

“

*MVO heeft de
afgelopen decennia
bijgedragen aan een
fundamentele
verschuiving van
een for-profitmodel
naar een for-
purposemodel*

”



Ger Post werkt als research fellow aan het Eindhoven Center of Innovation Studies, als innovatieadviseur voor het MKB bij Syntens en als senior business consultant bij Minase. Ook is hij lector bij Fontys op het gebied van technische bedrijfskunde en ondernemerschap.

Judith van Helvert-Beugels werkt als lector Familieberrijven bij Windesheim en richt zich op de vraag hoe facetten in het familiesysteem het functioneren van het bedrijf beïnvloeden. Hiervoor werkt zij samen met de beroepspraktijk, om die kennis meteen een plek te geven.

Ondernemen vanuit purpose: actuele inzichten uit de wetenschap

Judith van Helvert en Ger Post

81

In deze bijdrage pogen we een beeld te schetsen van wat er in de (academische) literatuur en dus veelal op basis van onderzoek zoal wordt geschreven over het centrale thema van deze uitgave: purpose, of in goed Nederlands, 'de bedoeling'. Daarbij moeten we op voorhand een onderscheid maken tussen academische of managementliteratuur waarbij de aandacht vooral gericht is op de maatschappelijke rol en bijdrage van organisaties (externe focus) en literatuur waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de wijze waarop organisaties zijn ingericht (interne focus) en hoe deze inrichting aansluit bij de bedoeling. In deze laatste categorie is binnen het Nederlandse taalgebied vooral het gedachtengoed van Wouter Hart en Marius Buiting, verwoord in hun boek *Verdraaide Organisaties* (2012) – of in de Engelstalige uitgave *Lost in Control* geheten – bekend geworden.

We schetsen een beeld van de mate waarin aandacht voor de bedoeling internationaal wortel heeft geschooten en mogelijk zelfs resulteert in een stroming of

paradigma. In tweede instantie hebben we ook oog voor aanpalende concepten en begrippen die gelijkenis of overlap vertonen met het dit centrale thema. Denk hierbij aan begrippen zoals *civic wealth creation* – vrij vertaald naar welvaartcreatie voor de gemeenschap – en *communal socio-emotional wealth* – sociaal emotionele welvaart voor de gemeenschap. Deze laatste term is een theoretisch perspectief ontstaan vanuit de familiebedrijfskunde.

Wat tijdens onze rondgang langs wetenschappelijke en management journals opvalt is dat de meeste auteurs schrijven over *purposeful organisations* vanuit een normatief perspectief. Deze artikelen handelen over organisaties die maatschappelijk verantwoord willen acteren en daarmee willen bijdragen aan duurzaamheid, circulariteit, energietransitie of andere sustainable development goals. Dit komt onder andere terug in een aantal van de wetenschappelijke artikelen die we in het onderstaande bespreken.

Organisational purpose

In tegenstelling tot de meeste andere auteurs benaderen Morrison & Mota (2021) het concept *organisational purpose* vanuit een normatief-neutraal standpunt zonder op voorhand te oordelen over – of te selecteren op grond van – de rol van een organisatie in de samenleving. In hun onderzoek en theorievorming hoeft organisational purpose dus niet per definitie gepaard te gaan met het werken aan maatschappelijk verantwoorde doelstellingen maar gaat het erom dat een organisatie überhaupt een consistent beeld heeft en communiceert vanuit een collectieve visie, waarden, opvattingen en organisatorische intenties en ambitie. Zij hanteren het begrip *corporate mind* als aanjager van menselijk handelen, sociale cohesie en samenwerking. Vijf kernattributen spelen een rol bij het conceptualiseren en uitdragen van een corporate mind: autorisatie, eigendomsrechten, het vermogen om sociale contracten tot stand te brengen, het vermogen om te overleggen en ‘conversabiliteit’. Dit laatste stelt organisaties in staat taalhandelingen (*speech acts*) te verrichten: dat wil zeggen, uitspraken te doen over de corporate mind en ‘metacontractuele bekentenissen’ tot stand te brengen. De publicatie van Morrison en Mota levert een bijdrage aan de theorievorming over de aard, werking en rol van purpose in organisaties. Het biedt ons inzicht in de manier waarop een corporate mind tot stand gebracht, gecommuniceerd en gedeeld kan worden. De auteurs gaan niet in op de manier waarop dit doorwerkt in organisaties en het management. Het wordt ook niet duidelijk hoe de corporate mind medewerkers richting geeft bij het organiseren van bedrijfsprocessen en het ontwikkelen van systemen gericht op het ondersteunen van de bedoeling.

