

Activisme zit Ben & Jerry's in de genen.



— ESSAY —

# Zeven lessen voor het bouwen van organisaties met purpose

Hoe bouw je een purposevolle organisatie? Dick Jan Abbringh, oprichter van het maatschappelijk adviesbureau Purpose, dat dit jaar haar tienjarig bestaan viert, geeft zeven lessen voor purposevol werken en leven.

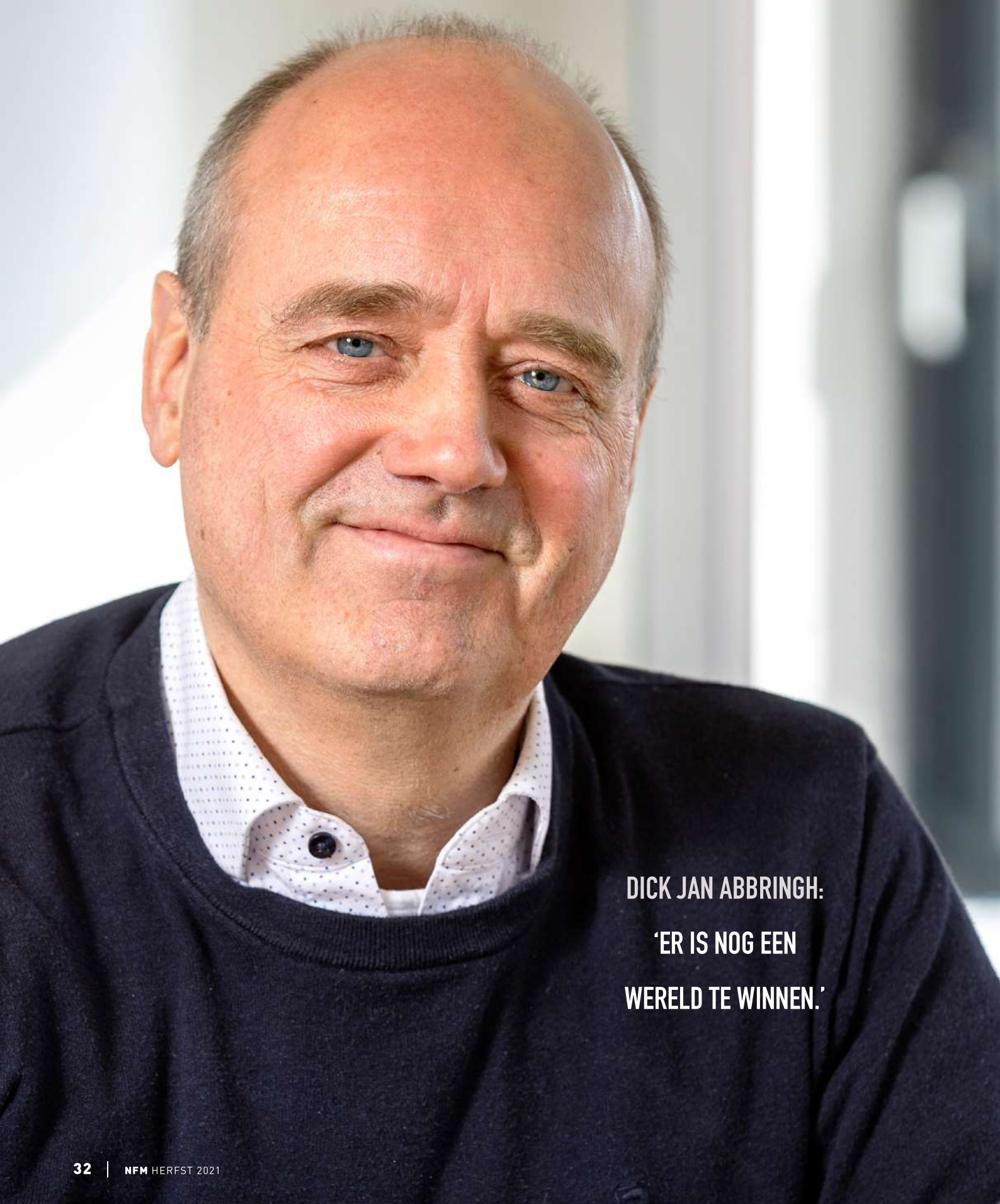
TEKST DICK JAN ABBRINGH

**P**urposevolle organisaties worden gebouwd door purposevolle mensen. Mede op basis van de gesprekken en op basis van de ervaringen van de afgelopen tien jaar, beschrijf ik zeven belangrijke lessen die we hebben geleerd over het bouwen van organisaties die een positieve maatschappelijke bijdrage leveren.

