



Whitepaper Purpose

Meer betekenis Meer energie

brand
doctors

Purpose

Geef jouw organisatie meer betekenis

Inleiding en inhoud

Regelmatig krijgen wij bij Branddoctors vragen over purpose, zoals: wat is een purpose?, waarom heb je een purpose nodig? en wat is het verschil tussen een purpose en een missie? Wij zijn overtuigd van de waarde van een krachtige purpose en willen daarom graag duidelijkheid scheppen over dit onderwerp. We hopen dat je na het lezen van dit whitepaper geïnspireerd bent om ook met de purpose van jouw organisatie aan de slag te gaan.

Samenvatting	4
Wat is een purpose?	5
Waar moet een goede purpose aan voldoen?	7
Voor wie is een purpose van belang?	9
Hoe kan een purpose bijdragen aan succes?	11
Intermezzo: purpose in de praktijk – de ilionx case	13
Wat is het verschil tussen een BHAG, Missie, Why en Purpose?	14
Hoe verhouden purpose en winstgevendheid zich tot elkaar	16
In 5 stappen naar een krachtige purpose	17

Samenvatting

Een purpose geeft aan wat je wilt veranderen in de wereld. Een goede purpose geeft je organisatie betekenis en daarmee richting en energie. Dat is meteen ook het belangrijkste criterium waar een purpose aan moet voldoen: hij moet energie geven. Een purpose is niet vrijblijvend: een daadwerkelijk purposegedreven organisatie stelt de purpose voorop, en het business model daaraan ten dienste.

Een purpose is de reden waarom mensen bij je willen werken en waarom klanten kiezen voor jouw producten en diensten, zeker als er weinig onderscheid is met het aanbod van concurrenten. Organisaties met een heldere, gedragen purpose zijn dan ook op allerlei vlakken succesvoller. Genoeg reden dus, om dit onderwerp wat beter onder de loep te nemen.



Wat is een purpose?

Een purpose geeft antwoord op de vraag wat je wilt veranderen in de wereld. Daarbij kun je de wereld interpreteren als de sector waarin je actief bent, een doelgroep, een community of de wereld als geheel.

De purpose beschrijft een andere toekomst die je wilt creëren met je organisatie, een inspirerend doel waar mensen zich graag voor willen inzetten. De functie van de purpose is om je organisatie betekenis te

geven, en daarmee richting en energie. Het is de fundamentele bron van energie van je organisatie.

Een paar mooie voorbeelden:



Swapfiets

Het realiseren van meer leefbare steden



Dove

Een wereld creëren waarin schoonheid een bron van vertrouwen is, in plaats van angst.



Tony's Chocolonely

Wij veranderen de chocolade-industrie, zodat 100% slaafvrij de norm wordt.

Een purpose nodigt uit om verder te kijken dan je huidige context. Je stelt niet het verkopen van je producten of diensten als doel, maar kiest voor een hoger doel. Je nodigt medewerkers daarmee uit om na te denken over andere manieren om bij te dragen aan datzelfde doel. Zo kun je als organisatie op nieuwe manieren waarde creëren.

Een purpose heeft ook een democratiserende werking. Het maakt het belangrijke werk het werk van iedereen in de organisatie.

De energie van de organisatie verschuift bovendien van de producten en diensten van vandaag naar de problemen van morgen. Zo voorkomt een purpose dat je irrelevant wordt.

Een purpose is niet vrijblijvend. Er zullen business kansen komen die op korte termijn interessant lijken, maar die niet bijdragen aan je purpose. Als je serieus bent over je purpose, moet je ook accepteren dat je sommige kansen aan je voorbij moet laten gaan.

**De purpose is in
beginsel onveranderlijk,
omdat het doel vaak zo
geformuleerd is dat je
er nooit klaar mee bent,
of zo groots is dat je het
nooit kunt bereiken.**

Waar moet een goede purpose aan voldoen?

- ☒ Energie en richting geven. Dat is by far het meest belangrijke criterium.
- ☒ Duidelijk omschrijven wat jij wilt veranderen in de wereld
- ☒ Eenvoudig geformuleerd zijn, zodat iedereen binnen en buiten de organisatie hem begrijpt
- ☒ Positief geformuleerd zijn
- ☒ Herkenbaar en geloofwaardig zijn voor de medewerkers en de buitenwereld.
- ☒ Een relevante verandering nastreven, waar mensen graag aan bijdragen.

We krijgen vaak de vraag of een purpose uniek moet zijn. Dat kan, maar dat hoeft niet. Als een purpose gaat over een grote maatschappelijke transformatie, dan is het niet logisch dat een purpose uniek is. Want, als de transformatie die jij wilt bereiken je echt aan het hart gaat, dan moedig je ieder initiatief dat hieraan bijdraagt aan, ook als dat van concurrenten is.

