Grip op purpose

Van papieren werkelijkheid naar doorleefde bedoeling?

Masterscriptie Communicatie & Organisatie

Auteur	Marita Vaes
Studentnummer	4270401
Opleiding	MA Communicatie & Organisatie
Instelling	Universiteit Utrecht
Beoordelaar	dr. Daniël M. L. Janssen
Tweede beoordelaar	dr. Hanny den Ouden
Opdrachtgever	De Reputatiegroep

Plaats	Utrecht
Datum	15 januari 2020

Universiteit Utrecht

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn masterscriptie over purpose. Dit jeukwoord uit de communicatie heeft mij - als ik eerlijk ben - de afgelopen vijf maanden aardig bezeten. Wonder boven wonder ben ik nog altijd enthousiast over deze hippe term. Ik heb de verdieping opgezocht en kennis uit het masterprogramma Communicatie & Organisatie gebruikt om grip te krijgen op purpose. Noem mij een typische millennial, maar ik vind het belangrijk dat organisaties zich inzetten voor maatschappelijke doeleinden en met hun bereik een beweging starten om impact te creëren.

Ik bedank iedereen die mij bij het schrijven van deze scriptie heeft geholpen. In het bijzonder bedank ik mijn begeleider van de universiteit, Daniël Janssen. De afgelopen maanden waren een rollercoaster met hoogte- en dieptepunten. Daniël wist door zijn analytische en persoonlijke woorden altijd situaties om te draaien naar waardevolle en leerzame ervaringen. Daarnaast bedank ik mijn intervisiegroepje en daarbij in het bijzonder Isabelle en Sietske. Onze interventies waren mede door hen altijd openhartig, oprecht en zeer waardevol.

Niet te vergeten bedank ik alle aardige mensen die openstonden voor interviews en samenwerkingen. Naast dat deze ervaringen mij relevantie informatie bezorgden voor de scriptie, genoot ik onwijs van het enthousiasme en de oprechte gedeelde interesse.

Ten slotte heb ik veel steun gekregen van mijn BB schatten, vriendinnen, huisgenoten, ouders, Dorinda en Erik. Zij luisterden met kritische en warmhartige houding naar mijn enthousiaste, emotionele en gestresste verhalen. Bedankt lieverds!

Ik kijk met onwijze trots terug op afgelopen periode. Ik heb veel geleerd op professioneel- en persoonlijk vlak. De ervaringen van afgelopen periode hebben mij inzichten opgeleverd en geholpen bij het (terug)vinden van mijn passie. Ik ben dan ook gedreven om mijn loopbaan als communicatieprofessional te starten. Voor nu wens ik u veel leesplezier!

Marita Vaes

Utrecht, januari 2020

Managementsamenvatting

In deze studie ontwikkelde ik een zelfdiagnose-instrument om de verwevenheid van purpose binnen organisaties te kunnen meten. Aanleiding om een instrument te maken, was het gebrek aan wetenschappelijke kennis over purpose. Ondanks dat purpose een belangrijk agendapunt is in veel organisaties, is er veel onduidelijkheid.

De functie van dit instrument is drieledig. Allereerst is het een operationalisering van purpose. Dit geeft inzicht in mogelijke activiteiten die bijdragen aan het nastreven van purpose binnen organisaties. Daarnaast fungeert het instrument als middel voor positiebepaling en als laatste is het ook een handvat en gespreksstarter voor adviesorganisaties. Zij worden verwacht geschikt advies te geven in de huidige betekeniseconomie.

Maatschappelijke impact maken of een nobel doel nastreven is niet nieuw. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en *Corporate Social Responsibility* (CSR) gingen purpose al jaren geleden voor. Echter, waar MVO en CSR blijven hangen in beleid, zetten purpose-gedreven organisaties beleid om in positieve attitudes en gedrag.

Ik beschouw beleid, attitude en gedrag als de niveaus waarop purpose verweven kan zijn in organisaties. Om het instrument te bouwen, gebruikte ik het EFQM Excellence Model (2013). Dit model is een systematiek om te beschrijven hoe kwaliteitszorg in organisaties is ingericht. Het biedt de mogelijkheid om organisatieprocessen en de resultaten ervan in kaart te brengen.

Uit diepte-interviews destilleerde ik indicatoren uit de praktijk waaruit die verwevenheid van purpose op beleids-, attitude- en gedragsniveau blijkt. Deze indicatoren voegde ik toe aan het instrument. De aangepaste, uitgebreide versie legde ik naast twee casussen. Ik zocht in deze casussen naar succesfactoren om het instrument te toetsen. Naast de verwachte bevestiging, diende verbeterpunten zich aan. De verwevenheid van purpose in communicatie en de meetbaarheid van impact voegde ik toe aan versie drie van het instrument.

Deze nieuwe versie van het instrument testte ik in de praktijk. Uit de afname bleken enkele (semantische) verbeterpunten noodzakelijk. Daarnaast leverde deze test de purpose-profielschets op van FairChain organisatie Moyee Coffee. Uit evaluatie blijkt het instrument de gewenste weerspiegeling van praktijk weer te geven.

Naar aanleiding van alle ingewonnen informatie, stelde ik een lijst met *best practices* op. Deze bevat vijf aandachtspunten wat betreft purpose-gedreven organiseren, te weten:

1. **Selecteer personeel op intrinsieke motivatie**

   Samen met een intrinsiek gedreven groep werknemers werken aan het maatschappelijke doel is de springplank naar succesvol purpose-gedreven organiseren. De organisatie-identiteit en cultuur worden hierdoor gestimuleerd en gesynchroniseerd.

2. **Voer authentiek leiderschap**

   Zonder authenticiteit val je door de mand als organisatie. Authenticiteit is niet alleen van belang in de gedachte achter de purpose. Leiders behoren ook hét rolmodel te zijn voor interne en externe stakeholders.

3. **Wees consistent in uitvoering**

   Voor iedereen binnen de organisatie gelden dezelfde regels, normen en waarden die bijdragen aan de purpose. Voer daarbij de purpose door in alle aspecten van de organisatie en wees hier consistent en open in.

4. **Streef naar gedeelde waardecreatie**

   Purpose is geen doelstelling die door individuele organisaties te behalen valt. Het is een gezamenlijk project, waarbij kennis en ervaring worden gedeeld. Wees bewust van de voordelen die het kan opleveren en niet bang voor concurrenten.

5. **Benoem purpose-activiteiten**

   Het is noodzakelijk om purpose tastbaar te maken in (de kleinste) activiteiten. Door gedragingen te benoemen als bijdrage aan de purpose, krijgen werknemers handvatten toegereikt om purpose-gedreven te handelen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding 8

Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek.....12

2.1 Inleiding 12

2.2 Definitie van het concept purpose 12

2.3 Ontstaan en ontwikkeling van purpose 14

2.4 Purpose anno 2019: een vorm van kwaliteitszorg 20

2.5 Purpose als kwaliteitszorg levert voordelen op 23

2.6 Nadelen van purpose-gedreven organiseren..... 25

2.7 Conclusie 29

Hoofdstuk 3 Instrument ontwikkelen.....30

3.1 Inleiding 30

3.2 De purpose tabel 31

3.3 Van EFQM model naar model voor Totale Tekstkwaliteit 37

3.4 Purpose als kwaliteitszorg: het zelfdiagnose-instrument voor purpose 41

3.4.1 Aandachtsgebied 1: Leiderschap 42

3.4.2 Aandachtsgebied 2: Personeel 46

3.4.3 Aandachtsgebied 3: Beleid & strategie 49

3.4.4 Aandachtsgebied 4: Partnerschappen & middelen 52

3.4.5 Aandachtsgebied 5: Processen, producten & middelen 52

3.5 De scorebepaling 55

Hoofdstuk 4 Interviews 57

4.1 Inleiding 57

4.2 Voorbereiding op interviews: de interne gesprekken 57

4.3 Methode 58

4.3.1 Materiaal 58

4.3.2 Gesprekspartners..... 59

4.4 Conclusie 61

Hoofdstuk 5 Casussen 68
5.1 Inleiding 68
5.2 Methode 68
5.3 Casus 1: Too Good To Go 68
5.4 Casus 2: LEGO 70
5.5 Conclusie 71

Hoofdstuk 6 Instrument in de praktijk 74
6.1 Inleiding 74
6.2 Methode 75
6.2.1 Participanten 75
6.2.2 Materiaal 75
6.2.3 Procedure 76
6.3 Resultaten 76
6.3.1 Beoordeling zelfdiagnose-instrument 76
6.3.2 Purpose-positiebepaling bij Moyee Coffee 78
6.4 Conclusie 80
6.4.1 Conclusie optimalisatie van het instrument 81
6.4.2 Conclusie positiebepaling bij Moyee Coffee 83

Hoofdstuk 7 Conclusie, discussie en best practices 86
7.1 Inleiding 86
7.2 Conclusie 86
7.3 Discussie 87
7.4 Best practices 88

Literatuurlijst 90
Bijlage 1 Eerste versie van het purpose-instrument 95
Bijlage 2. Interviewschema 100
Bijlage 3. Interview Purpose Connection 101
Bijlage 4. Interview ABN AMRO 105
Bijlage 5. Interview Rabobank 109

Bijlage 6. Interview Moyee Coffee.....114

Bijlage 7. Interview The Colour Kitchen.....117

Bijlage 8. Interview Dopper.....122

Bijlage 9. Tweede versie van het purpose-instrument.....126

Bijlage 10. Derde versie van het purpose-instrument.....136

Bijlage 11. Informatie bij de instrument-afname.....147

Bijlage 12. Vragenlijst over het instrument.....148

Bijlage 13. Finale versie van het purpose-instrument.....151

Hoofdstuk 1 Inleiding

Purpose: het nobele doel of de reden van bestaan van een organisatie. In andere termen ook wel de *raison d'être* of *license to operate*. In 2019 kan men niet meer om dit begrip heen. Purpose geeft richting aan organisaties in tijden van verandering. Het bestaat naast de missie en visie van organisaties en creëert duidelijkheid.

Purpose vergroot niet alleen het succes van een organisatie (Porter & Kramer, 2011), maar verhoogt ook betrokkenheid en aantrekkingskracht naar de organisatie vanuit werknemers (Deloitte, 2015). Maar is dit dan zo nieuw? Japanners spraken eeuwen geleden al over het hebben van een *ikigai*. De ikigai is een van de geheimen voor een lang, tevreden en gezond leven (Miralles & Garcia, 2016). Een reden van bestaan niet enkel voor individuen, maar ook voor instanties.

Organisaties worden tegenwoordig steeds vaker verwacht verantwoording af te leggen over hun bestaansrecht. Door de veranderende tijdsgeest en vraag van nieuwe generaties worden organisaties geacht gedreven te zijn om zichzelf en de wereld te verbeteren (Porter & Kramer, 2011). Veel toonaangevende organisaties en leiders spreken en schrijven dan ook over (het belang van) purpose. Larry Fink, CEO van Blackrock, sprak CEO's van toonaangevende bedrijven aan om na te denken over hun rol als werkgever, hun rol in de samenleving en hun bijdrage aan het klimaatprobleem (2018). Hij deed de oproep om snel werk te maken van het bespreken en verwoorden van de maatschappelijke opgave van bedrijven.

Het uit elkaar trekken van de markt, maatschappij en moeder Aarde kan er wel eens voor gezorgd hebben dat we in de huidige economie zijn beland waarin we ons nu bevinden (Klomp & Maarhuis, 2018). Klomp en Maarhuis noemen dit de betekeniseconomie; gedeeltelijk veroorzaakt doordat de domeinen uit elkaar zijn getrokken en de markt enkel draait om geld en groei (2018). Vanwege wederzijdse afhankelijkheid bestaan er geen geïsoleerde sociale en/of ecologische problemen. De oplossing is daarom ook altijd gezamenlijk georiënteerd: samen creëren we betekenis en waarde. Betekenisvolle

ondernemingen zijn daarom datgene waar we naar verlangen in een maatschappij waarin houvast ontbreekt.

Deze veranderde economie brengt nieuwe eisen met zich mee. Bureaus die organisaties advies geven, dienen hierin mee te gaan. De Reputatiegroep wordt naar eigen zeggen dan ook vaak gevraagd: “Hoe werkt het waarom?” In (her)positioneringstrajecten, bij het agenderen van maatschappelijke issues, in verandertrajecten en bij het versterken van de onderlinge samenwerking wordt gezocht naar een onderscheidend perspectief dat in woord en daad waar kan worden gemaakt. De Reputatiegroep houdt zich verantwoordelijk voor onder andere de positionering, profilering en professionalisering van organisaties. Door de veranderende markt wordt de vraag van organisaties om ‘gepurposed’ te worden groter. Purpose is echter niet iets dat je aanmeet. Het zit verweven in het DNA van de organisatie.

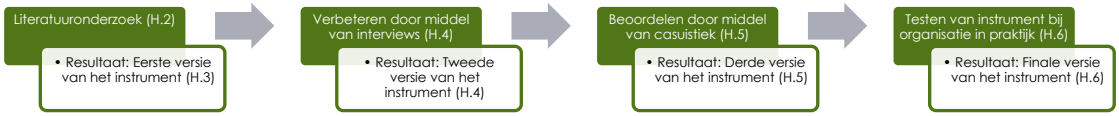
Hoe het *waarom* van organisaties werkt, onderzoek ik in deze studie. Allereerst zoek ik naar meer grip op het concept. Wat bedoelen we precies met purpose? Wat is de herkomst van purpose? Hoe functioneert het in de huidige maatschappij? En wat moeten of kunnen organisaties ermee? Met behulp van deze informatie operationaliseer ik het begrip. Het doel van dit onderzoek is om purpose daadwerkelijk meetbaar te maken. We moeten af van de vage gesprekken over nobele doelen van organisaties en het is tijd voor duidelijkheid.

Vanuit organisatieperspectief is het ontwikkelen van een instrument gunstig voor de optimalisering van concepten. Dit geeft handvatten om vergelijkingen te kunnen maken of in begrijpelijke taal over een concept te praten. Dit geeft ruimte voor inhoudelijke gesprekken. Bureaus zoals de Reputatiegroep kunnen hierop inhaken met gericht en effectief advies als gevolg. De adviesvraag die ten grondslag ligt aan deze studie luidt:

Hoe kan de Reputatiegroep de inzet van purpose bij organisaties meetbaar maken?

In deze studie beschrijf ik het ontwikkelproces van een academisch instrument. In verschillende stappen bouwde ik aan het instrument. Dit leverde opeenvolgende

verbeterde versies op. Allereerst volgt een literatuurstudie waarin ik antwoord geef op vragen zoals: Wat is purpose precies? Hoe heeft het zich ontwikkeld door de jaren heen? En wat zijn de voor- en nadelen van purpose-gedreven organiseren? (Hoofdstuk 2). Vervolgens beschrijf ik hoe ik purpose meetbaar maak, door de ontwikkeling van een zelfdiagnose-instrument (Hoofdstuk 3). Hiervoor benutte ik het *EFQM Excellence Model* (2013). De eerste versie van het instrument verbeterde ik vervolgens door middel van informatie uit diepte-interviews met ervaringsdeskundigen (Hoofdstuk 4). Deze informatie leverde op praktijk gebaseerde inzichten op en daarmee aanknopingspunten voor verbetering. Hierna vergeleek ik het instrument met twee casussen uit de praktijk (Hoofdstuk 5). Dit leverde inzicht in cruciale en relevante waarden op voor purpose-gedreven organiseren. Deze kennis verwerkte ik in een nieuwe, derde versie van het instrument. Als laatst volgde de test in de praktijk (Hoofdstuk 6). Om het instrument te testen, vulden werknemers bij een Fairchain organisatie het instrument in. Op basis van deze dataverzameling maakte ik de laatste aanpassingen en een profielschets van desbetreffende organisatie. Het laatste hoofdstuk bevat conclusies, de discussie en *best practices.* In Figuur 1 staat een schematische weergave van het gehele ontwikkelproces.



Figuur 1. Ontwikkelproces van het zelfdiagnose-instrument voor purpose

De deelvragen die ik beantwoordde tijdens dit ontwikkelproces luiden:

H.2 *Hoe wordt purpose gedefinieerd?*
Hoe heeft purpose zich ontwikkeld door de jaren heen?
Welke plek heeft purpose anno 2019 binnen organisaties?
Waarom zouden organisaties overgaan op purpose-gedreven organiseren?
Welke keerzijden kennen purpose-gedreven organisaties?

H.3 *Hoe ziet een eerste opzet van het zelfdiagnose-instrument voor purpose eruit?*

H.4 *Hoe beoordelen ervaringsdeskundigen de eerst versie van het zelfdiagnose-*

instrument voor purpose?

H.5 *Zijn er relevante of cruciale waarden die nog aan het zelfdiagnose-instrument voor purpose toegevoegd dienen te worden?*

H.6 *Hoe beoordelen werknemers het zelfdiagnose-instrument voor purpose?*

Zijn er verbeterpunten die nog aan het zelfdiagnose-instrument voor purpose veranderd kunnen worden?

Welke plaats heeft purpose binnen een purpose-gedreven organisatie op basis van het zelfdiagnose-instrument voor purpose?

Door deze deelvragen te beantwoorden, geef ik uiteindelijk antwoord op de onderzoeksvraag:

Hoe kan een zelfdiagnose-instrument eruitzien om purpose te meten binnen organisaties?

Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

Het doel van de eerste fase van deze studie is inzicht krijgen in het concept purpose. Wat verstaan we precies onder purpose? En hoe verhoudt purpose zich tot andere centrale begrippen in organisaties, zoals de missie en visie? Daarnaast zoek ik naar de herkomst van purpose. Is het begrip nieuw of kennen we het eigenlijk al langer? Hiervoor onderzoek ik de levensloop van het concept en daarbij neem ik maatschappelijke trends in ogenschouw. Vervolgens plaats ik het concept binnen organisaties: is purpose een vorm van kwaliteitszorg? Als laatst bespreek ik de keerzijde van dit ideale concept en beargumenteer ik waarom het wenselijk is om purpose meetbaar te maken.

De deelvragen die ik met dit literatuuronderzoek beantwoord, zijn:

- *Hoe wordt purpose gedefinieerd?*
- *Hoe heeft purpose zich ontwikkeld door de jaren heen?*
- *Welke plek heeft purpose anno 2019 binnen organisaties?*
- *Waarom zouden organisaties overgaan op purpose-gedreven organiseren?*
- *Welke keerzijden kennen purpose-gedreven organisaties?*

2.2 Definitie van het concept purpose

De betekenis van purpose die ik aanhoud, is die van een maatschappelijk en/of nobel doel. De purpose van een organisatie beantwoordt de vraag waarom een organisatie bestaat. Wat wil de organisatie veranderen in de wereld? Purpose gaat over het creëren van gedeelde waarde en impact (Porter & Kramer, 2011).

De reden van bestaan wordt door Fransen ook wel *raison d'être* genoemd of door Japanners de *Ikigai*. Wanneer men op de hoogte is van zijn of haar reden van bestaan, dan is het makkelijker om een vredig en gelukkig leven te leiden (Miralles & Garcia, 2016). Keuzes worden simpeler, want men heeft visie op hetgeen voor hem of haar van betekenis is. Als een organisatie ook zo is ingericht, dan vormt dit een leidraad keuzes op de juiste manier te maken. Een gezamenlijk nobel doel geeft niet alleen richting op strategisch niveau, maar fungeert ook als moreel kompas. Elke schakel binnen de

organisatie weet door dit gezamenlijke gedachtegoed waartoe zijn of haar taak dient in het grotere geheel.

Purpose wordt niet geformuleerd in termen van daadwerkelijk haalbare doelen. Dan zou het namelijk een doelstelling zijn. Het gaat om *de bedoeling* of *het waarom*. Deze bedoeling wordt geformuleerd op basis van morele keuzes of vanuit een ethisch oogpunt. Moraal en ethiek moeten niet verward worden. Binnen de ethiek - ook wel de moraalfilosofie, morele filosofie of moraalwetenschap - houdt men zich bezig met de kritische beoordeling van juist handelen. Dat juiste handelen is de moraal. Ethiek is dus de studie over het juist of onjuist bestempelen van een moraal. Organisaties behoren zich op ethische wijze te verantwoorden; de ene organisatie meer dan de ander.

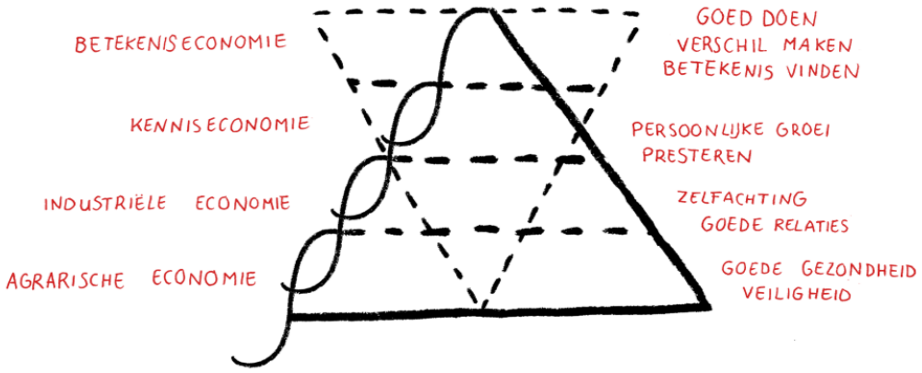
Purpose wordt in de strategische kern geplaatst naast begrippen zoals missie en visie. Zie Figuur 2 voor een schematische weergave. De missie beantwoordt de vraag: Waar staan we voor? Dit fundamentele onderdeel van een organisatie is hetgeen de oprichter van een organisatie wil bereiken in de wereld (Vermeylen, 2007; Stamsnijder, 2019). De visie geeft antwoord op de vraag: Waar gaan we voor? Dit is als het ware de toekomstdroom van een organisatie. Daarnaast beantwoordt de visie ook de vraag hoe de missie concreet gemaakt wordt. Een visie kan, in tegenstelling tot de missie, daarom worden bijgesteld. Door middel van periodieke evaluatie wordt gekeken of de visie nog altijd in lijn is met de missie en bijbehorende maatschappelijke context (Stamsnijder, 2019). De purpose vormt het morele kompas dat aan de missie en visie ten grondslag ligt. Purpose geeft antwoord op de vraag: Wat willen we veranderen in de wereld? Het is als het ware de morele bril waardoor de organisatie alles bekijkt en beoordeelt.

Figuur 2. Schematische weergave van de definities van missie, visie en purpose

2.3 Ontstaan en ontwikkeling van purpose

Alvorens ik de huidige ontwikkelingen van purpose analyseer, ga ik terug in de tijd. Dit doe ik om te bepalen wat de herkomst is van purpose en welke maatschappelijke trends hierin wellicht een rol hebben gespeeld.

Volgens Hurst bevinden wij ons momenteel in de betekeniseconomie (Hurst, 2017; Klomp & Maarhuis, 2018). De behoefte aan betekenis is de afgelopen decennia ontzettend toegenomen. Honderden jaren geleden gingen jagers en verzamelaars op zoek naar voedsel en veiligheid in de agrarische economie. Dit veranderde toen de stoommachine werd uitgevonden en de industriële economie daarmee haar opmars maakte. Land werd minder belangrijk en fabrieken en machines kwamen daarvoor in de plaats. De ontwikkeling van technologie maakte hier een einde aan. De opkomst van computers bestempelt het begin van de kenniseconomie. Economische activiteiten worden gebaseerd op informatie en kennis is daardoor een groot goed. In deze economie zijn we volgens sommigen ondertussen doorgeslagen. We zijn vergroeid met technologische middelen, gefocust op winst, geld, rendement en het eigenbelang staat centraal. Deze ontmenselijking van de maatschappij zorgt voor een trend richting iets nieuws, namelijk de betekeniseconomie (Klomp & Maarhuis, 2018). Een groter wordende groep herkent zich niet meer in de onmenselijke maatschappij die volledig afhankelijk is geraakt van economische waarden zoals geld en status. Men is haastig op zoek naar houvast. Waar eerst de overheid of de kerk hierin een grote rol speelden, worden tegenwoordig organisaties hierop aangesproken (Stamsnijder, 2019). Figuur 3 laat het zojuist beschreven tijdspad zien.



Figuur 3. Tijdspad van economieën (Hurst, 2017)

Echter, deze opeenvolging van economieën sluit niet uit dat er geen uitzonderingen op de regel bestonden. Volgend voorbeeld laat zien dat zelfs in tijden van de industriële economie, de beginselen van purpose al zo'n 150 jaar geleden zichtbaar waren. De Koninklijke Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek - opgericht in 1869 te Delft - is een van de eerste Nederlandse organisaties geweest die niet enkel winst nastreefde. De sociaal maatschappelijke verantwoording kreeg vorm doordat het welzijn van de werknemers hoog in het vaandel stond. Grondlegger Van Marken zei al: 'De fabriek voor allen, allen voor de fabriek' (Van der Linde, 2013). Een winstaandeel was gereserveerd voor de arbeiders en er werden een pensioenfonds en medezeggenschapsorgaan opgericht. Via een aparte stichting werden zelfs woonwijken gebouwd voor de arbeiders. De Gist- en Spiritusfabriek nam haar publieke rol zeer serieus.

Een ander voorbeeld van sociaal ondernemerschap dat haar tijd ver vooruit was, is dat van Batadorp in Noord-Brabant. Batadorp is een wijk gelegen in Best, gebouwd door de Tjecho-Slowaakse schoenfabriek Bata. Bata liet de wijk bouwen zodat medewerkers dichtbij de fabriek konden wonen. In de wijk werden niet alleen woningen gebouwd, maar ook scholen, een kapsalon en medische dienst. Net zoals de Gist- en Spritusfabriek nam Bata haar verantwoordelijkheid op maatschappelijk vlak. Om het economische doel van de organisatie na te streven, werd ingezet op sociale doelstellingen.

Gedachtegoed waar purpose bij aansluit, is de sociologische stroom van het neo-institutionalisme. Het neo-institutionalisme – ontstaan in 1977 - is een denkrichting die zich richt op het ontwikkelen van een sociologische kijk op instellingen. Aanleiding voor de stroom was een brief van John W. Meyer. Hij herformuleerde waar instituties voor staan en beschreef een verschuiving in de manier waarop instituties worden beoordeeld (Meyer & Rowan, 1977). De manier waarop instituties op elkaar inwerken en hoe ze de samenleving beïnvloeden staat centraal. Binnen deze stroming probeert men te verklaren waarom en hoe instituties opduiken in bepaalde vormen in gegeven contexten. Er wordt beargumenteerd dat instituties zich ontwikkelen om uiteindelijk gelijk te worden, ondanks dat ze zichzelf anders ontwikkelen. De centrale vragen zijn hierbij: Hoe vormen, bemiddelen en kanaliseren instituties de keuzes en het gedrag van sociale actoren? En in hoeverre beïnvloeden zij het verloop en de uitkomsten van strategisch handelen?

Instituties bestaan in een context met andere instituties en deze beïnvloeden elkaar. Ze bepalen gezamenlijk normen en waarden waar de maatschappij zich aan bindt (Scott, 2014; Shah, 2017). Deze wederzijdse beïnvloeding binnen een grotere context heet ook wel de institutionele groepsdruk. Het voornaamste doel hierbinnen is overleven en legitimiteit verkrijgen. Om dit te bereiken, dienen instituties niet alleen economisch succesvol te zijn.

Het neo-institutionalisme is een van de meestgebruikte theorieën om een potentiële verklaring te geven voor de ontlening van nieuwe praktijken binnen organisaties (Teo, Wei, & Benbasat, 2003; Rogers, Purdy, Safayeni, & Duimering, 2007). Met deze nieuwe praktijken bedoelt men handelingen die niet per definitie bijdragen aan het economische doel. Vanwege de druk die voortvloeit uit belangen van stakeholders zijn organisaties geneigd om strategieën aan te passen of bepaalde acties in de industrie in acht te nemen (DiMaggio & Powell, 2000; Shah, 2017). Het neo-institutionalisme is grofweg in drie stromingen te verdelen: het normatieve, rationele en sociaal-cognitieve (Scott, 2014). Deze verschillende stromingen benaderen druk vanuit organisaties op elk een andere manier.

Allereerst zouden de normatieve instituties mensen hun (toekomstige) gedrag van binnenuit beïnvloeden. Binnen deze stroming in het neo-institutionalisme wordt geclaimd dat gedragsverandering plaatsvindt door te focussen op vormgeving van normen, waarden en overtuigingen (Scott, 2014). Die dienen als de verklarende variabelen van gedrag. De overtuiging vindt impliciet plaats via regels, rolpatronen en verplichtingen die instituties opleggen. Het gaat hier om verandering door middel van de overtuiging van ‘de manier waarop het behoort te gaan’. De sociale context waarin dit plaatsvindt is hierbij de sleutel tot succes.

De tweede vorm van het neo-institutionalisme is gebaseerd op rationele keuze. Deze stroming stelt dat normen, waarden en overtuigingen onveranderlijk, stabiel en transitief zijn. De preferenties zijn enkel exogeen - dus van buitenaf gedreven -, in tegenstelling tot normatieve overtuiging van beïnvloeding vanuit binnenuit. Instituties beïnvloeden en bepalen gedrag dat de actoren mogen vertonen om diens voorkeuren na te jagen.

Instituties geven hier expliciet regels over wat wel en niet kan. Met de regels worden ook straffen opgelegd als deze niet worden nageleefd, allemaal bedoelt om toekomstig gedrag te beïnvloeden (Scott, 2014).

De derde vorm is die van de sociale en cognitieve systemen. In tegenstelling tot het doordringen van stakeholders door middel van normen, waarden en overtuiging, gaat het hier om gedrag vanuit opvattingen. Volgens Scott komt meegaandheid bij stakeholders op basis van een sociaal-cognitief element (2014). Ook DiMaggio en Powell zijn aanhangers van deze stroom binnen het neo-institutionalisme (2000). Het cognitieve element beargumenteert dat men sommige keuzes maakt op basis van het niet inzien van alternatieven. Andere opties zijn dusdanig onverklaarbaar, dat er voor bepaalde gedragingen of overtuigingen wordt gekozen. Kortom, de realiteit die men gezamenlijk vormt, is de basis voor culturele frames waarmee betekenis wordt gegeven in de maatschappij (Scott, 2014).

Concluderend, het neo-institutionalisme stelt dat instituties in direct verband staan met individuen en dat het voornamelijk draait om wederkerige verantwoording afleggen. Betekenis komt voort uit een gezamenlijk, wederkerig proces waarbij instituties en mensen betrokken zijn. Dit is het punt waarop het verband met purpose duidelijk wordt. Ondernemingen hebben verschillende beoordelaars: de stakeholdergroepen. Allemaal hebben ze hun eigen criteria voor het waarderen van organisaties. Deze beoordeling hangt sterk samen met de verwachtingen en gestelde normen van de organisatie (Van Riel, 2010). Organisaties verkeren in een situatie waarin er van hen een enorme wederkerigheid wordt verwacht. Zij horen zich te verantwoorden om bij te dragen aan de betekeniscreatie in onze huidige economie.

Men markeert 1953 als startpunt van verantwoording afleggen door organisaties. In zijn boek *'Social responsibilities of the Businessman'* schrijft Howard Bowen over de sociale verantwoordelijkheden van ondernemers. In de jaren tachtig krijgt deze gedachtegang een nieuwe impuls, wanneer de Verenigde Naties de *World Commission on Environment and Development* (tegenwoordig: *Brundtland Commission*) instelt (Borowy, 2013). Deze commissie beschrijft in haar rapport *Our Common Future* hoe met behulp van

maatregelen maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen kan worden. Economische groei kan samengaan met aandacht voor maatschappelijke doelen, zoals werkgelegenheid, duurzame groei en natuurlijke hulpbronnen. Vanuit deze gedachte ontstonden de drie P's: *People, Planet* en *Profit* (Borowy, 2013).

Deze *Triple-P*-benadering wordt overgenomen in het gedachtegoed van maatschappelijk ondernemen. *Corporate social responsibility* (CSR) is een overkoepelende term voor veel maatschappelijke ondernemingsvormen (Moir, 2001). Hoe CSR wordt ingericht, is aan de organisatie zelf en hangt sterk af van het economische perspectief van de organisatie. *CSR Europe* claimt dat organisaties profiteren van maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en dat het ze helpt met creëren van omzet, werkkracht en vertrouwen in de organisatie in z'n geheel (Moir, 2001).

De Nederlandse variant die enkele jaren later, rond 1999, haar opmars maakte, is het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Ondernemen gaat ook volgens MVO niet louter om winst maken (Eijsbouts, Kristen, Jongh, Schild, & Timmerman, 2010). Een organisatie kan omgevingsverantwoord opereren door deel te nemen aan het maatschappelijke verkeer. De organisatie dient rekening te houden met mensen binnen en buiten de onderneming (Eijsbouts et al., 2010). MVO in operationele zin betekent: 'De systematisch en gestructureerde wijze waarmee de onderneming alle relevante aspecten van de MVO-normen in de dagelijkse bedrijfsvoering op alle niveaus tot gelding laat komen, deze uitdraagt aan haar werknemers, toeleveranciers, andere stakeholders en de samenleving, de effectiviteit bewaakt, bij de tijd houdt en verantwoording aflegt aan de maatschappij' (Eijsbouts et al., 2010). MVO dient vervlochten te zijn in het ondernemen. Een onderneming moet op gestructureerde en systematische wijze aandacht besteden aan MVO.

De vraag rijst in hoeverre purpose anders is dan het maatschappelijk verantwoord ondernemen van afgelopen decennia. Is purpose niet een MVO-beleid in een nieuw, Engels-geformuleerd jasje? Bij een MVO-beleid draait het om bewijslast aanleveren en aan de normatieve regels voldoen. Deze regels worden opgesteld in lijn met het hogere, nobele doel van een organisatie. Dit komt overeen met de definitie van purpose. Het

verschil tussen MVO en purpose is echter wel aanwijsbaar, namelijk in de intensiteit van de uitwerking. MVO-beleid blijkt in praktijk vooral een afvinklijst te zijn voor maatschappelijk verantwoord handelen van organisaties. Bij purpose gaat het een stap verder: organisaties voelen en doorleven die maatschappelijke doelstellingen. Het is geen aangemeten beleid, maar een onderdeel van het *zijn* van de organisatie. Het creëren van een gezamenlijke, gedeelde waarde gaat een stap verder dan het nemen van sociale verantwoordelijkheid (Porter & Kramer, 2011).

In 2011 was het hoogtepunt voor MVO bereikt. Rond die tijd, in 2009, kwam Simon Sinek met zijn visie op purpose. Bedrijven dienen eerst na te denken over de vraag waarom ze op aarde zijn. Daarna horen ze pas aan de slag te gaan met business drijven. In zijn boek *Start with Why* beargumenteert Sinek waarom organisaties die insteken op het waarom succesvoller zijn (2009). Ik kom hierop terug in paragraaf 2.5.

Een organisatie die duidelijk van een MVO-beleid af wil en purpose-gedreven gaat organiseren, is de Rabobank. De Rabobank is van origine een lokale boerenleenbank (2019). Het lokale karakter en de decentrale organisatie maken deze bank uniek. Na jarenlang meegroeien met de markt en concurreren met andere banken, wil Rabobank weer terug naar haar kern. Met verschillende thema's waarop de bank zich profileert, wil zij de afvinklijst met enkele maatschappelijk verantwoordelijke taken omzetten in een purpose-gedreven organisatie. Dit gaat niet zonder slag of stoot. De bank wordt in de gaten gehouden en gecheckt op *greenwashing* (Poll, 2019). Greenwashing is het beter, schoner, duurzamer voordoen dan een organisatie werkelijk is. Toch is de Rabobank aardig op weg en zet zij zich actief in om het vastgestelde purpose-beleid om te zetten in daden.

Kortom, het verschil tussen purpose en eerdere maatschappelijke intenties van organisaties is aanwijsbaar. Het hebben van een purpose gaat over volledig intrinsiek gedreven zijn voor het nobele doel. Het is niet bedoeld als maatschappelijke checklist. Wanneer het nobele doel enkel in beleid verwerkt wordt, lijkt het meer op een MVO-aanpak. Wanneer leden van de organisatie geloven in de bedoeling van de organisatie en hier daadwerkelijk naar handelen, dan spreken we over purpose.

2.4 Purpose anno 2019: een vorm van kwaliteitszorg

Het Reputation Institute publiceerde in januari 2019 conclusies van een onderzoek onder 170 communicatiedirecteuren wereldwijd, naar thema's die de meeste impact hebben op de reputatie van organisaties. Op nummer één staat purpose. "*Companies need to deliver on a corporate brand purpose and embrace cultural values, at an emotional level that transcends the products and services they sell',* aldus The Reputation Institute (2019).

Anno 2019 is het praten over en het hebben van een purpose ontzettend populair. Zoals beschreven bij de verschuiving van kenniseconomie naar betekeniseconomie, is men meer dan ooit op zoek naar houvast. De roep voor morele kaders is groter. Er worden bijeenkomsten georganiseerd rondom purpose en maandelijks kun je lezingen bijwonen over het concept. Ook spreken toonaangevende organisaties zich uit over purpose. De Business Roundtable (BRT) - een club van prominente zakenlieden - verkondigde dat bedrijven niet enkel op aarde zijn om hun aandeelhouders te plezieren (Benoit, 2019). Van de 193 leiders binnen BRT, gaven 181 aan dat zij waarde leveren aan mensen die niet per se aandeelhouder zijn van de organisatie. Organisaties hebben naast economische doelen ook andere verplichtingen binnen de maatschappij.

Zonder een gevoel voor purpose kan een organisatie haar volle potentie niet benutten, beweert CEO van BlackRock Larry Fink. Fink schreef in 2018 een brief gericht aan CEO's wereldwijd. Hierin roept hij bedrijven op om na te denken over hun rol als werkgever, hun rol in de samenleving en hun bijdrage aan het klimaatprobleem. Het is een oproep om snel werk te maken van het bespreken en verwoorden van de maatschappelijke opgave van bedrijven. De purpose van een organisatie moet voortkomen uit het creëren van een gezamenlijke meerwaarde en niet enkel vanuit financiële voordelen (Porter & Kramer, 2011).

