

*Een purpose
moet richten
en verbinden*



Steven ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management.



Maarten Hendriks is adviseur bij TEN HAVE Change Management.



Wouter ten Have is hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, organisatieadviseur en managing partner bij TEN HAVE Change Management.

Gewetensvol veranderen met purpose als baken

Steven ten Have, Maarten Hendriks en Wouter ten Have

51

‘100% slaafvrije chocolade’ (Tony Chocolonely) en ‘Laat geld werken voor positieve, sociale, ecologische en culturele verandering’ (Triodos) zijn voorbeelden van een ambitieuze en maatschappelijk georiënteerde purpose, waar de organisaties zich al jaren door laten leiden. Maar de bedrijven hebben ook ervaren dat een purpose niet onverplicht is en zelfs kwetsbaar kan maken; hoge bomen vangen nu eenmaal veel wind. In dit artikel zetten wij uiteen wat purpose is en uit welke elementen een goede purpose bestaat. Daarna behandelen wij waarom het niet altijd het gewenste effect heeft op de organisatie. Ten slotte beschouwen we purpose vanuit verschillende perspectieven en zoeken we naar inzichten om het begrip begrijpelijker en hanteerbaarder te maken.

In ieder geval geldt voor purpose dat populair en nieuw niet hetzelfde zijn. Het begrip purpose werd vanaf de jaren dertig al veel gebruikt en dat is tot de dag van vandaag zo gebleven. Het is dus niet ‘nieuw’ in de context van organisaties en al decennia populair en populairder dan bijvoorbeeld het begrip organisatiecultuur (Careda, 2021). Wel zijn er in die periode verschillende pieken van populariteit geweest, waarbij we ons op dit moment in de vierde piek lijken te bevinden. De eerste piek was in de jaren dertig, na Black Thursday en de crisis met daaropvolgend een discussie over de rol en bijdrage van ondernemingen.

De tweede piek begin jaren negentig was verbonden met de publicaties van Ghoshal en Bartlett (1994) die pleiten voor purpose en people in plaats van strategie en structuren. Een derde piek volgde na de investment bubble begin deze eeuw en was verbonden met de roep om corporate sustainability. Een eerste concrete definitie van purpose volgt uit deze derde piek: ‘a concrete goal or objective for the firm that reaches beyond profit maximization’ (Henderson & Van den Steen, 2015, p. 327). We lijken nu te leven in de vierde piek die verbonden kan worden met het belang dat in toenemende mate wordt gehecht aan mens, milieu en

maatschappij, duurzaamheid en stakeholders (naast of tegenover aandeelhouders). Daarmee verbonden zijn concepten als Corporate Social Responsibility (CSR) en ESG, waarmee verwezen wordt naar Environment, Social en Governance. In deze vierde piek zien we klanten die afscheid nemen van ondernemingen met waarden waar zij zich niet mee kunnen vereenzelvigen en trekken grote investeerders, al dan niet ingegeven door wet- en regelgeving, naar fondsen die ESG hoog in het vaandel hebben. Een andere verklaring voor de hedendaagse populariteit van purpose is de behoefte aan zingeving en de gesignaleerde behoefte aan duidelijkheid en overzicht in de complexe en soms verwarrende wereld waarin we leven. Een meer cynische verklaring voor de populariteit van purpose is dat het concept past bij deze tijd, maar ook gewoonweg het gat vult dat ontstaat doordat we klaar zijn met bijvoorbeeld visies en missies (met nota bene purpose als core, ziel of kloppend hart) die we al sinds de jaren tachtig ontwikkelen. Daarnaast werken veel organisaties op basis van populaire managementconcepten zoals Lean en Agile, maar zijn deze te instrumenteel of technisch om invulling te geven aan de meer wezenlijke, emotionele behoefte die mensen als corporate citizens en kritische burger ook hebben. Purpose lijkt bovendien goed te passen bij de aandacht die er is voor gedrag en cultuur bij managers, medewerkers, toezichthouders, klanten en investeerders.

