

Purpose gaat terug naar de basis

Ramon van Ingen is ondernemer en onderzoeker. In 2018 is hij gestart met promotieonderzoek bij Nyenrode naar organisatiepurpose in relatie tot onder meer leiderschap en innovatie.



Pascale Peters is als hoogleraar Strategic Human Resource Management verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Ook publiceert ze over vraagstukken rondom HRM en duurzaam organiseren en de werk-privebalans.

Melanie de Ruiter is universitair hoofddocent bij het Center for Strategy, Organization and Leadership aan Nyenrode Business Universiteit. Ze geeft colleges op het gebied van organisatorisch gedrag, onderzoeksmethodologie en HR-management.



Henry Robben is hoogleraar marketing aan Nyenrode Business Universiteit. Zijn onderzoeksinteresses omvatten onder andere strategische marketing en innovatiemanagement. Hij publiceert daarnaast in tijdschriften en is auteur van boeken.

Organisatiepurpose en leiderschap: een symbiose

Ramon van Ingen, Pascale Peters, Melanie De Ruiter en Henry Robben

63

Er bestaan veel misvattingen over wat organisatiepurpose nu eigenlijk inhoudt, met als al dan niet onbedoeld gevolg dat er ‘purposewashing’ optreedt. In dit artikel gaan de auteurs in op de essentiële rol van leiderschap in het naleven en uitdragen van de organisatiepurpose om op die manier de kracht van purpose tot zijn recht te laten komen.

De belangstelling voor organisatiepurpose is de laatste decennia sterk gegroeid, zo blijkt uit tal van publicaties over purpose in de populaire management- (Hurst, 2014; Sinek, 2009) en academische literatuur (Van Ingen e.a., 2021ab; Van Tuin e.a., 2020). De vermeende positieve effecten van een gedragen en goed gecommuniceerde purpose op de prestaties van bedrijven en op de uitkomsten van interne en externe stakeholders, waaronder medewerkers en klanten, zijn veelbelovend (Gartenberg e.a., 2019; Montgomery, 2019). Zo kan

purpose in een zogenaamde ‘volatile, uncertain, complex, ambiguous, interdependent en nested’ (VUCAIN) wereld houvast en richting geven voor de langere termijn, doordat purpose de visie, missie en strategie van de organisatie kan inspireren. Purpose heeft ook de potentie om mensen te verenigen en daarmee bij te dragen aan het aantrekken, boeien, en behouden van bijvoorbeeld klanten en medewerkers. Zeker in het licht van de toegenomen aandacht voor zinvol en betekenisvol werk en met het oog op ‘the war for talent’ in

krappe arbeidsmarkten kan purpose de bevoegenheid in het werk vergroten en de organisatiebetrokkenheid van medewerkers bevorderen (Van Ingen e.a., 2022).

Purposedriven organisaties

Tot op de dag van vandaag bestaan er echter nog misvattingen over wat organisatiepurpose is en betekent. Het gevolg hiervan is dat er (on)bedoeld ‘purposewashing’ kan optreden. Dit betekent dat purpose door management onjuist wordt ingezet als een instrument om winst te maken of groei te bewerkstelligen (Montgomery, 2019). Dit onjuiste gebruik van purpose kan de kracht en positieve impact van purpose op bedrijfsprestaties en klant- en werknemersuitkomsten echter ondermijnen. Eén van de hardnekkige misvattingen is dan ook dat purpose gelijkgesteld kan worden aan het maximaliseren van winst en dat purpose ingezet kan worden om de aandeelhouderswaarde van een

Tot op de dag van vandaag bestaan er misvattingen over wat organisatiepurpose is. Hierdoor kan er (on)bedoeld ‘purposewashing’ optreden

(profit-) organisatie te vergroten. Winst en aandeelhouderswaarde zijn echter niet de purpose van een organisatie. Winst en aandeelhouderswaarde kunnen wel een gevolg zijn van het naleven van een purpose die gericht is op het vervullen van een nastrevenswaardige maatschappelijke of menselijke behoefte. Het andere uiterste is evenmin waar. Organisationspurpose is ook niet hetzelfde als duurzaam of verantwoord ondernemen. Het is een misvatting dat de enige purposedriven organisaties ‘moreel’ het goede doen voor de wereld en dat purpose enkel gerelateerd moet worden aan één van de impactvolle ‘sustainable development goals’ (SDGs) van de Verenigde Naties. Elke organisatie heeft een purpose! Elke organisatie is purposedriven!