Het gaat bij deze waardecreatie niet om persoonlijke waarde maar een creatie van overeenkomstige waarde (Porter & Kramer, 2011). Een voorbeeld om dit te demonstreren is de beweging van Fairtrade producten. Een typisch voorbeeld van mooi gedachtegoed, maar slecht uitgevoerd door afwezigheid van gezamenlijke waardecreatie. Fairtrade zorgt ervoor dat boeren beter worden betaald. Natuurlijk is dit vanuit een nobel

sentiment opgezet. Toch worden de gezamenlijke waarden hier niet in meegenomen. Bij Fairtrade gaat het om herverdeling, in plaats van de boeren te helpen door hun handel uit te breiden. Een gezamenlijk perspectief zou klinken als: verbeteren van groeimogelijkheden en versterken van de lokale markt voor de 'geholpen' boeren.

Een voorbeeld waarbij gezamenlijke waardecreatie wel voorop staat, is Tony's Chocolonely. In 2015 en 2016 werd Tony's uitgeroepen tot meest inspirerende organisatie van Nederland (Synergie, 2019). Tony's Chocolonely is ontstaan vanuit het tv-programma Keuringsdienst van Waarde (Tony's Chocolonely, 2019). Na het eten van illegaal geproduceerde chocolade geeft presentator Teun van de Keuken zich in 2003 aan als chocoladecrimineel. Ondanks het Harking Engel Protocol waarin afspraken staan om de ergste vormen van kinderarbeid te verbieden, zijn chocoladerepen in die tijd allesbehalve slavenarbeid vrij. Alhoewel Van de Keuken nooit veroordeeld wordt als crimineel, vindt hij wel dat hij iets met deze kwestie moet doen. Na enkele vergeefse pogingen om de huidige industrie te veranderen, richt Van de Keuken zelf een chocoladebedrijf op. In 2005 komt de eerste Tony's Chocolonely reep op de markt. Een melkchocoladereep in opvallende rode verpakking met de slogan: 'op weg naar 100% slaafvrije chocolade'. De repen met ongelijke blokjes - want in de chocoladewereld gaat het er niet eerlijk aan toe - zijn razend populair. Ondertussen is Tony's Chocolonely het grootste chocolademerk van Nederland (met daarbij Milka en Verkade achter zich gelaten). Tony's hanteert een optelsom voor gezamenlijke waardecreatie, te weten: traceerbare bonen + een hogere prijs + sterke boeren + de lange termijn + betere kwaliteit en productiviteit. Op die manier geeft Tony's niet alleen het goede voorbeeld, maar zijn ze daadwerkelijk op weg naar 100% slaafvrije chocolade.

In de twee bovengenoemde voorbeelden wordt duidelijk dat niet elke purpose per definitie bijdraagt aan gezamenlijke waardecreatie. Er zijn veel organisaties die zich wagen aan een purpose, maar dit niet doen vanuit intrinsieke motivatie. Wil een organisatie purpose-gedreven organiseren, dan is het zaak dat het beleid wordt omgezet in positieve attitude en gedrag.

Een casus waarin deze stappen tot gezamenlijke waardecreatie aanwijsbaar werden gezet, is het Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie (PMC) te Utrecht. Het PMC begon in 2014 en is uniek in Nederland en Europa (2019). In 2016 startte het PMC met eigen onderzoek en werd het nieuwe gebouw gebouwd. In dit nieuwe gebouw wordt de genezing van kinderkanker fundamenteel aangepakt door de concentratie en integratie van kinderoncologische zorg, onderzoek en opleiding in één centrum. Dat is ook meteen het unieke aan het PMC: de integratie van zorg en onderzoek. Dit betekent namelijk dat alle patiënten (met toestemming) meedoen aan onderzoek. De uitslagen van de onderzoeken zijn direct beschikbaar voor de patiënt, maar vooral ook essentieel om meer kinderen te genezen in de toekomst (Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie, 2019).

De missie van het PMC luidt: het Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie wil ieder kind met kanker genezen, met optimale kwaliteit van leven. De kernwaarden die hierbij horen, zijn: grensverleggend en gepassioneerd. Deze kwaliteit van leven waarborgt het PMC niet enkel door betere zorg, maar ook door de wijze waarop kind en gezin altijd centraal staan. Tijdens ziekte ondersteunt PMC de situatie dusdanig dat ze het 'gewone' leven zo veel mogelijk 'normaal' willen laten doorgaan. Gezinnen worden daarom betrokken bij de inrichting van de zorg en krijgen regie. Het gaat hierbij niet alleen om het inrichten van de medische kant van het verhaal, maar ook juist in de zaken daaromheen.

Medewerkers zijn volledig op de hoogte van en gedreven door het gezamenlijke hogere doel. "Alle medewerkers – van specialisten tot verpleegkundigen, en van de kok tot de vrijwilliger – willen excelleren en vanuit hun hart heel dicht bij de kinderen staan om ze te helpen", aldus PMC. De kernwaarden (gepassioneerd en grensverleggend) zijn hiervoor vertaald in een gedragsetiquette. Elke medewerker van PMC hoort hartelijk, optimistisch en betrokken te zijn om de kernwaarde *gepassioneerd* te vertolken. De medewerkers moeten daarnaast vernieuwend en hoogwaardig zijn om de kernwaarde *grensverleggend* te dienen. Deze eisen worden gezamenlijk de Orange Etiquette genoemd. De Orange Etiquette staat voor het gedrag dat het PMC wil zien, horen en voelen.

De purpose van het PMC blijkt allereerst vastgelegd in beleid. Daarnaast neemt het PMC enkel medewerkers aan met de gewenste attitude tegenover de kernwaarden (die de purpose dienen). In de gedragsetiquette is vastgelegd hoe de werknemers zich behoren te gedragen. Middels deze werkwijze wordt purpose vertaald van papieren werkelijkheid naar een volledig doorleefde gezamenlijke bedoeling.

2.5 Purpose als kwaliteitszorg levert voordelen op

Naast dat purpose de aanjager kan zijn voor meerwaardecreatie (zoals bij Tony's Chocolonely), kan purpose-gedreven organiseren nog meer opleveren. Purpose-gedreven organisaties presteren namelijk beter (Porter & Kramer, 2011). Boston Consulting Group beweert dat organisaties met een sterk gevoel van purpose twee keer meer omzet draaien dan organisaties zonder dit gevoel (2019). Organisaties ondervinden een duidelijke positieve link tussen purpose en presteren.

Purpose-gedreven organisaties trekken starters en toetreders van de arbeidsmarkt aan. Uit een grootschalig onderzoek van Deloitte onder 7800 millennials (geboren na 1982), blijkt dat deze groep andere verwachtingen heeft van hun werkgevers. Werk zou moeten gaan over *job creation, profit generation* en *improving society*. Purpose wordt sterk gelinkt aan verbeterde financiële prestaties, werknemerstevredenheid en aantrekkingskracht van de organisatie (Deloitte, 2015). Nu is het de vraag waardoor dit kan. Waarom heeft purpose-gedreven organiseren positieve invloed op de prestaties van een organisatie?

Purpose beschouwen als een vorm van kwaliteitszorg biedt wellicht het antwoord. Wanneer kwaliteit opnieuw wordt bekeken en geoptimaliseerd, valt er veel succes te behalen (Porter & Kramer, 2011). Porter en Kramer beschrijven bijvoorbeeld logistieke herverdeling als oorzaak van waardecreatie (2011). Organisaties zijn vaak geneigd om het productieproces uit te besteden aan zo goedkoop mogelijke gebieden. Deze zijn vaak ver gelegen van de winkels/verkooppunten. Door dit opnieuw te bekijken - vanuit een kwaliteitsoogpunt - blijkt dit niet de meest efficiënte manier. Verplaatsen organisaties de productie namelijk naar lokale ondernemers dichtbij de winkel, dan zijn daar veel voordelen uit te destilleren. De gedeelde waardecreatie uit zich in lagere transportkosten,

hogere flexibiliteit en meer directe communicatie. Dit soort beslissingen liggen sterk in lijn met een nobel, maatschappelijk doel: samen waarde creëren om iedereen beter te maken. Investeert een grote organisatie in de lokale bevolking/organisaties, dan profiteert de omgeving daarvan.

Waar kwaliteit verbeteren lang geleden beschouwd werd als een middel om kosten te verminderen, veranderde dat snel (Adam, 1994). *Total Quality Management* (TQM) neemt sinds enkele decennia een groot aandeel in beslag van prestatiegericht denken in organisaties (Adam, 1994; Powell, 1995; Samson & Terziovski, 1998; Lee, Rho, & Lee, 2003). TQM maakt inzichtelijk welke specifieke onderdelen van kwaliteitsmanagement in een organisatie leiden tot betere prestaties. Over de inhoud van de TQM wordt veel gespeculeerd. De grootste groep aanhangers van het TQM zijn het over de volgende sleutelcomponenten eens: leiderschap, management van mensen (*human resource management*), consumenten focus, strategische planning, informatie & analyse, procesverbetering & kwalitatieve en operationele resultaten (Adam, 1994; Samson & Terziovski, 1998; Lee, Rho, & Lee, 2003).

Een terugkerend patroon voor kwaliteitsverbetering is de aandacht voor optimalisering en verbetering op alle sleutelcomponenten van TQM. Een van de belangrijkste kenmerken van integrale kwaliteitszorg is namelijk dat kwaliteit wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle onderdelen van de organisatie (Janssen & Van Etten, 1999). Purpose kan hierin een belangrijke aanjager en leidraad in zijn. Het vergroten van aandacht, door bewust afgewogen beslissingen, leidt in die zin tot verhoogde kwaliteit.

Als we kijken naar de impact van purpose-gedreven organiseren op medewerkers, blijkt dat de organisatie aantrekkelijker wordt bevonden wanneer zij een purpose nastreeft dan wanneer zij dit niet doet (Deloitte, 2015). Daarnaast zorgt purpose ook voor meer werknemerstevredenheid (Deloitte, 2015). Een mogelijke oorzaak hiervan is dat purpose betrokkenheid door middel van identificatie bevordert. Dit geldt vooral voor de millennial-generatie, omdat zij de grootste vraag hebben naar betekenisgeving. Hurst onderstreept deze verlangens: ‘Een betekenisvol leven is voor veel mensen geen optie

meer, maar - zeker voor de millennials - een keiharde noodzaak' (2017, p.13). Willen organisaties millennials aantrekken en hen onderdeel laten zijn van de cultuur, dan is het belangrijk om bewuste keuzes te maken wat betreft de organisatie-identiteit. Onderdeel van deze identiteit is het uiten waarvoor je staat en wat je betekent als organisatie (Van Riel, 2010). Het hebben van een purpose kan hierin daarom een grote rol spelen.

John Balmer beargumenteert dat een organisatie niet één identiteit heeft, maar meerdere. In zijn AC2ID-model laat hij zien dat de identiteit van organisaties uit een raamwerk van soorten identiteiten bestaat: de werkelijke identiteit, gecommuniceerde identiteit, gepercipieerde (waargenomen) identiteit, gewenste identiteit en ideale identiteit (1997, in Van Riel, 2010). Zijn deze identiteiten synchroon en is er geen sprake van verdeeldheid (een meervoudige identiteit of hybride identiteit), dan neemt de kans op werknemersidentificatie toe (Van Riel, 2010). De organisatie-identificatie, ook wel de mate waarin de leden van de organisatie zich één voelen met hun organisatie, lijkt door succesverhalen van purpose een noodzaak. De purpose kan een grote bijdrage leveren aan het synchroniseren van de identiteit.

Niet alleen de interne identiteit wordt positief beïnvloed door purpose. Purpose heeft ook een sterke link met de reputatie van organisaties. Reputatie duid ik als de algehele evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten (Van Riel, 2010). Zoals eerder genoemd, maakt purpose-gedreven organiseren een organisatie aantrekkelijker voor potentiele werknemers (Deloitte, 2015). De waargenomen reputatie van stakeholders zoals consumenten, investeerders en ondernemers wordt ook beïnvloed door de purpose. Met purpose geven organisaties vorm aan die bekwaamheden en verantwoordelijkheden die onderdeel zijn van de reputatie. Organisaties maken duidelijk hoe en waarom zij zich onderscheiden van concurrenten door middel van purpose.

2.6 Nadelen van purpose-gedreven organiseren

Ondanks alle voordelen van purpose-gedreven organiseren is er ook een keerzijde. Men spreekt namelijk niet enkel positief en veelbelovend over purpose. Koppen als 'Purpose dé marketingkans van nu' (Bosselaar, 2019) en 'Marketeer: blijf met je poten van purpose

af' (Solarz, 2016) zijn geen uitzondering. Het formuleren van een purpose wordt soms vergeleken met een middeleeuwse aflaat. Betalen om in de hemel te komen was stiekem een onderliggend en goedwerkend concept om de Sint Pietersbasiliek in Rome te financieren. Zo zou purpose ook werken. Een sprookje dat gepromoot wordt waarin de consument gelooft. Wanneer verschillende partijen de schijn ophouden, kan er veel winst gemaakt worden.

Een voorbeeld van 'purpose als de aflaat' zien we bij Shell. Shell staat in de top twintig van meest vervuilende organisaties van de wereld (Taylor & Watts, 2019) en toch promoot zij rijden met zo min mogelijk CO2-uitstoot. Met *The Great Travel Hack* probeert Shell te inspireren tot terugdringen van CO2-uitstoot. Deze campagne valt niet in goede aarde. Voor de campagne streden teams uit verschillende landen tegen elkaar. In deze strijd legden ze een afstand af in energiezuinige transportmiddelen, zoals een Porsche Panamera en Jaguar I-PACE. De gewone consument vraagt zich echter af hoe zij hiervan geïnspireerd zou moeten raken. Arjen Lubach berekende in zijn avondshow op televisie dat de teams vier keer minder uitstoot hadden veroorzaakt, als zij met de gehele crew de trein hadden gepakt (2019). Leuk geprobeerd dus, maar duidelijk een vorm van *purposewashing*. Dit houdt in dat men een maatschappelijke insteek van de organisatie puur gebruikt om rendement te halen en de reputatie op te poetsen. De organisatie doet zich anders (lees: beter, duurzamer, groener, verantwoordelijker) voor dan zij is.

Een ander nadeel van purpose wordt duidelijk in het succesverhaal van outdoormerk Patagonia. Patagonia werd opgericht door Yvon Chouinard. Chouinard was al van kinds af aan bergbeklimmer. Hij is opgevoed met de gedachte dat zijn liefde voor de sport nooit schadelijk mag zijn voor de natuur. Deze overtuiging was in strijd met het toenmalige aanbod van klimattributen. Rond 1957 waren veel attributen (nog) niet ontworpen met de gedachte dat de natuur intact blijft na een klimtocht. Ook was het aanbod simpelweg schaars. Dit zette Chouinard aan tot de productie van zijn eigen attributen. Vrienden (veelal fanatieke klimmers) werden nieuwsgierig naar de spullen en zo ontstond er vraag. Toen de vraag bleef toenemen en positieve reacties overheersten, zette Chouinard een klein bedrijfje op: Chouinard Equipment for Alpinist. Dit bedrijfje groeide uit tot het merk Patagonia. Echter, nooit was er de intentie om een succesvol outdoormerk te worden:

'None of us saw the business as an end in itself. It was just a way to pay the bills so we could go off on climbing trips.' (Chouinard, 2016, p.25).

De levensloop van Patagonia kende tegenslagen. In *Let my People go Surfing* (2016) beschrijft Chouinard fouten in het productieproces en grote financiële tegenvallers die bijna leidden tot faillissement. Jarenlang maakte de organisatie geen winst. Van deze financiële onzekerheid is ondertussen geen sprake meer. Patagonia is uitgegroeid tot een van de meest succesvolle outdoormerken van de wereld.

De missie van Patagonia luidt: '*Make the best product, cause no unnecessary harm, and use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis'*. Door middel van een kritisch beleid komen deze kernwaarden in de gehele bedrijfsvoering terug. Keuzes op strategisch- en beleidsniveau worden hierop gebaseerd, ook als ze niet de meest ideale optie zijn wat betreft hun economische waarde. Dit is een van de vele indicatoren waarom Patagonia een schoolvoorbeeld is van een purpose-gedreven organisatie. Een andere indicator is het feit dat ze naast een succesvol merk, ook een beweging vormen. Patagonia wil andere bedrijven inspireren om 'good business' te bedrijven en consumenten inspireren om minder te consumeren. Ze gebruiken de bekendheid van het merk (en de voordelen die daarbij komen kijken) om op verschillende andere manieren bij te dragen aan hun purpose.

Wanneer een organisatie zichzelf zo anders op de markt zet en hierin ook nog slaagt, is het wachten op kritiek. Patagonia is door de jaren heen een veel onderzocht object van discussie. Soms leidde dit tot ingrijpende veranderingen. Eén van de bestverkochte producten - de metalen rotshaak - bleek verwoestend voor de natuur. Dit product werd daarom direct veranderd. '*This was to be the first big environmental step we were to take over the years. Pitons were the mainstay of our business, but we were destroying the very rock we loved.'* (2016, p.26)

Alles wat Patagonia maakt, is duurzaam en niet schadelijk voor het milieu. De Patagoniagebruikers zouden geen *productgebruikers* maar *producteigenaren* moeten zijn (2016, p.83). Dit komt doordat Patagonia alleen producten maakt die een leven lang

meegaan. Mocht dit niet het geval zijn, dan zijn er instructievideo's om producten zelf te maken en inleverpunten om je producten te laten repareren.

Ondanks de goede bedoelingen, is de situatie rondom het merk ondertussen volledig de verkeerde kant op geslagen. Trends in de maatschappij hebben bepaald dat het hip is om outdoorkleding te kopen, ook al doe je niet aan dergelijke sporten. De kleding van Patagonia is onderdeel geworden van een hype. Ondanks dat de organisatie campagne voert tegen de consumptiemaatschappij (zie Figuur 4), lukt het de organisatie maar moeilijk om hier zelf geen enorme bijdrage aan te leveren. Dit streeft het doel van de organisatie volledig voorbij en zorgt voor spanning. Patagonia blijft schipperen tussen de vraag van de markt naar eindeloze groei en de behoefte van de planeet voor een pauze.

Figuur 4. 'Don't buy this jacket' Black Friday-campagne (Patagonia, 2011)

De Patagoniacasus laat zien dat zelfs organisaties die honderd procent hun purpose nastreven, het niet makkelijk hebben. Wanneer organisaties dusdanig intrinsiek gedreven zijn en een voorbeeldfunctie vervullen, ligt kritiek op de loer. De Patagoniacasus bewijst

dat je altijd alert moet blijven en telkens op het matje geroepen zal worden ook al probeer je het oprecht goed te doen voor de maatschappij.

2.7 Conclusie

Met deze literatuurstudie zocht ik antwoord op verschillende vragen. Door purpose te vergelijken met de missie en visie van organisaties, blijkt dat purpose het morele kompas vormt. Moreel handelen en maatschappelijke doelen nastreven is niet volkomen nieuw voor organisaties. Afgelopen decennia hielden organisaties zich al bezig met maatschappelijke verantwoord ondernemen. Ditmaal heet het purpose en dient het vanuit intrinsieke motivatie te komen. Op basis van de purpose wordt beleid bepaald en idealiter ook omgezet in gedrag. Het hebben van een purpose brengt absoluut voordelen met zich mee. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de bedrijfsresultaten en verbondenheid van werknemers. Daarbij moet de keerzijde ook niet onderschat worden. Casussen zoals die van Patagonia laten zien dat purpose-gedreven organiseren veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt en alleen een weg is voor de durfal.

Het uiteindelijke doel van deze scriptie is purpose meetbaar maken. Dit gebeurt in de volgende hoofdstukken. Meetbaar maken staat gelijk aan operationaliseren: het concreet en daardoor meetbaar maken van een begrip (Baarda, de Goede & Kalmijn, 2015). Op basis van het EFQM Excellence Model zoek ik naar indicatoren van purpose-gedreven organiseren. Deze indicatoren specificeer ik op verschillende niveaus en daarmee maak ik een operationaliseringstabel voor purpose. De tabel dient als zelfdiagnose-instrument. De functie van dit instrument is drieledig. Allereerst is het een operationalisering van purpose. Daarnaast fungeert het als middel voor positiebepaling en als laatst is het ook een handvat en gespreksstarter voor adviesorganisaties. Over deze functies volgt later meer (zie §3.1).

Hoofdstuk 3 Instrument ontwikkelen

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk ontwikkel ik een zelfdiagnose-instrument voor purpose. De deelvraag die ik hiermee beantwoord, luidt*:* Hoe ziet een eerste opzet van het zelfdiagnose-instrument om purpose te meten eruit? Het instrument is een operationalisering van purpose, waarbij indicatoren een inschatting geven over het niveau waarop purpose wordt verweven in de organisatie. Ik ben als volgt te werk gegaan.

Ik heb het model van Stamsnijder als vertrekpunt genomen (2019). Stamsnijder introduceert een model met daarin verschillende dimensies van purpose. Deze dimensies bekeek ik met een kritische blik. De dimensies zijn een handig vertrekpunt, omdat het een brede selectie aan onderdelen betreft. Echter, vanuit academisch oogpunt zijn er verschillende kanttekeningen te plaatsen wat betreft helderheid, constructvaliditeit en systematiek.

Om meer helderheid te krijgen, bespreek ik die kanttekeningen. Vervolgens neem ik het *Europese Excellence Model* van de *European Foundation for Quality Management* (EFQM) als basis voor de ontwikkeling van het zelfdiagnose-instrument voor purpose. Het *EFQM Excellence Model* (vervolg: EFQM model) wordt wereldwijd gebruikt om kwaliteitszorg te beschrijven (2013). Zoals eerder besproken is purpose een manier om kwaliteit in organisaties te bewerkstelligen. Om deze reden gebruik ik het EFQM model, waarbij ik de aandachtsgebieden in dit model beschrijf in termen van het concept purpose.

Het is niet nieuw om een vertaling te maken van het EFQM model. Ook Janssen en Van Etten deden dat in 1999. Zij brachten daarmee tekstkwaliteitszorg in organisaties in kaart. De methode die zij hebben ontwikkeld, benut ik bij het maken van het zelfdiagnose-instrument voor purpose.

De functie van dit instrument is drieledig. Ten eerste operationaliseer ik het concept purpose. Wanneer een concept nog vaag is, kan het nuttig zijn om dit meetbaar te maken. Dit geeft handvatten om vergelijkingen te kunnen maken of in begrijpelijke taal over een

concept te praten. Instrumentatie-onderzoek vindt plaats op allerlei terreinen waar niet direct een adequaat meetinstrument voorhanden is, zoals in de huidige situatie omtrent purpose. Ten tweede is het instrument een middel om positie te bepalen voor organisaties. Door middel van de diagnose brengt een organisatie in kaart hoe diep de purpose doordrongen is in de organisatie. De derde functie is gericht op adviesorganisaties. Het ontwikkelen van een instrument is gunstig voor de optimalisering van hun procedures. Wanneer de positie van een klantorganisatie duidelijk is, kan gerichter advies worden gegeven. Door middel van deze informatie wordt nagegaan waar de waarde van een klantorganisatie vergroot kan worden. Wordt het instrument vaker ingevuld door organisaties, dan kan het instrument uiteindelijk ook fungeren als benchmark-bepaler.

3.2 De purpose tabel

Allereerst bekeek ik de purpose-tabel van Stamsnijder (2019). In deze tabel staan vijftien dimensies van purpose beschreven (Figuur 5). Op elke dimensie kan een organisatie scoren op drie niveaus, te weten: purpose 1.0, 2.0 en 3.0. Voor elk van deze niveaus staat een beschrijving weergegeven in de figuur.

#	*Dimensie*	*Purpose 1.0: hoofd*	*Purpose 2.0: hart*	*Purpose 3.0: handen*
	Kleur	Rood	Oranje	Groen
1	*De relevantie van purpose: Waarom is een nobel doel van belang?*	Voor compliance, risicomanagement & reputatiebescherming. De beheersing van risk staat centraal.	Voor het realiseren van een robuust rendement. Het creëren van return staat centraal.	Voor duurzaam afstemming met alle stakeholders. Het kompas voor al het denken en doen van de organisatie is de *reason why*.
2	*De functie van purpose: Wat is het nut van een nobel doel?*	Toetssteen voor beleid in een doelloze organisatie.	Integraal onderdeel van alle strategische beslissingen binnen een doelgerichte organisatie.	Basis voor innovatie. Purpose is volledig geïntegreerd in leiderschap en bedrijfsvoering op zowel strategisch als tactisch niveau, binnen een doelgeleide organisatie.
3	*De urgentie van purpose: Wat is de kernvraag van het management?*	Hoe zet ik mijzelf in om te krijgen wat ik wil (win)?	In hoeverre bereik ik meer als ik inspeel op het sentiment van de ander (win-win)?	Hoe kan ik samenwerken om meerwaarde te creëren voor iedereen (win-win-win, triple-win)?
4	*De communicatie over purpose: Wat is de toon aan de top?*	Ethos	Pathos	Logos

5	*De drijfveren van purpose: Waarom staat het nobele doel op de agenda?*	Een rationele keuze ("hoofd") om de aansluiting te houden bij externe ontwikkelingen. Purpose is een tactisch doel.	Een keuze om de emoties, de waarden en de identiteit ("hart") van de eigen organisatie tot uitdrukking te brengen. Purpose is een doel op zich.	Een principiële keuze ("handen") om aangesloten te blijven bij de verwachtingen in de samenleving. Purpose is een strategisch instrument.
6	*De operationalisering van purpose: Hoe wordt het nobele doel ingezet?*	Opportunistisch, ad-hoc, defensief: om de organisatie beter te verkopen. Er wordt alles aan gedaan om voordelen te creëren en risico's te minimaliseren. Het 'ik' staat centraal.	Dramatisch, reactief, top-down: om de relatie met stakeholders te herstellen of te versterken in termen van loyaliteit, alignment, reciprociteit en klanttevredenheid. De organisatie wil helpen en beroept zich op haar intenties. Het 'jij' staat centraal.	Empathisch, bottom-up, strategisch: vanuit begrip voor de belangen van stakeholders wordt geluisterd. De organisatie richt zich op het bieden van oplossingen voor maatschappelijke dilemma's en is bereid om zichzelf te vernieuwen. Het 'wij' staat centraal.
7	*De verantwoordelijkheid voor purpose: Wie hebben regie over het nobele doel?*	Corporate counsel, juristen, advocaten	Marketing, communicatie, reclamemakers, HR: soms is er een Chief Purpose Officer	De top (directie, raad van bestuur) en hun toezichthouders
8	*Het toezicht op purpose: Wie toetsen het nobele doel?*	Het eigen management	Intern toezichthouders: raad van toezicht, medezeggenschap	Stakeholders, extern toezichthouders
9	*Het alignment van purpose: In welke mate worden de intenties van de organisatie door stakeholders herkend en erkend?*	Laag	Gemiddeld	Hoog
10	*De KPI voor de inzet van purpose: Wanneer is de inzet van het nobele doel geslaagd?*	Winst ('het gaat om het recht van de sterkste')	Wisselwerking ('het gaat om checks & balances')	Impact ('het gaat om gezamenlijke meerwaarde')
11	*Het morele kader van purpose: Wat is de ethiek van de organisatie?*	Legalisme: compliance, wet- en regelgeving en externe eisen. Het beleid: harde juridische regels en daarop acteren als iemand ze schendt.	Conformisme: extrinsiek gedreven. Beleid wordt ingezet op de zachtere componenten, op waarden en cultuur. Deel dilemma's met elkaar en praat er georganiseerd over.	Ethiek en altruïsme: intrinsiek gedreven. Integriteit is benoemd als component van leiderschap en professionele verantwoordelijkheid.
12	*De maturiteit van purpose: Wat is het ontwikkelingsstadium van het nobele doel?*	Preconventioneel: "alles waar straf op staat, is slecht"	Conventioneel: "goed is wat de anderen goed vinden"	Postconventioneel: "goed is omdat het niet tegen de eigen principes ingaat"
13	*Het verwijt tegen de inzet van purpose: De kritiek op het nobele doel*	Purpose: cosmetisch, window-dressing, greenwashing, modieuze praatjes	Purpose: ad-hoc, inconsistent, wishful thinking	Purpose: sektarisme, high brow, te conceptueel en te vaag
14	*De randvoorwaarde voor purpose: Hoe maak je werk van het nobele doel?*	Bezinning: inzicht in de verwachtingen	Bezieling: voeling met de drijfveren van de eigen organisatie	Beweging: continu verbeteren van de werkwijze
15	*De benchmarks van purpose: Met welke best practices wordt de inzet van het nobele doel vergeleken?*	Amazon, Boeing, Facebook, Gillette, H&M, Pepsi, Philip Morris, Volkswagen	Dove, Rabobank, Spa, Syngenta, VGZ	DSM, Greyston's Bakeries, KLM, Patagonia, Tony's Chocolonely

Figuur 5. Dimensies van purpose (Stamsnijder, 2019)

Op niveau 1.0 gaat het om verantwoording afleggen: ‘purpose omdat het moet’. Op dit niveau wordt gewerkt vanuit bezinning om inzicht te krijgen in de verwachtingen van de omgeving. Dit niveau heeft de kleur rood, omdat dit het ongewenste niveau van purpose is. Purpose wordt gebruikt om risico’s te mijden en achteraf te kunnen vertellen waarom de organisatie deed wat zij deed. Wetten en regels hebben bij deze variant de overhand. Er wordt gedacht aan het nobele doel, maar enkel op korte termijn. Hypes en trends spelen hierin de voornaamste rollen. Wat concurrenten doen, kan in sommige sectoren van dusdanig belang zijn om op in te spelen, dat die purpose er ‘moet’ komen. Purpose op niveau 1.0 is daarom altijd reactief. Het nobele doel wordt soms even aangehaald, maar zit niet verweven in het DNA. De purpose maakt hier en daar onderdeel uit van de strategie, maar is niet zichtbaar in de organisatie. Het gevaar dat hier voornamelijk dreigt is purposewashing. Mochten stakeholders hierachter komen, dan heeft de organisatie een groot probleem. Imagoschade ligt hier op de loer.

Op niveau 2.0 gebruikt men de purpose voornamelijk als een verdienmodel. Voor de externe stakeholders moet het verhaal kloppen. De motivatie is economisch. Purpose op niveau 2.0 is daarom een tactisch inzetbaar en extern gedreven instrument. Dit niveau van purpose geeft Stamsnijder de kleur oranje. De organisatie is in zekere zin op de goede weg, maar gebruikt de purpose (nog) te veel als strategisch middel. De organisatie gaat mee in sociale en/of ecologische trends om de stakeholders tevreden te houden. Communicatie is proactief om intenties duidelijk te maken, maar reactief als het gaat om eigenaarschap nemen over morele kwesties. Het gaat allemaal om winnen van de voorkeur en het vertrouwen van stakeholders. Op dit niveau van purpose heeft de organisatie goed door wat purpose voor een organisatie kan betekenen. Het hebben van een bedoeling is op dit niveau een doel op zichzelf.

Op niveau 3.0 wordt de purpose gewaarborgd in de identiteit van de organisatie. Dit niveau wordt aangegeven met de kleur groen: het gewenste niveau. Het nobele doel van de organisatie biedt handvatten voor al het handelen en communiceren binnen en rondom de organisatie. Het nobele doel is het beginsel, het vertrekpunt of de reden van bestaan. In deze ‘bedoeling’ ontmoeten verwachtingen van stakeholders en die van de organisatie elkaar. Alle medewerkers functioneren als boegbeelden in het uitdragen van

het nobele doel. Op dit niveau komt purpose los van MVO. Er wordt niet alleen aan regels voldaan, maar de drijfveren om te handelen vanuit een nobel doel worden intrinsiek aangedreven en zijn zichtbaar in het handelen.

Wanneer ik aandachtig naar het model kijk, vallen enkele zaken op. Allereerst is dat de indeling van purpose op niveau 1.0, 2.0 en 3.0. Deze indeling wordt in de tabel ondersteund door het handelen vanuit bezinning, bezieling en beweging. Het onderscheid lijkt gebaseerd op de intentie van organisaties om purpose-gedreven te organiseren. Op niveau 1.0 is deze intentie gedreven door een rationele factor: beschermen en/of behouden van de organisatie. Wet- en regelgeving, externe eisen en winst staan voorop. De intentie op niveau 2.0 ligt genuanceerder. Deze wordt ook extrinsiek gedreven, maar een wisselwerking tussen emoties en ratio zijn bepalend. De intentie op niveau 3.0 wordt intrinsiek gedreven vanuit een onbaatzuchtige component. Ondanks dat deze structuur prima te beargumenteren valt, wordt het lastiger wanneer daadwerkelijk aangewezen wordt waarin de verschillen dan zitten. Het zichtbaar maken van intenties is praktisch niet mogelijk. Intenties liggen ten grondslag aan gedrag en worden op hun beurt bepaald door verschillende factoren, zoals attitude, waargenomen norm en het geloof in eigen kunnen (Fishbein & Yzer, 2003). Om intentie vast te stellen zouden vragen gesteld kunnen worden over de voorspelbaarheid van gedrag: 'Bent u geneigd om ….'. Direct intenties aanwijzen is daarbij niet mogelijk. Omdat de indeling op intenties niet op academische gronden is gebouwd, rijst de vraag: Hoe worden de niveaus van purpose helderder en vooral meer feitelijk benaderbaar?

Op basis van de besproken voorbeelden in deze studie stel ik een aangepaste indeling voor, te weten: beleid, attitude en gedrag (zie Tabel 1). Niveau 1 (beleid) beschrijft hoe organisaties beleidsmatig aan alle checkboxes zouden kunnen voldoen. Wetten en regels worden op dit niveau ingericht en/of aangepast op de purpose van de organisatie. Het niveau kan als ongeloofwaardig worden beschouwd. Ook lopen organisaties risico op de beschuldiging van purposewashing (Shell-voorbeeld, §2.6). Niveau 2 (attitude) betreft purpose verweven in de organisatie op zowel beleids- en attitudeniveau. Op dit niveau wordt de positieve attitude ten aanzien van de purpose nog niet vertaald in daadwerkelijk handelen. Bijvoorbeeld wanneer een organisatie een duurzame deal wil sluiten en er toch

van afziet wanneer een gunstigere maar minder duurzame optie zich aanbiedt. De attitude is dan wel aanwezig maar (nog) niet bepalend in het handelen (Rabobank-voorbeeld, §2.3). Niveau 3 (gedrag) beschrijft vervolgens het ultieme niveau van purpose: het gedragsniveau. Beleidsmatig is de (doorleving van) purpose op alle terreinen van de organisatie vastgelegd. Iedereen binnen de organisatie heeft daarbij niet alleen een positieve attitude tegenover purpose, maar gedraagt zich er ook naar. Purpose is op dit niveau zichtbaar in gedrag van werknemers en wordt doorleeft (Patagonia-voorbeeld, §2.6).

Tabel 1
Schematische weergave van de nieuwe niveaus

Niveau 1: Beleid	**Niveau 2: Attitude**	**Niveau 3: Gedrag**
Purpose verweven in:	*Purpose verweven in:*	*Purpose verweven in:*
papieren afspraken, beleid, omschrijvingen, werkdocumenten, …	houding, motivatie, beloning, gesprekken, attitudes, …	handelingen, zichtbaar gedrag van werknemers én leidinggevenden, …

Wat betreft de dimensies in Stamsnijders tabel vallen ook enkele zaken op. Zo is het de vraag hoe dimensie vier 'Communicatie: Wat is de toon aan de top?' gedefinieerd wordt. De termen ethos, pathos en logos zijn in deze context een opvallende keuze. Aristoteles onderscheidde deze drie technische middelen van overtuiging, gezamenlijk ook wel retorica genoemd. Ethos getuigt van overtuiging van het publiek door de geloofwaardigheid van de spreker. Een overtuigende spreker met deugdzaam karakter, een goede wil en praktische intelligentie wordt als overtuigend beschouwd. Pathos draait om de overtuiging via emoties die worden opgeroepen door de spreker. Logos is de overtuigingskracht via argumentatie. De inhoud van de boodschap is het middel hierin. Door middel van logisch redeneren overtuigt de spreker de ontvanger. Wat dit precies betekent voor het purpose-beleid in de organisatie blijft onbesproken.

De drie benaderingen van retoriek vormen geen antwoord op de vraag: Wat is de toon aan de top? Het betreffen namelijk geen manieren van spreken, maar middelen om te overtuigen. Ik kan mij inbeelden dat het op niveau 1.0 belangrijk is voor organisaties om geloofwaardig over te komen, aangezien het hier vaak gaat om purposewashing. Op

niveau 2.0 wil de organisatie voornamelijk een goede relatie opbouwen met haar stakeholders. Ze zal hiervoor wellicht inspelen op de emotionele toon van overtuiging. Op niveau 3.0 gaat het om aantonen van de intrinsieke motivatie. Pathos inzetten voor de overtuiging zou betekenen dat overtuiging plaatsvindt door middel van argumentatie. Welke toon hierbij aansluit is onduidelijk.

Daarnaast worden in de tabel verschillende dimensies gemeten aan een onbekende lat. Dimensie acht 'Toezicht op purpose: Wie toetsen het nobele doel?' beschrijft wie er omkijkt naar het nobele doel. Waarvoor deze verantwoordelijke partijen precies verantwoordelijk zijn, is onduidelijk. Dit commentaar geldt ook voor de dimensie negen 'Alignment: In welke mate worden de intenties van de organisatie door de stakeholder herkend en erkend?'. De aangeduide niveaus zijn hier: laag, gemiddeld en hoog. Het gaat bij alignment om de betrokkenheid van alle in- en externe stakeholders. De mate waarin de bedoeling van de organisatie leeft bij alle betrokkenen. Een hoge mate van alignment betekent een sterke verbinding tussen de organisatie en haar stakeholders. Een lage mate staat voor beperkte betrokkenheid. Hoe dit precies wordt gemeten en vastgesteld, is niet helder. Om meer duidelijkheid te scheppen, is het noodzakelijk om zulke nietszeggende maatstaven te mijden.