Volgens Dhanesh (2020) besteden organisaties in toenemende mate aandacht aan purpose en hun bestaansrecht (*raison d'être*). In hun handelen en communicatie hebben organisaties meer en meer oog voor hun economische, sociale, bestuurlijke, ethische en ecologische verantwoordelijkheden. Dhanesh beschrijft hoe deze interesse voor de corporate social responsibility (CSR) van organisaties in veel gevallen wordt gevoed door de

belangen en drijfveren van diverse stakeholders binnen en in de omgeving van deze organisaties. Daarbij introduceren zij het construct van de ‘hypermoderne mens’ als een individu die naast traditioneel gedrag gericht op consumptie, korte-termijngedrag en plezier méér en méér oog heeft voor maatschappelijke uitdagingen en sociale ongelijkheid in de samenleving. Dit is zichtbaar in het gedrag van (toekomstige) werknemers, bestuurders, financiers, klanten en afnemers. Hierdoor voelen bedrijven steeds sterker de noodzaak om maatschappelijk verantwoord te acteren en hierover verantwoording af te leggen, zowel intern als extern. Hiermee is volgens de auteurs een tegenkracht in werking ter compensatie van het doorgaans korte-termijnhandelen van organisaties.

Sustainable Development Goals

Ook Jimenez e.a. (2021) verrichten onderzoek naar de rol van corporate purpose als instrument om een bijdrage te leveren aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Daarbij bieden de auteurs een overzicht van de bestaande literatuur uit de disciplines bedrijfsethiek, managementstudies, economie en psychologie en bouwen zij een theoretisch concept over corporate purpose en de werking daarvan op basis van grounded theory. Één van de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek is dat bedrijven met het oog op SDG-doelstellingen moeten verschuiven van de business as usual-benadering, die duurzaamheid als een externe factor beschouwt, naar het opnemen van duurzaamheidsfactoren in het onderliggende doel van het bedrijf. De auteurs schetsen een beeld waarbij dit vaker het geval is, deels onder druk van investeerders, aandeelhouders en andere stakeholders. Daarbij beschrijven zij vijf drijfveren voor deze ontwikkeling. Een van die drijfveren is corporate competitiveness. Aandacht voor SDG's in de bedrijfsfilosofie, de interne en externe communicatie en organisatie biedt organisaties een concurrentievoordeel bij het aantrekken, binden en behouden van menselijk talent. Immers, steeds meer potentiële werknemers hebben oog voor de sociaal-maatschappelijke opvattingen en rol van hun toekomstige werkgever. In de vormgeving en werking

Organisaties besteden in toenemende mate aandacht aan purpose en hun bestaansrecht. In hun handelen en communicatie hebben zij meer oog voor hun economische, sociale, bestuurlijke, ethische en ecologische verantwoordelijkheden

van corporate purpose onderscheiden Jimenez e.a. drie stromingen: *regulatory-oriented*, *business-oriented* en *leadership-oriented*. In de ogen van de auteurs kunnen ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, strategisch management en leiderschap elkaar versterken en is verbinding tussen deze krachten nodig om verandering tot stand te brengen. Immers: ‘Good markets do not make good companies, although good companies make good markets, this is not fixed with regulation.’

Zu (2019) beschrijft hoe het MVO-denken zich in de afgelopen decennia heeft ontwikkeld en heeft bijgedragen aan een fundamentele verschuiving van een for-profitmodel naar een for-purposemodel. De groeiende aandacht voor het for-purposedenken is ook waarneembaar in andere vakgebieden dan organisatie en management, zoals de psychologie waarbinnen veel aandacht is voor organisational purpose en de invloed op werkgeluk. Ook binnen marketing en maatschappijwetenschappen is sprake van een groeiende aandacht voor dit for-purposedenken. In de praktijk is dit zichtbaar in de vorm van een groeiende vraag van werknemers naar werk dat zinvol is, van klanten voor merken die inspireren, en van de samenleving voor bedrijven om verantwoordelijk te zijn op het gebied van inclusiviteit en ecologie. Zu haalt ook studies aan die wijzen op een positief verband tussen het for-purposedenken

en bedrijfseconomische prestaties. Een studie van EY suggereert dat bedrijven die actief werk maken van for-purposedenken- en handelen, beter presteren dan bedrijven die dat niet doen of dat alleen ‘voor de Bühne’ doen. Daarmee mag wellicht de conclusie getrokken worden dat for-purpose prima kan samengaan met for-profit.