In dit artikel benadrukken we de rol van leiderschap in het (her)ontdekken, naleven en uitdragen van de organisatiepurpose om zo de potentiële positieve effecten van organisatiepurpose op bedrijfsprestaties en klant- en werknemersuitkomsten te versterken.

We baseren ons op een kwalitatief onderzoek van de auteurs onder 44 experts uit de wetenschap en praktijk (Van Ingen e.a., 2021a). Door hun wetenschappelijke en professionele specialisme en betrokkenheid in hun professionele gemeenschap hebben deze experts een grote invloed op hoe wereldwijd aan het concept organisatiepurpose betekenis wordt gegeven. De geïnterviewde wetenschappers en professionals zijn afkomstig uit verschillende westerse landen (zoals Canada, Australië en Nederland) en industrieën (zoals landbouw en zakelijke dienstverlening) en hebben verschillende specialismen (zoals strategie of marketing), rollen en posities in hun organisaties (zoals hoger management of medewerker) en functietitels (zoals oprichter, hoogleraar of directeur). Ook benadrukken de experts de belangrijke rol van leiderschap in het formuleren, naleven en uitdragen van de organisatiepurpose. In het onderstaande presenteren we eerst de definitie van organisatiepurpose en het verklarend conceptueel model dat op basis van een grondige analyse van de interviewdata konden worden geformuleerd. Daarna gaan we in op vier contextfactoren die volgens het model van invloed zijn op de effectiviteit van de organisatiepurpose die impliceren dat leiderschap een essentiële factor is voor het succes van purpose: authenticiteit, balans, communicatie en perceptie van de impact. We sluiten af met een aantal belangrijke implicaties met betrekking tot leiderschap voor organisaties die de kracht van hun organisatiepurpose willen ontketen.

Wat is organisatiepurpose?

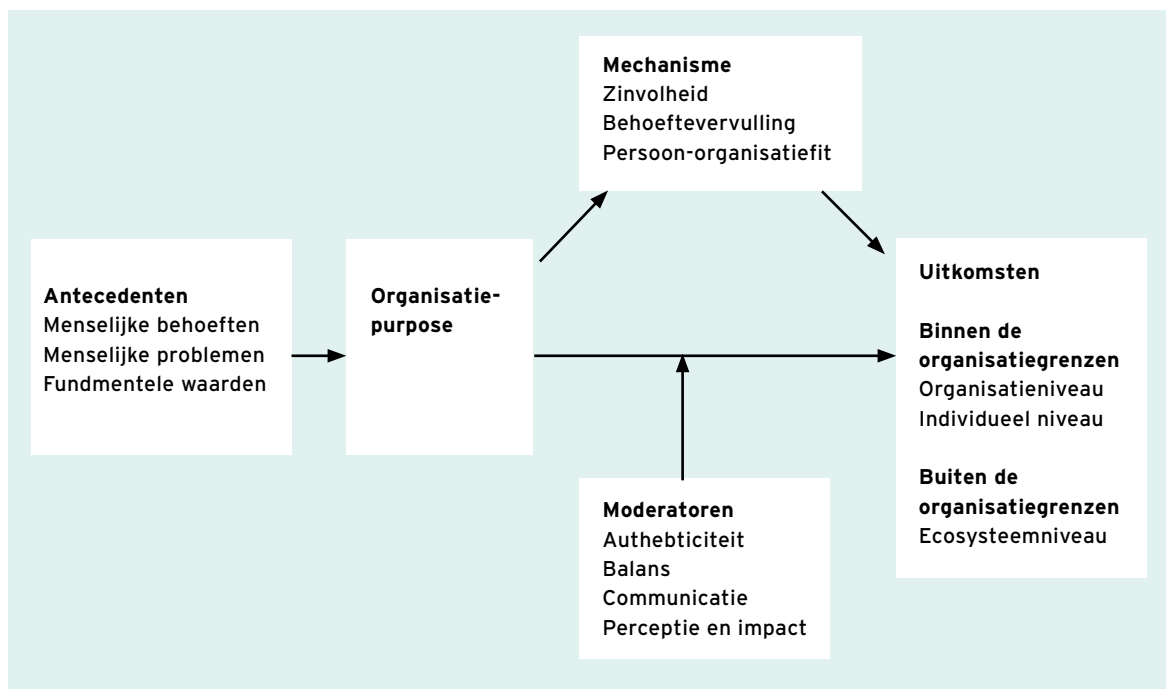
Organisationspurpose wordt op basis van de expertinterviews gedefinieerd als ‘de reden van het bestaan van een organisatie die gekenmerkt wordt door betekenis, aspiratie, richting, unificatie en motivatie’ (Van Ingen e.a., 2021a, p. 1). In de kern is purpose datgene wat een organisatie bijdraagt aan de maatschappij om daarmee een nastrevenswaardige maatschappelijke of mense-