Alhoewel de tabel een ruim scala aan dimensies weet te ondervangen, is er ook sprake van overlap. De antwoorden komen overeen bij dimensie één 'Relevantie: Waarom is een nobel doel van belang?' en dimensie zes 'Operationalisering: Hoe wordt het nobele doel ingezet?'. Stel dat een organisatie op purpose niveau 1.0 scoort op de dimensie Relevantie. Deze organisatie zou de purpose opgesteld hebben voor *compliance* (lees: meegaandheid), risicomanagement en reputatiebescherming. 'De beheersing van *risk* staat centraal', aldus de definitie in de tabel. Vervolgens wordt bij de dimensie Operationalisering ook in termen van risicomanagement gesproken, namelijk: 'Er wordt alles aan gedaan om voordelen te creëren en risico's te minimaliseren.' Op het gebied van operationalisering zou veel meer gefocust kunnen worden op hoe de purpose daadwerkelijk terug te zien is in de organisatie, bijvoorbeeld in materiaal en materieel. Het gaat namelijk over hoe een abstract begrip vertaald is naar meetbare gegevens.

Deze kanttekeningen dragen allemaal bij aan één algemeen punt van kritiek: het ontbreken van structuur en systematiek. De losse dimensies zijn, op enkele onduidelijkheden na, een prima startpunt. Echter, zonder orde krijgen we geen grip op het concept purpose. Ik gebruik het EFQM model om die orde te scheppen. Hierbij neem ik bovengenoemde kanttekeningen in ogenschouw.

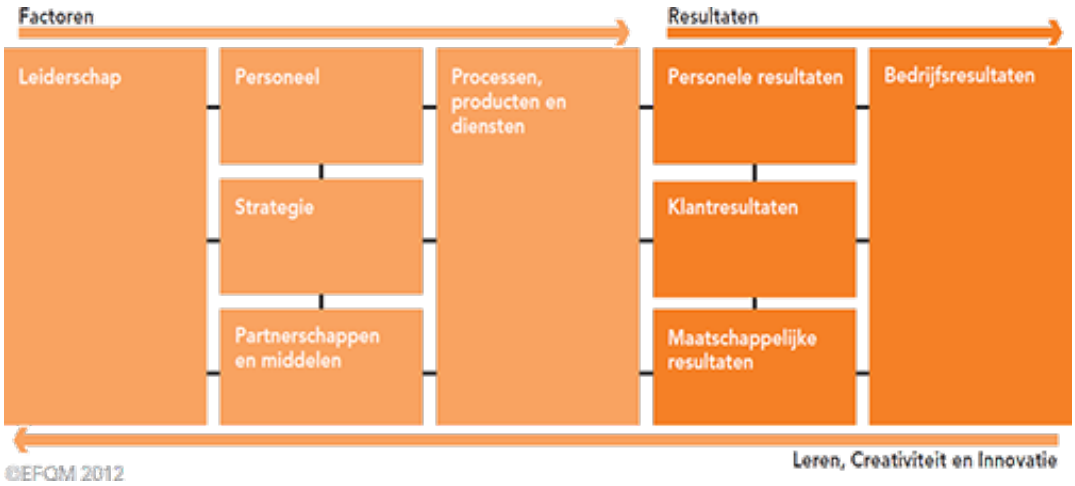
3.3 Van EFQM model naar model voor Totale Tekstkwaliteit

Het EFQM model biedt een systematiek om te beschrijven hoe kwaliteitszorg in organisaties is ingericht (2013). Het model biedt de mogelijkheid om organisatieprocessen en de resultaten ervan in kaart te brengen. Zowel de processen als de resultaten worden in algemene termen omschreven. Dat maakt het model breed inzetbaar en toepasbaar. Door het EFQM-assessment in te vullen, krijgt een organisatie inzicht in de huidige bedrijfsvoering. Deze status kan vergeleken worden met andere EFQM-geteste organisaties, omdat het zeker is dat eenzelfde maatstaf voor kwaliteitszorg is gebruikt (2013).

Het EFQM hanteert een verdeling in vijf fasen om de ontwikkeling van de kwaliteitszorg te beschrijven (2013). Fase 1 is de eerste en meest basale fase, namelijk productgeoriënteerd. Kwaliteitszorg in dit stadium is gericht op de kwaliteit van producten. Daarna volgen fase 2 (kwaliteitszorg van processen), fase 3 (kwaliteitszorg van systemen) en fase 4 (kwaliteitszorg van ketens). Het hoogste niveau is fase 5, te weten: de totale zorg voor kwaliteit. In dit laatste stadium van de ontwikkeling is de zorg voor kwaliteit volledig integraal. Hierbij bepaalt de organisatie haar beleid op basis van een gevoel van verantwoordelijkheid voor de maatschappij. De zorg voor kwaliteit is zowel intern als extern vastgelegd (Van Etten, 1998).

Bovengenoemde ontwikkeling van een organisatie wordt binnen het EFQM model op negen aandachtsgebieden beoordeeld (zie Figuur 6). Vijf aandachtsgebieden zijn gericht op de organisatie, te weten: Leiderschap, Personeel, Strategie, Partnerschappen & Middelen en Processen, Producten & Diensten. Deze ‘Factoren’ worden beoordeeld door middel van zelfdiagnose door de organisatie. De vier andere aandachtsgebieden zijn gericht op het te behalen resultaat, te weten: Personele resultaten, Klantresultaten,

Maatschappelijke resultaten en Bedrijfsresultaten. Deze 'Resultaten' worden beoordeeld door stakeholders.



Figuur 6. EFQM Excellence Model (EFQM, 2013)

Ik ben niet de eerste die het EFQM model gebruikt als basis om een andere vorm van kwaliteit te meten. De vertaalslag die ik maak van het EFQM model naar een purpose-instrument, heb ik gebaseerd op onderzoek van Van Etten (1998). Hierover publiceerde zij later in 1999 samen met Janssen. Zij ontwikkelden op basis van het EFQM model een model voor Totale Tekstkwaliteit (Janssen & Van Etten, 1999). Met dit model creëren zij inzicht in hoe tekstkwaliteitszorg is geregeld binnen organisaties.

Het model voor Totale Tekstkwaliteit is ook onderverdeeld in de negen aandachtsgebieden van het EFQM model, met elk vijf fasen. Echter, Janssen en Van Etten hebben elke indicator van het EFQM model gespecificeerd in indicatoren die het concept van tekstkwaliteitszorg operationaliseren (1999). Om inzicht te krijgen in hun gebruikte methode, bespreek ik de indicatoren die zij maakten voor het aandachtsgebied Leiderschap. Het EFQM beschrijft Leiderschap als volgt (2013):

2. **Leiderschap**

Het gedrag van de managers en de wijze waarop zij hun organisatie inspireren tot voortdurende verbetering.

a. Wat is de mate van **betrokkenheid** van de leiding?
b. Hoe wordt een **kwaliteitscultuur** bevorderd?
c. **Erkent** en **waardeert** het management de inspanningen van teams en individuele medewerkers?
d. Wat is het beleid ten aanzien van faciliteiten en financiële **ondersteuning**?

Voor alle dimensies beschreef Van Etten (1998) de specifieke indicatoren per fase. Voor leiderschap betekent dit dat voor elk van de dimensies (a tot en met d) er een lijst ontstond met indicatoren in fase 1 tot en met 5. Dimensie a: 'Wat is de mate van betrokkenheid van de leiding?' werd vertaald in: 'Wat is de mate van betrokkenheid van de leiding / het management van X met betrekking tot tekstkwaliteit?'. In Tabel 2 staat in de linkerkolom het EFQM model origineel en in de rechterkolom de vertaling van Van Etten uit het model voor Totale Tekstkwaliteit.

Tabel 2

Dimensie 'Betrokkenheid' van aandachtsgebied Leiderschap uit het EFQM model en model voor Totale Tekstkwaliteit

EFQM	Model voor Totale Tekstkwaliteit
Wat is de mate van betrokkenheid van de leiding?	Wat is de mate van betrokkenheid van de leiding / het management van X met betrekking tot tekstkwaliteit?
Fase 1 Product-georiënteerd	Fase 1 **Tekst**-georiënteerd • De leiding werkt mee aan het oplossen van tekstproblemen • De leiding maakt geld vrij voor het bevorderen van tekstkwaliteit, bijvoorbeeld voor hulpmiddelen voor schrijvers, trainingen etc. • De leiding schrijft zelf teksten die voldoen aan de normen
Fase 2 Proces-georiënteerd	Fase 2 **Schrijfproces**-georiënteerd • De leiding participeert in tekstverbeterteams en is aanwezig bij trainingen/workshops • De leiding geeft gerichte feedback aan schrijvers

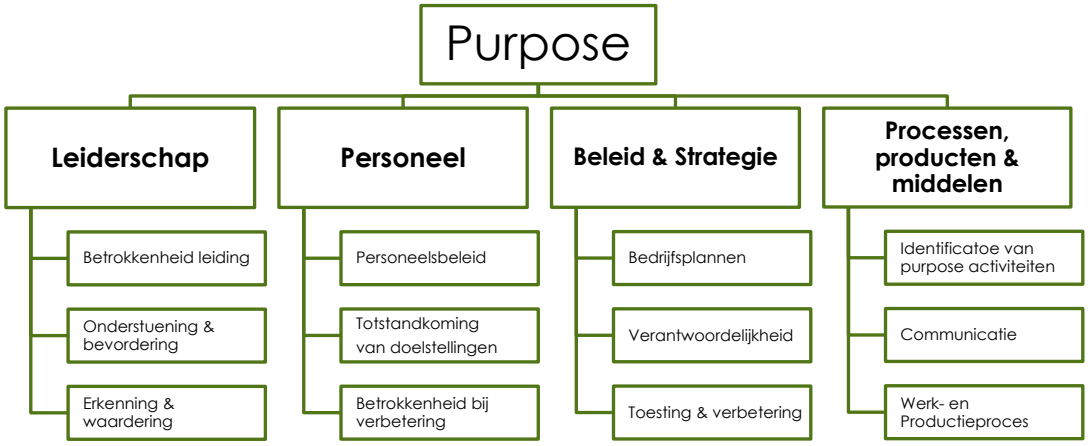
	• Het belang van de zorg voor tekstkwaliteit wordt onder de aandacht van de medewerkers gebracht
Fase 3 Systeem-georiënteerd	Fase 3 **Systeem**-georiënteerd • De leiding onderhoudt contact met schrijvende adviseurs in X om te bekijken welke problemen zij (eventueel) ondervinden • Leiding is actief betrokken bij de evaluatie van teksten en schrijfprocessen, bijvoorbeeld in een redactieraad
Fase 4 Keten-georiënteerd	Fase 4 **Keten**-georiënteerd • De leiding onderhoudt contact met de cliënten om te bekijken welke problemen zij ondervinden • De leiding onderhoudt contact met de kennisleveranciers om te bekijken welke problemen zij ondervinden
Fase 5 Totale zorg voor kwaliteit	Fase 5 Totale zorg voor **tekst**kwaliteit • De leiding verankert het proces van tekstkwaliteitszorg in X, bijvoorbeeld door het beleid op papier te zetten, schrijfprocessen vast te leggen in handboeken en normen voor tekstkwaliteit op te stellen.

Het model voor Totale Tekstkwaliteit werd bij vier adviesorganisaties getest (1999). Deze organisaties scoorden op het model. Het doel hiervan was niet per se een adequaat beeld te vormen van de organisatie, maar te kijken of het model hanteerbaar was in de praktijk. Hieruit bleek dat het model voor Totale Tekstkwaliteit een goed beeld kan vormen van de tekstkwaliteitszorg binnen organisaties. Dit is ook het doel van de ontwikkeling van het zelfdiagnose-instrument voor purpose: inzicht krijgen in purpose-gedreven organiseren. Door middel van zelfdiagnose (en advies/hulp van professionals) zal dit leiden tot zelfstandige beheersing van purpose. Daarnaast streef ik naar een instrument dat de drie eerdergenoemde functies (operationaliseren, handvatten bieden voor gesprekken en positiebepaler vormen) bewerkstelligt. Zie paragraaf 3.1 voor uitgebreidere uitleg van deze drie functies.

3.4 Purpose als kwaliteitszorg: het zelfdiagnose-instrument voor purpose

Bij het ontwikkelen van het zelfdiagnose-instrument voor purpose heb ik de volgende stappen doorlopen. Allereerst formuleerde ik de definitie van de vijf aandachtsgebieden voor purpose. Deze aandachtsgebieden zijn de 'Factoren' uit het EFQM model die bepaald worden door zelfdiagnose. Op basis van deze definities besluit ik om aandachtsgebied Partnerschappen & Middelen te schrappen (zie voor uitleg §3.4.4). De 'Resultaten' aandachtsgebieden laat ik bij het zelfdiagnose-instrument voor purpose achterwege. Het doel is om een zelfdiagnose-instrument te ontwikkelen dat door de organisatie zelf in te vullen is. Hierbij laat ik de aandachtsgebieden die beoordeeld worden door stakeholders dus buiten beschouwing.

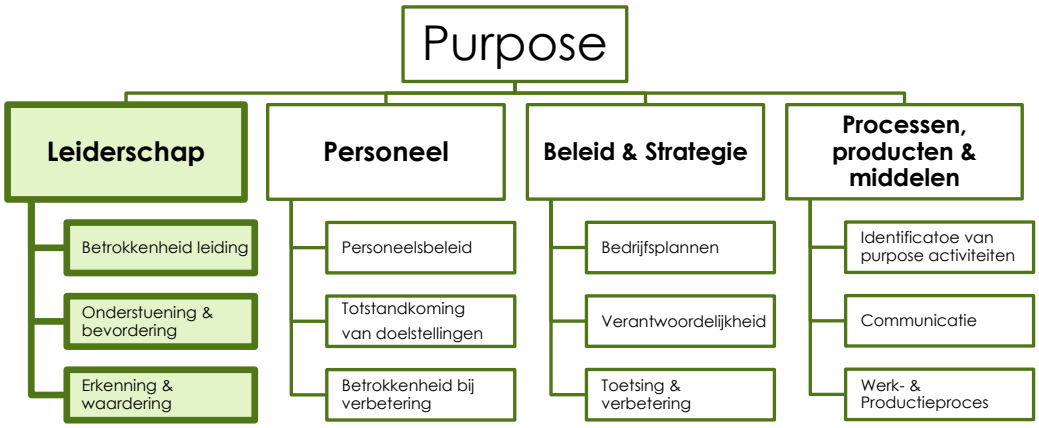
Elk aandachtsgebied heeft een x-aantal dimensies die ik – voor zo ver mogelijk – overnam van het EFQM model. De beslissing om de dimensie over te nemen, werd bepaald door de relevantie. Sommige dimensies (zoals 'deskundigheid') zijn relevant bij tekstkwaliteitszorg maar niet bij purpose. Vervolgens heb ik de niveaus bepaald waarop een organisatie kan scoren op elk aandachtsgebied. In tegenstelling tot het EFQM model zijn dat drie niveaus: beleid, attitude en gedrag. Op basis van de aandachtsgebieden met dimensies en bijbehorende niveaus, ontwikkelde ik indicatoren waarop organisaties zichzelf kunnen beoordelen. In de volgende paragrafen geef ik een beschrijving van elk aandachtsgebied, de dimensies en de indicatoren. In Bijlage 1 is de eerste versie van het gehele instrument te vinden. Zie Figuur 7 voor een schematische weergave van de opbouw van het instrument.



Figuur 7. Schematische weergave van zelfdiagnose-instrument voor purpose

3.4.1 Aandachtsgebied 1: Leiderschap

Volgens het EFQM hebben uitmuntende organisaties leiders met toekomstvisie (2013). Ze zijn in staat deze visie te verwezenlijken, daarbij handelend als rolmodel voor de respectievelijke waarden en ethiek. Daarbij zijn ze te allen tijde inspirerend en te vertrouwen. Leiders zijn flexibel en stellen de organisatie in staat om tijdig te anticiperen. Het is aan de leiders om niet alleen te bepalen hoe purpose een rol krijgt binnen de organisatie, maar ook om dit kenbaar te maken door zelf het beste rolmodel te zijn en daarbij te inspireren. Leiders bepalen met welke toon ze communiceren en hoe purpose op de kaart wordt gezet. Zonder goed functionerende leiders is een purpose-gedreven organisatie gedoemd te mislukken. Zie Figuur 8 voor de plaats van dit aandachtsgebied binnen het geheel. Het aandachtsgebied Leiderschap valt uiteen in Betrokkenheid leiding (§3.4.1.1), Erkenning & waardering (§3.4.1.2) en Ondersteuning & bevordering (§3.4.1.3).



Figuur 8. Aandachtsgebied Leiderschap benadrukt in het zelfdiagnose-instrument voor purpose

3.4.1.1 Betrokkenheid leiding

Het is in eerste instantie een vereiste dat de leiding en/of het management actief meewerkt aan het doorvoeren en doorleven van de purpose. Hierbij is het op beleidsniveau essentieel dat de leiding en/of het management initiatieven opzoekt of omarmt van anderen die de doorleving van purpose bevorderen binnen de organisatie. Leidinggevenden op dit niveau tonen hun betrokkenheid door ervoor te zorgen dat beleidsmatig aan alle checks is voldaan. Een vervolgstap is de positieve attitude waarin leidinggevenden een belangrijke rol hebben. Door betrokkenheid van leidinggevenden moet duidelijk zijn welke normen en waarden worden gewaardeerd. Bijvoorbeeld door dit bespreekbaar te maken in een een-op-eengesprek met ondergeschikte. Op het gedragsniveau hoort de betrokkenheid vormgegeven te zijn door de leidinggevenden die hét rolmodel zijn van gewenst gedrag.

Wat is de mate van betrokkenheid van de leiding / het management van X met betrekking tot de purpose? Op welke manier merk je dat de leiding berokken is bij de purpose?

Beleid	☐ Op papier is vastgelegd hoe de leiding / het management participeert in het doorleven van de purpose

Attitude	☐ De leiding / het management toont interesse in nieuwe initiatieven die de purpose bevorderen binnen X, om aan te passen in beleid
Gedrag	☐ De leiding / het management houdt zichzelf te allen tijde aan de gedragsregels en etiquette ☐ De leiding / het management maakt expliciet tijd voor gesprekken over waarden en normen die bijdragen aan de purpose met ondergeschikten

3.4.1.2 Erkenning & waardering

Het is noodzakelijk dat de leiding en/of het management de inspanningen van werknemers herkent en waardeert. Dit bevordert gewenst gedrag. Mocht de leiding hier laks mee omgaan, dan ligt het gevaar van luie en ongemotiveerde werknemers op de loer. Mensen worden graag gewaardeerd en zullen met (kleine) beloningen veel meer werk willen verrichten. Op beleidsniveau betekent dit dat het werk van de werknemers gemeten wordt aan de purpose-maatstaf binnen de organisatie. Dit betekent bijvoorbeeld voor een financieel adviseur bij een bank die ook duurzame bouw ondersteunt, dat hij/zij wordt beoordeeld op het aantal keer dat er hypotheken zijn afgesloten op circulaire woningen. Op attitudeniveau laat de leiding duidelijk merken dat purpose-gerelateerd gedrag gewenst is, ongeacht de economische waarde. Op gedragsniveau toont de leidinggevende waardering en erkenning door hier daadwerkelijk naar te handelen. Ze schenkt hier expliciet aandacht aan of beloont door middel van tastbare beloningen. Zo kan de leidinggevende bijvoorbeeld op wekelijkse basis een moment inlassen om een gedraging die bijdroeg aan de purpose te bespreken. Op die manier brengt de leidinggevende desbetreffende werknemer positief onder de aandacht en bevordert de sfeer onderling om voor de purpose te gaan.

Op welke manier wordt het handelen naar de purpose binnen X erkend en gewaardeerd? Met andere woorden: Welke initiatieven worden ontplooid om medewerkers te stimuleren in lijn met de purpose te handelen?

Beleid	☐ De leiding / het management heeft regels en voorschriften opgesteld waarin staat hoe men zich zou moeten gedragen ☐ De leiding / het management heeft vastgelegd dat de initiatieven met betrekking tot de purpose serieus genomen worden

Attitude	☐ De leiding / het management erkent werknemers die in lijn met de purpose hebben gehandeld door dit expliciet te benoemen ☐ De leiding / het management vindt het belangrijk om werknemers te waarderen voor taken/werkzaamheden die bijdragen aan de purpose
Gedrag	☐ De leiding / het management maakt tijd vrij om stil te staan bij gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose, bijvoorbeeld door periodiek een gewenste daad of goede werknemer te benoemen en belonen ☐ De leiding / het management zoekt actief naar mogelijkheden om publiciteit te verkrijgen voor daden die de purpose bevorderen, bijvoorbeeld een artikel/blog schrijven over een activiteit binnen de organisatie ☐ De leiding / het management erkent gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose door dit positief te beoordelen in functioneringsgesprekken

3.4.1.3 Ondersteuning & bevordering

Door gewenst gedrag te benoemen en dit zelf te tonen, kunnen leidinggevenden werknemers steunen en bevorderen om dit ook te laten zien. Beleidsmatig moet hiervoor geld worden vrijgemaakt. Ook kunnen handleidingen beschikbaar worden gemaakt over gewenst gedrag. Wanneer dit op orde is, is het gewenst dat leidinggevenden een positieve attitude aan dit gedrag koppelen. Dit doen zij door gewenst gedrag te erkennen en complimenteren. Op gedragsniveau laat de leidinggevende dit gewenste gedrag te allen tijde zien. Mocht dit een keer niet gelukt zijn, dan heerst er idealiter een aanspreekcultuur waarin ook zij worden aangesproken. Deze aanspreekcultuur kan alleen bestaan als daar daadwerkelijk ruimte voor is. Het is daarom noodzaak voor leidinggevenden om hier het voortouw in te nemen.

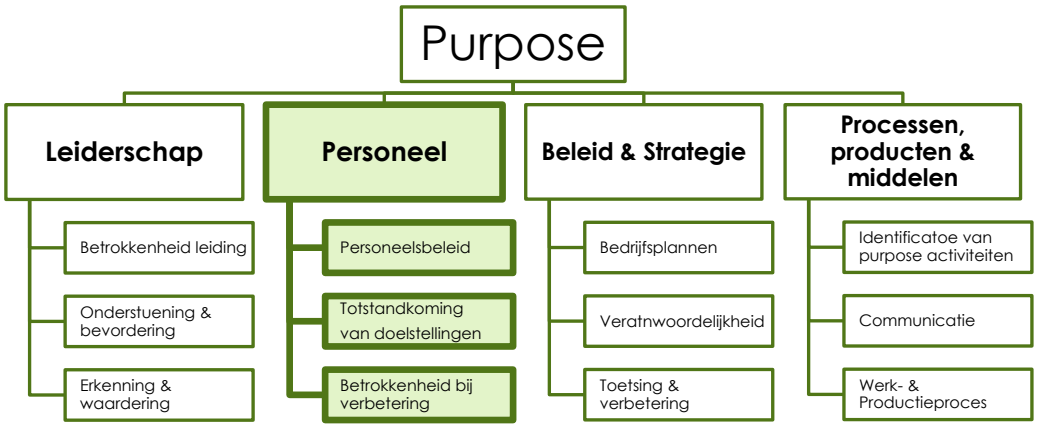
Hoe wordt de purpose binnen X bevorderd? Met andere woorden: Hoe zorgt de leiding ervoor dat de purpose een belangrijke plaats inneemt in X?

Beleid	☐ Er wordt geld vrijgemaakt voor activiteiten die bijdragen aan de purpose binnen X

	☐ Elke werknemer mag een x aantal uren op jaarbasis besteden aan activiteiten die bijdragen aan de purpose (en niet binnen het standaard werkpakket vallen) ☐ In regels/handleidingen wordt vastgelegd welk gedrag wel en niet wordt geaccepteerd binnen X en hier wordt op gecontroleerd
Attitude	☐ De leiding / het management bevordert gewenst gedrag door gewenst gedrag te complimenteren
Gedrag	☐ De leiding / het management ondersteunt werknemers in handelen in lijn met de purpose door zelf altijd een rolmodel te zijn van gewenst gedrag ☐ De leiding / het management zorgt voor een open cultuur waarin ook zijzelf aangesprokken kan worden op ongewenst gedrag

3.4.2 Aandachtsgebied 2: Personeel

Binnen een goedwerkende organisatie wordt personeel gewaardeerd (EFQM, 2013). Er heerst een cultuur waarin het behalen van zowel organisatorische als persoonlijke doelen als wederzijds voordelig wordt beschouwd. Wie onderdeel uitmaakt van de organisatie, heeft invloed op het wij-gevoel binnen de organisatie. De organisatie geeft haar medewerkers het volledige potentieel om tot ontplooiing te komen. Om het juiste personeel aan te trekken is personeelsbeleid idealiter afgestemd op de purpose. In dit aandachtsgebied is er ook aandacht voor de participatie van medewerkers bij de totstandkoming van doelstellingen en verbeteringen (zie Figuur 9). Personeel valt uiteen in Personeelsbeleid (§3.4.2.1), Totstandkoming van doelstellingen (§3.4.2.2) en Betrokkenheid bij verbetering (§3.4.2.3).



Figuur 9. Aandachtsgebied Personeel benadrukt in het zelfdiagnose-instrument voor purpose

3.4.2.1 Personeelsbeleid

Door actief personeelsbeleid te voeren, is het mogelijk een groep medewerkers aan te trekken die samen actief willen bijdragen aan de verwezenlijking van de purpose. Beleidsmatig moet de werving hier allereerst op zijn aangepast. In vacatureteksten wordt de purpose expliciet genoemd. Het hoort een harde eis te zijn om affiniteit te hebben met de purpose en te kunnen identificeren met de opgestelde kernwaarden (die bijdragen aan de purpose). Er is daarbij ook vastgelegd wat gewenste houdingen en gedragingen zijn tegenover de purpose, om de purpose op attitudeniveau vorm te geven. Dit kan bijvoorbeeld in een document met de principes van de organisatie. Op gedragsniveau staat de (bijdrage aan) purpose altijd op de agenda (bijvoorbeeld in functionerings- en beoordelingsgesprekken). Werknemers worden aangesproken op ongewenst gedrag en beloont voor gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose.

Hoe wordt het personeelsbeleid ingericht om de purpose te ondersteunen en bevorderen?

Beleid	☐ In alle vacatureteksten van X wordt de purpose genoemd ☐ Tijdens het selectieproces van nieuwe werknemers worden zij gecheckt op affiniteit met de purpose

Attitude	☐ Er zijn normen en waarden geformuleerd die bijdragen aan de kernwaarden (en daarmee de purpose) van X
Gedrag	☐ Alleen sollicitanten die voldoen aan de harde eisen (affiniteit met nobele doel) worden geselecteerd ☐ In functionerings- en of beoordelingsgesprekken staat de bijdrage aan de purpose op de agenda. Hier wordt op beloond of aangesproken

3.4.2.2 Totstandkoming van doelstellingen

Medewerkers moeten gemotiveerd zijn om gezamenlijk het nobele doel na te streven. Deze motivatie kan worden bevorderd door actieve betrokkenheid bij de totstandkoming van doelstellingen. Purpose wordt op die manier meer van de mensen, in plaats van de purpose van alleen de oprichter. Op beleidsniveau wordt bepaald dat medewerkers inspraak mogen hebben bij de totstandkoming van de doelstellingen. Het beleid wordt nog wel top-down bepaald en opgelegd. Op het attitudeniveau willen medewerkers bijdragen en voelen zij zich gehoord. Op het gedragsniveau wordt het beleid bottom-up geformuleerd en maken de medewerkers het beleid en de purpose eigen. Er worden rondetafel- en/of feedbackgesprekken georganiseerd om samen tot een gewenst resultaat te komen. Door middel van actieve bijdrage worden de doelstellingen opgesteld.

Hoe komen doelstellingen op het gebied van de purpose tot stand? Hoeveel invloed heeft het personeel op de totstandkoming van doelstellingen?

Beleid	☐ Op papier hebben medewerkers inspraak in de totstandkoming van de purpose ☐ Doelstellingen met betrekking tot de purpose worden top-down opgelegd aan medewerkers
Attitude	☐ Medewerkers zijn gemotiveerd en voelen zich betrokken bij de totstandkoming van doelstellingen ☐ Medewerkers geven aan dat zij zich gehoord voelen wat betreft hun bijdrage aan de totstandkoming van de doelstellingen
Gedrag	☐ Medewerkers dragen actief bij aan de totstandkoming van de purpose en op basis daarvan wordt beleid aangepast (bottom-up) ☐ De purpose wordt in dialoog (rondetafels, feedbackgesprekken) tussen verschillende lagen van de organisatie gevormd en aangepast

3.4.2.3 Betrokkenheid bij verbetering

Deze dimensie gaat over de betrokkenheid van de medewerkers bij verbetering van de purpose. Purpose-gedreven organiseren gaat gepaard met constante innovatie. Medewerkers zullen gemotiveerd moeten worden om hieraan actief bij te dragen. Op beleidsniveau betekent dit dat er is vastgesteld dat medewerkers inbreng mogen leveren wanneer zij dat zouden willen. Er is ruimte om werkinstructies of andere voorschriften te becommentariëren. Op het attitudeniveau worden medewerkers actief betrokken bij gesprekken over mogelijke verbeteringen. Initiatieven van medewerkers worden gestimuleerd. Op het gedragsniveau is de input van medewerkers de basis voor nieuw beleid. De leidinggevenden luisteren naar inbreng en mocht dit verandering initiëren, dan wordt hier serieus mee omgegaan. Ook worden initiatieven vanuit medewerkers serieus genomen en wordt daar op periodieke basis tijd voor vrijgemaakt.

Hoe en in hoeverre worden medewerkers betrokken bij en gemotiveerd voor de verbetering van de purpose?

Beleid	☐ Medewerkers mogen input leveren over het huidige beleid ☐ Er zijn formats/formulieren voor medewerkers om commentaar te leveren op het beleid
Attitude	☐ Er heerst een cultuur binnen X waaruit blijkt dat initiatieven van medewerkers graag aangehoord en gestimuleerd worden
Gedrag	☐ Inbreng van medewerkers vormt het uitgangspunt voor verbetering van beleid ☐ Op periodieke basis worden medewerkers gevraagd om hun input te geven op het huidige beleid ☐ Er heerst een cultuur waarin aanspreken van anderen op (on)gewenst gedrag mogelijk is

3.4.3 Aandachtsgebied 3: Beleid & strategie

Het aandachtsgebied Beleid & strategie focust zich op hoe er wordt gecommuniceerd, geïmplementeerd en bewaakt binnen organisaties. Hoe functioneert de doelgeleide organisatie en hoe is purpose verweven in de strategie en het beleid? Beleid & Strategie

(zie Figuur 10) valt uiteen in Bedrijfsplannen (§3.4.3.1), Verantwoordelijkheid (§3.4.3.2) en Toetsing & verbetering (§3.4.3.3).

Figuur 10. Aandachtsgebied Beleid & Strategie benadrukt in het zelfdiagnose-instrument voor purpose

3.4.3.1 Bedrijfsplannen

Het beleid met betrekking tot de purpose ligt vast in de bedrijfsplannen van organisaties. In hoeverre deze plannen worden doorgevoerd in attitude en gedrag zijn bepalend voor het niveau waarop de purpose vorm krijgt. Een organisatie die voor eerlijke en slaafvrije koffie strijdt, sluit op het gedragsniveau geen contracten af met leveranciers die niet ook volledig slaafvrij zijn. Ook niet als dit economisch gezien de makkelijkste, snelste of voordeligste optie is. In al het handelen wat betreft de bedrijfsplannen, vormt de purpose de leidraad.

In hoeverre bepaalt de purpose het beleid dat wordt gevoerd en de bedrijfsplannen die worden gemaakt?

Beleid	☐	Wanneer zich economisch aantrekkelijke kansen voordoen, zal de purpose daarvoor wijken binnen X
Attitude	☐	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen, zal de purpose daar in sommige gevallen voor wijken binnen X
Gedrag	☐	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen en deze brengen de purpose in het geding, dan slaat X deze te allen tijde af

3.4.3.2 Verantwoordelijkheid

Deze dimensie geeft antwoord op de vraag wie verantwoordelijk is voor purpose binnen de organisatie. Centraal staat wie de purpose heeft opgesteld en wie er in het dagelijkse werk mee wordt geconfronteerd. Op beleidsniveau zijn dat beleidsmakers. Zij maken plannen en richtlijnen om de purpose te verweven in het DNA van de organisatie. Op het attitudeniveau worden hier speciale functies voor vormgegeven. Vaak is purpose op dit niveau een los element. Dit resulteert in een geïsoleerde plek binnen de strategie. De speciale functies zijn ingericht om een beweging binnen de organisatie te bewerkstelligen. Op gedragsniveau heeft iedereen binnen de organisatie regie over de purpose. Alle medewerkers zijn rolmodellen en nemen verantwoordelijkheid voor de (interne en externe) zichtbaarheid van purpose.

Wie heeft regie over de purpose? Wie maakt purpose zichtbaar binnen en buiten de organisatie?

Beleid	☐ De purpose van X is opgesteld door beleidsmakers ☐ De purpose wordt gecontroleerd en getoetst door diezelfde beleidsmakers
Attitude	☐ De purpose van X wordt geredigeerd door mensen met speciaal ingerichte functies daarvoor (bijvoorbeeld purpose-managers)
Gedrag	☐ De purpose van X wordt opgesteld of aangepast door alle medewerkers binnen de organisatie ☐ Alle medewerkers binnen X hebben een rol als rolmodel, zowel naar elkaar (intern) als naar de buitenwereld (extern)

3.4.3.3 Toetsing & verbetering

In hoeverre het beleid en de strategie worden getoetst, geeft aanwijzing voor op welk niveau de purpose wordt verweven in de organisatie. Wanneer een organisatie purpose als onderdeel van de kwaliteitszorg ziet, is zij genoodzaakt dit scherp in de gaten te houden. Organisaties die op gedragsniveau opereren zijn daarom constant in beweging. De purpose is geïmplementeerd op gedragsniveau en wordt hieraan getoetst op periodieke feedbackmomenten. Organisaties op beleidsniveau veranderen niet vanuit intrinsieke motivatie voor kwaliteitsverbetering; er worden simpelweg procedures gevolgd. Medewerkers binnen organisaties met purpose op het attitudeniveau verweven,

tonen dat ze de purpose belangrijk vinden. Deze houding betekent niet dat er vervolgens actie wordt genomen.

In hoeverre worden het beleid en de strategie gebaseerd op de purpose binnen X en hoe gebeurt dit?

Beleid	☐ De plannen met betrekking op purpose binnen X liggen vast in procedures
Attitude	☐ Men vindt het binnen X belangrijk dat de purpose getoetst wordt en aandacht krijgt om eventueel te verbeteren
Gedrag	☐ Er is een constante cyclus gaande van nieuwe, verbeterde beleidsvormen die worden getest en aangepast ☐ Op periodieke wijze worden feedbackmomenten ingelast om te kijken waar X staat en te zoeken naar verbeteringen

3.4.4 Aandachtsgebied 4: Partnerschappen & middelen

Volgens het EFQM plannen en beheren uitmuntende organisaties hun externe relaties (2013). Ook hebben dit soort organisaties intern de middelen die de strategie, beleidsplannen en effectiviteit van processen ondersteunen. Dit doen ze om te zorgen dat ze de invloed op het milieu en de maatschappij effectief kunnen beheren. Deze maatschappelijke betrokkenheid is precies de kern waar het bij purpose om gaat. Om die reden laat ik dit aandachtsgebied buiten beschouwing in het instrument. Dit aspect zit verweven in de gehele operationalisering van purpose.

3.4.5 Aandachtsgebied 5: Processen, producten & middelen

Bij dit aandachtsgebied is het belangrijk hoe de organisatie de beschikbare middelen inzet als ondersteuning en expressiemogelijkheid van purpose. Met het begrip ‘middelen’ worden materialen, apparatuur, gebouwen en beschikbare informatie bedoeld (Janssen & Van Etten, 1999). Processen, producten & middelen (zie Figuur 11) valt uiteen in Identificatie van purpose activiteiten (§3.4.5.1), Communicatie (§3.4.5.2) en Werk- & productieproces (§3.4.5.3).

Figuur 11. Aandachtsgebied Processen, producten & middelen benadrukt in het zelfdiagnose-instrument voor purpose

3.4.5.1 Identificatie van purpose activiteiten

Om de doorleving van purpose binnen de organisatie te bevorderen, is het noodzakelijk om bewust bij aanjagende activiteiten stil te staan. Op die manier krijgt de werknemer inzicht in de activiteiten die bijdragen aan het maatschappelijke doel. Op beleidsniveau betekent dit dat activiteiten die bijdragen aan de purpose in regels en voorschriften binnen de organisatie worden vastgelegd. Op attitudeniveau betekent dit dat hier over wordt gepraat en dat men tijd wil maken voor overleg. Op gedragsniveau gaat dit een stap verder en wordt er een evaluatie aan gekoppeld. De evaluatie vindt periodiek plaats waarbij de activiteiten die bijdroegen aan de purpose worden besproken en geëvalueerd. Deze evaluatie resulteert in verandering van de regels en/of het beleid in de organisatie.

In hoeverre worden activiteiten die bijdragen aan de purpose onderscheiden in X?

Beleid	☐	In regels en voorschriften binnen X zijn de activiteiten die aan de purpose bijdragen vastgesteld
Attitude	☐	Werknemers vinden het belangrijk om activiteiten die bijdragen aan de purpose te bespreken in overleg
Gedrag	☐	Activiteiten die bijdragen aan de purpose worden expliciet behandeld in periodiek overleg (zoals wekelijkse of maandelijkse vergadering)

3.4.5.2 Communicatie

Verder zal de doorleving van purpose worden bevorderd als interne en externe communicatie hiervan doordrongen is. Op die manier worden stakeholders continu geconfronteerd met purpose. Op beleidsniveau betekent dit dat er regels zijn gemaakt over hoe purpose wordt verweven in documenten en andere middelen binnen/buiten de organisatie. Er staat bijvoorbeeld op intranet (intern platform) een banner met de purpose. Op attitudeniveau worden deze beleidsmaatregelen opgepakt door personeel. Er wordt gesproken over de purpose en geëvalueerd over innovatie en verandering hiervan. Men staat positief tegenover de purpose en vindt het goed om deze na te streven. Op het gedragsniveau communiceren medewerkers altijd in lijn met de purpose. Dit is geen kwestie van verplichting meer maar een gewoonte. Intrinsieke motivatie is hiervoor de aanjager.

