Schoonoord wandelen. De aanleg daarvan, een werkverschaffingsproject, was een kostbare zaak, omdat door hoogteverschillen in betrekkelijke korte tijd vijf sluizen moesten worden aangelegd. Het kanaal brengt weer een beetje lijn het gesprek, dat Kees terugbrengt naar de kern, geven en betekenen.

*Nog even over betekenen. Zou je dat niet gewoon als een extreem doorgevoerde vorm van klantvriendelijkheid kunnen bestempelen?*

Albert: 'Daar heb ik geen probleem mee. Het East Jefferson Hospital in Louisiana in Amerika benadert patiënten en hun familie als gasten. Je kunt op de kraamkamer overnachten met

je partner. Er zijn jacuzzi's, familieleden en kinderen mogen op bezoek komen wanneer ze willen. Per vier kamers is er toegeweide verpleging, de patiënt kan inzage krijgen in zijn dossier. En als klap op de vuurpijl wordt het personeel getraind door de Disney University. Het ziekenhuis is in álles ontworpen rondom de behoeften van de patiënt en niet vanuit efficiency van de zorg. Wat mij betreft is dat prima te duiden als klantvriendelijkheid, klantgericht ondernemen.'

*Maar ja, is het dan wel nieuw?*

Albert: 'Bedrijven denken misschien dat ze dit al tijden hebben gedaan, maar dat is niet zo. Bedrijven zijn niet klantgeoriënteerd maar kostengeoriënteerd. Waardecreatie ontstaat pas als bedrijven een rol in het leven van mensen kunnen spelen die zij als waardevol bestempelen, niet door het zo rendabel mogelijk vermarkten van gestandaardiseerde producten. Er is echt een groot verschil. Bedrijven zullen hun conventionele marketingperspectief los moet laten en écht andersom gaan handelen. Er is geen sprake van een betekenisconomie maar van een economie van betekenis. Degene die het beste opereert in dienst van de behoefte is de winnaar.'

*Dat brengt ons onvermijdelijk bij het onderwerp managementstijl. Je kunt als bedrijf immers wel betekenisvol willen zijn, maar dan moet je vervolgens nog wel in staat zijn die gestalte te geven in je organisatie. Betekenisvol zijn vraagt van een organisatie dat die tot in*

*haar vezels geïnfecteerd is met dienstbaarheid. De betekenis-economie vraagt om dienstbaar of dienend leiderschap, het erfgoed van Greenleaf, de grote man van het servant leadership. Het vraagt een leiderschapsstijl die totaal gericht is op het laten groeien van mensen, zowel intern als extern. Het vraagt om een onbaatzuchtige en empathische leider die zichzelf bij elke beslissing afvraagt wat anderen met die beslissing opschieten. De Nederlandse taal geeft de essentie ervan prachtig aan, het is niet voor niets leiding géven.*

We lopen door Bronneger, een oud esdorp met een aantal prachtige Saksische boerderijen, dat precies op de rand van het beekdal van het Voorste Diep ligt, op de grens tussen zandgrond en veengebied. We zien daardoor goed hoe glooiend de omgeving is. Op een kruispunt staat voor een boerderij een stalletje waar je honing kunt kopen. 's Zomers vind je er potjes met jam en sap uit eigen tuin. Een euro kosten ze. Te voldoen in een oud koekjestrommeltje.

*Deze man geeft zijn vertrouwen. En daarom smaken zijn honing, jam, aardbeien en bessen nog lekkerder. 's Zomers fietsen hier veel toeristen die zijn aardbeien kopen, echt de lekkerste van heel Nederland. Die mensen hebben voor de rest van hun leven de smaak van Drenthe in hun mond. Een herinnering aan deze plek, de ambiance, die kwaliteit, dat is betekenis.*

Albert: 'Of je impact hebt gehad op de belevenissen van mensen, of je iets voor hen hebt betekent, dat kun je meten. En

daarbij gaat het niet om het meten van bereiken, maar beraken. Zoals de smaak van die aardbeien.'

*Ah... beraken... a trip down memory lane. Ik heb die term ooit bedacht om in een artikel voor Adformatie eind vorige eeuw het verschil tussen conventionele communicatie en beleveniscommunicatie te duiden.*

Albert: 'Beraken staat voor betekenisvol contact tussen merken en mensen. Nu draait het enkel nog om GRP's, maar die zijn totaal ongeschikt voor betekenis-economische doeleinden. Bereiken betekent niets voor mensen en is daarmee eigenlijk waardeloos. Waarde ontstaat immers pas als iets wat betekent voor de ontvanger. Ik heb veel onderzoek gedaan waaruit is gebleken dat marketinggeld vaak weggegooid geld is. Omdat het effectloos is. Effect is afhankelijk van betekenis. Niet van de boodschap. Marketeers moeten zich dan ook focussen op de belevenisketen. Zo'n keten bestaat uit betekenisvolle momenten voor mensen, waarop je als merk waarde kunt creëren. De belevenisketen maakt de relatie tussen merk en mens inzichtelijk. Niet het transactiemoment alleen is belangrijk, maar de totale tijdsspanne van de relatie.'

Dan gaan we een stukje klimmen, de Muur van Drouwen op. Geen beklimming uit een wielerklassieker, maar een stijging van tien meter naar 32 meter boven NAP.

Albert: 'Een aardig kuitenbijtertje.'

*Klimmen in Drenthe. Ook een experience die je niet snel meer vergeet.*

Albert: 'Mijn betekenis van Drenthe zal nooit meer dezelfde zijn.'



# Verlichting in business

Wakker geschud door de crisis zoeken ondernemingen naar een nieuw evenwicht tussen menselijke en economische waarden. In dit boek biedt de bekende marketingstrateg Kees Klomp inspiratie met acht boeddhistische inzichten, die tegelijkertijd acht belangrijke commerciële trends vormen:

- Small** • Klein is het nieuwe groot
- Spirit** • De opkomst van de nieuwe spirituelen
- Sustainability** • De roep om duurzaamheid
- Serve** • De nieuwe betekenis economie
- Sincere** • De revolutie van eerlijkheid en authenticiteit
- Soft** • De kracht van kwetsbaarheid
- Slow** • Langzaam is het nieuwe snel
- Safe** • De winst van commercieel idealisme



**Kees Klomp** en **Cor Hospes**, de schrijver van dit boek, wandelden met acht personen uit de wereld van management en marketing door het Drentse oerlandschap. Met prominente denkers als consultant Albert Boswijk, maatschappelijk ondernemer Michiel Pot en marketingfilosoof Goos Geursen effenen ze het pad naar persoonlijk geluk, zakelijk succes en maatschappelijke voorspoed.

*'De auteurs zijn erin geslaagd mij als lezer te overtuigen: ik ben het met hen eens.'*

Willem Vermeend, hoogleraar Universiteit Maastricht

HAYSTACK