lijke behoefte te vervullen. Die bijdrage kan betrekking hebben op uiteenlopende menselijke behoeftes, zoals drinkwater, voedsel, gezondheidszorg, transport, veiligheid, maar ook entertainment. Organisaties die dezelfde nastrevenswaardige maatschappelijke of menselijke behoefte vervullen, hebben dan ook dezelfde purpose. Purpose is niet per se een onderscheidend kenmerk van een organisatie. Ook is purpose niet uniek. Het vervullen van een behoefte heeft inherent betekenis voor de behoeftevervuller en voor diegenen van wie zijn behoeftes worden vervuld. Purpose heeft zowel betekenis voor de stakeholders binnen de organisatie (zoals de medewerkers) als daarbuiten (zoals de klanten en samenwerkingspartners).

Aspiratie is het 'strevende karakter' van de organisatiepurpose. Purpose richt zich op menselijke behoeften die universeel en blijvend van aard zijn, zoals de behoefte aan veiligheid, zekerheid, voedsel en gezondheid. Dit zijn fundamentele menselijke behoeften,

die altijd blijven bestaan. De manier waarop een organisatie wil bijdragen aan het vervullen van deze menselijke behoeftes geeft naast betekenis ook richting en houvast voor de organisatie en de mensen die daar onderdeel van zijn, wat zeker in een VUCAIN-wereld erg belangrijk is. Purpose vormt dan ook de basis voor de vorming van de visie, de missie, de strategie en het ontwikkelen van zowel hogere, als lagere organisatie-doelstellingen. Hier is een belangrijke rol voor het management weggelegd om hun leiderschap aan purpose te verbinden. Door een gedeeld begrip van de betekenisvolle, ambitieuze en richtinggevende aspecten van purpose ontstaat unificatie of verbondenheid tussen de stakeholders op emotioneel niveau. Ook hier is een taak weggelegd voor het management om leiderschap te tonen om te zorgen voor een gedeeld begrip. Motivatie heeft betrekking op de potentie van purpose om het handelen te bevorderen en mensen te stimuleren om in beweging te komen. Door het bieden van betekenis en aspiratie geeft een organisatiepurpose energie, worden

Figuur 1 Een Conceptueel Model van Organisatiepurpose



Noot. Overgenomen en vertaald van Van Ingen e.a. (2021a, p. 7)

mensen geïnspireerd en worden ze aangezet tot actie en daarin te volharden.