In hoeverre is interne en externe communicatie doordrongen van de purpose?

Beleid	☐ Op interne communicatiekanalen wordt de purpose verwerkt in de content. Er wordt bijvoorbeeld op intranet een banner en pagina ingericht ter ondersteuning van de purpose ☐ Er zijn regels vastgesteld over hoe de purpose op externe communicatiekanalen zichtbaar moet zijn
Attitude	☐ Medewerkers begrijpen dat het belangrijk is om de purpose elke keer te aan te halen in interne en externe communicatie
Gedrag	☐ De purpose is zichtbaar in de vaste huisstijl van X (bijvoorbeeld in mails naar externe partijen en op interne kanalen naar collega's)

3.4.5.3 Werk- & productieproces

Deze dimensie richt zich op de verwevenheid van purpose in het werk- en productieproces. Wordt het werkproces volledig afgestemd op de purpose of is de purpose meer een strategische bijzaak? Op beleidsniveau wordt vastgelegd hoe en of de purpose verweven wordt in organisaties. De andere organisaties in de keten van het proces worden wel of niet gekeurd op hun streven naar hetzelfde gemeenschappelijke doel. Op het attitudeniveau is de purpose in principe leidend voor handelen, dus zouden contracten met externe partijen alleen ondertekend worden als aan de gemeenschappelijke voorwaarden wordt voldaan. In praktijk zal duidelijk worden dat het

maatschappelijke doel niet altijd de overhand heeft. Mocht het maatschappelijke doel altijd vooropstaan en de leidraad zijn voor het handelen, dan bevindt het productieproces zich op het gedragsniveau. Alle schakels in de keten voldoen aan de voorwaarden die de purpose van de organisatie vereist.

In hoeverre is de purpose terug te zien in het werk- en productieproces van X?

Beleid	☐ In beleid is vastgelegd met welke ketenorganisaties X onderhandelt ☐ In het beleid is vastgelegd dat alle onderdelen van de keten streven naar hetzelfde gezamenlijke doel ☐ In werkinstructies is de purpose verwerkt
Attitude	☐ De purpose is in principe leidend voor het handelen van X. Wanneer een contract met potentieel meer rendement een optie is, verandert X haar koers
Gedrag	☐ Het productieproces wordt vaak opnieuw gevalideerd. Wanneer blijkt dat verbetering mogelijk, dan wordt dit in gang gezet. Het betreft constante innovatie ☐ Wanneer ontdekt wordt dat onderdelen van het productieproces niet 100% bijdragen aan de purpose, dan worden deze contracten herzien of beëindigd ☐ De werkinstructies met betrekking tot purpose worden regelmatig bekeken voor mogelijke verbetering

3.5 De scorebepaling

Met de antwoorden die een organisatie geeft, wordt een profielschets gevormd (zie Figuur 12 voor een voorbeeld profielschets). In de linkerkolom staan alle dimensies van de aandachtsgebieden. De nummers corresponderen met de nummers uit het instrument (zie Bijlage 1). In de middelste drie kolommen wordt een markering gezet bij het niveau waarop de organisatie scoort. In de rechterkolom staat het totale oordeel per aandachtsgebied weergegeven. Op basis van deze profielschets wordt het resultaat geschreven.

Niveaus / Aspecten	1. Beleid	2. Attitude	3. Gedrag	Totaal oordeel per aandachtsgebied
1.1		•		Fase 2. Attitude
1.2		•		
1.3	•			
2.1	•			Fase 1. Beleid
2.2	•			
2.3		•		
3.1		•		Fase 2. Attitude
3.2			•	
3.3		•		
4.1		•		Fase 3. Gedrag
4.2			•	
4.3			•	

Figuur 12. Voorbeeld van profielschets

Hoofdstuk 4 Interviews

4.1 Inleiding

Het doel van deze fase is het verbeteren van het instrument op basis van kennis uit de praktijk. Allereerst hield ik verschillende interne gesprekken bij de Reputatiegroep. Deze gesprekken gebruikte ik als voorbereiding op diepte-interviews met kenners en ervaringsdeskundigen (zie §4.4.2 voor specificatie). Met de diepte-interviews beantwoord ik de deelvraag: Hoe beoordelen ervaringsdeskundigen de eerst versie van het zelfdiagnose-instrument voor purpose? Ik vroeg hen naar de situatie in de organisaties waar ze werken en wat volgens hen concrete indicatoren zijn van purpose op de verschillende niveaus. Met deze informatie maakte ik een verbeterde versie van het instrument. Deze tweede versie van het instrument is te vinden in Bijlage 9.

4.2 Voorbereiding op interviews: de interne gesprekken

Door middel van twee interne gesprekken bij de Reputatiegroep bereidde ik mij voor op diepte-interviews. Ik probeerde hiermee informatie te achterhalen over de situatie rondom purpose in de praktijk. De gesprekken duurde beide ongeveer een uur en vonden plaats op het kantoor van de Reputatiegroep te Utrecht. Ik liet het instrument zien aan de gesprekspartners en gaf hierbij toelichting op de totstandkoming hiervan.

Het eerste gesprek was met Ralph van Disseldorp, partner bij de Reputatiegroep. Ik toonde het instrument en stelde de open vraag: ‘Afgaande op de informatie die ik je gegeven heb, wat voor indicatoren zijn er denkbaar als het gaat om purpose in de praktijk?’ Ralph heeft veel ervaring in de zorgsector, als voormalig directeur marketing en communicatie bij het UMC. De voornaamste indicator van purpose is volgens hem het bewustzijn van purpose bij elke schakel binnen de organisatie. Het niveau van purpose binnen een organisatie wordt het best duidelijk bij de afdelingen die niet met het primaire proces bezig zijn. Is de purpose ook doordrongen bij deze afdelingen? Dan voorspelt dit in grote mate hoe het gesteld is met de doorleving van purpose. De samenhang binnen een organisatie is daardoor een belangrijke voorspeller. Alle afdelingen horen gericht te zijn op het primaire proces. Niet alleen de verpleegkundigen aan het bed werken vanuit de purpose, maar ook bijvoorbeeld de financiële afdeling.

Het tweede gesprek hield ik met Arjan Hoek, medeoprichter van en partner bij de Reputatiegroep. Hoek heeft in eerste instantie twijfels over de aanwezigheid van purpose op de agenda van organisaties. Wanneer er kennismakingsgesprekken worden gehouden met klanten, staan verschillende vragen voorop zoals: Wat mist de klant? En: Wat mist de wereld? Hoek benadrukt dat (het nastreven van) purpose vaak wordt bepaald door externe factoren. De maatschappelijke trends, concurrenten en hypes dwingen organisaties om hierop in te spelen. Organisaties zijn vaker onbewust met purpose bezig, dan dat dit expliciet op de agenda staat. Dit betekent dat organisaties wellicht wel investeren in purpose-activiteiten, maar dit niet koppelen aan het concept purpose. Het is daarom noodzakelijk om een betere en meer uitgebreide inleiding te geven op het instrument. De lastigheid zit hem in de onduidelijkheid van de term. Purpose kan ook simpelweg het maatschappelijk gedreven doel zijn.

Met deze informatie veranderde ik allereerst het interviewprotocol. Dit was in eerste instantie gericht eigenschappen zoals de helderheid, concreetheid en diagnose van het instrument. Dit was niet meer de voornaamste focus van de nog te houden interviews. Ik wilde met de diepte-interviews indicatoren achterhalen uit de praktijk. Met die waardevolle informatie zou ik bevestiging krijgen van huidige indicatoren. Daarnaast paste ik de inleiding van het instrument aan. Deze maakte ik uitgebreider met voorbeelden en uitleg van purpose.

4.3 Methode

4.3.1 Materiaal

Voor de semigestructureerde interviews maakte ik een interviewschema (zie Bijlage 2). Allereerst probeerde ik een schets te maken van de betrokkenheid van desbetreffende geïnterviewde met purpose. Door middel van vragen over het dagelijkse werk en de beïnvloeding van purpose daarop. Ik vroeg ook naar de betekenis en plaats van purpose binnen de organisatie. Na dit algemene gedeelte spraken we over purpose-indicatoren. Ik gaf uitleg over mijn onderzoek en de vormgeving van het instrument en vertelde dat ik door verhalen uit de praktijk de indicatoren wilde aanscherpen.

4.3.2 Gesprekspartners

In deze paragraaf beschrijf ik de verschillende ervaringsdeskundigen die ik interviewde. De interviews hadden niet allemaal dezelfde insteek. Ik onderscheid twee verschillende interviews. Ik sprak allereerst met Steven Twigge van Purpose Connection. In dit interview lag de focus op de business rondom purpose en het nut van een instrument maken. In de andere interviews sprak ik over inhoudelijke vragen over het instrument en potentiële indicatoren in de praktijk. Deze interviews waren met personen die een communicatie- en/of marketingfunctie bekleden of op een andere manier connectie hebben met purpose. De keuze voor deze personen is gebaseerd op de eis voor een divers mogelijk palet aan achtergronden/situaties van de geïnterviewden.

De insteek van de interviews is het verbeteren van de eerste versie van het purpose-instrument. Ik heb de gesprekken daarom vooral de vrije loop gelaten. Er is daarbij regelmatig van het interviewprotocol afgeweken. Om die reden staan de interviews per persoon, per topic uitgewerkt (Bijlage 3 tot en met 8). In het laatste interview dat ik hield, merkte ik dataverzadiging op. Het doel om bevestiging en aanscherping in de praktijk te vinden was gehaald. Om deze reden heb ik in totaal zes interviews gehouden.

Steven Twigge van Purpose Connection (Utrecht)

Twigge is werkzaam voor verschillende organisaties in en rondom Utrecht. Onder de naam van Purpose Connection geeft hij advies en sessies aan organisaties die in beweging willen komen of al zijn. Purpose Connection biedt zelf ook een purpose-test aan. Deze test wordt niet meer gebruikt, maar fungeerde als gespreksstarter en maakte een onderscheid in klanten. Ik heb Twigge uit interesse voor zijn perspectief en de inhoud van het instrument gevraagd voor het interview. Het interview vond plaats op station Utrecht Centraal op vrijdag 6 december 2019.

Babette Hensbergen van ABN AMRO (Amsterdam)

Hensbergen noemt zichzelf een *peoplemanager*. Actief, sociaal, enthousiast en iemand die uitdaging haalt uit mensen ondersteunen in hun ontwikkeling. Ze is ruim veertien jaar werkzaam bij ABN AMRO. Ze vervulde hier functies als accountmanager, recruiter external staffing, HR business partner en is nu Cultuur en Change manager. Ik heb

Hensbergen gevraagd omdat zij in het dagelijks werk geconfronteerd wordt met (het handelen middels) de purpose van ABN AMRO. Het interview vond plaats op het kantoor van ABN-AMRO te Amsterdam op dinsdag 3 december 2019.

Magriet Bruinsma van Rabobank (Groningen)

Bruinsma is adviseur Communicatie & Coöperatie bij de Rabobank Noordenveld West Groningen. Ik leerde haar kennen op het CommunicatieCongres 2019 in Tivoli te Utrecht. Bruinsma gaf daar aan dat zij bij Rabobank volop bezig is met hun purpose. Ik wilde haar graag interviewen om te achterhalen hoe de purpose op beleidsniveau wordt omgezet in purpose op gedragsniveau. Het interview vond telefonisch plaats op maandag 9 december 2019. Via Quick Time Player (app op Macbook Air) nam ik het gesprek op.

Vivian Elion en Saskia Floore van Moyee Coffee (Amsterdam)

Elion is projectmanager circulariteit en Floore is Chief Moyeecial Officer (leidinggevende en verantwoordelijk voor sales en operatie) bij Moyee Coffee. Moyee Coffee is een kleine, jonge purpose-gedreven organisatie opgericht door Guido van Staveren van Dijk. Ik wilde graag iemand bij Moyee Coffee spreken, omdat deze organisatie een ontzettend duidelijke purpose heeft, namelijk de boeren in Ethiopië via het Fairchain-principe ondernemers maken van hun eigen producten. Het interview vond plaats op dinsdag 10 december 2019 op het kantoor van Moyee Coffee te Amsterdam.

Bartel Geleijnse van The Colour Kitchen (Utrecht)

Geleijnse is spreker, adviseur, schrijver en oprichter/directeur van The Colour Kitchen (TCK). Zijn doel is zoveel mogelijk mensen inspireren tot socialer ondernemen. Ik wilde Geleijnse interviewen omdat TCK een bekende Nederlandse onderneming is die zich inzet tegen *social waste*. Geleijnse heeft daarnaast veel ervaring met adviseren van organisaties die socialer willen ondernemen, dus hij zou mij naar verwachting veel kunnen vertellen over de praktijk van purpose. Het interview vond plaats op maandag 16 december 2019 bij Portaal te Utrecht.

Roos Spekman van Dopper (Haarlem)

Spekman is projectmanager bij Dopper. Ze is verantwoordelijk voor twee hoofdzaken binnen haar werk. Enerzijds houdt ze zich bezig met het bouwen van een gemeenschap rondom de missie van Dopper. Anderzijds draagt ze bij aan het vergroten van de toegang tot (kraan)water. Ook is ze mede verantwoordelijk voor impactonderzoek bij Dopper. Door deze focus in haar werk, is ze sterk verbonden met de purpose en missie van Dopper. Het interview vond telefonisch plaats op maandag 30 december 2019. Via Quick Time Player (app op Macbook Air) nam ik het gesprek op.

4.4 Conclusie

In deze paragraaf beschrijf ik per aandachtsgebied op welke punten ik het zelfdiagnose-instrument voor purpose aanpas en waarom ik dat doe. De aanwijzingen voor deze wijzigingen staan in de interviews dikgedrukt weergegeven (Bijlage 3 tot en met 8). De volledige verbeterde versie van het instrument staat in Bijlage 9.

Inleiding

- Uit verschillende interviews komt naar voren dat de definitie van purpose vaag is. Om die reden is het noodzakelijk om in de inleiding van het instrument al duidelijk te zijn over de gehanteerde definitie. Ik voeg voorbeelden en een uitleg van de definitie van purpose toe. Dit zal de duidelijkheid bevorderen.
- Om de duidelijkheid nog meer te bevorderen, voeg ik uitleg toe over wat het instrument oplevert. Dit staat niet in de eerste versie van het instrument en is noodzakelijk om de lezer te informeren en overtuigen van het nut van het instrument.

Leiderschap

- Bij dimensie 1.1 ‘Betrokkenheid leidinggevende’ voeg ik een indicator toe waarin expliciet wordt gevraagd naar betrokkenheid van de medewerkers. Leidinggevenden zijn betrokken leiders als zij laten zien dat ze hart voor de zaak hebben en initiatieven niet alleen aanmoedigen maar hier ook naar vragen. De indicator luidt: ‘De leiding / het management vraagt medewerkers naar initiatieven die de purpose bevorderen binnen X’.

- Bij dimensie 1.2 ‘Erkenning & waardering’ voeg ik een stelling toe waarin pogingen tot gewenst gedrag ook als goed beoordeeld worden. De indicator luidde eerst: ‘De leiding / het management erkent gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose door dit positief te beoordelen in functioneringsgesprekken’. Daar voeg ik aan toe: ‘Hierbij behoren ook pogingen (good effort) die niet geslaagd zijn maar wel betuigen van motivatie’. Goede pogingen erkennen en van waarde schatten heeft naar waarschijnlijkheid positieve invloed op toekomstig gedrag.
- Bij dimensie 1.3 ‘Ondersteuning & Bevordering’ voeg ik een indicator toe die betrekking heeft op het aanjagen/aansporen van medewerkers. De leidinggevende is degene die niet alleen een rolmodelfunctie heeft, maar ook de werknemers moet aansporen om initiatief te nemen en zelf als rolmodel te functioneren. De indicator luidt: ‘De leiding / het management jaagt werknemers aan om te handelen in lijn met de purpose door dit expliciet te zeggen/promoten.’

Personeel

- Bij dimensie 2.3 ‘Betrokkenheid bij verbetering’ voeg ik stellingen toe die gericht zijn op een feedbackcultuur binnen de organisaties. De indicator op attitudeniveau luidt: ‘Men gelooft in een open-feedbackcultuur binnen de organisatie, waarbij feedback geven op elk niveau binnen de organisatie mogelijk is.’ De indicator op gedragsniveau luidt: ‘Op en tussen elk niveau binnen de organisatie worden feedback-momenten ingelast om te praten over mogelijke verbetering’.

Beleid & strategie

- Bij dimensie 3.1 ‘Bedrijfsplannen’ voeg ik een stelling toe die gericht is op de soort winst die organisaties nastreven. Purpose-gedreven organisaties maken compromissen wat betreft de te behalen winst. Door keuzes altijd te baseren op de onderliggende bedoeling, is het niet mogelijk om maximale winst na te streven. In plaats daarvan gaan purpose-gedreven organisaties voor een optimale winst, onder de omstandigheden die zij het beste achten. In die zin wordt deze optimale winst de maximale winst haalbaar voor hen. De indicator op

beleidsniveau luidt: ‘De organisatie heeft vastgelegd dat het optimale winst is dat nagestreefd wordt, in plaats van maximale winst’. De indicator op attitudeniveau luidt: ‘De organisatie staat positief tegenover het streven naar optimale winst in plaats van naar maximale winst, omdat dat een noodzakelijk compromis is van purpose-gedreven organiseren”. De indicator op gedragsniveau luidt: ‘De organisatie zou tot een maximale winst komen, maar kiest er bewust voor om optimale winst na te streven’.

- Bij dimensie 3.3 ‘Toetsing & verbetering’ voeg ik stellingen toe die gericht zijn op het meetbaar maken van de purpose. Meetbaar maken van de maatschappelijke doelstellingen draagt bij aan gewenst gedrag in lijn met de purpose. Doordat werknemers zien waarvoor zij zich inzetten. Meetbaar maken behoort tot toetsing en verbetering, omdat de huidige bedrijfsvoering wordt getest en de resultaten inzicht geven in mogelijke verbeterpunten. De beleidsindicator luidt: ‘Om de effectiviteit en uitwerking van de purpose van X te meten, zijn er beleidsplannen om dit meetbaar te maken’. De attitude-indicator luidt: ‘Omdat men het belangrijk vindt binnen X om te weten of zij daadwerkelijk impact maken, zou dit graag meetbaar gemaakt worden’. De gedragsindicator luidt: ‘Om de impact te meten van X’s purpose-gedreven organiseren, wordt er periodiek onderzoek gedaan door (externe) onderzoekers’.

Processen, producten & middelen

- Bij dimensie 4.3 ‘Werk- & productieproces’ voeg ik stellingen toe die betrekking hebben op bijdrage aan een gezamenlijke cultuur. Of deze cultuur is doordrongen van de purpose is zichtbaar in rituelen of andere vaste gedragingen. Deze dragen bij aan de zichtbaarheid van hetgeen de organisatie voor staat en gaat. Het is noodzakelijk voor de geloofwaardigheid en slagingskans dat elke schakel hieraan bijdraagt, geen uitzonderingen daargelaten. De beleidsindicator luidt: ‘In X zijn rituelen (vaste gedragingen) vastgelegd waaraan iedereen zich moet houden. Dit kan bijvoorbeeld het expliciet groeten zijn van collegawerknemers’. De attitude-indicator luidt: ‘Men staat positief tegenover afgesproken rituelen (vaste gedragingen). Men vindt dat dit bij de organisatie hoort en wil hieraan bijdragen’. De gedragsindicator luidt: ‘Rituelen (vaste gedragingen) behoren tot X. Elke

schakel in de organisatie houdt zich zichtbaar aan de afgesproken gedragingen/regels'.

- Bij dimensie 4.3 'Werk- & productieproces' voeg ik stellingen toe die expliciet het sociaal rendement voorop stellen. De beleidsindicator luidt: 'In documenten staan purpose-gerelateerde zaken altijd voorop. Bijvoorbeeld bij een vergadering wordt eerst de vooruitgang wat betreft maatschappelijke relevantie besproken en daarna andere zaken'. De attitude-indicator luidt: 'Binnen X vindt men het belangrijk om de maatschappelijke relevantie of impact die gemaakt wordt voorop te stellen'. De gedragsindicator luidt: 'Binnen X staat de maatschappelijke relevantie en/of impact (de purpose) altijd voorop. Van vergaderingen intern tot besprekingen met klanten: het eerst besproken onderwerp is purpose gerelateerd'.

Scorebepaling

Een ander punt dat sterk naar voren kwam in de interviews, is het heterogene karakter van purpose-gedreven organiseren. Er is niet één manier van purpose-gedreven organiseren of een harde grens om te spreken in termen van goed of fout. Om die reden stel ik nog een wijziging van het instrument voor. Dit keer in de berekening van het resultaat. Van Etten gebruikte een format waarbij de organisatie de indicatoren kan aanvinken of niet (1998). Deze vorm geeft geen mogelijkheid voor nuance. In het zelfdiagnose-instrument voor purpose voeg ik een antwoordschaal toe, om nuanceverschillen zichtbaar te kunnen maken. Het wordt een 6-puntsschaal van: *helemaal niet herkenbaar in onze organisatie* tot *zeer herkenbaar in onze organisatie*. Ik kies hierbij bewust voor een 6-puntsschaal. De antwoorden kunnen als interval behandeld worden en de participant wordt gedwongen een kant te kiezen vanwege het even aantal antwoordopties. De antwoordschaal ziet er als volgt uit:

Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

Deze antwoordschaal resulteert in een eindscore die ligt tussen 1 en 6 per aspect. Hieraan ken ik de volgende niveaus toe: onvoldoende, matig en goed. Sommige aspecten hebben

meerdere stellingen die gezamenlijk het niveau bepalen. Daar wordt een gemiddelde van genomen. Om die reden verdeel ik de scores op de volgende manier: onvoldoende verwevenheid van purpose blijkt uit een score van 0 tot en met 2. Matige verwevenheid blijkt uit een score van 2,1 tot en met 4. Een goede verwevenheid blijkt uit een score van 4,1 tot en met 6. Aan deze scores koppel ik de kleuren groen, oranje en rood. Met die kleuren wordt de profielschets opgesteld (zie Figuur 13 voor een voorbeeld).

Niveaus / Aspecten	Beleid	Attitude	Gedrag
1.1			
1.2			
1.3			
2.1			
2.2			
2.3			
3.1			
3.2			
3.3			
4.1			
4.2			
4.3			

Legenda		
Score	Niveau	Kleur
0 - 2	Onvoldoende	
2,1 - 4	Matig	
4,1 - 6	Goed	

Figuur 13. Aangepaste profielschets

Middels een voorbeeldberekening laat ik zien hoe de scores berekend worden. In Figuur 14 staan de gedragsstellingen van aandachtsgebied Personeel (betrokkenheid bij verbetering) met fictieve antwoorden. De scores van deze fictieve participant zijn respectievelijk 4, 4, 5 en 3. Dit resulteert in een ‘eindscore’ van 4. De berekening is als volgt: (4+4+5+3)/ 4 = 4. Deze participant beoordeelt de betrokkenheid bij verbetering op gedragsniveau als matig. Dit betekent dat deze participant de betrokkenheid van personeel bij verbetering van de purpose matig zichtbaar vindt in gedrag binnen de organisatie.

Inbreng van medewerkers vormt het uitgangspunt voor verbetering van beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○×○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Op periodieke basis worden medewerkers gevraagd om hun inbreng te geven op het huidige beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○×○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Er heerst een cultuur waarin aanspreken van anderen op (on)gewenst gedrag mogelijk is	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○×○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Op en tussen elk niveau binnen de organisatie worden feedback-momenten ingelast om te praten over mogelijke verbetering	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○×○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

Figuur 14. Voorbeeldantwoorden op gedragsstellingen

Overig

In de interviews kwamen ook zaken naar voren die niet in het instrument onder te brengen zijn, maar wel bijdragen aan het begrip over purpose-gedreven organiseren. Om die reden benoem ik deze voorbeelden in deze paragraaf en in de discussie (§7.3).

Allereerst is dat het belang van authenticiteit. Zonder authenticiteit in de kern, is de boodschap niet geloofwaardig en het streven gedoemd om te mislukken. Volgens Geleijnse van TCK werkt niets zonder authenticiteit; zeker niet in de economie waarin we nu leven. Alhoewel de functie als rolmodel voor leiders een prominente rol heeft in het instrument, is authenticiteit moeilijk te bevangen in meetbare indicatoren. Als je snapt wat purpose is, dan doe je iets waar je geen label op kunt plakken. Dit wordt je namelijk gegund, aldus Geleijnse. Degene die dat bepalen, zijn je belangrijkste stakeholders. Als je dit snapt, heb je de ingang tot het verdienmodel. Niet alleen intern wordt daarnaar gekeken. Ook (potentiele) klanten worden geacht authentiek te zijn. Voordat ze bij TCK een offerte uitbrengen, worden eerst twee gesprekken gehouden. Eén bij de externe partij en één bij TCK. In de tussentijd test TCK de ander op authenticiteit door leden van het eigen team naar de andere partij te sturen. De wil moet namelijk oprecht zijn.

Ten tweede zijn er specifieke activiteiten die organisaties ondernemen om purpose doorleefd te krijgen binnen de organisatie. Alhoewel er indicatoren zijn opgenomen in het instrument om deze activiteiten te ondervangen, noem ik hier de specifieke activiteiten ter kennisgeving en inspiratie. Wat doen organisaties zoal om purpose doorleefd te krijgen? Rabobank werkt volgens Bruinsma met activiteiten die bijdragen aan gedragsherkenning. Een voorbeeld dat Bruinsma graag zou invoeren is een gedragsbingo. Een kaart met voorbeeldgedragingen die bijdragen aan de purpose van Rabobank wordt

intern gedeeld. Medewerkers worden op deze manier getriggerd om die gedragingen te vertonen. De bingokaart zorgt ervoor dat de purpose concreet wordt gemaakt en afziet van het vage karakter.

Bij The Colour Kitchen vertalen ze de purpose ook in specifieke gedragingen. TCK staat voor *no social waste*. Er zijn bepaalde rituelen vastgelegd, waar iedereen zich aan dient te houden. Een specifiek voorbeeld hiervan in het oprecht en expliciet groeten van de ander. TCK wil mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans bieden. Naast dat deze mensen praktisch gezien worden geholpen, is er emotioneel ook net een stapje meer nodig om hen zo goed mogelijk te helpen.

Als laatste leverde de interviews ook een kritische kanttekening op het instrument op. De vraag rees wie de doelgroep van het instrument is. Er is een cruciaal verschil tussen organisaties die purpose-gedreven ingestoken zijn en organisaties die overgaan op purpose-gedreven organiseren. Het instrument impliceert een bepaalde route, namelijk van beleid naar attitude en van attitude naar gedrag. In de praktijk zie je dat organisaties die vanaf de start hun bestaansrecht ontlenen aan purpose een omgekeerd pad bewandelen. Vanuit een volledig intrinsiek gedreven overtuiging begint een ondernemer te handelen naar hoe het volgens hem of haar moet. Mensen worden aangetrokken die voor hetzelfde doel gedreven worden en vervolgens groeit de organisatie. Het gedrag is het startpunt en de attitude is een voorwaarde. Beleid wordt pas later opgesteld. Meestal vanuit noodzaak als de organisatie groeit en er structuur aangebracht moet worden.

Organisaties die over willen gaan op purpose-gedreven organiseren (zoals Rabobank), zullen veel waarschijnlijker het voorgestelde pad uit het instrument doorlopen. Om mensen te overtuigen van bepaald gedrag is structuur noodzakelijk. Zo’n organisatie bestaat soms al jaren en heeft een gevestigde cultuur. Medewerkers overtuigen van een andere vorm van werk is niet zomaar gedaan. Stap voor stap door middel van implementaties van kleine veranderingen, kan een veranderende attitude leiden tot veranderd gedrag. Dit is een belangrijk punt dat ik meeneem in de conclusies (zie hoofdstuk 7).

Hoofdstuk 5 Casussen

5.1 Inleiding

De functie van dit hoofdstuk is een eerste validatie van het instrument. Ik verwachtte in dit stadium van het onderzoek een volledig beeld van purpose te hebben gewaarborgd in het instrument. Om dit te toetsen, analyseerde ik twee casussen. In deze casebeschrijvingen zocht ik naar succesfactoren. Hoewel ik vooral herkenning en bevestiging verwachtte, was ik alert op relevante en/of cruciale waarden waarop ik het instrument kon verbeteren. Mochten deze zich voordoen, dan verwerkte ik die in de verbeterde versie van het instrument. De deelvraag die ik hierbij stelde, luidt: Zijn er relevante of cruciale waarden die nog aan het zelfdiagnose-instrument voor purpose toegevoegd dienen te worden?

5.2 Methode

De keuze voor de twee case-organisaties baseer ik op het trendrapport van strategisch adviesbureau Synergie in samenwerking met onderzoeksbureaus Dynata en DATAIM (2019). Jaarlijks voeren zij een onderzoek uit naar de veertig meest inspirerende organisaties van het jaar. In 2019 werden uit de ruwe lijst van 317 organisaties veertig organisaties gekozen die de 'top 40 impactorganisaties' vormen. Op nummer één staat Too Good to Go. Om die reden kies ik Too Good to Go als eerste case-organisatie. De tweede case die ik kies, is LEGO. Deze organisatie is het hardst gestegen volgens het ontwikkelingspercentage (ontwikkeling ten opzichte van 2018) en bekleed plaats twee van de lijst (Synergie, 2019). Vanwege de grote stijging (+9%) van LEGO verwacht ik concrete aanwijzingen te vinden waarop LEGO zich heeft verbeterd wat betreft het maken van impact. Voor beide casussen beschrijf ik de relevante en/of cruciale waarden waarop zij purpose bedrijven. Naar aanleiding van deze informatie maak ik veranderingen in het instrument (zie §5.5).

5.3 Casus 1: Too Good To Go

In 2015 is Too Good to Go (in vervolg: TGTG) opgericht door vier vrienden uit Denemarken. TGTG functioneerde eerst via een website maar al snel werd dit een app.

Bij TGTG strijden ze tegen voedselverspilling. Een gezellige club 'waste warriors' die geloven dat ze een verschil kunnen maken, aldus TGTG (2020$_a$). In de afgelopen jaren breidde het concept uit naar andere (Europese) landen. In januari 2018 lanceerde Joost Rietveld de TGTG app in Nederland. Via de app kunnen consumenten voor een paar euro een Magic Bag kopen. Deze tas wordt gevuld met eten dat anders wordt weggegooid. De aanbieders (restaurants, bakkerijen, hotels en supermarkten) vullen de tas met drie keer de waarde van wat de gebruiker betaalt (tussen 4 en 6 euro). Ondertussen zijn meer dan 1000 locaties aangesloten bij de app.

Volgens Synergie zijn er een aantal pijlers waarop voornamelijk impactorganisaties goed scoren (2019). De eerste is de authentieke visie en maatschappelijke rol. TGTG's purpose is maatschappelijk verantwoord, namelijk het tegengaan van voedselverspilling. Dit is de reden waarom ze zijn ontstaan en dat maken ze ook graag duidelijk. Ze communiceren open, helder en consistent. De site TGTG (www.togoodtogo.nl) is betrekkelijk simpel. Als ondernemer kun je je aansluiten als leverancier van de magic bags en als consument kun je informatie vinden over The Movement (de beweging die TGTG leidt) of antwoord vinden op veelgestelde vragen. Met deze simpele benadering, maakt TGTG helder waarvoor zij staat. De focus is volledig gericht op het maatschappelijke doel bereiken, zonder aandacht te besteden aan andere (bij)zaken.

Daarnaast staat innovatie binnen deze organisatie centraal. De Nederlandse tak van TGTG bestaat pas twee jaar, maar werd direct met een tegenslag geconfronteerd. De Magic Bags die in eerste instantie gratis werden aangeboden, werden niet opgehaald door consumenten. Ondanks dit galante gebaar, werkte deze tactiek niet. Wanneer een consument een tas claimt, betaalt hij of zij hier voortaan voor. Na doorvoeren van deze grote verandering, wil TGTG verder ontwikkelen. TGTG daagt daarvoor niet alleen haar personeel uit om mee te denken over innovatie. Landelijk zet zij innovatieprojecten uit zoals de '*waste innovation case'*. In deze case wordt het voedselverspillingprobleem door de country manager van de UK vestiging benoemd (Too Good To Go, 2020$_b$). Het is de bedoeling dat lezers van deze case met creatieve oplossingen komen en dit inzenden. Het overkoepelende doel is gezamenlijk beter en slimmer worden.

Het aanbieden van betrouwbare en vooral relevante producten hangt hier sterk mee samen. Door middel van openstaan voor innovatie en nieuwe ideeën te omarmen, zorgt TGTG ervoor dat zij de beste is in wat ze doet. Bij TGTG bieden ze een eerlijke prijs voor de best mogelijke producten. Ze stellen eisen aan alle onderdelen in de procesketen. Medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe dingen uit te proberen (Synergie, 2019). Falen is hierbij mogelijk omdat werk anders verstikkend kan zijn en kan leiden tot middelmaat, aldus TGTG (Syngerie, 2019).

Daarnaast zorgt TGTG dat ze alleen maar samenwerken met enthousiaste en gedreven individuen en organisaties. Ze inspireren medewerkers om bovengemiddeld te presteren. Men is hierdoor creatiever, meer geneigd om te blijven, productiever en zo trekt de organisatie ook meer talent aan (Synergie, 2019). Om aan een (intrinsiek) gedreven groep medewerkers te komen, hanteert TGTG een strenge selectieprocedure (To Good To Go, 2020_c). Naast de benodigde skills voor de betreffende vacature, wordt men gevraagd naar informatie over zijn of haar relatie met voedselverspilling. 'Laat zien hoe je werkt: geef concrete voorbeelden van bepaalde projecten/prestaties', aldus TGTG (2020_c).

Een laatste punt dat bijdraagt aan het succes van TGTG is het inzicht in de impact die ze maken. TGTG presenteert veelvuldig het aantal geredde maaltijden en kilo CO2 dat ze hebben voorkomen (2020_a). Ze maken de maatschappelijke relevantie inzichtelijk en grijpbaar voor het publiek.

5.4 Casus 2: LEGO

De Deense speelgoedfabrikant LEGO maakt sinds 1932 de gekleurde kunsttofblokjes en –figuurtjes. Het familiebedrijf is al jaren de grootste speelgoedfabrikant van Europa. Na dertig jaar kiest LEGO ervoor de wereld te inspireren met creativiteit (Synergie, 2019). Creativiteit en veerkracht om de wereld beter te maken staan voorop. '*LEGO rebuilds the world*' is de nieuwe slogan die aansluit bij de missie: '*To inspire and develop the Builders of Tomorrow'.* In tegenstelling tot TGTG is LEGO niet gestart als purpose-gedreven organisatie, maar verandert zij daarin.

In 2004 was LEGO bijna failliet. Toen ze zich dat realiseerden, besloten ze terug te gaan naar de kern van de organisatie. Ze willen kinderen het potentieel bieden om spelenderwijs hun creativiteit te ontwikkelen. Ze veranderden hun gehele organisatie en dat werd definitief een keerpunt in de strategie.

Een van de voornaamste mechanismen hoe LEGO dit heeft aangepakt, is intern gedreven door de HR-afdeling. Van elke medewerker binnen LEGO werd een LEGO ambassadeur gemaakt (Synergie, 2019). Belangrijk hierbij is het in kaart brengen van individuele purposes, om deze te matchen aan de purpose van LEGO (HBR Leaders, 2019). De authentieke interesse vanuit de leiders is hierbij een sleutelelement. Er moet een bepaald niveau van vertrouwen en respect zijn op alle niveaus (HBR Leaders, 2019). De vraag welke transities werknemers kunnen maken binnen de organisatie staat voorop.

Om met de juiste mensen (te blijven) werken, heeft LEGO een *people promise*. Deze houdt in dat elke LEGO Group werknemer vier eigenschappen bezit, te weten: doelgericht, systematische creativiteit, koppelingsvermogen en actievermogen. Doelgericht zijn wordt gedreven door de purpose: elke werknemers hoort trots te zijn op de missie van de LEGO Group en zich hieraan committeren. Om volledig te kunnen committeren, worden dialogen gefaciliteerd binnen de organisatie (HBR Leaders, 2019).

Daarnaast laat LEGO zien dat ze de gehele organisatie onder de loep heeft genomen. Niet alleen op het gebied van personeel zijn grote stappen gemaakt, ook in de aandachtsgebieden waarop LEGO zich focust. Zo zijn sinds enkele jaren actief betrokken bij duurzaamheidsactiviteiten (in samenwerking met WWF) en zetten ze nog meer in op educatie van kinderen (Synergie, 2019). Deze activiteiten sluiten aan bij de purpose van de organisatie. Door de gehele organisatie op de schop te nemen, pakken ze het grondig en daardoor geloofwaardig aan.

5.5 Conclusie

De TGTG en LEGO casussen roepen herkenning op wat betreft de aspecten die in het purpose-instrument zijn verwerkt. Zo zetten beide organisaties veel in op innovatie. Dat heeft er -vooral bij LEGO - voor gezorgd dat groeien en veranderen mogelijk is. Ook is

wederom de selectie van het juiste personeel een belangrijke pijler. Zonder personeel met een intrinsieke gedrevenheid voor de kern van de organisatie, is werken middels een purpose lastig. Naast dat de casussen veel herkenning oproepen zijn er twee punten die ik aanscherp in het instrument, voordat ik het aan de test in praktijk onderwerp. Deze wijzigingen resulteren in een derde versie van het instrument (zie bijlage 10 voor het volledige aangepaste instrument). De twee wijzigingen die ik maak, zijn:

Communicatie

De simpele en heldere communicatie van TGTG maakt duidelijk dat zij creëren van maatschappelijke relevantie op nummer één zetten. De communicatie is consistent en ademt de purpose van de organisatie. Dit punt kan duidelijker en scherper worden verwoord in dimensie 4.2 'Communicatie'. Op beleidsniveau voeg ik de volgende stelling toe: 'Er is bepaald dat de purpose van X hetgeen is de stakeholders als eerste zien/horen in communicatie van X'. Op attitudeniveau luidt de aanvullende stelling: 'Medewerkers vinden het belangrijk om de purpose van X altijd als eerste te benoemen in geschreven en mondelinge communicatie'. Op gedragsniveau voeg ik de stelling toe: 'De purpose is als eerste zichtbaar en direct duidelijk voor de kijker/lezer van onze communicatie'.