De elementen van purpose

Purpose is niet het domein van een marketing- of reclamebureau. Het gaat om iets dat wezenlijk en eigen is, het raakt aan de ziel, de core van de organisatie. Purpose laat zich vertalen als doel, functie, bedoeling en reden (om iets te doen). Afgeleide begrippen als purposeful en purposely voegen daar vastberaden en intentioneel aan toe, terwijl purposeless verwijst naar zinloos. 'Serve a purpose' betekent ergens toe dienen en purposive verwijst naar doelgericht, doelbewust en doelmatig. Een mission statement wordt ook wel omschreven als een 'statement of purpose' en specificeert de fundamentele reden van bestaan van een organisatie. Een effectief statement is niet alleen analytisch juist

en rationeel, maar ook (naast bij voorkeur intuïtief aantrekkelijk) affectief aansprekend en emotioneel: '... helps to satisfy people's needs to produce something worthwhile, to gain recognition, to help others, to beat opponents, and to earn respect' (Pearce en David, 1987, p. 109).

Het is voorstelbaar dat het management in interactie met de aandeelhouders of de overheid de organisatie vooral ziet als een taaksysteem, of zoals de sociologen Tonnies en Weber zeggen: een *Gesellschaft*. Het is ook voorstelbaar dat de medewerkers daarentegen de organisatie vooral zien als een sociaal systeem, een *Gemeinschaft*. Het eerste is gebaseerd op rationele overeenkomsten voortkomend uit wederzijdse consent en neigt sterk naar het instrumentele perspectief op purpose. Het tweede wortelt in subjectieve gevoelens die vanuit affectie of traditie (de geschiedenis) verbinden. Deze twee systemen, binnen het systeem van de onderneming of instelling, kunnen botsen, bij het 'vaststellen' van de purpose of tijdens het werken met de purpose.

Zowel definities als verschijningsvormen van purpose bewegen tussen deze twee uitersten: het instrumentele of rationele, cognitieve en het spirituele dan wel emotionele, affectieve (zie ook: Caredda, 2021). In het eerste geval draait het om dat wat (schijnbaar) te objectiveren is, het 'zichtbare', het tastbare; markt en klant, product of dienst, technologie en competenties, doelen en zelfs 'overleven'. In het tweede geval om het meer subjectieve, het voelbare, dat wat ervaarbaar is; mores en moraliteit, idealen, emoties, identiteit, zelfbeeld, imago, 'filosofie' en 'voortleven'. Onderzoek naar 61 ondernemingen en hun mission statements (Pearce en David, 1987) laat zien dat (zeer) goed en minder goed presterende ondernemingen niet verschillen waar het gaat om het in het statement opnemen van instrumentele en rationele elementen zoals klant en markt en technologie en competenties. Maar de beter presterende ondernemingen besteden wel significant meer aandacht aan meer affectieve of zelfs spirituele factoren zoals filosofie, identiteit en imago. De sociale psychologie leert met het framing effect (Nabi e.a.,

2020) dat boodschappen met een sterk affectief en emotioneel karakter de opvattingen en gedrag van de ontvanger sterker beïnvloeden, dan boodschappen met een objectief of technisch-inhoudelijk frame. Dat gezegd hebbende, een purpose moet twee functies vervullen: (1) richting geven (duidelijkheid) en zorgen voor *alignment* met behulp van een met de externe omgeving verbonden doel plus kaders, en (2) verbinding (sociaal weefsel, *camaraderie*) ontwikkelen en faciliteren door gedeelde mores, grote en kleine idealen, normen en waarden, voorbeeldgedrag, ontwikkeling en vertrouwen.