Verklarend conceptueel model

Figuur 1 geeft een schematische weergave van het verklarend conceptueel model van organisatiepurpose uit het onderzoek van de auteurs. Het model omvat de antecedenten, uitkomsten van organisatiepurpose, en omvat de onderliggende psychologische mechanismen die de relaties tussen organisatiepurpose en uitkomsten verklaren en de contextfactoren die deze relaties

Elke organisatie is purposedriven!

kunnen versterken, dan wel verzwakken (Van Ingen e.a., 2021a). Naast de al genoemde richting die leiderschap kan bieden op basis van purpose, behandelen we hier de vier contextfactoren waar leiderschap invloed op kan hebben en die de relatie tussen organisatiepurpose en de individuele uitkomsten kunnen beïnvloeden (moderatoren). De vier contextfactoren die de effecten van organisatiepurpose op klant- en werknemers-uitkomsten kunnen versterken of verzwakken zijn authenticiteit, balans, communicatie, en perceptie van impact.

Authenticiteit. Uit ons onderzoek bleek dat om het effect van de organisatiepurpose te realiseren, het belangrijk en noodzakelijk is dat het management en de leiders op alle niveaus in de organisatie authentiek handelen (Bailey e.a., 2017). Wanneer het gedrag niet authentiek is of wanneer managers en leiders onder het mom van organisatiepurpose anderen misleiden, heeft dat schadelijke gevolgen voor klant- en werknemersuitkomsten, en op de korte en/of langere termijn voor de organisatie. Dat wil zeggen dat de woorden en de daden van het management en de leiders goed met elkaar in overeenstemming moeten zijn; *‘walk the talk’*.

Balans. Een tweede factor die uit ons onderzoek naar voren kwam, was de balans tussen eigenbelang en maatschappelijk of bedrijfsbelang. Organisaties moeten balanceren tussen het zogenaamde transcendente aspect van organisatiepurpose, gericht op anderen in de maatschappij, en het eigen organisatiebelang, gericht op overleving en continuïteit van de eigen organisatie. Dat is vooral in economisch slechte tijden, wanneer de continuïteit van een organisatie onder druk staat, lastig. Toch bestaat er zowel in goede en slechte economische tijden een noodzaak om naar balans te streven. Kijkend naar de organisatie als geheel geldt dat een overmatig streven naar continue groei spanningen kan opleveren tussen de organisatie en het ecosysteem waar de organisatie deel van uitmaakt. We zien dan ook dat natuurlijke hulpbronnen zijn uitgeput of uitgeput dreigen te raken door overproductie en overconsumptie. Op het gebied van leiderschap is het cruciaal dat leiders naar een goede balans zoeken tussen eigenbelang en bedrijfs- en stakeholderbelang. Dit hangt nauw samen met authenticiteit. Wanneer het eigenbelang prevaleert, zal dat samengaan met een gebrek aan authenticiteit wat een indirecte schade tot gevolg heeft op het bedrijfsbelang door een afname in vertrouwen, bevoegenheid, betrokkenheid en uiteindelijk prestaties (Bailey e.a., 2017).

Communicatie. Elke organisatie heeft een purpose, maar niet elke organisatie communiceert erover. Deze communicatie kan op verschillende manieren worden vormgegeven: mondeling, visueel of geschreven. Een geschreven ‘purpose statement’ kan de purpose op een beknopte en inspirerende manier overbrengen. Het is daarbij niet alleen van belang een purpose of purpose statement te formuleren, maar ook om deze consequent, duidelijk en regelmatig met betrokkenen binnen en buiten de organisatie te communiceren om de positieve effecten van de organisatiepurpose, bijvoorbeeld om mensen te verbinden, te versterken. Leiders kunnen aan de hand van story-telling de ‘why’ delen, of het verhaal vertellen over ‘waarom’ de organisatie is opgericht of ‘waarom’ de organisatie bestaansrecht heeft. Zij kunnen er zo voor zorgen dat mensen de

organisatiepurpose begrijpen en dat medewerkers kunnen handelen in lijn met de purpose. De relatie tussen de organisatiepurpose en uitkomsten voor individuen is dan ook afhankelijk van de manier waarop erover wordt gecommuniceerd en hoe purpose wordt ervaren, beleefd, en geleefd in alle lagen van de organisatie. Organisaties kunnen weliswaar dezelfde purpose hebben, maar juist hun leiders kunnen een onderscheidend statement formuleren en hiermee de unieke waarden benoemen en de unieke maatschappelijke impact van de organisatie benadrukken.