Impact meetbaar maken

Zowel TGTG als LEGO laten duidelijk zien welke impact er samen met de stakeholders wordt gecreëerd. De nadruk ligt daarbij op het gezamenlijke. Door een aankoop in de TGTG-app draagt de consument bij aan het verminderen van CO2-uitstoot. Dit is zo duidelijk bij de twee casussen, omdat er concreet en helder over wordt gecommuniceerd. Ze presenteren op meerdere plekken op de websites wat ze hebben gemeten. Het is een illusie om te denken dat impact niet meetbaar is. In sommige gevallen is het lastiger dan KPI's meten, maar dat maakt het niet onmogelijk. Inzichtelijk maken en presenteren van maatschappelijke relevantie is in zekere zin al verwerkt in de dimensie 'Toetsing & verbetering'. Echter, hier blijft de presentatie van deze gevonden gegevens nog achterwege. Dit voeg ik daarom nog toe aan dimensie 4.2 'Communicatie'. Op beleidsniveau luidt de aanvullende stelling: 'Er is bepaald dat X transparant is over resultaten wat betreft maatschappelijke impact van X'. Op attitudeniveau luidt de stelling: 'Medewerkers vinden het belangrijk dat naast de economische behaalde winst, ook de

maatschappelijke impact wordt gedeeld'. Op gedragsniveau luidt de stelling: 'De behaalde maatschappelijke resultaten worden prominent gepresenteerd aan stakeholders (bijvoorbeeld op de site)'.

Hoofdstuk 6 Instrument in de praktijk

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de laatste fase van het onderzoek: de test van het instrument in de praktijk. Het doel van deze fase is tweeledig. Ten eerste dient deze fase als evaluatie van het instrument zelf. Hoe bruikbaar en duidelijk is de conceptversie van het instrument? De deelvragen die ik hierbij stelde, luiden: Hoe beoordelen werknemers het zelfdiagnose-instrument voor purpose? En: Zijn er verbeterpunten die nog aan het zelfdiagnose-instrument voor purpose veranderd kunnen worden? Het tweede doel dient de operationele waarde van het instrument. Is het mogelijk om doorleving van purpose binnen organisaties te meten door middel van het instrument? De testorganisatie in deze fase is Moyee Coffee. Door middel van het instrument achterhaalde ik de positie van purpose binnen deze organisatie. De deelvraag die ik hierbij stelde, luidt: 'Welke plaats heeft purpose binnen een purpose-gedreven organisatie op basis van het zelfdiagnose-instrument voor purpose?'

Tijdens de vorige fase van het onderzoek interviewde ik Vivian Elion en Saskia Floore van Moyee Coffee. Uit dit interview bleek dat wij alle drie geïnteresseerd waren in de optie om Moyee Coffee ook te gebruiken voor de laatste fase van het onderzoek. Moyee Coffee is vanaf haar oprichting een purpose-gedreven organisatie. De reden van bestaan is maatschappelijke impact verkrijgen door een gelijke balans te creëren tussen koffieproducenten en –drinkers (Moyee Coffee, 2020). Naast twintig procent FairChain premie voor de koffieboeren, laat Moyee Coffee driehonderd procent meer geld achter bij de koffieproducerende landen. Moyee Coffee is - naar eigen benoeming - een FairChain organisatie (Moyee Coffee, 2014). FairChain is anders dan Fairtrade. Met FairChain probeert Moyee Coffee de koffieketen te herstellen. Uit het interview bleek dat medewerkers van Moyee Coffee sterk intrinsiek gedreven zijn om de gezamenlijk missie na te streven. 'Op een radicale manier veranderen we de koffie-industrie', aldus Moyee Coffee. Toch zijn er ook veel zaken waar Elion en Floore tegenaan lopen. Bijvoorbeeld het gebrek aan structuur wat betreft de doorvoering en doorleving van purpose. Om deze reden zijn zij op zoek naar handvatten om interne processen te optimaliseren. Op die manier streven zij er naar om een nog sterker purpose-gedreven merk te worden.

6.2 Methode

6.2.1 Participanten

Tien werknemers van Moyee Coffee vulden het instrument en een vragenlijst in. De deelnemende werknemers hebben de volgende functies / werken op de volgende afdeling: customer care, finance & operations, B2C klantenservice, Chief international, projectmanager circulariteit, B2B sales, horeca-accountmanager & event-coördinator, stagiair, sales/operationeel manager en business unit manager B2C & Chief Digital.

6.2.2 Materiaal

De participanten doorliepen drie verschillende onderdelen tijdens de afname. Onderdeel één was de introductie (zie Bijlage 11). Hierin werd het onderwerp en de plaats van de test binnen het grotere geheel kort toegelicht. Ook werd men om toestemming gevraagd voor het verwerken van de gegevens. Onderdeel twee was het instrument zelf (zie Bijlage 10). Deze versie van het instrument is de derde versie. Onderdeel drie was een vragenlijst achteraf (zie Bijlage 12). Deze vragenlijst heeft betrekking op het instrument zelf en de ervaring van het invullen. Allereerst beantwoordden participanten stellingen over het gebruik van het instrument, zoals: 'Ik vond het makkelijk om te bepalen welke indicatoren ik zou aanvinken in de vragenlijst' en: 'Ik begreep wat er van mij verwacht werd bij het invullen van de vragenlijst'. Deze stellingen beantwoordde men op een 5-puntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens). Ook bevatte de vragenlijst open vragen zoals: 'Zijn er specifieke woorden/gedeelten in de vragenlijst die volgens u niet helder zijn?' en 'Vindt u de vragenlijst gebruiksvriendelijk?' Daarnaast bevatte de vragenlijst stellingen over de representatie van de werkelijkheid, zoals: 'Ik kan onze organisatie goed kenschetsen met de lijst van stellingen' en: 'Ik kan de stellingen goed toepassen op mijn eigen werk'. Ook deze stellingen werden op een 5-puntsschaal beantwoord. Daarna werd de participant naar missende onderdelen gevraagd: 'Zijn er aspecten van purpose die een rol spelen in uw dagelijkse werk waarover u nog niks kwijt kon?' De vragenlijst eindigde met een open veld voor opmerkingen en een korte bedanktekst.

6.2.3 Procedure

Op donderdag 2 en vrijdag 3 januari 2020 vond de afname plaats bij Moyee Coffee te Amsterdam. Over deze twee dagen verspreid namen de tien participanten deel aan het onderzoek. Ik nam elke participant apart in een vergaderkamer. Allereerst gaf ik uitleg over mijn afstudeeronderzoek en de fase waarin Moyee Coffee een rol speelt. Ik vertelde dat ik Vivian Elion en Saskia Floore in een eerder stadium had gesproken over mijn instrument (zie §4.3.2) en dat het instrument nu werd getest. Na deze uitleg gaf ik het A4-papier met introductie (zie Bijlage 11). Vervolgens las de participant de introductie van het instrument en beantwoordde hij/zij de eerste open vraag (zie Bijlage 10). Dit duurde gemiddeld 7 minuten. Vervolgens vulde de participant het instrument in op papier. Dit duurde gemiddeld 20 minuten. Sommige participanten stelden vragen tussendoor. Deze vragen hadden veelal betrekking op onduidelijkheid van begrippen (worden meegenomen in verbetering, zie §6.3.1). Na het instrument vulde de participant online via Qualtrics Survey de vragenlijst over het instrument zelf in (zie Bijlage 12). Dit duurde ongeveer 10 minuten. De afname duurde in totaal gemiddeld 40 minuten.

6.3 Resultaten

Omdat het doel van deze fase tweeledig is, behandel ik de resultaten apart. Allereerst bespreek ik in paragraaf 6.3.1 hoe de werknemers het zelfdiagnose-instrument voor purpose beoordelen. In paragraaf 6.3.2 bespreek ik de uitkomst van het instrument: de plaats van purpose binnen Moyee Coffee op basis van het zelfdiagnose-instrument voor purpose.

6.3.1 Beoordeling zelfdiagnose-instrument

Vanwege de kleine groep participanten schat ik elke gemaakte opmerking van gelijke waarde. In deze paragraaf bespreek ik de beoordeling en mogelijke verbeterpunten die participanten gaven. De verbeterpunten die ik verwerkt heb in het instrument, staan beschreven in de conclusie (§6.4.1).

Participanten gaven aan dat ze wisten wat er van hen verwacht werd en voelden zich in staat hieraan te voldoen. Met de stelling: “Ik begreep wat er van mij verwacht werd bij het invullen van de vragenlijst” waren alle participanten het eens. Ook vonden de

participanten het niet moeilijk om zich iets voor te stellen bij de genoemde stellingen. Daarnaast vond elke participant het instrument gebruiksvriendelijk. Participanten noemden de verdeling van het instrument in hoofdstukken en paragrafen overzichtelijk. Ook vonden zij de stellingen duidelijk geformuleerd en vond iemand het format consistent: “Het instrument laat mooi de gelaagdheid van purpose zien”.

Desondanks stelden enkele participanten vragen tijdens de afname die duiden op onduidelijkheid. Een participant vroeg naar de precieze definitie van purpose: “Kun je de niveaus nog duidelijker uitleggen? Is dit top-down of bottom-up bedoeld?”. Ook riepen concepten zoals *maximale* en *optimale winst*, *budget vrijmaken* en *rituelen* vragen op. Deze onduidelijkheid bleek ook uit de vragenlijst. Medewerkers waren namelijk minder eensgezind over de moeilijkheid van het instrument. Op de stelling ‘Ik vond het makkelijk om te bepalen welke indicatoren ik zou aanvinken in het instrument.’ werden antwoorden gegeven van *mee oneens* tot *helemaal mee eens*.

Participanten waren het daarentegen volledig eens over de functie van het instrument om een juiste kenschets van de organisatie te vormen. Op de stelling: ‘Ik kan onze organisatie goed kenschetsen met de lijst van stellingen’ antwoordde iedereen *neutraal* dan wel *mee eens*. Echter, niet iedereen kon de stellingen even goed toepassen op eigen werk. Als verklaring noemt men de korte loopbaan bij Moyee Coffee of de indirecte link met purpose in zijn/haar takenpakket. “Ik snap dat anderen meer met de purpose te maken hebben, maar met mijn functie is de link minder duidelijk”, aldus een medewerker.

Een van de doelen van het instrument is het bespreekbaar maken van purpose binnen de organisatie. Op de vraag wat men geleerd heeft over het belang van purpose, reageert men enthousiast. “Ik ben van mening dat onze organisatie nog flinke sprongen kan maken op het gebied van de interne purpose. Naar de buitenwereld laten wij duidelijk zien waar wij voor staan, maar op kantoor leeft dit wel minder.” En: “Interne communicatie over de purpose zou beter kunnen en het betrekken van het hele team bij de purpose of nieuwe koersen zou misschien nog kunnen verbeteren”.

6.3.2 Purpose-positiebepaling bij Moyee Coffee

Op basis van de scores op het zelfdiagnose-instrument voor purpose bepaal ik de positie van purpose binnen Moyee Coffee. Deze positiebepaling maak ik door de gemiddelde scores per niveau van purpose te berekenen en te coderen (zie §4.4 voor een voorbeeldberekening). In Figuur 15 is daarvan het resultaat te zien.

Aandachtsgebied	Aspecten	Beleid	Attitude	Gedrag
Leiderschap	1.1 Betrokkenheid			
	1.2 Erkenning & waardering			
	1.3 Ondersteuning & bevordering			
Personeel	2.1 Personeelsbeleid			
	2.2 Totstandkoming van doelstellingen			
	2.3 Betrokkenheid bij verbetering			
Beleid & strategie	3.1 Bedrijfsplannen			
	3.2 Verantwoordelijkheid			
	3.3 Toetsing & verbetering			
Processen, producten & middelen	4.1 Identificatie van purpose-activiteiten			
	4.2 Communicatie			
	4.3 Werk- en productieproces			

Legenda		
Score	**Niveau**	**Kleur**
0 - 2	Onvoldoende	
2,1 - 4	Matig	
4,1 - 6	Goed	

Figuur 15. Profielschets Moyee Coffee

Het is noodzakelijk om te vermelden dat de analyse van Moyee Coffee een demonstratie is. Het betreft een illustratie van de werking van het instrument. Dit komt door het geringe aantal waarnemingen ($N = 10$). Op basis van de illustratie maakte ik analyses op de manier waarop deze bedoeld zijn gemaakt te worden. Per aandachtsgebied beschrijf ik de analyses. Hierin maak ik vergelijkingen tussen niveaus van purpose en binnen de dimensies.

6.3.2.1 Leiderschap

Op het aandachtsgebied van Leiderschap scoort Moyee Coffee matig tot goed. Op beleidsniveau is de purpose op alle drie de dimensies matig verweven in de organisatie (zie Tabel 3). De scores liggen hoger voor verwevenheid van purpose in het gedrag binnen Moyee Coffee. Hieruit kan opgemaakt worden dat leiderschap vooral zichtbaar is in

gedrag en (nog) minder vastgelegd is in beleid. Opvallend is dat de dimensie *Betrokkenheid van de leiding* relatief goed scoort. De purpose krijgt op attitude en gedragsniveau de hoogste beoordelingen van de medewerkers. De dimensie *Erkenning & waardering* daarentegen is een van de weinige dimensies in de gehele analyse die op alle niveaus van purpose matig scoort.

Tabel 3

Gemiddelde (SD) voor Leiderschap, uitgesplitst op drie niveaus van purpose (N=10)

	Gemiddelde *(SD)*		
Dimensie	**Beleid**	**Attitude**	**Gedrag**
1.1 Betrokkenheid	3,6 (1,77)	4,6 (0,61)	4,2 (0,97)
1.2 Erkenning & waardering	3,0 (0,81)	3,9 (1,45)	3,8 (0,72)
1.3 Ondersteuning & bevordering	3,6 (0,92)	3,5 (1,43)	4,1 (0,90)

Noot. Score 1 = helemaal niet herkenbaar in onze organisatie, score 6 = zeer herkenbaar in onze organisatie.

6.3.2.2 Personeel

Op het aandachtsgebied van Personeel scoort Moyee Coffee ook matig tot goed. Vooral op attitudeniveau heeft Moyee Coffee een sterk verweven purpose in de organisatie (zie Tabel 4). Dit aandachtsgebied is de enige waarop werknemers op alle drie de dimensies een sterke verwerving van purpose op attitudeniveau rapporteren. Opvallend is dat op geen van de dimensies deze sterke attitude wordt vertaald naar purpose zichtbaar in gedrag. Ook scoort de organisatie wat betreft beleid over de betrokkenheid bij verbetering en de rol in totstandkoming van doelstellingen matig.

Tabel 4

Gemiddelde (SD) voor Personeel, uitgesplitst op drie niveaus van purpose (N=10)

	Gemiddelde *(SD)*		
Dimensie	**Beleid**	**Attitude**	**Gedrag**
2.1 Personeelsbeleid	5,3 (0,85)	4,0 (1,41)	3,2 (1,45)
2.2 Totstandkoming van doelstellingen	3,6 (0,74)	4,9 (0,75)	3,7 (1,44)
2.3 Betrokkenheid bij verbetering	3,1 (0,84)	4,7 (0,85)	3,6 (1,13)

Noot. Score 1 = helemaal niet herkenbaar in onze organisatie, score 6 = zeer herkenbaar in onze organisatie.

6.3.2.3 Beleid & Strategie

Op het aandachtsgebied van Beleid & Strategie behaalt Moyee Coffee de laagste scores (zie Tabel 5). Hierbij moet direct vermeld worden dat deze ook gepaard gaan met zeer hoge standaarddeviaties. Dit betekent dat deze gemiddelde scores niet zoveel zeggen over de gehele groep: er zijn een paar zeer hoge negatieve (en positieve) uitschieters.

Door de kleine steekproef heeft één individu veel effect op de score van het geheel. De grootste verschillen tussen werknemers zijn te zien bij de dimensie Verantwoordelijkheid. Op dit aandachtsgebied worden plannen in gedragingen vertaald, maar ontbreekt het voor sommige werknemers aan beleid over purpose. Toetsing & verbetering scoort vooral laag op beleidsniveau.

Tabel 5

Gemiddelde (SD) voor Beleid & Strategie, uitgesplitst op drie niveaus van purpose (N=10)

	Gemiddelde *(SD)*		
Dimensie	**Beleid**	**Attitude**	**Gedrag**
3.1 Bedrijfsplannen	3,4 (0,78)	3,5 (0,60)	5,0 (1,32)
3.2 Verantwoordelijkheid	3,3 (2,26)	2,8 (1,75)	4,1 (1,60)
3.3 Toetsing & verbetering	2,9 (1,58)	5,2 (0,88)	3,6 (1,26)

Noot. Score 1 = helemaal niet herkenbaar in onze organisatie, score 6 = zeer herkenbaar in onze organisatie.

6.3.2.4 Processen, producten & middelen

Op dit aandachtsgebied heeft Moyee Coffee de hoogste score wat betreft verwevenheid op attitudeniveau, namelijk op de dimensie communicatie (zie Tabel 6). Deze attitudes worden succesvol vertaald in purpose geuit in gedrag binnen Moyee Coffee. Daarnaast is dit ook het aandachtsgebied waar een duidelijke verbeterslag mogelijk is, namelijk op de dimensie van identificatie van purpose-activiteiten. Op alle drie de niveaus van purpose wordt deze dimensie matig beoordeeld.

Tabel 6

Gemiddelde (SD) voor Processen, producten & middelen, uitgesplitst op drie niveaus van purpose (N=10)

	Gemiddelde *(SD)*		
Dimensie	**Beleid**	**Attitude**	**Gedrag**
4.1 Identificatie van purpose-activiteiten	2,7 (1,49)	3,8 (1,55)	3,9 (1,52)
4.2 Communicatie	3,5 (1,76)	5,5 (0,97)	4,5 (1,78)
4.3 Werk- en productieproces	3,1 (1,03)	3,5 (0,77)	4,1 (0,71)

Noot. Score 1 = helemaal niet herkenbaar in onze organisatie, score 6 = zeer herkenbaar in onze organisatie.

6.4 Conclusie

Net zoals de resultaten bespreek ik ook de conclusies apart. In paragraaf 6.4.1 beschrijf ik hoe het instrument nog een laatste keer veranderde. In paragraaf 6.4.2 bespreek ik de verwevenheid van purpose binnen Moyee Coffee.

6.4.1 Conclusie optimalisatie van het instrument

Met de praktijktest wilde ik antwoord krijgen op de volgende twee deelvragen over het instrument zelf: Hoe beoordelen werknemers het zelfdiagnose-instrument voor purpose? En: Zijn er verbeterpunten die nog aan het zelfdiagnose-instrument voor purpose veranderd kunnen worden?

De werknemers van Moyee Coffee beoordelen het instrument als inzichtelijk, concreet en gebruiksvriendelijk. Zoals in de resultatensectie beschreven, worden de stellingen beschouwd als begrijpelijk en veelal goed toe te passen op het dagelijkse werk. Ook is het format consistent en helder.

Een van de meest cruciale punten in deze analyse, is de overeenkomst tussen de profielschets en het beeld dat de werknemers zelf hebben van de organisatie. De uitkomst van het instrument is voor veel werknemers van Moyee Coffee een bevestiging van het eigen gevoel. Dit bleek uit de commentaren op de vragenlijst en tijdens de afname van het onderzoek. Wat betreft de attitude binnen Moyee Coffee is alles op orde. Wat er soms nog ontbreekt is beleid. “Intern is er echt winst te behalen, extern zijn we al een erg sterk merk” en “Er is überhaupt niet veel vastgelegd binnen Moyee” werd onder andere verteld door werknemers. Ook werd gezegd: “De vragenlijst heeft laten zien dat er intern nog niet genoeg richting aan gegeven is. Beleidstechnisch kan er intern nog een aantal stappen genomen worden.” En: “Ik denk dat bij Moyee attitude en gedrag heel goed zijn, maar dat beleid en leiderschap achterloopt”.

Er zijn daarnaast enkele punten waarop ik het instrument nog een laatste keer aanpas. De verbeterpunten zijn gebaseerd op concrete aanwijzingen van onduidelijkheid over begrippen. De concrete verbeterpunten die ik verwerk in de finale versie van het instrument (zie Bijlage 13) zijn:

- Ik breid de uitleg van de drie niveaus van verwevenheid van purpose in de organisatie uit. Deze uitleg was aanwezig, maar riep nog vragen op. De aanvulling luidt:

Beleidsniveau toevoeging: Er zijn op dit niveau bijvoorbeeld regels opgesteld die bijdragen aan de purpose, zoals: in een kennismakingsgesprek met een potentiele klant is het verplicht om de maatschappelijke impact als eerste te bespreken.

Attitudeniveau toevoeging: Op dit niveau heerst een positieve gedachte ten opzichte van de purpose: men gelooft in hetgeen de organisatie voor gaat. De wil om purpose-gedreven te werken is sterk: men wil bijvoorbeeld graag inzichtelijk maken hoeveel/welke impact ze met de organisatie maken.

Gedragsniveau toevoeging: Dit kan op verschillende terreinen in de organisatie helder zijn. Er worden bijvoorbeeld enkel nieuwe medewerkers aangenomen die aantoonbaar kunnen maken dat hij/zij affiniteit heeft met de purpose. Of de bijdrage aan het maatschappelijke doel heeft een prominente plek in de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Purpose krijgt op deze manier vorm in concrete handelingen binnen de organisatie.

- De vraag over maximale en optimale winst werd door twee werknemers terecht gesteld (dimensie 3.1). Deze dubbelzinnige benaming verander ik daarom in het instrument. Met de term 'maximale winst' wordt de winst bedoelt die te behalen valt wanneer een organisatie geen rekening houdt met de gezamenlijke impactdoelen. Enkel de economische doeleinden spelen een rol wanneer de organisatie een contract afsluit. Dit impliceert dat een organisatie (nog) niet op gedragsniveau het purpose-beleid nastreeft. Dan zou een organisatie namelijk tegen de hoogst haalbare winst contracten afsluiten. De voorwaarden van de gezamenlijke purpose staan voorop. Deze contracten leveren economisch niet de hoogst haalbare winst op, maar een optimale winst. De tekortkoming van de gebruikte definitie is dat een purpose-gedreven organisatie wellicht de 'optimale winst' als de 'maximale winst' bestempelt, omdat dat voor hen de maximaal haalbare winst is onder de omstandigheden. Het gaat hier dus om een semantisch probleem. Ik verander de term 'maximale winst' in 'economisch hoogst haalbare winst'.
- Een werknemer begreep de volgende stelling van dimensie 1.3 niet: 'Er wordt geld vrijgemaakt voor activiteiten die bijdragen aan de purpose binnen X'. "Wat voor budget is dit dan?", aldus de werknemer. Om die reden vul ik deze stelling

aan met: ‘Bijvoorbeeld een persoonlijk budget voor werknemers om te besteden aan purpose-gerelateerde activiteiten zoals lezingen en workshops’.

- Verschillende werknemers begrepen de stelling over rituelen van dimensie 4.3 niet: ‘In X zijn rituelen (vaste gedragingen) vastgelegd waaraan iedereen zich moet houden. Dit kan bijvoorbeeld het expliciet groeten zijn van collega-werknemers’. Het voorbeeld dat nu wordt genoemd, is een ritueel bij The Colour Kitchen. Dit voorbeeld is wellicht te banaal en daarom verander ik het. De nieuwe stelling luidt: ‘In X zijn rituelen (vaste gedragingen) vastgelegd waaraan iedereen zich moet houden. Dit kan bijvoorbeeld het expliciet groeten zijn van collega-werknemers bij een organisatie die zich inzet tegen sociale verwaarlozing of het complimenteren van werknemers die geen single-use plastic naar werk meenemen bij een organisatie die zich inzet tegen plasticvervuiling’.

6.4.2 Conclusie positiebepaling bij Moyee Coffee

In deze paragraaf geef ik antwoord op de deelvraag: Welke plaats heeft purpose binnen een purpose-gedreven organisatie op basis van het zelfdiagnose-instrument voor purpose? Om dit antwoord te formuleren, gebruik ik de purpose-profielschets van Moyee Coffee (zie Figuur 15, §6.3.2). Ter aanvulling haal ik informatie uit de (open) antwoorden op de vragenlijst.

Over het algemeen wordt in de purpose-profielschets van Moyee Coffee duidelijk dat zij haar purpose vooral op attitude- en gedragsniveau heeft verweven in de organisatie. Alhoewel hier zeker verbetering mogelijk is, zijn ze bij Moyee Coffee op de goede weg.
Zo wijst de profielschets uit dat het personeel bij Moyee Coffee vooral op attitudeniveau de purpose verweven heeft in dagelijks werk. De wilskracht om gezamenlijk de purpose na te streven is duidelijk aanwezig. Opvallend hoge scores zijn te zien op het communicatie-aspect. Op attitude en gedragsniveau blijkt de communicatie afgesteld te zijn op de purpose van Moyee Coffee.

Op beleidsniveau valt de meeste winst te behalen. Dit beeld wordt bevestigd door werknemers. “De mindset is er, maar op beleidsniveau ligt er vrijwel niets concreet vast”, aldus een werknemer. Dit beeld blijkt niet opvallend voor een organisatie die vanaf de

start haar bestaansrecht ontleent aan purpose. Het instrument wordt door dit soort organisaties niet van links naar rechts (beleid-attitude-gedrag), maar andersom (gedrag-attitude-beleid) doorlopen. Een intrinsiek gedreven ondernemer start de organisatie vanuit woede, wilskracht of de drang voor verandering. Deze ondernemer verzamelt gelijkgestemden om zich heen en samen strijden ze voor hun maatschappelijke missie. Pas wanneer de organisatie groter wordt, wordt beleid belangrijker. Moyee Coffee is nu op dat punt: ze groeiden van een start-up naar scale-up.

Wat betreft leiderschap is een verbetering gewenst op erkenning en waardering. Dit is een van de slechtste dimensies. Op zowel beleids-, attitude- en gedragsniveau heeft de leiding erkenning en waardering ten aanzien van purpose onvoldoende verweven in de organisatie. Er zou ter verbetering bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan periodiek afgesproken (evaluatie)momenten, waarop leidinggevenden expliciet good effort van personeel beloont en/of complimenteert. Gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose krijgt op die manier een positieve en expliciete plaats binnen de organisatie.

Op het gebied van personeel heeft Moyee Coffee vrij recent een omslag gemaakt, door veel nieuwe mensen aan te nemen. Zoals eerder genoemd zijn de werknemers gemotiveerd om de purpose na te streven. Op het vlak van personeel kan er vooral op beleidsvlak nog winst worden behaald. Dit wordt ook beaamt door de werknemers: “Intern kan er nog een slag gemaakt worden op de purpose”. Door middel van beleid structureel in te voeren kan deze interne slag gemaakt worden. Zaken waar dan aan gedacht kan worden, zijn bijvoorbeeld vastleggen van harde eisen die gesteld worden in het selectieproces van nieuwe kandidaten. Of de inspraak in doelstellingen en beleid mogelijk/makkelijker maken door formulieren/formats op te zetten.

Op het gebied van Beleid & strategie is deze inhaalslag op beleidsniveau van purpose ook gewenst. Dit kan voor meer duidelijkheid zorgen. Het is onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor (de verwezenlijking van) purpose; op desbetreffende stelling in het instrument was de grootste deviatie zichtbaar. Het zou Moyee Coffee kunnen helpen om de maatschappelijke impact die ze maken (meer) zichtbaar te maken. Door het

(periodiek) tonen van de stappen die worden gemaakt en resultaten die worden behaald, kan Moyee Coffee duidelijkheid en eenheid creëren.

Ten slotte blijkt het instrument de gewenste inzichten op te leveren. Op de vraag: ‘Kunt u vertellen wat u geleerd heeft over het belang van purpose, door het invullen van de vragenlijst?’ Geeft een werknemer antwoord: “Dat het in verschillende segmenten van een bedrijf verwoven zit; niet alleen mindset, maar ook gedrag en kleinere onderdelen zoals een vergadering” Met deze gedachtegang en de drang om aan de kleinere onderdelen te werken, kan Moyee Coffee grote stappen zetten in de optimalisering van haar sterke purpose-gedreven merk.

Hoofdstuk 7 Conclusie, discussie en best practices

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geef ik in de conclusie antwoord op de onderzoeksvraag (§7.2). Ook reflecteer ik op het onderzoek en bespreek ik beperkingen en aandachtspunten (§7.3). Als laatst formuleer ik een lijst met best practices, die (advies)organisaties inzicht kunnen bieden in (de verandering naar) purpose-gedreven organiseren (§7.4).

7.2 Conclusie

De onderzoeksvraag die ik stelde, luidt: *Hoe kan een zelfdiagnose-instrument eruitzien om purpose te meten binnen organisaties?*

Ik voerde allereerst een literatuuronderzoek uit. Purpose blijkt daaruit een lange aanloop te hebben gehad, maar wel onderscheidend te zijn van eerdere maatschappelijke ondernemingsvormen. Sinds enkele jaren wordt er gesproken over purpose als een noodzaak voor organisaties om zich bezig mee te houden. De oorzaak hiervoor kan liggen in het verlangen naar wederkerigheid en verantwoording in de huidige maatschappij. In de betekeniseconomie lonkt men naar houvast, en dat is waar organisaties hun kansen (kunnen) grijpen.

Purpose levert veel voordelen op: purpose-gedreven organisaties zijn aantrekkelijker voor (potentiele) werknemers en presteren succesvoller. Een mogelijke aanjager hiervoor is de synchrone organisatie-identiteit. Purpose is als de lijm binnen een organisatie. Het geeft richting en houvast voor medewerkers. Het zorgt voor één geheel waarin iedereen gemotiveerd is om bij te dragen aan de gemeenschappelijke missie.

Desondanks moet men alert zijn voor de keerzijde van deze betekenisvolle droomorganisaties. De grootste succesverhalen komen van organisaties die ook de meeste tegenslagen hebben overwonnen. Purpose-gedreven organiseren doe je niet zomaar, het is een levensstijl waarin met volle overtuiging een maatschappelijke ambitie wordt nagestreefd. Levert een organisatie half werk, dan is de overtuiging en geloofwaardigheid matig en ligt (het verwijt van) purposewashing op de loer.

Om in kaart te brengen hoe diep purpose in organisaties is verweven, ontwikkelde ik een zelfdiagnose-instrument voor purpose. Het instrument is in eerste instantie opgesteld aan de hand van literatuur, de purpose-tabel van Stamsnijder (2019) en het EFQM model (2013). De basisaanname die hieraan ten grondslag ligt, is dat purpose een vorm van kwaliteitszorg is.

Informatie uit de praktijk (uit casussen en interviews) gaven aanleiding voor verbetering van het instrument. De versie die daaruit volgde, is getest bij FairChain organisatie Moyee Coffee. Werknemers van deze purpose-gedreven organisatie konden het instrument waarderen. De structuur en gebruiksvriendelijkheid spraken daarin aan. Ook wist het instrument de praktijk te weerspiegelen.

Op de vraag: Hoe kan een zelfdiagnose-instrument eruitzien om purpose te meten binnen organisaties? is het antwoord duidelijk. Het resultaat van deze studie is een concept instrument waarin indicatoren een afwegingskader vormen. Natuurlijk is dit een eerste concept en staan we aan de start van wetenschappelijk onderzoek naar purpose. In de toekomst zal hopelijk nog veel meer over purpose onderzocht worden en daarin vormt dit instrument een goede bijdrage.

7.3 Discussie

In deze paragraaf reflecteer ik op het onderzoeksproces. Daarbij ga ik dieper in op de uitvoering van het onderzoek en de conclusies die ik heb getrokken. Dit mondt uit in een aanbeveling voor vervolgonderzoek.

Wat betreft de uitvoering van het onderzoek heb ik enkele kanttekeningen te plaatsen. Door moeizaam contact met stagecomponent van dit onderzoek, heeft het contacteren van externe partijen mij veel moeite en tijd gekost. Ondanks dat ik trots ben op de lijst aan partijen die hebben meegewerkt, had deze lijst meer divers gekund. Purpose is (ondanks deze poging tot grip krijgen) een lastig begrip om te bevangen. Het doel van deze masterscriptie is een interventie plegen bij een stage-organisatie naar keuze. De interventie was in dit geval een verbetering van advies geweest door middel van handvatten geven over purpose-gedreven organiseren. Voor een adviesorganisatie is juist

de informatie uit praktijk daarvoor relevant. Met meer connectie met de praktijk had deze scriptie van grotere waarde kunnen zijn.

Het tweede punt ter discussie is de planning. Ik heb met opzet gekozen voor een onderwerp dat niet in het masterprogramma Communicatie & Organisatie voorbij was gekomen. Ook wilde ik per se kwalitatief onderzoek uitvoeren, omdat ik veel ervaring heb met kwantitatief onderzoek. Deze combinatie van factoren maakte dat de eerste twee fasen van het onderzoek (literatuurstudie en opzet van het instrument) veel meer tijd kostten dan ik had voorspeld. Hetgeen deze onjuiste planning het meest effect op had, is direct het meest betreurenswaardige punt. Dit is namelijk de geringe mogelijkheid om de test in praktijk te generaliseren en hieruit conclusies te trekken over het instrument.

Met dit punt kom ik direct bij de discussie over conclusies. Het instrument heb ik bij een purpose-gedreven organisatie getest. Zoals uit de interviews en afname blijkt, doorlopen deze organisaties een ander pad dan niet purpose-gedreven organisaties. Afname van het instrument bij meerdere organisaties, zou kunnen uitwijzen of het instrument ook werkt voor de organisaties die willen overgaan op purpose-gedreven organiseren. Ondanks de bevestiging uit de praktijktest van een juiste weerspiegeling van de werkelijkheid, zouden meerdere afnames dit werkelijk kunnen bevestigen.

Vervolgonderzoek is dus noodzakelijk om de getrokken conclusies te bevestigen bij andersoortige organisaties. Daarnaast is een belangrijk punt het veranderlijke karakter van purpose. Er is voorspeld dat de betekeniseconomie in 2020 alweer een keerpunt bereikt (Hurst, 2017, p. 30). Dit maakt dat onderzoek naar een onderwerp als dit idealiter wordt becommentarieerd en uitgebreid wanneer trends opspelen of nieuwe informatie beschikbaar is.

7.4 Best practices

Naar aanleiding van de inzichten die ik heb opgedaan tijdens de ontwikkeling van het zelfdiagnose-instrument voor purpose, stel ik enkele best practices voor. Deze best practices leiden idealiter tot nieuwe inzichten, van waaruit verandering binnen (purpose-gedreven) organisaties wordt ingezet.

1. Selecteer personeel op intrinsieke motivatie

Samen met een intrinsiek gedreven groep werknemers werken aan het maatschappelijke doel is de springplank naar succesvol purpose-gedreven organiseren. De organisatie-identiteit en cultuur worden gestimuleerd en gesynchroniseerd door gelijkgestemden. Een intrinsiek gedreven groep wordt idealiter gevormd door een strenge selectie en versterkt zich door een open aanspreekcultuur.

2. Voer authentiek leiderschap

Zonder authenticiteit val je door de mand als organisatie. Purpose-gedreven organisaties zijn het mikpunt van kritiek. Authenticiteit is niet alleen van belang in de gedachte achter de purpose. Leiders horen ook hét rolmodel te zijn voor alle stakeholders. Als een leider de echtheid niet weet te tonen, dan is de missie gedoemd te mislukken.

3. Wees consistent in uitvoering

Voor iedereen binnen de organisatie gelden dezelfde regels, normen en waarden die bijdragen aan de purpose. Het is gewenst dat leiders hierin een rolmodel zijn van consistent gedrag. Streeft de organisatie naar minder CO2-uitstoot, dan is het niet gewenst om vervuilende auto's te rijden of maandelijks te vliegen. Voer de purpose door in alle aspecten van de organisatie en wees hier consistent en open in.

4. Streef naar gedeelde waardecreatie

Een van de belangrijkste waarden van purpose-gedreven organiseren is de drang voor gedeelde waardecreatie. Purpose is niet een doelstelling die door individuele organisaties haalbaar is. Het is een gezamenlijk project, waarbij kennis en ervaring worden gedeeld. Wees bewust van de voordelen die het kan opleveren en niet bang voor concurrenten.

5. Benoem purpose-activiteiten

Om inzichtelijk te maken hoe men bijdraagt aan het geheel, is het noodzakelijk om purpose tastbaar te maken in activiteiten. Door gedragingen te benoemen als bijdrage aan de purpose, krijgen werknemers handvatten toegereikt om purpose-gedreven te handelen. Dit wordt idealiter vastgelegd in beleid en staat expliciet op de (wekelijkse) agenda van organisaties.

Literatuurlijst

Adam Jr., E. E. (1994). Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations Management, 12*(1), 27-44.

Baarda, B., de Goede, M., & Kalmijn, M. (2015). *Basisboek Enquêteren. Handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes*. Nederland: Noordhoff.

Benoit, D. (19 augustus 2019). Move Over, Shareholders: Top CEOs Say Companies Have Obligations to Society. [Wallstreet journal online]. Geraadpleegd van https://www.wsj.com/articles/business-roundtable-steps-back-from-milton-friedman-theory-11566205200?mod=searchresults&page=2&pos=10 op 10 oktober 2019.

Borowy, I. (2013). *Defining sustainable development for our common future: A history of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)*. Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Bosselaar, J. (17 juli 2019). Purpose dé marketingkans van nu. [Adformatie online]. Geraadpleegd van https://www.adformatie.nl/purpose-marketing/purpose -de-marketingkans-van-nu op 10 oktober 2019.