Voordat ik aan de lessen begin wil ik het belang benadrukken van organisaties als conserveermiddel voor een leefbare samenleving. Organisaties zijn in alle tijden bouwstenen ge-

weest van de samenleving. Vaak constructief, helaas soms ook destructief. De vraag is nu hoe je een organisatie bouwt met een positieve maatschappelijke bijdrage. Een organisatie die bestand is tegen de destructieve krachten van elke dag.

Waarom is het belangrijk dat we organisaties bouwen die bestand zijn tegen destructieve krachten? Net als veel andere mensen maak ik me in toenemende mate zorgen over ontwikkelingen die onze vrijheid bedreigen. De impact van *fake news* is enorm. We hoeven maar de krant open te slaan om te lezen dat desinformatie mensen misleidt en democratie-



DICK JAN ABBRINGH:  
'ER IS NOG EEN  
WERELD TE WINNEN.'

en bedreigt. Daarom zullen we organisaties moeten bouwen met een rechte rug. Organisaties die niet bij de minste tegenwind opgeven. Deze organisaties zijn het conserveermiddel voor een leefbare samenleving.

### EXPEDITIE PURPOSE

Dit jaar viert Purpose haar tienjarig bestaan met onder meer de Purpose Expeditie. We zijn in gesprek gegaan met tien bijzondere mensen die elk op hun eigen manier invulling hebben gegeven aan purpose in hun persoonlijke en professionele leven. Mensen zoals rabbijn Awraham Soetendorp, hoogleraar Jaap Winter en Jacqueline Brant, de eerste deelnemer van ons Vaste Lasten Pakket, een sociale innovatie die ondersteuning biedt aan mensen die financieel kwetsbaar zijn. Rode draad in de gesprekken: het bouwen van organisaties met maatschappelijke impact is sterk autobiografisch. Ervaringen, overtuigingen en inzichten zijn leidend in het handelen en organiseren.

### DE ZEVEN LESSEN

#### Les 1: Mensen bepalen de ziel van de organisatie

Hoe komt het dat organisaties de neiging hebben om ontzield te raken? In de gesprekken met rabbijn Soetendorp kwam ter sprake dat binnen organisaties de moraliteit zoek kan raken. Hij gaf het voorbeeld van de Nederlandse Spoorwegen die volop meehielp om 100.000 joden te vervoeren naar Westerbork, waarna ze werden getransporteerd naar vernietigingskampen. Hoe kan een organisatie meewerken aan deze onmenselijke transporten? Het kan toch niet anders dat medewerkers van de NS zich hier op zijn minst ongemakkelijk over hebben gevoeld. Volgens Soetendorp blijft het grootste deel van de mensen aan de kant staan en negeert de ontwikkelingen. Een klein deel doet mee aan de misstanden en het resterende deel gaat in verzet. Maar mensen hebben altijd een keuze.

Hoogleraar Jaap Winter wijt de ontzielding aan bureaucrativering en een overdaad aan financiële sturing. Hij is ervan overtuigd dat we purpose moeten inbouwen in de basis van de organisatie. Ontzielde organisaties zijn van alle tijden. Recent voorbeeld is de toeslagenaffaire, waarbij het leek alsof niemand verantwoordelijk was voor het leed wat slachtoffers is aangedaan. Winter maakt duidelijk dat rationele bureaucratistische organisaties veel inspiratie en passie van mensen wegdrukt en dat organisaties hierdoor moreel de weg kwijt raken.