Perceptie van impact. Naast authentiek handelen, in balans zijn en het duidelijke en eenduidig communiceren van de organisatiepurpose, kunnen leiders een belangrijke rol spelen in het terugkoppelen van de positieve impact op de maatschappij die de organisatie heeft. Elke medewerker draagt ten slotte in zijn of haar rol bij aan het realiseren van de organisatiepurpose. Hierdoor kunnen medewerkers hun percepties van de betekenis van hun inspanningen in het werk vergroten, wat tot betere uitkomsten kan leiden. Niet alleen in termen van financiële bedrijfsprestaties, maar juist ook in termen van het welzijn en de bevlogenheid van medewerkers.

Purpose is niet uniek

Betekenisvol werk

De toenemende interesse in organisatiepurpose en de vermeende positieve effecten van purpose, niet alleen op het bedrijfsresultaat, maar ook op stakeholderuitkomsten waaronder het welzijn van medewerkers, hebben ervoor gezorgd dat veel organisaties steeds vaker op zoek zijn naar hun purpose die zij binnen en buiten de organisatie willen uitdragen als onderdeel van hun identiteit. Het huidige denken over leiderschap houdt

zich nog voornamelijk bezig met financiële prestaties, competitie en 'management by objectives'. Er is echter een trend gaande waarin leiderschap zich meer en meer richt op het belang van cultuur, duurzaamheid, zelfmanagement en het stakeholderbelang (Montgomery, 2019). In een wereld van continue en snelle verandering, toenemende globalisering, geopolitieke spanningen, en technologische ontwikkelingen, kunnen organisaties, werknemers en de maatschappij alleen floreren als leiders en leidinggevendenden de verschillende belangen van alle stakeholders kunnen balanceren. Daarnaast heeft de COVID-19-crisis laten zien dat mensen in zeer korte tijd anders moest gaan leven en werken. Werken op afstand en leiden op afstand hebben niet alleen vertrouwen nodig als basis, maar ook een andere manier van organiseren, coördineren en inspireren. Ook zien we dat de behoefte aan betekenisvol werk en de aanwezigheid van 'bullshit' jobs, waarin mensen meer bezig zijn met het managen van werk dan het 'echte' werk en waarde leveren, de complexiteit van leiderschap doen toenemen.

Een heldere organisatiepurpose stelt leiders in staat om in een VUCAIN-wereld richting te duiden en visie, missie en strategische doelen te ontwikkelen die hun stakeholders binnen en buiten de organisatie kunnen inspireren, verbinden en motiveren. Purpose geeft betekenis aan werk en laat zien hoe met werk waarde wordt toegevoegd om zowel het maatschappelijke als persoonlijke welzijn van de stakeholders zelf te bevorderen, ook op afstand en in virtuele werkomgevingen. De vraag die gesteld dient te worden is dan ook welk leiderschap nodig is om de organisatiepurpose na te leven, te communiceren en binnen en buiten de organisatiegrenzen bij netwerkpartners te internaliseren?

Purposeful leiderschap

De literatuur noemt verschillende leiderschapsstijlen die elk hun waarde hebben en die zouden kunnen aansluiten bij purposedriven organisaties. Zo zijn er enerzijds leiderschapsstijlen die zich meer richten op zelfverbetering, zoals bijvoorbeeld authentiek leiderschap en transactioneel leiderschap (Leroy e.a., 2018).