Boston Consulting Group (2019). How to Harness the Power of Purpose. [Internetartikel]. Geraadpleegd van https://www.bcg.com/featured-insights/how-to/purpose-driven-business.aspx op 10 oktober 2019.

DiMaggio, P. & Powell, W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Economics Meets Sociology in Strategic Management, Advances in Strategic Management*, *17*, 143-166.

Chouinard, Y. (2016). *Let my people go surfing. The Education of a Reluctant Businessman. Including 10 More Years of Business Unusual.* Verenigde Staten: Penguin Putnam Inc.

Deloitte (2015). Mind the gaps. The 2015 Deloitte Millennial survey. [PDF]. Geraadpleegd van https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf op 20 oktober 2019.

Eijsbouts, A. J. A. J., Kristen, F. G. H., Jongh, J. M., Schild, A. J. P., & Timmerman, L. (2010). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen.* Handelingen Nederlandse Juristen-Vereniging. 140e Jaargang/2010-1. Nederland: Kluwer.

Etten, N. van (1998). *Kwaliteitszorg in een tekstfabriek. Een onderzoek naar de zorg voor totale tekstkwaliteit in adviesorganisaties.* [Doctoraalscriptie]. Faculteit letteren, vakgroep Nederlands, afdeling taalbeheersing.

European Foundation for Quality Management (2013). EFQM Excellence Model. [PDF]. Geraadpleegd van https://www.qualityscotland.co.uk/sites/default/files/efqm/EFQM%20Excellence%20Model%20Book%202013.pdf op 10 september 2019.

Fink, L. (2018). Larry Fink's Annual Letter to CEOs. A Sense of Purpose. [Internetartikel]. Geraadpleegd van https://www.blackrock.com/hk/en/insights/larry-fink-ceo-letter op 10 oktober 2019.

Fishbein, M. & Yzer, M.C. (2003). Using theory to design effective health behavior interventions. *Communication Theory, 14*(2), 164-183.

HRD Leaders [HRD Leaders]. (6 november 2019*). Leading from Purpose at ING & LEGO*. [Youtube-video]. Geraadpleegd van https://www.youtube.com/watch?v=mUrXgiRKzjc op 10 januari 2020.

Hurst, A. (2017). *De Betekeniseconomie. Geluk en welzijn als drijvende kracht in plaats van economische winst*. Nederland: Sriptum Books.

Janssen, D. & Van Etten, N. (1999). Kwaliteitszorg in een tekstfabriek. *Tekst[blad]*, *1*, 28-36.

Klomp, K. & Maarhuis, N. (2018). *Pioniers van de nieuwe welvaart. Drijfveren en dilemma's van ondernemers in de betekeniseconomie*. Nederland: Business contact.

Lee, S. M., Rho, B. H., & Lee, S. G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International journal of production research*, *41*(9), 2003-2020.

Lubach, A. [VPRO zondag met Lubach]. (17 november 2019). *The Great Travel Hack van Shell - Zondag met Lubach (S10).* [Youtube-video]. Geraadpleegd van https://www.youtube.com/watch?v=CRnWpIZoD5I op 15 november 2019.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363.

Miralles, F. & Garcia, H. (2016). *Ikigai. Het Japanse geheim voor een lang en gelukkig leven.* Nederland: Boekerij.

Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance: *The international journal of business in society, 1*(2), 16-22.

Moyee Coffee (2020). Ontdek ons verhaal. [Internetsite]. Geraadpleegd van https://www.moyeecoffee.com/impact/ op 2 december 2019.

Moyee Coffee [Moyee Coffee]. (12 december 2014). *Revolution in a Cup – Long Edition*. [Youtube-video]. Geraadpleegd van https://www.youtube.com/watch?v=lR1QGyhs7Vo&feature=youtu.be&t=3s op 5 januari 2020.

Patagonia (25 november 2011). Don't Buy This Jacket. Geraadpleegd van https://www.patagonia.com/blog/2011/11/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/ op 4 oktober 2019.

Poll, M. van (2019). Groen lenen is niet per se goedkoper, maar lukt het Rabobank wel? [Financieel Dagblad online]. Geraadpleegd van https://fd.nl/beurs/1321517/groen-lenen-is-niet-per-se-goedkoper-maar-lukte-het-rabobank-wel op 16 december 2019.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 2-17.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal, 16*(1), 15-37.

Prinses Maxima Centrum voor Kinderoncologie (2019). Over ons. [Internetsite]. Geraadpleegd van https://www.prinsesmaximacentrum.nl/nl/over-ons op 25 oktober 2019.

Rabobank (2019). Over ons: profiel: geschiedenis. [Internetsite]. Geraadpleegd van https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/profile/history/index.html op 16 december 2019.

Reputation Institute (15 januari 2019). New Top 10 Reputation Macro-Trends are Moving Financial Markets and World. [Internetartikel]. Geraadpleegd van https://www.reputationinstitute.com/about-ri/press-release/new-top-10-reputation-macro-trends-are-moving-financial-markets-and-world op 10 oktober 2019.

Riel, C. B. M. van (2010). *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communications - theorie en praktijk.* 4e geheel herziene druk. Nederland: Academic Service.

Rogers, K. W., Purdy, L., Safayeni, F., & Duimering, P. R. (2007). A supplier development program: rational process or institutional image construction? *Journal of Operations Management*, *25*(2), 556-572.

Samson, D., & Terziovski, M. (1998). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management, 17*(4), 393-409.

Scott, R. W. (2014). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities*. Fourth Edition. Verenigd Koninkrijk, London: SAGE.

Shah, S. A. A. (2017). Role of Neo-institutionalism and Organizational Culture in Service Innovation Exploitation and Exploration. *Global Conference on Services Management,* 215-226.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Verenigd Koninkrijk: Penguin Group.

Solarz, T. (19 oktober 2016). Marketeer: blijf met je poten van purpose af. [Adformatie online]. Geraadpleegd van https://www.adformatie.nl/media/marketeer-blijf-met- je-poten-van-purpose-af op 10 oktober 2019.

Stamsnijder, P. (2019). *Purpose - Het verhaal van de moraal*. Nederland: Van Duuren Management.

Synergie (2019). Trendrapport: De inspirerende 40: Business for Good 2019. [Internetdocument]. Geraadpleegd van https://www.synergie.nl/wp-content/uploads/2019/11/BusinessforGood-trendrapportage2019-Synergie.pdf op 1 december 2019.

Taylor, M. & Watts, J. (9 oktober 2019). Revealed: 20 firms behind a third of all carbon emissions. [Guardian online]. Geraadpleegd van https://www.theguardian.com /environment/2019/oct/09/revealed-20-firms-third-carbon-emissions?CMP= Share_iOSApp_Other op 1 december 2019.

Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly,* 19-49.

Tony Chocolonely (2019). Onze Missie: hoe het begon. [Internetsite]. Geraadpleegd van https://tonyschocolonely.com/nl/nl/onze-missie/hoe-t-begon op 8 december 2019.

Too Good To Go (2020_a). Over ons. [Internetsite]. Geraadpleegd van https://toogoodtogo.nl/nl/about-us op 9 januari 2020.

Too Good to Go (2020_b). The Waste Innovation Case. [Internetsite]. Geraadpleegd van https://toogoodtogo.dk/da/movement/education/the-waste-innovation-case op 10 januari 2020.

Too Good to Go (2020_c). Be a Part of Too Good To Go. [Internetsite]. Geraadpleegd van https://toogoodtogo.org/en/careers op 10 januari 2020.

Van der Linde, M. (2013). 1883 De sociale fabriek. [Internetartikel]. Geraadpleegd van https://www.canonsociaalwerk.eu/uit/details_verwant.php?cps=1&verwant=585 op 10 oktober 2019.

Vermeylen, S. (2007). Hoera, we hebben een missie. *De Bestuurder*, *2*(9).

Bijlage 1 Eerste versie van het purpose-instrument

Dit zelfdiagnose-instrument is bedoeld om inzicht te verkrijgen in hoe er gehandeld wordt naar en gepraat wordt over purpose binnen organisaties. Purpose, het nobele doel van een organisatie, is voor veel individuen onduidelijk en/of ongrijpbaar. Dit instrument geeft daarom handvatten om inzicht te creëren. Het resultaat van de diagnose geeft informatie over de positie van de organisatie wat betreft haar positie ten opzichte van een nobel doel.

Om een zo accuraat mogelijk beeld te geven van de huidige situatie in uw organisatie, is het noodzakelijk om eerlijke inschattingen te maken op de dimensies. Er is geen goed of fout in deze context.

Om te beginnen, zou u in het kort kunnen vertellen wat de purpose van uw organisatie is en wat deze betekent voor het dagelijkse werk?

……

……

……

……

……

……

……

Bij het volgende onderdeel gaat u voor verschillende categorieën aangeven welke handelingen overeenkomen met de praktijk binnen uw organisatie. Deze handelingen komen voort uit de definitie van purpose op verschillende niveaus uitgewerkt. Het betreft een oplopende trap van de uitvoering van purpose, te weten: beleid, attitude en gedrag.

1. **Leiderschap**

Leiders fungeren als rolmodellen binnen een organisatie. Wil een organisatie uitmuntend presteren, dan zijn goede voorbeelden noodzakelijk om de visie te verwezenlijken. Goede leiders zijn flexibel en stellen de organisatie in staat om tijdig te anticiperen. Het is aan de leiders om niet alleen te bepalen hoe purpose een rol krijgt binnen een organisatie, maar ook om dit kenbaar maken door zelf het beste rolmodel te zijn hierin. (H)erkennen en bevorderen van gewenst gedrag behoren hier ook toe.

1. Leiderschap	Fase 1: Beleid	Fase 2: Attitude	Fase 3: Gedrag
1.1 Betrokkenheid leiding	☐ Op papier is vastgelegd hoe de leiding / het management participeert in het doorleven van de purpose	☐ De leiding / het management toont interesse in nieuwe initiatieven die de purpose bevorderen binnen X, om aan te passen in beleid	☐ De leiding / het houdt zichzelf te allen tijde aan de gedragsregels en etiquette ☐ De leiding / het management maakt expliciet tijd voor gesprekken over waarden en normen die bijdragen aan de purpose met ondergeschikten
1.2 Erkenning en waardering	☐ De leiding / het management hebben regels en voorschriften opgesteld waarin staat hoe men zich zou moeten gedragen ☐ De leiding / het management heeft vastgelegd dat de initiatieven met betrekking tot de purpose serieus genomen worden	☐ De leiding / het management erkent werknemers die in lijn met de purpose hebben gehandeld door dit expliciet te benoemen ☐ De leiding / het management vindt het belangrijk om werknemers te complimenteren op taken/werkzaamheden die bijdragen aan de purpose	☐ De leiding / het management maakt tijd vrij om stil te staan bij gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose, bijvoorbeeld door periodiek een gewenste daad of goede werknemer te benoemen en belonen ☐ De leiding / het management zoekt actief naar mogelijkheden om publiciteit te verkrijgen voor daden die de purpose bevorderen, bijvoorbeeld een artikel/blog schrijven over een activiteit binnen de organisatie ☐ De leiding / het management erkent gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose door dit positief te beoordelen in functioneringsgesprekken
1.3 Ondersteuning en bevordering	☐ Er wordt geld vrijgemaakt voor activiteiten die bijdragen aan de purpose binnen X ☐ Elke werknemer mag een x aantal uren op jaarbasis besteden aan activiteiten die bijdragen aan de purpose (en niet binnen het standaard werkpakket vallen) ☐ In regels/handleidingen wordt vastgelegd welk gedrag wel en niet geaccepteerd wordt binnen X en hier wordt op gecontroleerd	☐ De leiding / het management bevordert gewenst gedrag door gewenst gedrag te complimenteren	☐ De leiding / het management ondersteunt werknemers in handelen in lijn met de purpose door zelf altijd een rolmodel te zijn van gewenst gedrag ☐ De leiding / het management zorgt voor een open cultuur waarin ook zijzelf aangesprokken kan worden op ongewenst gedrag

2. **Personeel**

Binnen een goed werkende organisatie wordt personeel gewaardeerd en heerst er een cultuur waarin het behalen van zowel organisatorische als persoonlijke doelen als wederzijds voordelig wordt beschouwd. Wie onderdeel uitmaakt van de organisatie, heeft invloed op het wij-gevoel dat binnen de organisatie heerst.

2. Personeel	Fase 1: Beleid	Fase 2: Attitude	Fase 3: Gedrag
2.1 Personeelsbeleid	☐ In alle vacatureteksten van X wordt de purpose genoemd ☐ Tijdens het selectieproces van nieuwe werknemers worden zij gecheckt op affiniteit met de purpose	☐ Er zijn normen en waarden geformuleerd die bijdragen aan de kernwaarden (en daarmee de purpose) van X	☐ Alleen sollicitanten die voldoen aan de harde eisen (affiniteit met nobele doel) worden geselecteerd ☐ In functionerings- en of beoordelingsgesprekken staat de bijdrage aan de purpose op de agenda. Hier wordt op beloond of aangesproken
2.2 Totstandkoming van doelstellingen	☐ Op papier hebben medewerkers inspraak in de totstandkoming van de purpose ☐ Doelstellingen met betrekking tot de purpose worden top-down opgelegd aan medewerkers	☐ Medewerkers zijn gemotiveerd en voelen zich betrokken om bij te dragen aan de totstandkoming van doelstellingen. ☐ Medewerkers geven aan dat zij zich gehoord voelen wat betreft hun bijdrage aan totstandkoming van de doelstellingen	☐ Medewerkers dragen actief bij aan de totstandkoming van de purpose en op basis daarvan wordt beleid aangepast (bottom-up) ☐ De purpose wordt in dialoog (rondetafels, feedbackgesprekken) tussen verschillende lagen van de organisatie gevormd en aangepast
2.3 Betrokkenheid bij verbetering	☐ Medewerkers mogen inbrengen leveren met aanmerkingen op het huidige beleid ☐ Er zijn formats/formulieren voor medewerkers om inbreng te leveren op het beleid	☐ Er heerst een cultuur binnen X waaruit blijkt dat initiatieven van medewerkers graag aangehoord en gestimuleerd worden	☐ Inbreng van medewerkers vormt het uitgangspunt voor verbetering van beleid ☐ Op periodieke basis worden medewerkers gevraagd om hun inbreng te geven op het huidige beleid ☐ Er heerst een cultuur waarin aanspreken van anderen op (on)gewenst gedrag mogelijk is

3. **Beleid & Strategie**

Onder dit aandachtsgebied valt de gehele ontwikkeling van processen, middelen, (beleids-)documenten en producten. Hoe wordt er gecommuniceerd, geïmplementeerd en bewaakt? De strategische kant van purpose, hoe functioneert een doelgeleide organisatie? De toon van het leiderschap neemt in dit aandachtspunt concrete vormen aan: hoe wordt de toon geoperationaliseerd en hoe zien de (communicatie)middelen eruit?

3. Beleid & Strategie	Fase 1: Beleid	Fase 2: Attitude	Fase 3: Gedrag
3.1 Bedrijfsplannen	☐ Wanneer zich economisch aantrekkelijke kansen voordoen, zal de purpose daarvoor wijken binnen X	☐ Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen, zal de purpose daar in sommige gevallen voor wijken binnen X	☐ Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen en deze brengen de purpose in het geding, dan slaat X deze te allen tijde af
3.2 Verantwoordelijkheid	☐ De purpose van X is opgesteld door beleidsmakers ☐ De purpose wordt gecontroleerd en getoetst door diezelfde beleidsmakers	☐ De purpose van X wordt geredigeerd door mensen met speciaal ingerichte functies daarvoor (bijv. purpose-managers)	☐ De purpose van X wordt opgesteld of aangepast door alle medewerkers binnen de organisatie gedragen ☐ Alle medewerkers binnen X hebben een rol als rolmodel, zowel naar elkaar (intern) als naar de buitenwereld (extern)
3.3 Toetsing en verbetering	☐ De plannen met betrekking op purpose binnen X liggen vast in procedures	☐ Men vindt het binnen X belangrijk dat de purpose getoetst wordt en aandacht krijgt om eventueel te verbeteren	☐ Er is een constante cyclus gaande van nieuwe, verbeterde beleidsvormen die getest en aangepast worden ☐ Op periodieke wijze worden feedbackmomenten ingelast om te kijken waar X staat en te zoeken naar verbeteringen

4. **Processen, producten en middelen**

Binnen een goed werkende organisatie wordt er aandacht besteed aan de processen, producten en middelen. Het nobele doel kan hierin verweven worden, om te ondersteunen of uit te drukken.

4. Processen, producten en middelen	Fase 1: Beleid	Fase 2: Attitude	Fase 3: Gedrag
4.1 Identificatie van purpose activiteiten	☐ In regels en voorschriften binnen X zijn de activiteiten die aan de purpose bijdragen vastgesteld	☐ Werknemers die activiteiten uitvoeren die bijdragen aan de purpose worden hierop positief aangesproken	☐ Activiteiten die bijdragen aan de purpose worden expliciet behandeld op periodiek overleg (zoals wekelijkse of maandelijkse vergadering) binnen X
4.2 Communicatie	☐ Op interne communicatiekanalen wordt de purpose verwerkt in de content. Er wordt bijvoorbeeld op intranet een banner en pagina ingericht ter ondersteuning van de purpose ☐ Er zijn regels vastgesteld over hoe de purpose op externe communicatiekanalen zichtbaar moet zijn	☐ Medewerkers begrijpen dat het belangrijk is om de purpose elke keer te aan te halen in interne en externe communicatie	☐ De purpose is zichtbaar in de vaste huisstijl van X (bijvoorbeeld in mails naar externe partijen, op interne kanalen naar collega's)
4.3 Werk- en productieproces	☐ In beleid is vastgelegd met welke ketenorganisaties X onderhandelt ☐ In het beleid is vastgelegd dat alle onderdelen van de keten streven naar hetzelfde gezamenlijke doel ☐ In werkinstructies is de purpose verwerkt	☐ De purpose is in principe leidend voor ons handelen, maar wanneer er een contract met potentieel meer rendement zich voordoet verandert X haar koers	☐ Het productieproces wordt vaak opnieuw gevalideerd. Wanneer blijkt dat verbetering mogelijk, dan wordt dit in gang gezet. Het betreft constante innovatie ☐ Wanneer ontdekt wordt dat onderdelen van het productieproces niet 100% bijdragen aan de purpose, dan worden deze contracten herzien of beëindigd ☐ De werkinstructies met betrekking tot purpose worden regelmatig bekeken voor mogelijke verbetering

Bijlage 2. Interviewschema

1. **Betrokkenheid bij purpose**

- Kunt u mij iets vertellen over uw functie en dan vooral: hoe deze gerelateerd is aan purpose?
- Wie is verantwoordelijk voor de regie van de purpose?
- Hoe beïnvloedt de purpose uw dagelijks werk?
- Hoe beïnvloedt de purpose het dagelijks werk van anderen binnen de organisatie?

2. **Betekenis van purpose**

- Wat is volgens u de betekenis van purpose in het algemeen?
- Denkt u dat elke organisatie een purpose zou moeten hebben?

3. **Instrument**

Op dit punt omschrijf ik de vier aandachtsgebieden met drie niveaus.

- Wat zijn volgens u de gebieden waarop een organisatie purpose kan inzetten?
- Wat zijn zaken waarop een organisatie zichtbaar kan maken hoe de purpose verweven is in de organisatie?

4. **Overig**

- Heeft u nog opmerkingen of vragen?

Bijlage 3. Interview Purpose Connection

Interviewster: Marita Vaes

Geinterviewde: Steven Twigge

Duur: 1:04:12 minuten

De werkcontext

Twigge zit zogezegd in netwerkjes. Ongeveer vier jaar geleden startte hij met vier mannen een netwerk, vaak onder Purpose Connection. Hij doorloopt in zijn werk als adviseur de volgende fasen: Verkennen - Verbinden - Veiligheid – Valideren.

Visie op purpose

De vraag die Twigge als eerste stelt aan een klantorganisatie is: Wat heeft nu aandacht nodig? In plaats van: waar gaan jullie voor? Van hieruit volgde ook het initiatief voor 'Het is er al'. Vaak zit de kern namelijk al wel goed. Je moet je niet wagen aan niet-authentieke greenwash-praktijken. Vaak zit het maatschappelijke, nobele al in de kern van de organisatie maar moet het opgehaald worden.

Om binnen een organisatie aan de slag te gaan met de purpose, is het gewenst om dat eerst bij een enkele afdeling te doen. Op die manier zal de gehele organisatie gaan bewegen. In een klein clubje heb je veel zaken die je buiten het groter geheel kan houden, dat is even makkelijker om het begin te maken.

Vervolgens moet je de gesprekken over purpose op verschillende niveaus houden.

Beleidsmatig de purpose vastleggen is geen probleem, maar dit betekent niet dat dat direct de oplossing is. Het kan zeker houvast geven om op papier te zetten wat de pijlers zijn, als dat nodig is. Maar het is geen voorwaarde of vereiste.

Het zit hem volgens Twigge in **de kleine dingen**. Een voorbeeld dat we bespraken van Unilever. Een medewerker bij Magnum stelt voor om de ijsjes los in de kartonnen doosjes te stoppen. Dit was een poging om plasticgebruik te verminderen. Wat het resultaat hiervan is, is dat dit gewoon een experiment is. Wanneer het niet zou werken,

kan het weer teruggedraaid worden. Mocht het wel werken, creëer je niet alleen intern beweging maar ook bij externe stakeholders. Mensen voelen zich hierdoor bijdragen aan het grotere geheel en vertellen dit verhaal voort. Er is in dit voorbeeld iemand geweest die zegt: volgens mij kan dit anders. En dat is precies wat je moet hebben binnen organisaties. Bedrijven die inzien dat dit de weg voorwaarts is, die zie je heel snel kantelen.

Op de vraag of elke organisatie om kan gaan op purpose-gedreven organiseren, is Twigge duidelijk: ja. Kijk maar naar een ASN of Triodos bank. Het wordt gewoon steeds groter en onomkoopbaar. Als de klanten geloven in je verhaal, dan komen ze ook naar je toe.

Instrument van purpose connection

Purpose Connection maakte zelf ook een instrument, dus daar was ik zeer benieuwd naar. In de tool (beschikbaar op de eigen site) maakte de klant keuzes tussen verschillende scenario's. Deze waren meer op relevantie of rendement gericht. Op basis van de antwoorden, kwam daar een soort resultaat uit. Het moeilijke hieraan was dat je natuurlijk wilt weten hoe je de antwoorden kan scoren. Het ene antwoord geeft zoveel punten voor relevantie, het andere antwoord geeft zoveel punten voor rendement. Op basis van deze informatie hebben ze het zogezegd uit elkaar getrokken om een bouwplan van te maken. Dit gebruikten ze ook wel om de organisatie de vraag te laten beantwoorden: waar wil je precies het gesprek over voeren? Op die manier hebben ze ook aanvragen geweigerd. Ze zijn aanjagers van de verdieping en niet van rendement.

Ondertussen zijn ze gestopt met de tool. De reden hiervoor was dat de punten moeilijk toe te kennen zijn voor het resultaatberekeningsysteem. Het was niet mogelijk om dit juist af te bakenen. Als je een 7.3 scoort, kun je dan naar een 7.8? En zit je dan vervolgens wel aan de purpose kant in plaats van rendementskant? Mensen waren enthousiast om de tool in te vullen, 'want we moeten het vage concept weten te vangen', maar het was moeilijk te operationaliseren.

Leiderschap

Leiders horen de werknemers **aan te jagen** en **aan te sporen**. Daarnaast is het belangrijk **om open durven te praten** over welke fouten er gemaakt worden. Leiders zijn niet ontastbaar en moeten blijven **openstaan voor nieuwe mogelijke verbeteringen** (hoe klein dan ook). Distantiëren is daarom iets wat de leiders moeten voorkomen. Juist de gesprekken die buiten de vergaderkamer plaatsvinden, bijvoorbeeld bij het koffiezetapparaat, zijn de gesprekken die je wilt horen als leider. **Met elkaar in gesprek blijven** gaan zorgt ervoor dat fouten bespreekbaar zijn. Een leider weet niet alles en maakt ook fouten, hier moet het personeel hem of haar op kunnen aanspreken.

Is een leider een keer met het vliegtuig gegaan, terwijl dat eigenlijk niet de bedoeling is, dan moet dat gedeeld kunnen worden. Het is niet de bedoeling om altijd perfect te handelen, als je maar kan praten over de soms foute keuzes die mensen maken. Als handelen in tegenstrijd is met de regels, dan is het belangrijk om hierover te praten en kenbaar te maken waarom zoiets heeft kunnen plaatvinden.

Daarnaast is **authentiek leiderschap** van belang. Zonder authenticiteit in de kern, is de boodschap niet geloofwaardig en het streven gedoemd om te mislukken.

Personeel

Een van de belangrijkste zaken is hier het **beloningssysteem**. Denk aan *positive reinforcement*. **Complimenten geven** bevordert gewenst gedrag en de cultuur op de werkvloer. Denk hierbij niet alleen aan geslaagd gedrag dat complimenten verdiend, maar ook aan *good effort*: iemand heeft zijn of haar best gedaan.

Strategie

Wanneer het economisch doel meer centraal staat dan het maatschappelijk doel, dan is dat een indicator voor een slecht doorleefde purpose. Het moet geen aflaatbrief zijn.

Zoek daarvoor **een nobel doel in de kleine dingen**, die in ieder geval dicht bij de kern van de organisatie liggen. Ook wanneer er conflict is tussen rendement en relevantie.

Dit maakte Tony's Chocolonely bijvoorbeeld mee. Hetgeen zij voor stonden (maatschappelijke impact door slaafvrije chocolade) werd volledig aan voorbijgegaan door economisch rendement. Op dat moment ging de organisatie terug naar de kern en hebben zij opnieuw gekeken naar hoe ze hun doel zouden bereiken.

Processen, producten en middelen

Wees open en duidelijk over wat doet. En wees daarbij zelfcorrigerend: bedenk eerlijk wat en waar je zaken kan **verbeteren**.

Bijlage 4. Interview ABN AMRO

Interviewster: Marita Vaes

Geïnterviewde: Babette Hensbergen

Duur: 45:13 minuten

Werkcontext

Drie jaar geleden (2015) is de riskafdeling van ABN AMRO overgegaan op zelf-organiserend (zelfsturend) werken. Dit zijn ze gaan doen omdat ze midden in het verhaal van ABN AMRO zijn begonnen en zich beseften: waarom zijn we eigenlijk begonnen? Wat leeft er? De riskafdeling bestaat nu uit ongeveer 170 mensen. Een jaar lang werd er over de nieuwe aanpak van de afdeling en de bijbehorende purpose gesproken. Alle prioriteiten zijn bij elkaar gezet en er is gezamenlijk gekeken naar wat men wilde als purpose. Continu kijken ze naar wat er bijdraagt aan het leuk en toegankelijk maken van de riskafdeling.

Sinds dit jaar zijn er zestig mensen bijgekomen (momenteel 170 in totaal). Omdat dit zo'n grote verandering meebrengt voor de afdeling, gaan ze het hele traject opnieuw uitvoeren. Op die manier wordt het geen opgelegd beleid, maar kan iedereen wederom input leveren. Daarbij is er ook een nieuwe leidinggevende vanaf december 2019. Dit bevestigt nog meer dat ze opnieuw aan de startlijn staan om een purpose op te stellen waar iedereen achter staat.

Momenteel is het zo geregeld dat er waarden en normen aan het grotere doel gehangen zijn. De waarden zijn: creatief en proactief. Daar hingen 9 gedragingen onder. Omdat dit veel te veel is, is dit ondertussen teruggebracht naar 3 waarden: totale belang gaat voor het individuele of teambelang, op zoek naar oorzaken in plaats van schuldigen en we praten met elkaar in plaats van over elkaar.

Bij ABN hoort elke afdeling bij te dragen aan het grotere geheel, de Future Proof Bank. Elke afdeling kijkt hoe deze daar op eigen manier aan kan bijdragen.

Leiderschap

Het belangrijkste is dat leiders als **rolmodellen** functioneren. Doen ze dat niet, dan is de purpose gedoemd om te mislukken. Het management moet voorbeeldgedrag laten zien. Momenteel worstelt ABN hier mee, dus dit is heel herkenbaar.

Op strategische momenten zijn de leiders zeker bewust van de purpose, maar als mensen even niet kijken dan doen ze prima iets anders. Dit kan niet en is ook een absolute indicator voor de nog niet volledig doorleefde purpose. Je **kan alleen maar inspireren als je het zelf ook volledig de purpose naleeft**. Je moet er absoluut in geloven als leider.

Leiders moeten daarnaast het ook wel durven. Onzekere tijden zorgen ervoor dat men terugschiet naar de basis, voor een bank is dat de controle. Het naleven van een purpose gaat gepaard met veel onzekerheden en als leiders niet volledig ervoor durven te gaan, dan is het toch lastig om op het doorleefde niveau van purpose te geraken.

Ook organisaties die niet intrinsiek als purpose-gedreven gestart zijn, kunnen er komen. Het is dan wel noodzakelijk om de top mee te hebben. Ze moeten het intrinsiek voelen om de hele organisatie mee te kunnen krijgen.

Daarnaast is het noodzakelijk om ook aan de top een **transparante cultuur** te hebben waarbij men elkaar aanspreek. Hoe hoger je in de organisatie zit, hoe minder feedback men krijgt. Daar moet de leiding op inspelen door actief **naar feedback te vragen**.

Personeel

Bij ABN is de Input van de werknemers leidend geweest voor de vormgeving van de purpose. Deze **bottom up benadering** zorgt ervoor dat de purpose iets is wat vanuit de mensen gedreven is. Het is niet zo dat de Raad van Bestuur iets heeft opgelegd. Dit is waarschijnlijk een van de redenen waarom het voor het eerst zo is dat (bijna) iedereen de purpose kan opnoemen. Tot nu toe was het altijd: ohja wat was het ook alweer? En nu komt het vanuit de werknemers zelf.

Vroeger had ABN veel meer dat mensen zich identificeerden met de organisatie, men had een 'blauw-groen hart'. Dat zie je nu minder. Hensbergen verklaar dat ze in een transformatie zitten. Het was heel gebruikelijk om zeer lang te werken bij de bank. Werkverbanden van zeker 30 jaar zijn hierbij geen uitzondering. Dit is aan het veranderen. Het verloop mag en wordt groter. Dat vindt de bank ingewikkeld, omdat het een grote verandering is. Er is wel begrip voor deze verandering en daarom willen ze hier in de werving al rekening mee houden. **De focus gaat gelegd worden op welke soort mensen ze willen binnenhalen**, om (tijdelijk) voor het gezamenlijke doet te gaan. Daarbij moeten ze accepteren dat sommige mensen maar een tijdje blijven en dat dit niet betekent dat dat niet van waarde is.

Wat betreft aantrekken van sollicitanten heeft ABN geen opperbeste positie. Het overkomt ABN vaak dat men op de producten die ze hebben afgaat (denk aan Tikkie of Franx), maar dan haakt af als ze horen dat het van ABN AMRO is. De bereidheid om te solliciteren wordt dan direct lager, waarschijnlijk vanwege het imago van de bank.

Volgens Hensbergen ervaring wordt het doorleven van de purpose alsmaar makkelijker als iedereen **intrinsiek gemotiveerd** is voor het gemeenschappelijke doel. Dit zou daarom een **harde eis kunnen zijn bij het aannemen van nieuwe werknemers**.

Strategie

Als je werkelijk purpose-gedreven wil opereren, dan moet je soms best **mooie kansen laten lopen**. Als je een purpose hebt die gericht is op duurzaamheid, dan kun je niet zeggen dat alsnog de gehele club ergens heenvliegt. Je moet **consistent zijn** in het beleid dat je voert. **Economische doel moet ondergeschikt zijn aan maatschappelijke, nobele doel**. Dat is een harde eis.

Het daadwerkelijk doorvoeren van je beleid betekent dat je heel veel zaken ook niet kan doen, ook al zou je die graag willen. Op dit punt gaat het vaak mis bij ABN. Duurzaamheidsregelingen binnen ABN zijn er bijvoorbeeld om mensen goedkoper duurzamere huizen te laten kopen. Als je dan vervolgens ziet dat de top van het bedrijf met het vliegtuig naar Frankfurt gaat, dan is er iets scheef. Rationeel is dat best te

begrijpen omdat men gewend is om het te doen. Het is alleen absoluut niet handig en voordelig voor het geloof in de purpose-gedreven organisatie.

Processen, producten en middelen

Omdat feedback geven en krijgen noodzakelijk zijn voor een purpose-gedreven organisatie, moeten deze **processen worden ingebouwd**. De organisatie moet nadenken over hoe open en transparant je feedback kunt geven op elk niveau van de organisatie.

Het is daarnaast volgens Hensbergen niet noodzakelijk om een purpose te hebben die direct gerelateerd is aan het product. Tony's Chocolonely had ook prima iets anders kunnen verkopen dan chocolade. Het product moet daarentegen wel helemaal voldoen aan de purpose. Er moet gestreefd worden naar **dat elk deel van het proces in lijn is met de purpose**. Stappen in het productieproces moet je eraan kunnen relateren. Producten en processen moeten helemaal onder de purpose vallen.

Overig

Een mooi voorbeeld is Flexa - We're adding color to the world.

Een leuke podcast van BNR: purpose van de purpose.

Bijlage 5. Interview Rabobank

Interviewster: Marita Vaes

Geïnterviewde: Margriet Bruinsma

Duur: 54:11 minuten

Werkcontext

Bruinsma is Communicatie en Coöperatie adviseur bij de Rabobank te Groningen. Ze houdt zich daar bezig met de maatschappelijke agenda van de regio. Waar kan Rabobank van toegevoegde waarde zijn? Wat staat er op de agenda van de gemeente? En hoe kan Rabobank daarop inspelen?

Het hogere doel van de Rabobank is *Growing a better world together*. Bruinsma focust zich op wie die 'together' is: met welke stakeholders hebben ze te maken? En wat kan de Rabobank daar als bank daaraan toevoegen? Bijdrage leveren wordt hierbij niet alleen in geld uitgedrukt, maar ook in mensen, uren en kennis.

Onder 'Growing a better world together' hangen vier thema's: iedereen financieel gezonde, duurzaam wonen, duurzaam groeien en duurzame voeding. Elke regio kiest welk thema het beste aansluit. Hierop wil Rabobank herkend worden. Dit wordt komend jaar vooral ingezet. In haar dagelijks werk heeft Bruinsma contact met andere in haar 'kring' (Kring Groningen Drenthe). Op deze manier wordt de samenwerking opgezocht, maar houden ze het zo lokaal mogelijk. Elke regio heeft namelijk haar eigen uitdagingen en vraagstukken.

Waar het eerst zaak was om bewustwording te creëren, is het nu tijd om over te gaan op handelen volgens Bruinsma. Het beleid moet langzamerhand bijstand krijgen van werknemers in hun mening maar ook zeker in hun gedragingen.

De reden van Rabobank om weer terug te gaan naar de kern was simpel. Ze willen zich onderscheiden van de concurrent. Het is de herontdekte kern waar ze weer naar terug zijn gegaan. Hensbergen: 'Als we er echt toe willen doen, dan zullen we naar onszelf

moeten kijken (wie zijn we) en wat we willen veranderen'. Dat vraagt om meer dan alleen geld te geven, want alle Nederlandse banken hebben dezelfde producten. Natuurlijk willen ze daar de beste in zijn, maar daarin is onderscheidend zijn lastig.

Leiderschap

Bij Rabobank zijn ze bezig met leiderschapsprogramma's. Dit houdt in dat leiders trainingen en cursussen volgen om netwerkleiders te worden. Leiders hebben namelijk een belangrijke rol in sturen van de werknemers, een ware voorbeeldfunctie. Houding en gedrag zijn daarbij ontzettend belangrijk.

Intern wordt er minder niet zoveel 'in de lijn' gewerkt: het gaat om ieders competentie en rol. Dit vraagt van leidinggevende meer een netwerkrol dan een leidingrol. Leiders zijn er om kaders vorm te geven en in gesprek te gaan met de juiste mensen. Dat vraagt iets van het leidinggevend kader.

Personeel

Om de juiste mensen te werven worden vacatureteksten daarop ingericht. Er wordt **nadrukkelijk gevraagd naar mensen die het verschil durven maken in de maatschappij**, een van de kerngedragingen die Rabobank heeft opgesteld. Financieel ingestoken mensen zijn er namelijk genoeg, maar bij Rabobank willen ze meer dan dat. De werknemer moet zich willen inzetten voor de maatschappelijke visie. Wanneer je dit al aan de voorkant regelt, dus bij het binnenhalen van nieuw personeel, dan heb je het goed geregeld. Na de uitnodiging van sollicitanten, is deze eis ook **onderdeel van het sollicitatiegesprek**.

In functioneringsgesprekken (bij Rabobank: growgesprekken) wordt ook **nadrukkelijk aandacht besteed aan de bijdrage aan het maatschappelijk doel**. In deze growgesprekken wordt besproken hoe de waarden en gedragingen in praktijk vertaald worden en hoe betreffende medewerker hiermee is omgegaan. Naast het growgesprek zijn er ook andere gesprekken gedurende het jaar op aanvraag van de medewerker of leidinggevende.

Strategie

Om de overkoepelende focus te waarborgen in de organisatie zijn Rabobank-**waarden en -gedragingen opgesteld**. Dit is een vertaling van de visie in gewenste gedrag. Hierbij staat centraal: 'Ik durf het verschil in de maatschappij te maken'

Rabobank had eerst twee verschillende jaarplannen. Eén jaarplan was het commerciële en het andere het maatschappelijke. Tegenwoordig, om de purpose bij te staan, is dit samengevoegd tot één. Om daadwerkelijk de purpose te doorleven is het namelijk niet de bedoeling om de commerciële en maatschappelijke zaken te veel gescheiden te houden; het moet elkaar complementeren. In het huidige jaarplan staat per thema beschreven wat ze op dat onderwerp ondernemen (projecten etc.). De commerciële doelen zijn heel makkelijk te meten in KPI's. Dat geldt niet voor de maatschappelijke doelen. Die zijn een stuk minder goed meetbaar en dat maakte het voor Rabobank lastiger. Om dit op te lossen, worden de vier maatschappelijke thema's aan de (goed meetbare) KPI's gelinkt.