De vraag is hoe we organisaties bouwen met als fundament passie en inspiratie, waar mensen centraal staan, die niet financieel gedreven zijn en waarbij primair de maatschappelijke bijdrage centraal staat. Dit betekent veel voor de inrichting van dit soort organisaties. Bij purposevolle organisaties is de financiële kant dienend aan het hogere doel en hebben medewerkers vrijheid van handelen en zijn ze bij voorkeur mede-eigenaar van het bedrijf.

## “EEN BEDRIJF MET PURPOSE ORGANISEERT ZICHZELF RONDOM DE MENSEN EN RICHT ZICH OP HET LEVEREN VAN EEN MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE”

### Les 2: Maatschappelijke impact begint in de kern

Bijna elk zichzelf respecterende onderneming heeft wel een *Corporate Social Responsibility* afdeling. Oftewel, afdelingen die een budget krijgen om goede dingen te doen voor de maatschappij. Dit kan de vorm aannemen van het geven aan goede doelen (filantropie) of het beperken van negatieve impact op de maatschappij. Ondanks dat hier mooie resultaten mee worden bereikt, lijken deze investeringen soms te veel op een aflaat. De echte maatschappelijke problemen binnen de scope van het bedrijf blijven buiten schot.

Een voorbeeld. Tijdens een persoonlijk experiment kwam ik erachter hoe gemakkelijk je wordt uitgesloten voor verzekeringen wanneer je de rekening een keer niet kan betalen (Dick Jan liet de rekening voor zijn woonverzekering een maand liggen en werd, na zeventien jaar een voorbeeldig klant te zijn geweest, direct geroyeerd, red). Aan de ene kant zijn verzekeraars zeer actief op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aan de andere kant bleek dat nog wel eens wordt vergeten financieel kwetsbare doelgroepen te beschermen tegen onderverzekering. Je kunt weliswaar dan naar de Vereende, maar tot voor kort betaalde je dan al snel driemaal zoveel premie. De oorzaak, of het dieperliggend probleem van onderverzekering blijft onderbelicht.

Zingeving moet bij bedrijven daarom daadwerkelijk in hun kern zitten. De gehele onderneming dient gericht te zijn op het verbeteren en maximaliseren van maatschappelijke doelen. Verzekeraars zouden ervoor moeten zorgen dat alle Nederlanders goed verzekerd zijn tegen een acceptabele prijs, inclusief mensen die het financieel lastig hebben.

### Les 3: Zingeving is een sterk betaalmiddel

Het tegenovergestelde van een ontzielde organisatie is een bezield organisatie. We moeten niet onderschatten wat het effect is als mensen het gevoel hebben met betekenisvol werk bezig te zijn! Ik heb dat persoonlijk gezien tijdens de vorige crisis. We werkten als Purpose toen veel met en voor Bijzonder Beheer afdelingen. In die tijd gingen ze veel meer op een sociale manier werken. Deze afdelingen gingen eindelijk het

gesprek met de klant aan en gingen klanten gericht helpen om uit hun problemen te komen. Sommigen gingen werken als een schuldhulpverlener. Dit doet enorm veel met de energie van medewerkers omdat ze het idee hebben relevant werk te doen en mensen echt te helpen. Werkplezier is een cruciale pijler van purposevolle organisaties. Voor millennials zijn werkplezier en purpose de redenen om voor een organisatie te willen werken.

Zingeving is een grote energiebron. Denk maar aan de belangeloze organisatie van bijvoorbeeld de Alpe d'Huez (kankerbestrijding) of de Tour du ALS (trap de dodelijke spierziekte ALS de wereld uit) waar vele duizenden enthousiasme mensen die meedoen aan. Bezielde mensen voorzien een organisatie van kracht en magie.

### Les 4: Je hoeft geen wereldverbeteraar te zijn

Veel mensen denken dat maatschappelijke ondernemingen activistische wereldverbeteraars zijn. Ben & Jerry's bijvoorbeeld levert bewust geen producten aan de door Israël bezette gebieden. Maar dat hoeft niet alleen op deze manier. Elke organisatie kan namelijk maatschappelijke impact hebben binnen het eigen aandachtgebied, binnen de eigen cirkel van invloed. Kernvraag van bedrijven zou altijd moeten zijn: wat kunnen wij, vanuit onze invloedssfeer bijdragen aan een leefbare wereld?