Hoe kun je dan toch onderscheidend zijn en zorgen dat klanten en andere stakeholders voor jou kiezen? Dat zit hem niet in de purpose, maar in de manier waarop jij invulling geeft aan

die purpose. Daarbij is het cruciaal dat purpose, strategie en cultuur nauw met elkaar samenhangen. De purpose is waarom jij op aarde bent, je strategie geeft aan wat je doet en je cultuur zegt hoe je dat doet. De combinatie van die 3 aspecten maakt je tot een unieke, eigen organisatie, met unieke proposities en een onderscheidend karakter ten opzichte van andere organisaties.



Voor wie is een purpose van belang?

Een purpose is van belang voor al je stakeholders, zowel binnen als buiten je organisatie.

a. Voor je eigen organisatie

Als de purpose helder is, weet iedereen waarom hij doet wat hij doet. We zijn het meest betrokken bij ons werk als de purpose van de organisatie ertoe doet voor ons, en als we het gevoel hebben dat we met ons werk kunnen bijdragen aan het grotere geheel. Zo zorgt een purpose voor gemotiveerde en betrokken medewerkers. Dat vergroot de productiviteit en maakt dat medewerkers bij je willen blijven.

Daarnaast helpt een goede purpose om te prioriteren, om keuzes te maken. Want alles wat je doet moet bijdragen aan die purpose, die daarmee fungeert als een soort

north star. Als de purpose voor iedereen helder is, kan iedereen ook zelf inschatten wat de meest waardevolle manier is om tijd en geld te besteden. Daarmee kun je beslissingsbevoegdheid lager in de organisatie leggen.

Ook helpt een goede purpose om initiatief los te maken in je organisatie. Als iedereen weet waarvoor de organisatie op aarde is, dan weet je ook welke acties daaraan bijdragen en welke niet.

Voor potentiële medewerkers

Een purpose maakt je aantrekkelijk voor potentiële medewerkers. Zij willen het liefst bij een organisatie werken die staat voor een doel, waar zij hun tijd en energie ook voor willen inzetten. In deze krappe

arbeidsmarkt is dit een waardevol onderdeel van je employer value proposition. Het geeft je een voordeel ten opzichte van andere organisaties die medewerkers werven. Tegelijkertijd heeft de purpose ook invloed op de mensen die je aanneemt. Je zoekt medewerkers die zich willen inzetten voor jouw purpose.

Wil je meer weten over de employer value proposition? Lees dan [hier het whitepaper](#) van mijn collega's Winnie Nijhoff en Peter van der Schouw:

b. Voor klanten

In deze tijd, waarin producten en diensten steeds meer op elkaar gaan lijken, kiest een klant voor merken en organisaties waarmee hij zich kan identificeren. En dat gebeurt als klanten zich verbonden voelen met jouw purpose, als ze ook de verandering willen zien waar jij voor staat. Dan voelen ze dat je niet alleen of vooral op aarde bent om geld te verdienen aan hen, maar dat je ernaar streeft om samen echt iets te bereiken.

c. Voor stakeholders

We gaan steeds meer toe naar netwerken, waarin organisaties volop samenwerken. Samenwerken met andere organisaties wordt makkelijker, als partners jouw purpose onderschrijven. Partners zullen dan ook sneller kiezen voor partijen die een purpose hebben waar zij achter staan. Ook voor beleggers en investeerders wordt de bijdrage van de organisatie aan meer dan alleen rendement steeds belangrijker in hun afweging. Denk maar aan het besluit van Pensioenfonds ABP om niet meer te investeren in olie, gas en kolen.



Hoe kan een purpose bijdragen aan succes?

Er zijn verschillende onderzoeken die laten zien dat organisaties met een heldere purpose, die breed wordt gedeeld in een organisatie en waarvan mensen begrijpen hoe zij eraan kunnen bijdragen, zich op verschillende vlakken positief onderscheiden. Dit wordt ook wel de Purpose premium genoemd.

Het is lastig om te bepalen of deze voordelen alleen door de purpose komen, of doordat deze organisaties ook andere zaken beter aanpakken. Maar langzamerhand ontstaat wel het geloof dat een purpose veel voordelen biedt.

Je kunt je ook afvragen of je nog wel zonder purpose kunt. In een tijd waarin producten en diensten steeds meer op elkaar gaan lijken, kan de purpose het verschil maken voor mensen. We komen uit de experience economy, en bewegen naar een betekeniseconomie, waarin het succes van organisaties wordt gerelateerd aan hun bijdrage aan de maatschappij. Een purpose is voor iedere organisatie het vliegwieltje in deze verandering.