Fiscaal-juridische regelgeving

De ontwikkeling op het gebied van purposedriven organisaties heeft ook consequenties op het gebied van fiscaal-juridische regelgeving. De Verenigde Staten onderscheiden sinds 2010 (Maryland was de eerste staat waar dit wettelijk geregeld werd) de entiteit van *public-benefit organisation* als een soort onderneming met winst oogmerk die tevens een positieve impact op de samenleving, werknemers, de gemeenschap en het milieu nastreeft. Mion & Loza Adai (2020) verrichten een studie naar een soortgelijke ontwikkeling in Italië, het eerste land in Europa waar wettelijke kaders gecreëerd zijn voor de vorming van dergelijke *benefit organisations*. In hun studie doen zij onderzoek naar de motivatie voor ondernemingen om over te gaan op deze nieuwe juridische entiteit. Ruim de helft van de onderzochte bedrijven legt geen rekenschap af over het ‘waarom’ van deze ontwikkeling. De bedrijven die dat wél doen noemen als motivatie: persoonlijke passie en dromen, religie of spiritualiteit, persoonlijke waarden en ethische overwegingen, historisch erfgoed en sociale verantwoordelijkheid. Ook hier zien we dat qua inhoud het for-purposedenken- en handelen veelal gericht is op SDG’s als duurzaamheid, inclusiviteit en maatschappelijke gelijkheid. Daarnaast vertonen veel Italiaanse *benefit organisations* de behoefte om transparant te zijn over hun doelen, handelen en resultaten en de noodzaak om daarover verantwoording af te leggen.

Van Ingen e.a. (2020) onderzochten de invloed van *person-organisation purpose fit* op de betrokkenheid van het individu bij het werk. Het onderzoek toont dat er een positief effect is tussen het ervaren organisatie-doel en de betrokkenheid van werknemers en dat

deze relatie verder wordt versterkt wanneer sprake is van een goede match tussen persoonlijke en organisatorische doelen, waarden en normen. Op basis van de uitkomsten van deze huidige studie, en de verklaring van de relatie tussen waargenomen organisatiedoel en werkbevlagenheid op individueel niveau, zouden organisaties moeten overwegen om meer gebruik te maken van organisational purpose in de communicatie met medewerkers en daarmee hun personeel meer inzicht te verschaffen in wat hun individuele functie bijdraagt aan het grotere geheel.

Familiebedrijven

Ook in familiebedrijven zien we veel aandacht voor de maatschappelijke functie van de onderneming. De maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven komt onder andere voort uit de zorg voor de volgende generaties, het langetermijndenken. Maar ook de hedendaagse opvattingen van familieleden uit de opvolgende generatie dragen bij aan deze maatschappelijke betrokkenheid. Mensen die geboren zijn tussen 1995 en 2010 behoren tot generatie Z en hechten over het algemeen veel waarde aan zingeving, betekenisvol werken en intrinsieke motivatie (Seemiller & Grace, 2018). Daarnaast zijn familiebedrijven sterk geworteld in hun lokale omgeving, waardoor hun gemeenschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel voor de gemeenschap relatief gezien zeer sterk zijn. Ten slotte streven familiebedrijven socio-emotional wealth na, hebben ze de inherente capaciteit om verder te kijken dan alleen financiële cijfers en zijn ze bereid om winsten te investeren in de gemeenschap. Die eigenschappen en kwaliteiten maken samen dat familiebedrijven goed uitgerust zijn voor het creëren van brede welvaart in hun gemeenschap (zie ook Le Breton-Miller & Miller, 2016).

Berrone e.a. (2012) hebben in hun studie aangetoond dat familiebedrijven naast financiële doelen, ook niet-financiële doelen nastreven. Dat leidt logischerwijs tot het creëren van niet-financiële welvaart, die, zo blijkt uit recente studies, niet enkel wordt gecreëerd voor de familie en haar directe stakeholders, maar ook voor de

(lokale) gemeenschap (Kurland & McCaffrey, 2020; Reay e.a., 2015). Deze niet-financiële welvaart wordt aangeduid met het concept socio-emotional wealth (SEW). Het nastreven van SEW, in combinatie met financiële welvaart, beïnvloedt de strategische keuzes die worden gemaakt waardoor familiebedrijven zich qua functioneren en gedrag onderscheiden van niet-familiebedrijven. SEW is geoperationaliseerd naar vijf dimensies: (1) controle en invloed van de familie over de organisatie (meerderheid van eigendom en dus zeggenschap), over de generaties heen, (2) de mate waarin familieleden zich identificeren met het bedrijf waardoor het bedrijf door zowel interne als externe stakeholders wordt gezien als het verlengde van de familie, (3) hechte onderlinge relaties met interne en externe anderen, (4) emotionele betrokkenheid van de familieleden bij de organisatie en (5) de versterking van de familiebanden door bedrijfsopvolging.