Purpose als moreel kompas

Iedere organisatie heeft, al dan niet vastgelegd, een purpose. Maar niet iedere organisatie heeft in moreel en ethisch opzicht een goede purpose. Caredda (2021) reikt een werkdefinitie voor purpose aan: 'Driving force, fuel, bond that pulls the organization together to pursue meaningful actions with the outside world'. De mafia, de NSDAP en IS hebben een purpose (gehad) volgens deze definitie, waarbij 'meaningful' het minst goed te verteren element is. Caredda zoekt de oplossing in het begrip purposeful en ziet purpose daarbij als de hoeksteen om een organisatie moreel en ethisch goed te richten. Purposeful is de vrucht van de moraal die helpt te onderscheiden tussen goed en kwaad (het goede), en de ethiek die het ultieme doel en de waarden, kaders en principes aan om dat doel te realiseren (de goede wijze) aanreikt. Hierna gaan we uit van organisaties en betrokkenen die purposeful zijn en willen handelen. Toch blijkt het in de praktijk dat zelfs wanneer organisaties en mensen die de juiste intenties hebben en staan voor de purpose toch niet *aligned* werken. Het hebben van een benijdenswaardige purpose op zichzelf is niet voldoende om mensen binnen organisaties in beweging te krijgen. Maar wat dan wel?

Een effectieve purpose

In de bredere mission statements is er letterlijk en figuurlijk ruimte voor hardere of instrumentele elementen zoals de markt (business domain) en strategie. Bij de purpose is die er niet of veel minder, niettegen-

staande de twee functies die vervuld moeten worden. Bovendien kunnen we ons afvragen of de purpose ook een statement (formal announcement) moet zijn. Gartenberg, Prat en Serafeim (2019) zien purpose primair als een set van gedeelde overtuigingen die medewerkers delen en die hun gedrag en handelen gidsen. Een purpose moet richten en verbinden. Dat is een legitiem streven in organisaties die als onderneming of instelling economische en maatschappelijke bijdragen hebben te leveren. Het richten en verbinden past bij de definiërende elementen van een organisatie; een samenwerkingsverband, met een gemeenschappelijk doel, gericht op het realiseren van dat doel, in de hoedanigheid van in ieder geval zowel taak- als sociaal systeem. Hiertoe dient de inhoud duidelijk en tastbaar te zijn om ervoor te zorgen dat mensen het kunnen begrijpen en internaliseren.

De twee essentiële aspecten van een effectieve purpose die uit het voorgaande voortvloeien zijn: delen en (ernaar) handelen. Deze aspecten moeten vanuit een dynamisch en niet vanuit een statisch perspectief beschouwd worden. Het delen is voortgaand een dynamisch proces van betekenisgeving waarin betrokkenen (medewerkers, managers, maar ook andere stakeholders) met elkaar kalibreren en in interactie duiden wat de purpose is en vermag. Dit gebeurt in een 'organisatie' die door Weick (1979) wordt omschreven als 'a body of thought, thought by thinking thinkers' (p. 42). Purpose is dan een *consensual frame* dat in interactie wordt aangepast en ontwikkeld. Het is nadrukkelijk niet een instrument dat is voorbehouden aan de crew in de cockpit. Naast delen is (ernaar) handelen essentieel. Ernaar handelen gebeurt als de purpose op effectieve wijze is gedeeld en de inhoud van de purpose voor betrokkenen naar begrijpelijk ook rationeel en emotioneel acceptabel is. Argyris (1991) maakt een onderscheid tussen *espoused theory* en *theory-in-use*. Het eerste verwijst naar hoe men zegt te zullen handelen, op basis van overtuigingen en waarden. Het tweede verwijst naar hoe men daadwerkelijk handelt in de praktijk. Vaak is er een discrepantie ofwel 'mismatch' tussen het een en het ander: 'Many of the challenges

that companies encounter with purpose stem from a perceived lack of alignment between how they behave and what they say they stand for' (McKinsey, 2020).