Purpose-gedreven organiseren is alleen **maar geloofwaardig als ook de commerciële resultaten nog belangrijk blijven**. Een organisatie zoals de Rabobank kan niet claimen dat het economische niet meer belangrijk is. Dit maakt de maatschappelijke doelen meer geloofwaardig en ook zeker meer haalbaar. De realiteit is namelijk wel zo dat wanneer er geen commerciële resultaten meer zijn, de maatschappelijke doelen ook niet gehaald kunnen worden. Het is daarom zoeken naar de balans.

Rabobank heeft hier **een goede balans** in gevonden. De doelen zijn zo ver mogelijk altijd tweeledig ingericht. Neem bijvoorbeeld het doel van duurzamere woningen. De Rabobank verstrekt hypotheken. Het kost daardoor weinig moeite om een maatschappelijk doel als dat te verwerken in de huidige werkzaamheden. Het is voor Rabobank ook gunstig om moderne energiezuinige huizen te verkopen: win-win dus.

Processen, producten en middelen

Bij Rabobank heeft het beleidsmatige gedeelte van de purpose-gedreven organiseren op orde, maar beseft zich dat er meer nodig is dan dat. Wil de organisatie echt purpose-

gedreven zijn? Dan moet je werknemers in dit gedachtegoed meekrijgen. Dit kan alleen maar door de **aanknopingspunten ontzettend klein te maken**. Het is hierbij noodzakelijk om in houding en gedrag precies aan te geven wat dit betekent, omdat de waarden te groots en vaag zijn.

Een voorbeeld waarin Rabobank het gedrag dat bijdraagt aan de purpose heel concreet maakt, is het volgende. Financieel adviseurs van Rabobank worden gevraagd om in elk klantgesprek het verduurzamen van woningen te benoemen. Hiermee dragen zijn bij aan de energietransitie (maatschappelijke doel: duurzaam wonen). De financieel adviseurs worden hiervoor opgeleid met informatie over duurzaamheid van woningen. Door middel van deze kleine maar **concrete handeling**, **wordt de link direct duidelijk naar het maatschappelijke doel**.

Een ander moment waarop de concrete handelingen duidelijk worden, is bij de maandstart. De maandstart vindt plaats per Rabobankvestiging en is een moment waarbij de hele bank kijkt naar wat ze gedaan hebben om **bij te dragen aan het maatschappelijke doel**. Ze be**spreken expliciet wat er gebeurd is op het vlak van de vier thema's**. Mensen komen met praktijkvoorbeelden in deze meetings. Dit wordt gedaan om allereerst op te hoogte te blijven wat anderen doen, maar ook om bewustwording te creëren.

Ook heeft Bruinsma het idee om een impactbingo te beginnen op het kantoor. Deze bingo bevat allerlei handelingen en gedragingen die bijdragen aan de vier maatschappelijke thema's. Deze bingo wordt besproken om met elkaar te begrijpen waaraan ze bijdroegen. Dit noemen ze **bewustwordingshulpmiddelen**.

Wat betreft de producten probeert Rabobank kritisch te blijven. Werknemers worden geïnstrueerd om kritisch naar producten kijken. Wat past dit nog bij waar we voor staan? Als iemand denkt dat dat niet zo is, of dat zaken/producten anders geregeld moeten worden, dan wordt daar actie op ondernomen.

Overig

Daarnaast benadrukt Bruinsma dat het noodzakelijk is om aandacht te besteden aan wat er naar buiten gebracht wordt qua informatie. Het is best veel wat Rabobank doet om de stappen richting purpose-gedreven organiseren te gaan. Toch is dit voor externe partijen (maar ook intern) niet altijd even duidelijk. Met goede en mooie verhalen wil Bruinsma daarom gaan laten zien wat iedereen doet. Deze verhalen schuiven, vanuit bottom-up richting, boegbeelden naar voren.

Bijlage 6. Interview Moyee Coffee

Interviewster: Marita Vaes

Geïnterviewden: Vivian Elion en Saskia Floore

Duur: 58:12 minuten

Werkcontext

Het interview begint met Vivian Elion. Zij is verantwoordelijk voor onder andere de ecologische impact beter op de kaart te zetten bij Moyee Coffee. De focus is op duurzaamheid op een humanistische manier, namelijk een betere wereld waarin de Ethiopische boeren zelf ondernemers kunnen zijn. Het ecologische aspect bleef hier lang op achter, omdat deze *social return* voorging. Nu komt daar verandering in, want zeker bij de grotere klanten is het belangrijk om ook te laten zien dat je in materiaal veranderslag maakt.

Moyee Coffee staat voor Fairchain (in plaats van Fairtrade). Ze maken van de koffieboeren ondernemers. Bij Fairtrade is het zo dat de boer een eerlijke prijs krijgt, maar weinig regie over het proces. Bij FairChain streven ze ernaar om van de boeren ondernemers te maken van het gehele product. Niet alleen het rauwe product, maar ook het branden van de koffieboon etc. vindt plaats in Ethiopië. Fair is ondergebracht als stichting, daarnaast is er de BV (verantwoordelijk voor de koffie van Moyee Coffee). Onder het Fairchain label vallen idealiter straks nog veel meer producten dan koffie, bonen, thee etc.

Leiderschap

Guido van Staveren van Dijk is verantwoordelijk voor het idee achter Moyee Coffee. Het is zijn gedachtegoed dat vorm krijgt binnen de organisatie. Het is dan ook niet zo dat hij de enige verantwoordelijke is, ze noemen het bij Moyee Coffee ook wel community based. Het gedachtegoed is van de mensen gezamenlijk. Collega's kunnen input brengen om beleid en ideeën aan te scherpen.

Een ultieme voorwaarde volgens Elion en Floore zit hem in de identiteit van de leider: **doing by heart**. Als deze **passie** niet aanwezig is, is het nep en ongeloofwaardig. Dat wil je absoluut voorkomen want **geloofwaardigheid** is de sleutel tot purpose-succes. De leider dient intrinsiek gedreven te zijn en moet als beste geloven in waar de organisatie voor staat.

Personeel

Bij Moyee Coffee hebben ze afgelopen jaar een vertaalslag gemaakt wat betreft het personeel. Dit hebben ze gedaan om meer intrinsiek gemotiveerde mensen aan de organisatie te binden. **Iedereen draagt namelijk verantwoordelijkheid** voor het gedachtegoed en is **boegbeeld van de organisatie** (met bijkomende purpose). Ondanks dat Guido de grootste aanjager is van het gedachtegoed, wordt iedereen geacht om bij te dragen.

Eerder werd er nooit gemodereerd op kernwaarden, dat maakt de organisatie schraal volgens Floore. Zeker als je bedenkt dat de organisatie op die manier is opgezet, vanuit een wil voor het gezamenlijke doel. Dat is de reden om meer te zoeken naar mensen met de juiste competentie. Er wordt gekeken of de sollicitant past bij de kern van Moyee Coffee en waar zijn/haar energie naartoe gaat. Mensen die proactief werken, passen bij de kern van Moyee Coffee. Samen geloven in die missie van Guido.

Strategie

Momenteel liggen de **prioriteiten** nog te scheef bij Moyee Coffee, verklaart Elion. Je hebt **continu te maken met de afweging tussen je economische doel en wat je maatschappelijk nastreeft.** Hier moet een duidelijke waarborging van beide plaatsvinden, om beide doelen na te kunnen blijven streven. De purpose wordt momenteel nog te weinig expliciet vooropgezet. Dit wil Elion samen met onder andere Floore, komend jaar aanpakken. Allereerst moeten de werkzaamheden die bijdragen aan de **purpose vastgelegd worden in een jaarplan**. Purpose zit al op zoveel vlakken in de organisatie waarvan men zich niet bewust is. Het krijgt daardoor geen duidelijke positie. Met het jaarplan moet duidelijk worden wat maatschappelijk en economisch gehaald wordt elk jaar.

Daarnaast benadrukken Elion en Floore dat koffie enkel een middel is en nooit het doel. Zo hoort het te zijn bij purpose-gedreven organiseren. Een leefbaar inkomen voor boeren bewerkstelligen is het doel, dat doet Moyee Coffee door zich te focussen op koffie.

Processen, producten en middelen

Om meer zicht te krijgen op hoe purpose precies verweven zit in de organisatie en waar stappen gemaakt kunnen worden, stelt Elion voor om een maandelijks overleg te gaan inzetten. In dit overleg worden mensen van elkaar op de hoogte gebracht en komt de **maatschappelijke visie nadrukkelijk op de agenda te staan**. Momenteel zijn er al overleggen waarin economische doelstellingen worden besproken, maar het maatschappelijke kan hieraan toegevoegd worden. Om het streven naar maatschappelijke doelen tastbaarder te maken, is het makkelijk om dit meetbaar te maken. Wat voor resultaten behaal je met bepaald gedrag?

Het is daarnaast belangrijk om een gewenste sfeer te creëren, volgens Elion en Floore. Het is hiervoor noodzakelijk om iedereen op één lijn te hebben. Wanneer iemand buiten de gewenste paden gaat, werkt dat averechts en demotiverend voor de anderen. **Transparantie** is hierbij heel belangrijk. Je moet anderen aan kunnen spreken op ongewenst gedrag, zodat de groep daar in haar geheel beter van wordt.

Bijlage 7. Interview The Colour Kitchen

Interviewster: Marita Vaes

Geïnterviewde: Bartel Geleijnse

Duur: 1:14:10 minuten

Werkcontext

The Colour Kitchen (TCK) heeft restaurants en een Academy. Bij de academy komen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit allerlei redenen; dat kan zijn: leerproblematiek, leersnelheid, lichtverstandelijke beperkingen, complexe thuissituaties, als er sprake is van een thuis. TCK leidt de deelnemers op in echte restaurants en zorgt vervolgens voor uitstroming naar de arbeidsmarkt. In eerste instantie heeft TCK zelf de restaurants opgezet, met daarbij zelf de programma's ontwikkelen. Hierdoor werd het een van de oudste sociale ondernemingen in Nederland. Omdat gezamenlijk ondernemen effectiever en succesvoller werkt, gingen ze samenwerken met andere ondernemingen.

Visie op purpose

Volgens Geleijnse wordt purpose bepaald door of je authentiek bent of niet. Degene die dat bepalen zijn je belangrijkste stakeholders. Niets werkt zonder authenticiteit; zeker niet in de economie waarin we nu leven. Bij TCK zijn de belangrijkste stakeholders de deelnemers. Zij maken de sociaal maatschappelijke impact. Zij zijn de belangrijkste scheidsrechters. Als je snapt wat purpose is, dan doe je iets waar je geen label op kunt plakken maar wat je gegund wordt. Het mooie van purpose is dat dat niet iets is wat je zo even bedenkt, het publiek bepaald of jij voor hen van purpose bent. Mensen voelen waar het doel naartoe leidt, men voelt de verbinding. Met Dopper weet je waaraan je bijdraagt en daar verbinden mensen zich graag aan. Dat spreekt veel meer voor de verbeelding dan een waterput in Ethiopië bijvoorbeeld. Als je dit snapt, dan heb je de ingang tot het verdienmodel.

Het stukje echtheid is de sleutel bij TCK. De coaches die de deelnemers aan de academie beoordelen op de echtheid. Zij voelen of je begrijpt waar zijn vandaan

komen. Vanaf minuut 1 komen deelnemers terechtkomen in een omgeving die echt is. De coaches bewaken dit proces.

Geleijnse is niet met TCK begonnen vanuit een wereld reddende missie. Dat hoeft ook geen enkel bestuurslid te verwachten zegt hij. Ze zijn verantwoordelijk voor bestaande werkgelegenheid, klantenkring, omzet, winst etc. De reactie is al snel: wat betekent dit voor wat we al hebben?

Allereerst zijn er twee belangrijkste vragen die (mensen binnen) een organisatie zich moet stellen over maatschappelijk ondernemen:

1) Wat doet u eigenlijk zelf? Vragen naar persoon als mens
2) Waar bent u trots op waar u organisatie aan bijdraagt of mogelijk maakt?

Ze werken niet met sales, maar met PR, want mensen gunnen het hen. Dat is ook het punt waarop het flink mis kan gaan en purposewashing op de loer ligt. Je ziet dat wanneer je purpose behandeld als een middel om in te zetten. We halen hier het Shellvoorbeeld aan (The Great Travel Hack). Shell wordt het niet gegund. Een reden daarvoor is dat de werkelijke doelactiviteit niet purposegedreven is. Geleijnse benadrukt dat het kiezen van maar één thema het beste werkt. Voor TCK is *dat no social waste.* Eerst hadden ze ook no food waste en vitaliteit, maar je kan niet op alles de marktleider zijn. Ook maakt dat de boodschap een stuk minder geloofwaardig.

Uiteindelijk gaat purpose vooral om het doen. Durven iets als eerste te doen en je kop daarvoor boven het maaiveld uit te steken. Je stelt je daarvoor kwetsbaar op, maar dat is de enige weg.

Leiderschap

Niemand gaat iets doen als ze niet voelen, dan wel zien, dat de leider ook bereid is om datgeen te doen. De **rolmodelfunctie** geldt voor de gehele organisatie: van afwasser tot directeur. De impact dat de directeur het ook doet is het grootst, deze is namelijk het meest zichtbaar. Dit is de eerste stap, de zichtbaarheid, vervolgens gaan mensen het omarmen.

Enkele punten die Geleijnse noemt die cruciaal zijn voor purpose-gedreven leiderschap:

1. **Authenticiteit**: zonder echtheid kun je het vergeten en is het gehele plan gedoemd te mislukken.
2. De purpose discussie moet eerst gevoerd worden binnen het (leidinggevende) team. De **intrinsieke motivatie** moet namelijk open en besproken worden. Het ongemak moet op tafel liggen om tot dit level te komen.
3. **Rolmodellen**: zoals hierboven genoemd hebben leiders de meest zichtbare en belangrijke rolmodelfunctie binnen de organisatie. Alleen dan krijg je de rest ook mee.
4. **Dualiteit organiseren** en verantwoorden. Er moeten twee belangen gediend worden en daar moet je als leider eerlijk en open over zijn. Dit moet altijd in het achterhoofd zitten, want zonder rendement kan er geen relevantie behaald worden.
5. **Dienend leiderschap** waarbij de leider zich open en transparant opstelt en bereikbaar is voor de werknemers.

Strategie

Bedrijven worden van betekenis als ze niet in *wij* denken, maar in ***samen***.

Het systeem moet op dualiteit gebaseerd zijn: waardevol (relevantie) en waarde creëren (rendement). Wanneer je het financieel en kwalitatief rendement gescheiden houden houdt, doe je het op de foute manier. Je moet dit combineren. En daarbij hoort het sociale rendement voorop te staan als dat is wat je claimt. TCK doet dat door in elke vergadering/meeting het **sociale rendement als eerste agendapunt** te zetten, gevolgd door het financiële rendement. Financieel en maatschappelijk gaan namelijk hand in hand, anders verlies je geloofwaardigheid. Het gaat daarbij om optimaal winststreven, niet een maximaal winststreven.

Voordat ze bij TCK een offerte uitbrengen, houden ze eerst twee gesprekken. Eén bij de externe partij en één intern. In de tussentijd kijken ze soms door middel van andere

mensen uit het team ook nog bij de klant. Je bent namelijk op zoek naar de authenticiteit bij de ander. De wil moet oprecht zijn.

Daarnaast is het volgens Geleijnse effectief om met één afdeling eerst aan de slag te gaan. Door vergrote zichtbaarheid zal het effect vervolgens als een olievlek verspreiden binnen de organisatie.

Personeel

Het belangrijkst wat betreft personeelsbeleid bij TCK is de aandacht en betrokkenheid. Er heerst een aanspreekcultuur en personeel mag participeren in bottom-up benadering van beleid. Hun zingeving en voldoening moet terug te zien zijn in de doelstelling van het bedrijf: een **gezamenlijke zingeving**.

Processen, producten, middelen

Door middel van verschillende ingebouwde rituelen binnen TCK komt de purpose tot leven in het dagelijkse werk. Deze staan symbool voor de oprechte interesse in en aandacht voor mensen. Iedereen volgt deze rituelen.

Een voorbeeld van zo'n ritueel is het bewust en aandacht groeten van medewerkers. Bewust laten merken dat de ander er is: 'jij mag er zijn'. Deze handeling maakt hetgeen ze bij TCK voor staan ontzettend concreet, namelijk no social waste.

Een voorbeeld van dit ritueel: in maart stromen per academylocatie 4-15 nieuwe leerlingen binnen. Natuurlijk onzeker omdat het onwennig is. Ze komen binnen in een nieuwe omgeving die hen welkom heet, die oogcontact zoekt en vraagt hoe het gaat. Op het moment dat Geleijnse op die locatie binnenkomt en niks te doen heeft wat betreft het nieuwe personeel, schut hij toch de hand. Hij zal zich voorstellen en een kort gesprekje houden. Zou hij dit niet doen, dan zou hij zichzelf distantiëren en nooit onderdeel van de club zijn. Door de aandacht in de nieuwe leerlingen te steken, laat je zien dat je er allemaal bij hoort en mag zijn. Meer hoef je niet te doen, de oudere leerlingen zullen aangeven wie ze net hebben ontmoet. Het feit dat zelfs ook de

directeur doet wat iedereen doet, creëert een veilige, gewilde en oprecht purpose-gerichte organisatie.

Bijlage 8. Interview Dopper

Interviewster: Marita Vaes

Geïnterviewde: Roos Spekman

Duur: 53:33 minuten

Werkcontext

De ambitie van Dopper is dat er geen enkele fles de deur uitgaat, zonder dat de missie gemeld wordt. Spekman heeft een zeer sterke link in haar werk met de purpose. Haar werk is voornamelijk tweeledig:

1) Community bouwen rondom de missie. Mensen die actief bezig zijn met tegengaan van plasticvervuiling (die totaal achter de missie staan) in een groep mobiliseren.
2) Toegang tot water vergroten. Het excuus om een gevuld flesje water te kopen hierbij wegnemen, door bijvoorbeeld watertappunten. Deze tappunten zijn niet het enige, Spekman is bezig met invulling geven aan deze kwestie.

Daarbij is ze ook verantwoordelijk voor impactonderzoek. Dopper wil graag haar eigen impact meten. Dat is uitbesteed aan een externe partij, waar Spekman projectleider van is. Door de impact te meten, proberen ze inzichtelijk te maken hoeveel plastic flessen ze besparen met verkoop van 1 Dopper. Daarnaast is Dopper geïnteresseerd in de gedragsverandering: is het zo dat men door de koop van de Dopperfles geen mineraalwaterflesjes koopt? Is men zich meer bewust van de plasticvervuiling door aankoop van een Dopperfles?

Leiderschap

In elke beslissing die wordt genomen, is **de purpose leidend**. Alle keuzes worden daarop gebaseerd. De leiders bij Dopper dragen de purpose volledig uit. Dit is niet alleen te zien in de keuzes die gemaakt worden in werkcontext, maar ook in hoe zij zich gedragen privé. Keuzes en standpunten in persoonlijke leven (duurzame keuzes etc) zijn gerelateerd aan de purpose, omdat dit intrinsiek gedreven wordt.

Initiatieven vanuit werknemers worden doorgespeeld aan collega's. Er is een speciaal ingerichte creatieve functie waarbij mensen terecht kunnen. Sommige nieuwe ideeën worden opgelegd door de board. Andere ideeën worden aangedragen door werknemers vervolgens voorgelegd aan de board. Dat **wordt gewaardeerd en er is ruimte voor**. Of dit daadwerkelijk wordt doorgevoerd, is de vraag omdat dat tijd en geld gebonden is.

Personeel

Er werkt niemand bij Dopper die niet achter de missie staat. Dat is een vereiste.
Het staat in de vacatureteksten: **een vereiste om fit met de missie te hebben**. Daarnaast is een van de eerste vragen in een kennismakingsgesprek: waarom vind je de missie van Dopper belangrijk en hoe laat je dit terugkomen in je dagelijks leven? Men wordt niet gevraagd voor een motivatiebrief te schrijven, maar om enkele vragen in te vullen. Die vragen zijn onder andere: waarom vind je de missie van Dopper belangrijk? Hoe draag jij dat uit binnen je dagelijkse leven? Op die manier **toetst Dopper op de intrinsieke motivatie** van de potentiele nieuwe werknemers. Deze manier is voor beide partijen handig. Dopper selecteert de gewenste mensen en de het wordt de sollicitanten meteen duidelijk waar Dopper voor staat en waar zij waarde aan hecht. Ze maken duidelijk dat het beoordelen van Dopper als een tof en leuk bedrijf niet genoeg is. **Je moet willen bijdragen aan de missie**.

Door deze duidelijk selectie op intrinsieke motivatie, hoeft men niet te worden overtuigd van de purpose. Door de selectie werkt Dopper alleen met mensen die zich gedragen in lijn met de purpose. Denk bijvoorbeeld aan geen single-use plastic gebruiken. Daarnaast voedt personeel elkaar gezamenlijk op. Men helpt en inspireert elkaar.

Werknemers hebben bij Dopper allemaal een *one page plan*. Deze plannen bevatten **concrete plannen** per kwartaal (binnenkort per half jaar) **die bijdragen aan de doelstellingen van Dopper**. Door het opstellen van deze plannen, is duidelijk waar iemand mee aan de slag gaat en maakt Dopper inzichtelijk waar mensen elkaar onderling kunnen helpen. Per persoon verschillen de doelstellingen waaraan wordt

bijgedragen. De missie van Dopper komt in elk one page plan terug. De plannen worden besproken in de functioneringsgesprekken.

Strategie

De visie zit echt niet meer in het hoofd van Merijn (oprichter) en Virginia (CEO): deze zit verweven in de organisatie. Het is zichtbaar in de attitude en gedrag van alle medewerkers geworden.

De **gehele keten voldoet aan het principe van *cradle to cradle***. Dit betekent dat grondstoffen volledig worden hergebruikt in het productieproces, zonder waarde te verliezen. Om dit te waarborgen, worden verantwoordelijke personen per afdeling aangewezen. De *original* flessen worden bijvoorbeeld in Nederland gemaakt, maar de stalen en glazen flessen in China. Toen deze productie werd geoutsourced naar China werd de afweging gemaakt: kunnen ze dit wel doen? Komt het cradle to cradle principe zo in gevaar? Door middel van onderzoek naar de leveranciers en afspraken maken, waarborgt Dopper het productieproces. Elke keer wordt de meest duurzame optie gekozen en er worden sociale afspraken gemaakt.

Als een bedrijf of verkooppunt niet aan de missie bijdraagt of bijvoorbeeld heel veel afval creëert, dan overweegt Dopper de samenwerking te stoppen. Die keuzes raken hen financieel: **ze zouden nog meer kunnen verdienen als ze niet zo hard aan hun missie zouden vasthouden**.

Processen, producten en middelen

Een middel om iedereen structuur en inzicht te geven in het bijdragen aan het grotere geheel, werkt Dopper met one page plans. Vanuit je werkprofiel worden deze plannen gemaakt, waaraan persoonlijke doelen aan worden toegevoegd. De functie is bepalend voor de hoeveelheid maatschappelijke en economische meerwaarde binnen deze doelen. Iemand op de sales afdeling zal bijvoorbeeld meer economische doelstellingen in zijn of haar plan hebben staan, dan iemand die zich met duurzame projecten bezig houdt.

Bij Dopper kun je niet met een single-use waterflesje binnenlopen. Er wordt afval gescheiden en men inspireert elkaar om zo min mogelijk plastic te gebruiken. Om dit te bevorderen, krijgt elke nieuwe werknemer een welkomstpakketje. Hierin zit een Dopperfles in met de eigen naam erop, een stoffenzakje om brood mee te nemen, een re-usable cup voor koffie etc en een boekje gemaakt van hergebruikt papier. Dit zorgt ervoor dat men de juiste tools heeft om de missie uit te dragen.

Overig

Interessant om te kijken: uitzending van Tegenlicht over Betekeniseconomie.

Mogelijke aanvulling: Model van organisaties (van financieel tot NGO) op Social Enterprices.nl

Daarnaast maakte Spekman een opmerking over de doelgroep van het model. **Wie is de precieze doelgroep?** Je hebt namelijk een groot verschil tussen organisaties die al purpose-gedreven zijn en de organisaties die dat zouden willen worden. Het model is wellicht goed voor bestaande bedrijven die willen veranderen. Purpose-gedreven organisaties gaan andersom: ze beginnen met gedrag en daarbij gaat het (nog) helemaal niet over beleid. Ze beginnen vanuit een missie, de actie, het gedrag. Ze verzamelen de mensen die dat ook voelen om zichzelf heen. Uiteindelijk zal het beleid volgen.

Bij de uitleg van het model moet dus goed nagedacht worden over wie de doelgroep is. Als je scores toekent, zou het fout zijn om organisaties die op gedrag beginnen af te straffen. Dat is niet de foute manier, maar de manier waarop het in praktijk vaak voorkomt.

Bijlage 9. Tweede versie van het purpose-instrument

Dit zelfdiagnose-instrument is bedoeld om inzicht te verkrijgen in hoe er gehandeld wordt naar en gepraat wordt over purpose binnen organisaties. Purpose, het nobele doel van een organisatie, is voor veel individuen onduidelijk en/of ongrijpbaar. Dit instrument geeft daarom handvatten om inzicht te creëren. Het resultaat van de diagnose geeft informatie over de positie van de organisatie wat betreft haar positie ten opzichte van een nobel doel.

Purpose beantwoordt de vraag waarom een organisatie bestaat. Wat wil de organisatie veranderen in de wereld? Het gaat over het creëren van gedeelde waarde en impact. Purpose wordt niet geformuleerd in termen van daadwerkelijk haalbare doelen. Dan zou het namelijk een doelstelling zijn. Het gaat om *de bedoeling* of *het waarom*. Het concept wordt in de strategische kern geplaatst van organisaties geplaatst naast begrippen zoals missie en visie. De purpose vormt het morele kompas dat aan de missie en visie ten grondslag ligt. Het is als het ware de morele bril waardoor de organisatie alles bekijkt en beoordeelt. De term *purpose* wordt in niet in elke organisatie gebruikt, terwijl er bijvoorbeeld wel degelijk in praktijk aan gewerkt wordt. Andere termen die bijvoorbeeld worden gebruikt, zijn: maatschappelijke visie/missie/impact, maatschappelijk verantwoord handelen etc.

Dit instrument levert u een positiebepaling op van de organisatie wat betreft purpose. Daarvoor worden drie niveaus onderscheiden, te weten: beleid, attitude en gedrag. De purpose van een organisatie kan opgesteld en vastgelegd zijn in beleid, maar nog niet in de organisatie verweven en doorleefd door medewerkers. Zo'n organisatie werkt op beleidsniveau aan de purpose. Staan de medewerkers positief tegenover de purpose en wordt erin geloofd, dan is er aanleiding voor purpose op attitudeniveau. Organisaties die handelen vanuit en doordrongen zijn van de purpose, werken op het gedragsniveau aan purpose.

Een voorbeeld van een organisatie die op gedragsniveau aan de purpose werkt, is Tony's Chocolonely. Deze chocoladefabrikant is opgericht in 2005 en strijdt voor

slaafvrije chocolade. Deze maatschappelijke missie wordt volledig doorgevoerd in het beleid en de strategie van Tony's Chocolonely. Daarnaast zorgt de organisatie ervoor dat elke medewerker het Tony's Chocolonely DNA doorleeft en nastreeft in zijn/haar dagelijkse werk. De purpose staat centraal binnen het dagelijkse werk en wordt daardoor zichtbaar doorleeft binnen de organisatie.

Om een zo accuraat mogelijk beeld te geven van uw huidige situatie in de organisatie, is het noodzakelijk om eerlijke inschattingen te maken op de dimensies. Er is geen goed of fout in deze context. Na het invullen van dit instrument zult u een profielschets ontvangen met daarin de positie van de organisatie wat betreft purpose. Deze schets geeft inzichten in de huidige situatie en plekken waarop mogelijke verbeteringen kunnen plaatsvinden.

Om te beginnen, zou u in het kort kunnen vertellen wat de purpose van uw organisatie is en wat deze betekent voor het dagelijkse werk?

……
……
……
……
……
……
……

Bij het volgende onderdeel gaat u voor vier verschillende aandachtsgebieden (Leiderschap, Personeel, Beleid & Strategie en Processen, producten & middelen) aangeven in welke stellingen u uw organisatie herkent. Deze stellingen komen voort uit de definitie van purpose op drie verschillende niveaus (beleid, attitude en gedrag).

Geef na het lezen van deze introductie voor elke stelling aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Het gaat hier om een persoonlijk oordeel van uzelf. Er zijn daarom geen foute antwoorden in deze context.

1. **Leiderschap**

Leiders fungeren als rolmodellen binnen een organisatie. Wil een organisatie uitmuntend presteren, dan zijn goede voorbeelden noodzakelijk om de visie te verwezenlijken. Goede leiders zijn flexibel en stellen de organisatie in staat om tijdig te anticiperen. Het is aan de leiders om niet alleen te bepalen hoe purpose een rol krijgt binnen een organisatie, maar ook om dit kenbaar maken door zelf het beste rolmodel te zijn hierin. (H)erkennen en bevorderen van gewenst gedrag behoren hier ook toe.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	**Stelling**	**Antwoord**		
Betrokkenheid	Beleid	Op papier is vastgelegd hoe de leiding / het management participeert in het doorleven van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management toont interesse in nieuwe initiatieven die de purpose bevorderen binnen X, om aan te passen in beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management houdt zichzelf te allen tijde aan de gedragsregels en etiquette	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management maakt expliciet tijd voor gesprekken over waarden en normen die bijdragen aan de purpose met ondergeschikten	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management vraagt medewerkers naar initiatieven die de purpose bevorderen binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Erkenning en waardering	Beleid	De leiding / het management hebben regels en voorschriften opgesteld waarin staat hoe men zich zou moeten gedragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De leiding / het management heeft vastgelegd dat de initiatieven met betrekking tot de purpose serieus genomen worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management erkent werknemers die in lijn met de purpose hebben gehandeld door dit expliciet te benoemen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management vindt het belangrijk om werknemers te complimenteren op taken/werkzaamheden die bijdragen aan de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management maakt tijd vrij om stil te staan bij gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose, bijvoorbeeld door periodiek een gewenste daad of goede werknemer te benoemen en belonen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management zoekt actief naar mogelijkheden om publiciteit te verkrijgen voor daden die de purpose bevorderen,	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

		bijvoorbeeld een artikel/blog schrijven over een activiteit binnen de organisatie			
	Gedrag	De leiding / het management erkent gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose door dit positief te beoordelen in functioneringsgesprekken. Hierbij behoren ook pogingen (good effort) die niet geslaagd zijn maar wel betuigen van motivatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Ondersteuning en bevordering	Beleid	Er wordt geld vrijgemaakt voor activiteiten die bijdragen aan de purpose binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Elke werknemer mag een x aantal uren op jaarbasis besteden aan activiteiten die bijdragen aan de purpose (en niet binnen het standaard werkpakket vallen)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In regels/handleidingen wordt vastgelegd welk gedrag wel en niet geaccepteerd wordt binnen X en hier wordt op gecontroleerd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management bevordert gewenst gedrag door gewenst gedrag te complimenteren	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management ondersteunt werknemers in handelen in lijn met de purpose door zelf altijd een rolmodel te zijn van gewenst gedrag	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management zorgt voor een open cultuur waarin ook zijzelf aangesprokken kan worden op ongewenst gedrag	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management jaagt werknemers aan om te handelen in lijn met de purpose door dit expliciet te zeggen/promoten.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

3. Personeel

Binnen een goed werkende organisatie wordt personeel gewaardeerd en heerst er een cultuur waarin het behalen van zowel organisatorische als persoonlijke doelen als wederzijds voordelig wordt beschouwd. Wie onderdeel uitmaakt van de organisatie, heeft invloed op het wij-gevoel dat binnen de organisatie heerst.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	Stelling	Antwoord		
Personeelsbeleid	Beleid	In alle vacatureteksten van X wordt de purpose genoemd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Tijdens het selectieproces van nieuwe werknemers worden zij gecheckt op affiniteit met de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Er zijn normen en waarden geformuleerd die bijdragen aan de kernwaarden (en daarmee de purpose) van X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Alleen sollicitanten die voldoen aan de harde eisen (affiniteit met nobele doel) worden geselecteerd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	In functionerings- en of beoordelingsgesprekken staat de bijdrage aan de purpose op de agenda. Hier wordt op beloond of aangesproken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Totstandkoming van doelstellingen	Beleid	Op papier hebben medewerkers inspraak in de totstandkoming van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Doelstellingen met betrekking tot de purpose worden top-down opgelegd aan medewerkers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers zijn gemotiveerd en voelen zich betrokken om bij te dragen aan de totstandkoming van doelstellingen.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers geven aan dat zij zich gehoord voelen wat betreft hun bijdrage aan totstandkoming van de doelstellingen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Medewerkers dragen actief bij aan de totstandkoming van de purpose en op basis daarvan wordt beleid aangepast (bottom-up)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose wordt in dialoog (rondetafels, feedbackgesprekken) tussen verschillende lagen van de organisatie gevormd en aangepast	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Bet rok	Beleid	Medewerkers mogen inbrengen leveren met aanmerkingen op het huidige beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Beleid	Er zijn formats/formulieren voor medewerkers om inbreng te leveren op het beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Er heerst een cultuur binnen X waaruit blijkt dat initiatieven van medewerkers graag aangehoord en gestimuleerd worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men gelooft in een open-feedbackcultuur binnen de organisatie, waarbij feedback geven op elk niveau binnen de organisatie mogelijk is	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Inbreng van medewerkers vormt het uitgangspunt voor verbetering van beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op periodieke basis worden medewerkers gevraagd om hun inbreng te geven op het huidige beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Er heerst een cultuur waarin aanspreken van anderen op (on)gewenst gedrag mogelijk is	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op en tussen elk niveau binnen de organisatie worden feedback-momenten ingelast om te praten over mogelijke verbetering	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

4. Beleid & Strategie

Onder dit aandachtsgebied valt de gehele ontwikkeling van processen, middelen, (beleids-)documenten en producten. Hoe wordt er gecommuniceerd, geïmplementeerd en bewaakt? De strategische kant van purpose, hoe functioneert een doelgeleide organisatie? De toon van het leiderschap neemt in dit aandachtspunt concrete vormen aan: hoe wordt de toon geoperationaliseerd en hoe zien de (communicatie)middelen eruit?

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	Stelling	Antwoord
Bedrijfsplannen	Beleid	Wanneer zich economisch aantrekkelijke kansen voordoen, zal de purpose daarvoor wijken binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De organisatie heeft vastgelegd dat het optimale winst is dat nagestreefd wordt, in plaats van maximale winst.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen, zal de purpose daar in sommige gevallen voor wijken binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De organisatie staat positief tegenover het streven naar optimale winst in plaats van naar maximale winst, omdat dat een noodzakelijk compromis is van purpose-gedreven organiseren.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen en deze brengen de purpose in het geding, dan slaat X deze te allen tijde af	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De organisatie zou tot een maximale winst komen, maar kiest er bewust voor om optimale winst na te streven.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
Verantwoordelijkheid	Beleid	De purpose van X is opgesteld door beleidsmakers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De purpose wordt gecontroleerd en getoetst door diezelfde beleidsmakers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De purpose van X wordt geredigeerd door mensen met speciaal ingerichte functies daarvoor (bijv. purpose-managers)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose van X wordt opgesteld of aangepast door alle medewerkers binnen de organisatie gedragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Alle medewerkers binnen X hebben een rol als rolmodel, zowel naar elkaar (intern) als naar de buitenwereld (extern)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie
Toe tsin	Beleid	De plannen met betrekking op purpose binnen X liggen vast in procedures	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○ Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Beleid	Om de effectiviteit en uitwerking van de purpose van X te meten, zijn er beleidsplannen om dit meetbaar te maken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men vindt het binnen X belangrijk dat de purpose getoetst wordt en aandacht krijgt om eventueel te verbeteren	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Omdat men het belangrijk vindt binnen X om te weten of zij daadwerkelijk impact maken, zou dit graag meetbaar gemaakt worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Er is een constante cyclus gaande van nieuwe, verbeterde beleidsvormen die getest en aangepast worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op periodieke wijze worden feedbackmomenten ingelast om te kijken waar X staat en te zoeken naar verbeteringen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Om de impact te meten van X's purpose-gedreven organiseren, wordt er periodiek onderzoek gedaan door (externe) onderzoekers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

5. Processen, producten en middelen

Binnen een goed werkende organisatie wordt er aandacht besteed aan de processen, producten en middelen. Het nobele doel kan hierin verweven worden, om te ondersteunen of uit te drukken.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	Stelling	Antwoord		
Identificatie van purpose-activiteiten	Beleid	In regels en voorschriften binnen X zijn de activiteiten die aan de purpose bijdragen vastgesteld	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Werknemers die activiteiten uitvoeren die bijdragen aan de purpose worden hierop positief aangesproken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Activiteiten die bijdragen aan de purpose worden expliciet behandeld op periodiek overleg (zoals wekelijkse of maandelijkse vergadering) binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Communicatie	Beleid	Op interne communicatiekanalen wordt de purpose verwerkt in de content. Er wordt bijvoorbeeld op intranet een banner en pagina ingericht ter ondersteuning van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er zijn regels vastgesteld over hoe de purpose op externe communicatiekanalen zichtbaar moet zijn	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers begrijpen dat het belangrijk is om de purpose elke keer te aan te halen in interne en externe communicatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose is zichtbaar in de vaste huisstijl van X (bijvoorbeeld in mails naar externe partijen, op interne kanalen naar collega's)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Werk- en productie proces	Beleid	In beleid is vastgelegd met welke ketenorganisaties wij onderhandelen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In het beleid is vastgelegd dat alle onderdelen van de keten streven naar hetzelfde gezamenlijke doel	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In werkinstructies is de purpose verwerkt	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In X zijn rituelen (vaste gedragingen) vastgelegd waaraan iedereen zich moet houden. Dit kan bijvoorbeeld het expliciet groeten zijn van collega-werknemers.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In documenten staan purpose-gerelateerde zaken altijd voorop. Bijvoorbeeld bij een vergadering wordt eerst de	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

		vooruitgang wat betreft maatschappelijke relevantie besproken en daarna andere zaken			
	Attitude	De purpose is in principe leidend voor ons handelen, maar wanneer er een contract met potentieel meer rendement zich voordoet veranderen wij onze koers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men staat positief tegenover afgesproken rituelen (vaste gedragingen). Men vindt dat dit bij de organisatie hoort en wil hieraan bijdragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Binnen X vindt men het belangrijk om de maatschappelijke relevantie of impact die gemaakt wordt voorop te stellen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Het productieproces wordt vaak opnieuw gevalideerd. Wanneer blijkt dat verbetering mogelijk, dan wordt dit in gang gezet. Het betreft constante innovatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Wanneer ontdekt wordt dat onderdelen van het productieproces niet 100% bijdragen aan de purpose, dan worden deze contracten herzien of beëindigd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De werkinstructies met betrekking tot purpose worden regelmatig bekeken voor mogelijke verbetering	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Rituelen (vaste gedragingen) behoren tot X. Elke schakel in de organisatie houdt zich zichtbaar aan de afgesproken gedragingen/regels	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Binnen X staat de maatschappelijke relevantie en/of impact (de purpose) altijd voorop. Van vergaderingen intern tot besprekingen met klanten: het eerst besproken onderwerp is purpose gerelateerd.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

Bijlage 10. Derde versie van het purpose-instrument

Dit zelfdiagnose-instrument is bedoeld om inzicht te verkrijgen in hoe er gehandeld wordt naar en gepraat wordt over purpose binnen organisaties. Purpose, het nobele doel van een organisatie, is voor veel individuen onduidelijk en/of ongrijpbaar. Dit instrument geeft daarom handvatten om inzicht te creëren. Het resultaat van de diagnose geeft informatie over de positie van de organisatie wat betreft haar positie ten opzichte van een nobel doel.