Kurland & McCaffrey (2020) hebben doorgewerkt op het SEW-concept in familiebedrijven; deze onderzoekers introduceerden het begrip 'gemeenschap SEW'. Hierbij verschuift het analyseniveau waarop naar SEW wordt gekeken van het organisatieniveau naar het gemeenschapsniveau. Uit de deze studie bleek dat families verbonden aan familiebedrijven in de agrarische sector het behoud van het boeren op vruchtbaar land en het beschermen van de agrarische gemeenschap prioriteerden ten opzichte van hun eigen economische en soms zelfs familiale belangen. De auteurs concluderen dat het SEW van de gemeenschap onderdeel is van het SEW van het familiebedrijf, juist door de sterke lokale inbedding in de omgeving.

Familiebedrijven vertonen dus een sterke betrokkenheid om maatschappelijke uitdagingen met directe consequenties voor de gemeenschap waarin zij actief zijn te adresseren. Lumpkin & Bacq (2021) beargumenteren dat door de sterke lokale worteling van familiebedrijven (hetgeen zich uit door de mate waarin een familiebedrijf geassocieerd wordt met, vertrouwt op en betrokkenheid bij de gemeenschap ervaart) familiebedrijven bijzonder effectief zijn om brede welvaart (civic wealth) te creëren. Deze auteurs stellen in een eerder

artikel uit 2019 dat positieve maatschappelijke verandering tot stand komt wanneer verschillende partijen (overheid, ondernemers en de gemeenschap) bij elkaar komen, hun middelen inbrengen en nieuwe capaciteit ontwikkelen. In ditzelfde artikel uit 2019 wordt een model geïntroduceerd waarin het concept Civic Wealth Creation centraal staat, hetgeen de sociale, economische en gemeenschapsgunsten vertegenwoordigt die door de lokale gemeenschappen worden gegenereerd. Het model verschuift de aandacht naar een gemeenschapsniveau van analyse waar veel maatschappelijke veranderingsprocessen plaatsvinden, in buurten, dorpen en gemeenschappen waar mensen die worden geholpen ook intensief zijn betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van de veranderingen. Brede welvaart omvat naast materiele zaken ook elementen als gezondheid, geluk en sociale rechtvaardigheid.

Conclusie

In dit stuk hebben wij geprobeerd om een overzicht te geven van actuele inzichten uit de literatuur over het thema purpose. Uit de literatuur met betrekking tot dit thema blijkt dat er verschillende factoren spelen om betekenisvol te ondernemen: het vindt een oorsprong in een intrinsieke motivatie of een doel om een bijdrage te leveren (in brede zin), het wordt afgedwongen door stakeholders waar de bedrijven mee samenwerken, en het is instrumenteel (bijvoorbeeld doordat het aantrekkelijk is of kan zijn voor personeel en omdat het gekoppeld is aan de reputatie van organisaties). Deze eerste inzichten zijn interessant als een oriëntatie op dit thema, maar ze vragen tegelijkertijd om verdieping en nuancering. Wij denken dat er veel kansen liggen voor toekomstig praktijkgericht onderzoek, bijvoorbeeld door te onderzoeken hoe bedrijven het thema purpose verankeren in hun strategie en bestaande bedrijfsactiviteiten en op basis van welke omstandigheden zij de impact van deze betekenisvolle bedrijfsactiviteiten kunnen vergroten.

Literatuur

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Dhanesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*, 63(4), 585-594.
- Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties - terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Jimenez, D., Franco, I. B., & Smith, T. (2021). A review of corporate purpose: An approach to actioning the Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*, 13(7), 3899.
- Kurland, N. B., & McCaffrey, S. J. (2020). Community socioemotional wealth: Preservation, succession, and farming in Lancaster County, Pennsylvania. *Family Business Review*, 33(3), 244-264.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2021). Family business, community embeddedness, and civic wealth creation. *Journal of Family Business Strategy*, in press.
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383-404.
- Mion, G., & Loza Adauí, C. R. (2020). Understanding the purpose of benefit corporations: an empirical study on the Italian case. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(1), 1-15.
- Morrison, A. D., & Mota, R. (2021). *A Theory of Organizational Purpose*. Academy of Management Review, in press.
- Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C. R. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and "rules of the game" in an organizational field. *Family Business Review*, 28(4), 292-311.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. New York: Routledge.
- Van Ingen, R., M. de Ruiter, P. Peters, B. Kodden & H. Robben (2020). Engaging Through Purpose: The Mediating Role of Person-Organizational Purpose Fit in the Relationship Between Perceived Organizational Purpose and Work Engagement. *mrev management revue*, 32 (2), 85-105.
- Zu, L. (2019). Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 32(2), 85-105