De aandacht voor purpose blijkt dus helaas niet altijd een garantie voor effect, waarbij het laatste kan worden opgevat als het product van kwaliteit en acceptatie. Recent onderzoek onder duizend vertegenwoordigers van Amerikaanse bedrijven laat zien dat 82 procent het belang van purpose onderschrijft, maar slechts 42 procent van mening was dat de purpose van hun organisatie effect had (McKinsey, 2020). Dit heeft te maken met de kwaliteit, veel purpose statements zijn algemeen en weinig uitdagend en daarnaast wordt de behoefte van de medewerker over het hoofd gezien. De twee uit het onderzoek blijkende topprioriteiten van medewerkers zijn bijdragen aan de maatschappij en het doen van betekenisvol werk. Deze komen er bekaaid af en krijgen slechts aandacht in respectievelijk 21 procent en 11 procent van de statements.

Een systemisch perspectief op purpose

De eerdergenoemde mismatch kán het resultaat zijn van verkeerde inhoudelijke keuzes (gebrek aan kwaliteit) of een ontoereikend proces (geen betrokkenheid, geen acceptatie). Maar de oorzaak kan ook dieper liggen, mogelijk op een onbewuster niveau. In dat (mogelijke) geval loont het om vanuit een systemisch perspectief naar de 'mismatch' te kijken. McKinsey onderscheidt drie 'systemen' (binnen het systeem) in relatie tot het concept purpose. Purpose wordt dan gebruikt in drie betekenissen: als competence, culture en cause. Met competence wordt verwezen naar de functie die het product of de dienst van de onderneming of instelling vervuld. Met culture wordt de relatie gelegd met de bedoeling van de activiteiten die men ontplooit. Cause staat voor 'the social good to which we aspire'. Het systemisch werken met organisaties onderscheidt drie 'gewetens' (Stam en Hoogenboom, 2019): het eenheidsgeweten, het systeemgeweten en het evolutionair geweten. Het eenheidsgeweten dient het overleven van de eenheid en het individu, het is bewust en kan verbonden worden met competence, dat wat de

organisatie doet, de functie die feitelijk wordt vervuld. Het systeemgeweten gaat over het overleven van het systeem als geheel, het is onbewust en kan verbonden worden met culture, de eigenlijke bedoeling van de organisatie. Het evolutionair geweten zorgt voor ontwikkeling en is bewust, het kan verbonden worden met cause, opgevat als de aspiratie die een organisatie heeft. Binnen de systemen zijn drie principes werkzaam: ordening, erbij horen en uitwisseling. De werking van ordening zorgt voor duidelijkheid door orde en kaders te scheppen, waardoor rust en vertrouwen kunnen ontstaan. De werking van erbij horen bepaalt wie of wat buitengesloten of ingesloten wordt in het systeem. Wie of wat erkenning nodig heeft om het systeem te laten functioneren. Uitwisselen gaat over de balans tussen geven en nemen. Is er onbalans dan ontstaat er aan de ene of de andere kant een 'schuld' en dat leidt tot onvrede, scheve gezichten, en het wegnemen van energie.

Purpose kan gelokaliseerd worden in alle drie de gewetens. In de meeste gevallen is het niet de vraag of dat zo is, maar hoe groot de verschillen en spanningen zijn. In de taal van McKinsey kan er sprake zijn van drie gaps: *competence cause*, *competence culture* en *culture cause*. Die laatste taal en conceptualisering geven houvast en inzicht, maar draagt ook het risico van simplificatie in zich. De indruk kan gewekt worden dat het een kwestie is van simpelweg gaps dichten. Niettegenstaande met het gebruik van de termen culture en cause is de insteek met de gaps primair een technisch-rationele, die van de engineer; iets werkt niet goed, dus moet het gerepareerd worden (March, 2006). Een passend alternatief is het perspectief waar *fulfilment of identity*, het ontwikkelen van onze *sense of self* centraal staat. Hierbij is het niet de engineer, maar de therapeut, ontwikkelingspsycholoog of coach die nodig is. De een gaat primair over presteren, de andere primair over leren, een wereld van verschil. Beide perspectieven zijn essentieel voor *human sensibility*, het gaat juist bij purpose om het integratief begrijpen en (be)handelen. Het tweede perspectief, het vervullen van de identiteit, blijft in zakelijke omgevingen

vaak onderbelicht. Een belangrijke oorzaak hiervoor is het ongemak, de onwennigheid die verbonden is met dat perspectief, tegenover de relatieve bekendheid en gewenning, en het comfort dat het eerste perspectief met de engineer biedt. Het probleem, met purpose, wordt dan zo gereduceerd of geëtiketteerd dat 'we het weer begrijpen en kunnen hanteren'. Taal en kader voor het vitale perspectief lijken te ontbreken, kent men niet of negeert men.