Anderzijds zijn er leiderschapsstijlen die zich meer richten op zelftranscendentie en het welzijn van anderen, zoals bijvoorbeeld transformationeel leiderschap, dienend leiderschap (Leroy e.a., 2018) of 'engaging' leiderschap (Schaufeli, 2015). Een aantal van de hierboven genoemde leiderschapsstijlen is vooral gericht op het leiden van mensen binnen organisatiegrenzen, en lijkt onvoldoende gericht op het verbinden met en la-

Purpose en leiderschap: een symbiose

ten floreren van alle stakeholders. In geval van dienstbaar leiderschap ligt juist de prioriteit bij het dienen van anderen dan bij de organisatie zelf en is er geen focus op organisatiedoelen maar op groei en ontwikkeling van volgers. Evenmin lijken al deze leiderschapsstijlen voldoende aandacht te besteden aan de randvoorwaarden authenticiteit, balans, communicatie, en perceptie van impact om de kracht van purpose binnen en buiten de organisatie te versterken. Vrij recent is de term 'purposeful leadership' genoemd (Kempster e.a., 2011, p. 331) die vooral in populaire literatuur aandacht heeft gekregen, waarbij een maatschappelijk purpose door het leiderschap wordt meegenomen als tegenwicht van een 'corporate' purpose. Ons standpunt hierin is dat deze beschrijving onvoldoende is om purpose echt tot leven te brengen. Met onze definitie en ons model van organisatiepurpose is 'purposeful' leiderschap te duiden als een leiderschapstype dat zich richt op zowel zelfverbetering als zelftranscendentie en handelend vanuit authenticiteit en balans. De 'purposeful' leider communiceert daarnaast vanuit purpose, verbindt, inspireert en motiveert stakeholders, en is in staat de impact die de organisatie heeft op de samenleving terug te geven aan alle stakeholders binnen en buiten de organisatie. Een 'purposeful' leider is zich bewust van zijn of haar eigen purpose en de verbinding tussen de persoonlijke purpose en organisatiepurpose

is duidelijk aanwezig (Van Ingen e.a., 2021b). Hoewel verder onderzoek nodig is, is bovenstaande duiding van 'purposeful' leiderschap de basis en dus essentieel om de kracht van purpose tot uiting te brengen.

Symbiose

We willen leiders van organisaties aanmoedigen om hun organisatiepurpose te (her)ontdekken, te evalueren en mogelijk ook te herijken alvorens een purpose statement op te stellen en deze te communiceren. Waarom is de organisatie ooit opgericht? Welke waarden waren voor de oprichter(s) van belang. Purpose gaat terug naar de basis: het vervullen van menselijke behoeften en het oplossen van menselijke problemen. De onderliggende waarden die hieraan ten grondslag liggen, zoals bijvoorbeeld veiligheid en vrijheid, zijn voor ieder mens van elk niveau van belang. Door in dialoog te gaan met niet alleen stakeholders, maar ook met concurrenten over purpose, kunnen leiders vertrouwen scheppen en bruggen bouwen in een pluriforme wereld. Elke organisatie heeft purpose en purpose wordt ervaren, beleefd, en geleefd. Om dit te bereiken is 'purposeful' leiderschap nodig. Leiderschap heeft op haar beurt purpose nodig om betekenis te geven aan werk, om de richting te bepalen en om te verbinden en te motiveren. Purpose en leiderschap: een symbiose.

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2017). The mismanaged soul: existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 27, pp. 416-430.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science* 30, pp. 1-18.
- Hurst, A. 2014. *The Purpose Economy*. Boise (ID): Elevate.
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7/3, pp. 317-334.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28/3, pp. 249-257.
- Montgomery, M. S. (ed.) (2019). *Perspectives on Purpose: Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century*. New York (NY): Routledge.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. London: Penguin Books Ltd.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20/5, pp. 446-463.
- Van Ingen, R., Peters, P., De Ruiter, M., & Robben, H. (2021a). Exploring the meaning of organizational purpose at a new dawn: The development of a conceptual model through expert interviews. *Frontiers in Psychology*, 12/675543.
- Van Ingen, R., Peters, P., De Ruiter, M., & Robben, H. (2021b). Engaging through purpose: the mediating role of person-organizational purpose fit in the relationship between perceived organizational purpose and work engagement. *Management Revue*, 32/2, pp. 85-105.
- Van Ingen, R., Peters, P., De Ruiter, M., & Robben, H. (2022). De zin en onzin van organisatiepurpose voor het aantrekken, boeien en behouden van personeel. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 38/1, pp. 77-90.
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & Van Rhenen, W. (2020). A Corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11/572343.