Purpose beantwoordt de vraag waarom een organisatie bestaat. Wat wil de organisatie veranderen in de wereld? Het gaat over het creëren van gedeelde waarde en impact. Purpose wordt niet geformuleerd in termen van daadwerkelijk haalbare doelen. Dan zou het namelijk een doelstelling zijn. Het gaat om *de bedoeling* of *het waarom*. Het concept wordt in de strategische kern geplaatst van organisaties geplaatst naast begrippen zoals missie en visie. De purpose vormt het morele kompas dat aan de missie en visie ten grondslag ligt. Het is als het ware de morele bril waardoor de organisatie alles bekijkt en beoordeelt. De term *purpose* wordt in niet in elke organisatie gebruikt, terwijl er bijvoorbeeld wel degelijk in praktijk aan gewerkt wordt. Andere termen die bijvoorbeeld worden gebruikt, zijn: maatschappelijke visie/missie/impact, maatschappelijk verantwoord handelen etc.

Dit instrument levert u een positiebepaling op van de organisatie wat betreft purpose. Daarvoor worden drie niveaus onderscheiden, te weten: beleid, attitude en gedrag. De purpose van een organisatie kan opgesteld en vastgelegd zijn in beleid, maar nog niet in de organisatie verweven en doorleefd door medewerkers. Zo'n organisatie werkt op beleidsniveau aan de purpose. Staan de medewerkers positief tegenover de purpose en wordt erin geloofd, dan is er aanleiding voor purpose op attitudeniveau. Organisaties die handelen vanuit en doordrongen zijn van de purpose, werken op het gedragsniveau aan purpose.

Een voorbeeld van een organisatie die op gedragsniveau aan de purpose werkt, is Tony's Chocolonely. Deze chocoladefabrikant is opgericht in 2005 en strijdt voor

slaafvrije chocolade. Deze maatschappelijke missie wordt volledig doorgevoerd in het beleid en de strategie van Tony's Chocolonely. Daarnaast zorgt de organisatie ervoor dat elke medewerker het Tony's Chocolonely DNA doorleeft en nastreeft in zijn/haar dagelijkse werk. De purpose staat centraal binnen het dagelijkse werk en wordt daardoor zichtbaar doorleeft binnen de organisatie.

Om een zo accuraat mogelijk beeld te geven van uw huidige situatie in de organisatie, is het noodzakelijk om eerlijke inschattingen te maken op de dimensies. Er is geen goed of fout in deze context. Na het invullen van dit instrument zult u een profielschets ontvangen met daarin de positie van de organisatie wat betreft purpose. Deze schets geeft inzichten in de huidige situatie en plekken waarop mogelijke verbeteringen kunnen plaatsvinden.

Om te beginnen, zou u in het kort kunnen vertellen wat de purpose van uw organisatie is en wat deze betekent voor het dagelijkse werk?

……
……
……
……
……
……
……

Bij het volgende onderdeel gaat u voor vier verschillende aandachtsgebieden (Leiderschap, Personeel, Beleid & Strategie en Processen, producten & middelen) aangeven in welke stellingen u uw organisatie herkent. Deze stellingen komen voort uit de definitie van purpose op drie verschillende niveaus (beleid, attitude en gedrag).

Geef na het lezen van deze introductie voor elke stelling aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Het gaat hier om een persoonlijk oordeel van uzelf. Er zijn daarom geen foute antwoorden in deze context.

1. Leiderschap

Leiders fungeren als rolmodellen binnen een organisatie. Wil een organisatie uitmuntend presteren, dan zijn goede voorbeelden noodzakelijk om de visie te verwezenlijken. Goede leiders zijn flexibel en stellen de organisatie in staat om tijdig te anticiperen. Het is aan de leiders om niet alleen te bepalen hoe purpose een rol krijgt binnen een organisatie, maar ook om dit kenbaar maken door zelf het beste rolmodel te zijn hierin. (H)erkennen en bevorderen van gewenst gedrag behoren hier ook toe.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	**Stelling**	**Antwoord**		
Betrokkenheid	Beleid	Op papier is vastgelegd hoe de leiding / het management participeert in het doorleven van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management toont interesse in nieuwe initiatieven die de purpose bevorderen binnen X, om aan te passen in beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management houdt zichzelf te allen tijde aan de gedragsregels en etiquette	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management maakt expliciet tijd voor gesprekken over waarden en normen die bijdragen aan de purpose met ondergeschikten	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management vraagt medewerkers naar initiatieven die de purpose bevorderen binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Erkenning en waardering	Beleid	De leiding / het management hebben regels en voorschriften opgesteld waarin staat hoe men zich zou moeten gedragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De leiding / het management heeft vastgelegd dat de initiatieven met betrekking tot de purpose serieus genomen worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management erkent werknemers die in lijn met de purpose hebben gehandeld door dit expliciet te benoemen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management vindt het belangrijk om werknemers te complimenteren op taken/werkzaamheden die bijdragen aan de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	De leiding / het management maakt tijd vrij om stil te staan bij gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose, bijvoorbeeld door periodiek een gewenste daad of goede werknemer te benoemen en belonen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management zoekt actief naar mogelijkheden om publiciteit te verkrijgen voor daden die de purpose bevorderen, bijvoorbeeld een artikel/blog schrijven over een activiteit binnen de organisatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management erkent gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose door dit positief te beoordelen in functioneringsgesprekken. Hierbij behoren ook pogingen (good effort) die niet geslaagd zijn maar wel betuigen van motivatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Ondersteuning en bevordering	Beleid	Er wordt geld vrijgemaakt voor activiteiten die bijdragen aan de purpose binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Elke werknemer mag een x aantal uren op jaarbasis besteden aan activiteiten die bijdragen aan de purpose (en niet binnen het standaard werkpakket vallen)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In regels/handleidingen wordt vastgelegd welk gedrag wel en niet geaccepteerd wordt binnen X en hier wordt op gecontroleerd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management bevordert gewenst gedrag door gewenst gedrag te complimenteren	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management ondersteunt werknemers in handelen in lijn met de purpose door zelf altijd een rolmodel te zijn van gewenst gedrag	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management zorgt voor een open cultuur waarin ook zijzelf aangesprokken kan worden op ongewenst gedrag	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management jaagt werknemers aan om te handelen in lijn met de purpose door dit expliciet te zeggen/promoten.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

2. Personeel

Binnen een goed werkende organisatie wordt personeel gewaardeerd en heerst er een cultuur waarin het behalen van zowel organisatorische als persoonlijke doelen als wederzijds voordelig wordt beschouwd. Wie onderdeel uitmaakt van de organisatie, heeft invloed op het wij-gevoel dat binnen de organisatie heerst.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	**Stelling**	**Antwoord**
Personeelsbeleid	Beleid	In alle vacatureteksten van X wordt de purpose genoemd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Tijdens het selectieproces van nieuwe werknemers worden zij gecheckt op affiniteit met de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Er zijn normen en waarden geformuleerd die bijdragen aan de kernwaarden (en daarmee de purpose) van X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Alleen sollicitanten die voldoen aan de harde eisen (affiniteit met nobele doel) worden geselecteerd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	In functionerings- en of beoordelingsgesprekken staat de bijdrage aan de purpose op de agenda. Hier wordt op beloond of aangesproken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
Totstandkoming van doelstellingen	Beleid	Op papier hebben medewerkers inspraak in de totstandkoming van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Doelstellingen met betrekking tot de purpose worden top-down opgelegd aan medewerkers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers zijn gemotiveerd en voelen zich betrokken om bij te dragen aan de totstandkoming van doelstellingen.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers geven aan dat zij zich gehoord voelen wat betreft hun bijdrage aan totstandkoming van de doelstellingen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	Medewerkers dragen actief bij aan de totstandkoming van de purpose en op basis daarvan wordt beleid aangepast (bottom-up)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose wordt in dialoog (rondetafels, feedbackgesprekken) tussen verschillende lagen van de organisatie gevormd en aangepast	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Betrokkenheid bij verbetering	Beleid	Medewerkers mogen inbrengen leveren met aanmerkingen op het huidige beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er zijn formats/formulieren voor medewerkers om inbreng te leveren op het beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Er heerst een cultuur binnen X waaruit blijkt dat initiatieven van medewerkers graag aangehoord en gestimuleerd worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men gelooft in een open-feedbackcultuur binnen de organisatie, waarbij feedback geven op elk niveau binnen de organisatie mogelijk is	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Inbreng van medewerkers vormt het uitgangspunt voor verbetering van beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op periodieke basis worden medewerkers gevraagd om hun inbreng te geven op het huidige beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Er heerst een cultuur waarin aanspreken van anderen op (on)gewenst gedrag mogelijk is	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op en tussen elk niveau binnen de organisatie worden feedback-momenten ingelast om te praten over mogelijke verbetering	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

3. Beleid & Strategie

Onder dit aandachtsgebied valt de gehele ontwikkeling van processen, middelen, (beleids-)documenten en producten. Hoe wordt er gecommuniceerd, geïmplementeerd en bewaakt? De strategische kant van purpose, hoe functioneert een doelgeleide organisatie? De toon van het leiderschap neemt in dit aandachtspunt concrete vormen aan: hoe wordt de toon geoperationaliseerd en hoe zien de (communicatie)middelen eruit?
X = naam van eigen organisatie

	Niveau	**Stelling**	**Antwoord**		
Bedrijfsplannen	Beleid	Wanneer zich economisch aantrekkelijke kansen voordoen, zal de purpose daarvoor wijken binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De organisatie heeft vastgelegd dat het optimale winst is dat nagestreefd wordt, in plaats van maximale winst.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen, zal de purpose daar in sommige gevallen voor wijken binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De organisatie staat positief tegenover het streven naar optimale winst in plaats van naar maximale winst, omdat dat een noodzakelijk compromis is van purpose-gedreven organiseren.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen en deze brengen de purpose in het geding, dan slaat X deze te allen tijde af	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De organisatie zou tot een maximale winst komen, maar kiest er bewust voor om optimale winst na te streven.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Verantwoordelijkheid	Beleid	De purpose van X is opgesteld door beleidsmakers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De purpose wordt gecontroleerd en getoetst door diezelfde beleidsmakers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De purpose van X wordt geredigeerd door mensen met speciaal ingerichte functies daarvoor (bijv. purpose-managers)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	De purpose van X wordt opgesteld of aangepast door alle medewerkers binnen de organisatie gedragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Alle medewerkers binnen X hebben een rol als rolmodel, zowel naar elkaar (intern) als naar de buitenwereld (extern)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Toetsing en verbetering	Beleid	De plannen met betrekking op purpose binnen X liggen vast in procedures	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Om de effectiviteit en uitwerking van de purpose van X te meten, zijn er beleidsplannen om dit meetbaar te maken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men vindt het binnen X belangrijk dat de purpose getoetst wordt en aandacht krijgt om eventueel te verbeteren	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Omdat men het belangrijk vindt binnen X om te weten of zij daadwerkelijk impact maken, zou dit graag meetbaar gemaakt worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Er is een constante cyclus gaande van nieuwe, verbeterde beleidsvormen die getest en aangepast worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op periodieke wijze worden feedbackmomenten ingelast om te kijken waar X staat en te zoeken naar verbeteringen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Om de impact te meten van X's purpose-gedreven organiseren, wordt er periodiek onderzoek gedaan door (externe) onderzoekers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

4. Processen, producten & middelen

Binnen een goed werkende organisatie wordt er aandacht besteed aan de processen, producten en middelen. Het nobele doel kan hierin verweven worden, om te ondersteunen of uit te drukken.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	Stelling	Antwoord		
Identificatie van purpose-activiteiten	Beleid	In regels en voorschriften binnen X zijn de activiteiten die aan de purpose bijdragen vastgesteld	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Werknemers die activiteiten uitvoeren die bijdragen aan de purpose worden hierop positief aangesproken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Activiteiten die bijdragen aan de purpose worden expliciet behandeld op periodiek overleg (zoals wekelijkse of maandelijkse vergadering) binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Communicatie	Beleid	Op interne communicatiekanalen wordt de purpose verwerkt in de content. Er wordt bijvoorbeeld op intranet een banner en pagina ingericht ter ondersteuning van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er zijn regels vastgesteld over hoe de purpose op externe communicatiekanalen zichtbaar moet zijn	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er is bepaald dat de purpose van X hetgeen is de stakeholders als eerste zien/horen in communicatie vanuit X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er is bepaald dat X transparant is over resultaten wat betreft maatschappelijke impact van X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers begrijpen dat het belangrijk is om de purpose elke keer te aan te halen in interne en externe communicatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers vinden het belangrijk om de purpose van X altijd als eerste te benoemen in geschreven of mondelinge communicatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers vinden het belangrijk dat naast de economische behaalde winst, ook de maatschappelijke impact wordt gedeeld	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	De purpose is zichtbaar in de vaste huisstijl van X (bijvoorbeeld in mails naar externe partijen, op interne kanalen naar collega's)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose is als eerste zichtbaar en direct duidelijk voor de kijker/lezer van onze communicatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De behaalde maatschappelijke resultaten worden prominent gepresenteerd aan stakeholders (bijvoorbeeld op de site)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Werk- en productie proces	Beleid	In beleid is vastgelegd met welke ketenorganisaties wij onderhandelen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In het beleid is vastgelegd dat alle onderdelen van de keten streven naar hetzelfde gezamenlijke doel	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In werkinstructies is de purpose verwerkt	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In X zijn rituelen (vaste gedragingen) vastgelegd waaraan iedereen zich moet houden. Dit kan bijvoorbeeld het expliciet groeten zijn van collega-werknemers.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In documenten staan purpose-gerelateerde zaken altijd voorop. Bijvoorbeeld bij een vergadering wordt eerst de vooruitgang wat betreft maatschappelijke relevantie besproken en daarna andere zaken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De purpose is in principe leidend voor ons handelen, maar wanneer er een contract met potentieel meer rendement zich voordoet veranderen wij onze koers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men staat positief tegenover afgesproken rituelen (vaste gedragingen). Men vindt dat dit bij de organisatie hoort en wil hieraan bijdragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Binnen X vindt men het belangrijk om de maatschappelijke relevantie of impact die gemaakt wordt voorop te stellen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	Het productieproces wordt vaak opnieuw gevalideerd. Wanneer blijkt dat verbetering mogelijk, dan wordt dit in gang gezet. Het betreft constante innovatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Wanneer ontdekt wordt dat onderdelen van het productieproces niet 100% bijdragen aan de purpose, dan worden deze contracten herzien of beëindigd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De werkinstructies met betrekking tot purpose worden regelmatig bekeken voor mogelijke verbetering	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Rituelen (vaste gedragingen) behoren tot X. Elke schakel in de organisatie houdt zich zichtbaar aan de afgesproken gedragingen/regels	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Binnen X staat de maatschappelijke relevantie en/of impact (de purpose) altijd voorop. Van vergaderingen intern tot besprekingen met klanten: het eerst besproken onderwerp is purpose gerelateerd.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

Bijlage 11. Informatie bij de instrument-afname

Introductie

Geachte heer/mevrouw,

Fijn dat u de tijd wilt nemen om bij te dragen aan mijn onderzoek naar 'purpose' in organisaties. Op basis van de inzichten uit de kwaliteitszorg heb ik een 'zelfdiagnose-instrument' voor purpose ontwikkeld dat ik momenteel wil onderzoeken op validiteit en effectiviteit. Het doel van dit puposediagnose-instrument is tweeledig.

Het eerste doel is het begrip beter definiëren en meetbaar maken in hoeverre een organisatie purposegericht is. Het instrument is een middel om positie te bepalen voor organisaties. Door middel van de diagnose brengt een organisatie in kaart hoe diep de purpose doordrongen is in de organisatie. De tweede functie is: organisaties een concreet handvat bieden om intern te discussiëren over hoe purpose meer in het denken en werken kan worden geïntegreerd.

Het onderzoek

Na het lezen van deze introductie krijgt u een vragenlijst, dit is het instrument. Het is de bedoeling dat u de informatie aandachtig leest en de instructies volgt. Invullen duurt naar verwachting 20 minuten. Vervolgens krijgt u nog enkele vragen over het instrument zelf. Het beantwoorden daarvan neemt ongeveer 10 minuten in beslag.

De vertrouwelijkheid van de verstrekte gegevens

De scriptie waarvoor dit onderzoek wordt uitgevoerd, wordt gelezen door twee begeleiders van de universiteit. De gegevens zullen anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt. Stemt u in met de verwerking van de gegevens uit dit onderzoek?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

U kunt nu beginnen met invullen van het zelfdiagnose-instrument voor purpose.

Bijlage 12. Vragenlijst over het instrument

Wat is uw functie binnen de organisatie?

……
……

1. Kunt u vertellen wat u geleerd heeft over het belang van purpose, door het invullen van de vragenlijst?

……
……
……
……
……

2. Wat is volgens u de waarde van purpose met betrekking tot uw eigen werk en uw organisatie?

……
……
……
……
……

[Gebruik van instrument]

3. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

"Ik begreep wat er van mij verwacht werd bij het invullen van de vragenlijst."

	1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	O	O	O	O	O Helemaal mee eens

"Ik vond het makkelijk om te bepalen welke indicatoren ik zou aanvinken in de vragenlijst."

	1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	O	O	O	O	O Helemaal mee eens

"Ik denk dat elke werknemer binnen de organisatie de stellingen juist zou kunnen beoordelen."

	1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	O	O	O	O	O Helemaal mee eens

“Ik moest diep nadenken over welke antwoorden ik zou geven.”

	1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	O	O	O	O	O Helemaal mee eens

“Ik vond het moeilijk om mij iets voor te stellen bij de genoemde stellingen.”

	1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	O	O	O	O	O Helemaal mee eens

4. Zijn er specifieke woorden/gedeelten in de vragenlijst die volgens u niet helder zijn?
   - Ja
   - Nee

4.1 Welke woorden/gedeelten in de vragenlijst waren volgens u niet helder?
……
……
……
……

5. Vindt u de vragenlijst gebruiksvriendelijk?
   - Nee
   - Ja

5.1 Waarom vindt u de vragenlijst wel of niet gebruiksvriendelijk?
Gelieve ten minste één reden noemen
……
……
……
……
……

[Representatie van werkelijkheid]

6. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

“Ik kan onze organisatie goed kenschetsen met de lijst van stellingen”

	1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	O	O	O	O	O Helemaal mee eens

“Ik kan de stellingen goed toepassen op mijn eigen werk.”

	1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	O	O	O	O	O Helemaal mee eens

7. Zijn er aspecten van purpose die een rol spelen in uw dagelijkse werk waarover u nog niks kwijt kon?

- Nee
- Ja

8.1 Welke aspecten van purpose spelen een rol in uw dagelijkse werk en zag u niet terug in de vragenlijst?
Gelieve ook de reden van missen noemen.

……
……
……
……
……

[Overig]

9. Heeft u overige opmerkingen die u nog kwijt wilt?

……
……
……
……
……

Bedankt voor uw deelname aan het onderzoek!

Bijlage 13. Finale versie van het purpose-instrument

Dit zelfdiagnose-instrument is bedoeld om inzicht te verkrijgen in hoe er gehandeld wordt naar en gepraat wordt over purpose binnen organisaties. Purpose, het nobele doel van een organisatie, is voor veel individuen onduidelijk en/of ongrijpbaar. Dit instrument geeft daarom handvatten om inzicht te creëren. Het resultaat van de diagnose geeft informatie over de positie van de organisatie wat betreft haar positie ten opzichte van een nobel doel.

Purpose beantwoordt de vraag waarom een organisatie bestaat. Wat wil de organisatie veranderen in de wereld? Het gaat over het creëren van gedeelde waarde en impact. Purpose wordt niet geformuleerd in termen van daadwerkelijk haalbare doelen. Dan zou het namelijk een doelstelling zijn. Het gaat om *de bedoeling* of *het waarom*. Het concept wordt in de strategische kern geplaatst van organisaties geplaatst naast begrippen zoals missie en visie. De purpose vormt het morele kompas dat aan de missie en visie ten grondslag ligt. Het is als het ware de morele bril waardoor de organisatie alles bekijkt en beoordeelt. De term *purpose* wordt niet in elke organisatie gebruikt, terwijl er bijvoorbeeld wel degelijk in praktijk aan gewerkt wordt. Andere termen die bijvoorbeeld worden gebruikt, zijn: maatschappelijke visie/missie/impact, maatschappelijk verantwoord handelen etc.

Dit instrument levert u een positiebepaling op van de organisatie wat betreft purpose. Daarvoor worden drie niveaus onderscheiden, te weten: beleid, attitude en gedrag.

[**Beleid**] De purpose van een organisatie kan opgesteld en vastgelegd zijn in beleid, maar nog niet in de organisatie verweven en doorleefd door medewerkers. Zo'n organisatie werkt op beleidsniveau aan de purpose. Er zijn op dit niveau bijvoorbeeld regels opgesteld die bijdragen aan de purpose, zoals: in een kennismakingsgesprek met een potentiele klant is het verplicht om de maatschappelijke impact als eerste te bespreken.

[**Attitude**] Staan de medewerkers positief tegenover de purpose en wordt erin geloofd, dan is er aanleiding voor purpose op attitudeniveau. Op dit niveau heerst een positieve gedachte ten opzichte van de purpose: men gelooft in hetgeen de organisatie voor gaat. De wil om purpose-gedreven te werken is sterk: men wil bijvoorbeeld graag inzichtelijk maken hoeveel/welke impact ze met de organisatie maken.

[**Gedrag**] Organisaties die handelen vanuit en doordrongen zijn van de purpose, werken op het gedragsniveau aan purpose. Dit kan op verschillende terreinen in de organisatie helder zijn. Er worden bijvoorbeeld enkel nieuwe medewerkers aangenomen die aantoonbaar kunnen maken dat hij/zij affiniteit heeft met de purpose. Of de bijdrage aan het maatschappelijke doel heeft een prominente plek in de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Purpose krijgt op deze manier vorm in concrete handelingen binnen de organisatie.

Een voorbeeld van een organisatie die op gedragsniveau aan de purpose werkt, is Tony's Chocolonely. Deze chocoladefabrikant is opgericht in 2005 en strijdt voor slaafvrije chocolade. Deze maatschappelijke missie wordt volledig doorgevoerd in het beleid en de strategie van Tony's Chocolonely. Daarnaast zorgt de organisatie ervoor dat elke medewerker het Tony's Chocolonely DNA doorleeft en nastreeft in zijn/haar dagelijkse werk. De purpose staat centraal binnen het dagelijkse werk en wordt daardoor zichtbaar doorleeft binnen de organisatie.

Om een zo accuraat mogelijk beeld te geven van uw huidige situatie in de organisatie, is het noodzakelijk om eerlijke inschattingen te maken op de dimensies. Er is geen goed of fout in deze context. Na het invullen van dit instrument zult u een profielschets ontvangen met daarin de positie van de organisatie wat betreft purpose. Deze schets geeft inzichten in de huidige situatie en plekken waarop mogelijke verbeteringen kunnen plaatsvinden.

Om te beginnen, zou u in het kort kunnen vertellen wat de purpose van uw organisatie is en wat deze betekent voor het dagelijkse werk?

……

……

……

……

……

……

……

Bij het volgende onderdeel gaat u voor vier verschillende aandachtsgebieden (Leiderschap, Personeel, Beleid & Strategie en Processen, producten & middelen) aangeven in welke stellingen u uw organisatie herkent. Deze stellingen komen voort uit de definitie van purpose op drie verschillende niveaus (beleid, attitude en gedrag).

Geef na het lezen van deze introductie voor elke stelling aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Het gaat hier om een persoonlijk oordeel van uzelf. Er zijn daarom geen foute antwoorden in deze context.

1. Leiderschap

Leiders fungeren als rolmodellen binnen een organisatie. Wil een organisatie uitmuntend presteren, dan zijn goede voorbeelden noodzakelijk om de visie te verwezenlijken. Goede leiders zijn flexibel en stellen de organisatie in staat om tijdig te anticiperen. Het is aan de leiders om niet alleen te bepalen hoe purpose een rol krijgt binnen een organisatie, maar ook om dit kenbaar maken door zelf het beste rolmodel te zijn hierin. (H)erkennen en bevorderen van gewenst gedrag behoren hier ook toe.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	**Stelling**	**Antwoord**		
Betrokkenheid	Beleid	Op papier is vastgelegd hoe de leiding / het management participeert in het doorleven van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management toont interesse in nieuwe initiatieven die de purpose bevorderen binnen X, om aan te passen in beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management houdt zichzelf te allen tijde aan de gedragsregels en etiquette	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management maakt expliciet tijd voor gesprekken over waarden en normen die bijdragen aan de purpose met ondergeschikten	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management vraagt medewerkers naar initiatieven die de purpose bevorderen binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Erkenning en waardering	Beleid	De leiding / het management hebben regels en voorschriften opgesteld waarin staat hoe men zich zou moeten gedragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De leiding / het management heeft vastgelegd dat de initiatieven met betrekking tot de purpose serieus genomen worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management erkent werknemers die in lijn met de purpose hebben gehandeld door dit expliciet te benoemen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management vindt het belangrijk om werknemers te complimenteren op taken/werkzaamheden die bijdragen aan de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	De leiding / het management maakt tijd vrij om stil te staan bij gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose, bijvoorbeeld door periodiek een gewenste daad of goede werknemer te benoemen en belonen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management zoekt actief naar mogelijkheden om publiciteit te verkrijgen voor daden die de purpose bevorderen, bijvoorbeeld een artikel/blog schrijven over een activiteit binnen de organisatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management erkent gewenst gedrag dat bijdraagt aan de purpose door dit positief te beoordelen in functioneringsgesprekken. Hierbij behoren ook pogingen (good effort) die niet geslaagd zijn maar wel betuigen van motivatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Ondersteuning en bevordering	Beleid	Er wordt geld vrijgemaakt voor activiteiten die bijdragen aan de purpose binnen X (bijvoorbeeld een persoonlijk budget voor werknemers om te besteden aan purpose-gerelateerde activiteiten zoals lezingen en workshops)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Elke werknemer mag een x aantal uren op jaarbasis besteden aan activiteiten die bijdragen aan de purpose (en niet binnen het standaard werkpakket vallen)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In regels/handleidingen wordt vastgelegd welk gedrag wel en niet geaccepteerd wordt binnen X en hier wordt op gecontroleerd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De leiding / het management bevordert gewenst gedrag door gewenst gedrag te complimenteren	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management ondersteunt werknemers in handelen in lijn met de purpose door zelf altijd een rolmodel te zijn van gewenst gedrag	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De leiding / het management zorgt voor een open cultuur waarin ook zijzelf aangesprokken kan worden op ongewenst gedrag	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	De leiding / het management jaagt werknemers aan om te handelen in lijn met de purpose door dit expliciet te zeggen/promoten.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

2. Personeel

Binnen een goed werkende organisatie wordt personeel gewaardeerd en heerst er een cultuur waarin het behalen van zowel organisatorische als persoonlijke doelen als wederzijds voordelig wordt beschouwd. Wie onderdeel uitmaakt van de organisatie, heeft invloed op het wij-gevoel dat binnen de organisatie heerst.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	**Stelling**	**Antwoord**
Personeelsbeleid	Beleid	In alle vacatureteksten van X wordt de purpose genoemd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Tijdens het selectieproces van nieuwe werknemers worden zij gecheckt op affiniteit met de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Er zijn normen en waarden geformuleerd die bijdragen aan de kernwaarden (en daarmee de purpose) van X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Alleen sollicitanten die voldoen aan de harde eisen (affiniteit met nobele doel) worden geselecteerd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	In functionerings- en of beoordelingsgesprekken staat de bijdrage aan de purpose op de agenda. Hier wordt op beloond of aangesproken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
Totstandkoming van doelstellingen	Beleid	Op papier hebben medewerkers inspraak in de totstandkoming van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Doelstellingen met betrekking tot de purpose worden top-down opgelegd aan medewerkers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers zijn gemotiveerd en voelen zich betrokken om bij te dragen aan de totstandkoming van doelstellingen.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers geven aan dat zij zich gehoord voelen wat betreft hun bijdrage aan totstandkoming van de doelstellingen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ◯◯◯◯◯◯ Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	Medewerkers dragen actief bij aan de totstandkoming van de purpose en op basis daarvan wordt beleid aangepast (bottom-up)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose wordt in dialoog (rondetafels, feedbackgesprekken) tussen verschillende lagen van de organisatie gevormd en aangepast	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Betrokkenheid bij verbetering	Beleid	Medewerkers mogen inbrengen leveren met aanmerkingen op het huidige beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er zijn formats/formulieren voor medewerkers om inbreng te leveren op het beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Er heerst een cultuur binnen X waaruit blijkt dat initiatieven van medewerkers graag aangehoord en gestimuleerd worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men gelooft in een open-feedbackcultuur binnen de organisatie, waarbij feedback geven op elk niveau binnen de organisatie mogelijk is	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Inbreng van medewerkers vormt het uitgangspunt voor verbetering van beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op periodieke basis worden medewerkers gevraagd om hun inbreng te geven op het huidige beleid	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Er heerst een cultuur waarin aanspreken van anderen op (on)gewenst gedrag mogelijk is	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op en tussen elk niveau binnen de organisatie worden feedback-momenten ingelast om te praten over mogelijke verbetering	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	◯◯◯◯◯◯	Zeer herkenbaar in onze organisatie

3. Beleid & Strategie

Onder dit aandachtsgebied valt de gehele ontwikkeling van processen, middelen, (beleids-)documenten en producten. Hoe wordt er gecommuniceerd, geïmplementeerd en bewaakt? De strategische kant van purpose, hoe functioneert een doelgeleide organisatie? De toon van het leiderschap neemt in dit aandachtspunt concrete vormen aan: hoe wordt de toon geoperationaliseerd en hoe zien de (communicatie)middelen eruit?
X = naam van eigen organisatie

	Niveau	**Stelling**	**Antwoord**		
Bedrijfsplannen	Beleid	Wanneer zich economisch aantrekkelijke kansen voordoen, zal de purpose daarvoor wijken binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De organisatie heeft vastgelegd dat het optimale winst is dat nagestreefd wordt, in plaats van de economisch hoogst haalbare winst.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen, zal de purpose daar in sommige gevallen voor wijken binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De organisatie staat positief tegenover het streven naar optimale winst in plaats van naar economisch hoogste haalbare winst, omdat dat een noodzakelijk compromis is van purpose-gedreven organiseren.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Wanneer economisch aantrekkelijke kansen zich voordoen en deze brengen de purpose in het geding, dan slaat X deze te allen tijde af	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De organisatie kiest er bewust voor om optimale winst na te streven, in plaats van de economisch hoogst haalbare winst te behalen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Verantwoordelijkheid	Beleid	De purpose van X is opgesteld door beleidsmakers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	De purpose wordt gecontroleerd en getoetst door diezelfde beleidsmakers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Attitude	De purpose van X wordt geredigeerd door mensen met speciaal ingerichte functies daarvoor (bijv. purpose-managers)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose van X wordt opgesteld of aangepast door alle medewerkers binnen de organisatie gedragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Alle medewerkers binnen X hebben een rol als rolmodel, zowel naar elkaar (intern) als naar de buitenwereld (extern)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Toetsing en verbetering	Beleid	De plannen met betrekking op purpose binnen X liggen vast in procedures	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Om de effectiviteit en uitwerking van de purpose van X te meten, zijn er beleidsplannen om dit meetbaar te maken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Men vindt het binnen X belangrijk dat de purpose getoetst wordt en aandacht krijgt om eventueel te verbeteren	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Omdat men het belangrijk vindt binnen X om te weten of zij daadwerkelijk impact maken, zou dit graag meetbaar gemaakt worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Er is een constante cyclus gaande van nieuwe, verbeterde beleidsvormen die getest en aangepast worden	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Op periodieke wijze worden feedbackmomenten ingelast om te kijken waar X staat en te zoeken naar verbeteringen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Om de impact te meten van X's purpose-gedreven organiseren, wordt er periodiek onderzoek gedaan door (externe) onderzoekers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

4. Processen, producten & middelen

Binnen een goed werkende organisatie wordt er aandacht besteed aan de processen, producten en middelen. Het nobele doel kan hierin verweven worden, om te ondersteunen of uit te drukken.

X = naam van eigen organisatie

	Niveau	Stelling	Antwoord		
Identificatie van purpose-activiteiten	Beleid	In regels en voorschriften binnen X zijn de activiteiten die aan de purpose bijdragen vastgesteld	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Werknemers die activiteiten uitvoeren die bijdragen aan de purpose worden hierop positief aangesproken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Activiteiten die bijdragen aan de purpose worden expliciet behandeld op periodiek overleg (zoals wekelijkse of maandelijkse vergadering) binnen X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Communicatie	Beleid	Op interne communicatiekanalen wordt de purpose verwerkt in de content. Er wordt bijvoorbeeld op intranet een banner en pagina ingericht ter ondersteuning van de purpose	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er zijn regels vastgesteld over hoe de purpose op externe communicatiekanalen zichtbaar moet zijn	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er is bepaald dat de purpose van X hetgeen is de stakeholders als eerste zien/horen in communicatie vanuit X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	Er is bepaald dat X transparant is over resultaten wat betreft maatschappelijke impact van X	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers begrijpen dat het belangrijk is om de purpose elke keer te aan te halen in interne en externe communicatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers vinden het belangrijk om de purpose van X altijd als eerste te benoemen in geschreven of mondelinge communicatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Medewerkers vinden het belangrijk dat naast de economische behaalde winst, ook de maatschappelijke impact wordt gedeeld	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie	○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Gedrag	De purpose is zichtbaar in de vaste huisstijl van X (bijvoorbeeld in mails naar externe partijen, op interne kanalen naar collega's)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De purpose is als eerste zichtbaar en direct duidelijk voor de kijker/lezer van onze communicatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De behaalde maatschappelijke resultaten worden prominent gepresenteerd aan stakeholders (bijvoorbeeld op de site)	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
Werk- en productie proces	Beleid	In beleid is vastgelegd met welke ketenorganisaties wij onderhandelen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In het beleid is vastgelegd dat alle onderdelen van de keten streven naar hetzelfde gezamenlijke doel	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In werkinstructies is de purpose verwerkt	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In X zijn rituelen (vaste gedragingen) vastgelegd waaraan iedereen zich moet houden. Dit kan bijvoorbeeld het expliciet groeten zijn van collega-werknemers bij een organisatie die zich inzet tegen sociale verwaarlozing of het complimenteren van werknemers die geen single-use plastic naar werk meenemen bij een organisatie die zich inzet tegen plasticvervuiling.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Beleid	In documenten staan purpose-gerelateerde zaken altijd voorop. Bijvoorbeeld bij een vergadering wordt eerst de vooruitgang wat betreft maatschappelijke relevantie besproken en daarna andere zaken	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	De purpose is in principe leidend voor ons handelen, maar wanneer er een contract met potentieel meer rendement zich voordoet veranderen wij onze koers	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie

	Attitude	Men staat positief tegenover afgesproken rituelen (vaste gedragingen). Men vindt dat dit bij de organisatie hoort en wil hieraan bijdragen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Attitude	Binnen X vindt men het belangrijk om de maatschappelijke relevantie of impact die gemaakt wordt voorop te stellen	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Het productieproces wordt vaak opnieuw gevalideerd. Wanneer blijkt dat verbetering mogelijk, dan wordt dit in gang gezet. Het betreft constante innovatie	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Wanneer ontdekt wordt dat onderdelen van het productieproces niet 100% bijdragen aan de purpose, dan worden deze contracten herzien of beëindigd	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	De werkinstructies met betrekking tot purpose worden regelmatig bekeken voor mogelijke verbetering	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Rituelen (vaste gedragingen) behoren tot X. Elke schakel in de organisatie houdt zich zichtbaar aan de afgesproken gedragingen/regels	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie
	Gedrag	Binnen X staat de maatschappelijke relevantie en/of impact (de purpose) altijd voorop. Van vergaderingen intern tot besprekingen met klanten: het eerst besproken onderwerp is purpose gerelateerd.	Helemaal niet herkenbaar in onze organisatie ○○○○○○	Zeer herkenbaar in onze organisatie