Daar biedt het systemisch perspectief soelaas met taal en kader voor het, andere, 'eigenlijke' probleem dat rond purpose kan ontstaan en zich beter laat duiden met begrippen als vervreemding, onthechting, onveiligheid, uitstoting en gebrek aan erkenning. Het werken met en aan purpose is mensenwerk met een dynamisch karakter en draait uiteindelijk, ook of vooral, om onderwerpen als identiteit en verbinding. Eventuele problemen met purpose worden daar vaak door getekend, de oplossingen om deze zoveel mogelijk te voorkomen ook. Als de twee perspectieven voorhanden zijn, gezien worden, kan de hamvraag beantwoord worden: gaat het *in onze concrete situatie* om een technische of een adaptieve ('wezenlijke') verandering. Heifetz (2003) verbindt het eerste met duidelijkheid over probleem en oplossing, autoriteit en een maakproces, het optimaliseren van de uitvoering. Het tweede met de noodzaak van leren, stakeholders en een zoekproces. Het laat zich raden welke van de twee makkelijker is en waar purpose zich uiteindelijk beter thuis voelt. Soms volstaat het maakproces en kunnen we a la McKinsey 'engineeren'. In andere gevallen moet eerst de wezenlijke verandering worden gezien en onderkend en zal er geworsteld moeten worden met identiteit en aanverwante onderwerpen. Is de worsteling (voorlopig) teneinde dan kan op zorgzame wijze de overstap naar het maakproces en de technische verandering gemaakt worden. Voordat het zover is zal het systemisch perspectief zich een waardevol bondgenoot hebben getoond. Purpose verdient, en vereist, letterlijk en figuurlijk een gewetensvolle behandeling. Hoe aantrekkelijk de aspiraties, uitdagingen en ambities verbonden met het evolutionair geweten ook

zijn, het systemisch geweten, het geschiedenisboek van de organisatie, mag niet over het hoofd gezien worden. Gebeurt dat wel dan zal de toekomst mogelijk op een niet vruchtbare wijze getekend worden door het verleden. Net zomin mag het voor de dag van vandaag essentiële eenheid-geweten loszingen van het eigen verleden of de toekomst miskennen. Gebeurt dat wel dan is vervreemding of een sterfhuis een logisch gevolg. Purpose is een serieuze kwestie, die meer verdient dan valse romantiek, een uitsluitend technisch-rationele benadering en catchy slogans.

Literatuurlijst

- Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard business review, 69(3).
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Careda, S. (2021), <https://sergiocareda.eu/organisation/organisation-design/purpose-the-theory-and-the-practice/>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- Heifetz, R. A. (2003). Adaptive work. Demos Collection, 19, 68-78.
- Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have 'purpose'? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326-30.
- March, J.G. & J.P. Olsen (2006). The Logic of Appropriateness, pp. 689- 708. In: March, J.G. (2014): (<http://www.gsb.stanford.edu/news/head-lines/james-march-what-don-quixote-teaches-us-about-leadership>).
- McKinsey (2020) <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>
- Nabi, R. L., Walter, N., Oshidary, N., Endacott, C. G., Love-Nichols, J., Lew, Z. J., & Aune, A. (2020). Can Emotions Capture the Elusive Gain-Loss Framing Effect? A Meta-Analysis. *Communication Research*, 47(8), 1107-1130.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Perspectives*, 1(2), 109-115.
- Stam, J.J. en B. Hoogenboom (2019), Tegen de stroom mee. Systemisch leiderschap, Uitgeverij het Noorderlicht Avenhorn
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill New York