Dit geldt uiteraard ook voor financieel adviseurs. Je bent er sowieso om de financiële gezondheid van je klanten te bevorderen. Maar hoe zit het met klanten die jouw hulp nodig hebben, maar nog niet krijgen of het niet kunnen betalen? Wat kan je doen om dit wel mogelijk te maken?

### Les 5: Geld als middel en niet als doel

In de afgelopen jaren hebben wij steeds vaker gewerkt voor de zorgsector. Het valt me steeds weer op hoe dominant de factor geld is. De financiële sturing van de zorg staat haaks op de reden waarom mensen in de zorg zijn gaan werken. Zo sprak ik met een kinderoncoloog die vertelde over zijn project om thuis-chemo aan te bieden. Hier hebben patiënten zonder enige twijfel baat bij, maar het was toch een groot probleem vanwege de vergoedingensystematiek voor het ziekenhuis.

Corona heeft nog maar eens extra duidelijk gemaakt dat de noodzaak om de zorg te transformeren steeds urgenter wordt. Toch blijft het bijzonder moeilijk om uit het gangbare

### PURPOSE

Dick Jan Abbringh is oprichter van Purpose, een vernieuwend maatschappelijk adviesbureau, gericht op het aanpakken van de problemen van nu. Purpose richt zich op onderzoek, creatie, innovatie en verandering, zie: [www.purpose.nl](http://www.purpose.nl).

Wil je geïnspireerd worden door de Purpose Expeditie? Bekijk dan alle inspiratie op [www.purpose.nl/expeditie](http://www.purpose.nl/expeditie).

systeem te ontsnappen. Zolang de zorg nog sterk georganiseerd blijft rondom de agenda's van de artsen, blijft echte patiëntgerichte zorg nog ver weg.

### Les 6: Aan maatschappelijke issues geen gebrek

We zullen een ander perspectief dienen te ontwikkelen hoe organisaties een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren. Dat begint uiteraard met het erkennen dat er bepaald geen gebrek is aan maatschappelijke issues en het besef dat er de komende jaren alleen maar meer issues komen zolang organisaties niet op een andere manier gaan werken. Het nieuwe perspectief dient dan te worden dat organisaties oplossingen gaan bieden om deze issues wel op te lossen. En daar hoort ook bij dat er op een andere manier wordt gekeken naar de huidige, bestaande belangen van organisaties. Vergeet niet dat iedere organisatie wel degelijk een bijdrage kan leveren. Tip: begin klein en werk vanuit je kern.

### Les 7: Sociaal ondernemerschap is onmisbaar

Sociale ondernemingen zijn uiteraard mooi voorbeelden van organisaties met maatschappelijke impact. Sociale ondernemers durven ook risico's te nemen om hun impact te bereiken. Dat is moedig en noodzakelijk, juist omdat juist dit type ondernemerschap veel onzekerheid met zich meebrengt. In *MT/Sprout* verwoordde Marnix Geus het op een leuke manier: 'Ondernemers zijn gek, maar sociaal ondernemers zijn knettergek.' Het vinden van funding is onontgonnen terrein. De BV-m (rechtsvorm voor maatschappelijke organisaties) is er nog steeds niet. Er is nog een wereld te winnen!

### WERK AAN DE WINKEL

Organisaties zijn de bouwstenen van de maatschappij. Er zijn ongelooflijk veel maatschappelijke issues in de huidige samenleving die een aanpak verdienen. Je hoeft geen wereldverbeteraar te zijn om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Wel kan elke organisatie ervoor kiezen om purpose vanuit de kern te omarmen. Hoe meer mensen dit gaat doen, hoe groter de positieve impact op de maatschappij zal zijn. ■

**“BEZIELDE MENSEN VOORZIEN EEN  
ORGANISATIE VAN KRACHT EN MAGIE”**