Purpose premium:

- Ze groeien harder
- Ze zijn succesvoller in het lanceren van nieuwe producten
- Ze kunnen grote transformaties beter doorvoeren
- Ze hebben medewerkers die hun werk meer betekenisvol vinden, en die gelukkiger en productiever zijn.
- Consumenten onthouden bedrijven met een sterke purpose beter

ilionx case

In 2022 heeft ilionx, een grote IT dienstverlener met 13 locaties door heel Nederland, een nieuwe purpose ontwikkeld als onderdeel van een merkstrategie project in samenwerking met Branddoctors. ilionx is de afgelopen jaren sterk gegroeid, onder meer door overnames. Dat was voor het bedrijf mede de aanleiding om met de merkpositionering inclusief de purpose aan de slag te gaan.

De wens was om meer samenhang te brengen in de organisatie. Wat kun je als groep bedrijven samen betekenen? Hoe kun je dat vertalen in een gezamenlijk WHY of purpose, die betekenis en richting geeft, en

waar mensen aan willen bijdragen? En hoe kun je dat zowel binnen je eigen organisatie als naar buiten toe gebruiken?

Na een zorgvuldig proces, met input van zowel medewerkers uit de hele organisatie als van klanten, is er een heldere purpose ontstaan. IT wordt door klanten van ilionx gezien als een complex vakgebied, waarbij IT en data steeds meer in de kern van bedrijfsprocessen komt te staan. Daarbij ervaren organisaties en bedrijven een grote uitdaging in het daadwerkelijk toepasbaar maken van IT, in simpele oplossingen waar mensen makkelijk en graag mee werken.

ilionx

WELKOM

wij zijn ilionx,
experts in
eenvoud

ilionx case

Op basis hiervan is een nieuwe purpose geformuleerd: 'eenvoud brengen in een complexe wereld'. Dat klinkt letterlijk eenvoudig, en tegelijk vraagt het veel expertise om complexe vraagstukken daadwerkelijk eenvoudig te maken.

Daarmee is deze purpose ook een opdracht aan ilionx zelf, bijvoorbeeld om kennis vanuit verschillende IT-domeinen te integreren. Richting klanten, in een markt waarin concurrenten het vooral hebben over 'digitale transformatie' is het een ander en onderscheidend geluid waarbij klanten voelen dat niet de technologie, maar de toepassing ervan centraal staat.

Deze 'eenvoudige' purpose maakt veel energie los bij de professionals van ilionx en heeft intern geleid tot een aantal strategische keuzes, onder andere in het portfolio. ilionx heeft zichzelf vervolgens de opdracht gegeven om te werken aan het vergaand doorvoeren van eenvoud, ook in de interne processen.

Dat brengt focus voor elke afdeling en alle vestigingen, met de vraag: hoe kunnen we het mét elkaar minder ingewikkeld maken? Daarnaast zijn ook zichtbare elementen als de huisstijl en de website aangepast.

Meer weten? Lees dan [hier het interview met de CEO, de marketing- en communicatiemanager van ilionx.](#)



5. Wat is het verschil tussen een BHAG, Missie, Why en Purpose?

Voor we het hebben over het verschil tussen deze begrippen is het goed om even stil te staan bij wat ze gemeen hebben: ze zijn bedoeld om de organisatie te motiveren om voor een bepaald doel te gaan.

Daarbij zijn er globaal twee mogelijkheden: je formuleert een uitdagend doel of een hoger doel.

Een uitdagend doel geeft aan wat jij met je organisatie wilt bereiken. Dit uitdagende doel wordt ook wel de BHAG genoemd: Big Hairy Audacious Goal, oftewel een groot en gedurfd doel. De gedachte achter de BHAG is dat je een uitdagend doel neerlegt, dat alleen bereikt kan worden door creatief te zijn en

buiten de gebaande paden te denken. De bedoeling is om ongekennde prestaties los te maken. De BHAG is bedoeld om de interne organisatie te motiveren en inspireren. Een BHAG is ambitieus, concreet en meetbaar.

Een prachtig voorbeeld is de BHAG van Nike in de tijd dat het nog maar een klein bedrijf was en Adidas de grote internationale concurrent: Crush Adidas.

Een hoger doel geeft aan wat je wilt betekenen in de wereld, het is je bestaansreden. Er zijn verschillende vormen van een hoger doel: de missie, de why en de purpose. Het onderscheid tussen de begrippen kan al snel onderwerp van een semantische discussie

worden, omdat ze alle drie als doel hebben om de organisatie meer betekenis te geven. Een hoger doel is vaak zo groot, dat het maar de vraag is of het realiseerbaar is. Maar het is wel de moeite waard om je voor in te zetten. Zoals wij er naar kijken beschrijft de missie de opdracht aan het bedrijf. De missie kan een maatschappelijk karakter hebben, maar dat hoeft niet. De why heeft de vorm van een diepgewortelde overtuiging. Een purpose geeft aan wat je wilt veranderen in de wereld. Vaak komt de purpose voort uit je why, maar doordat je focust op wat je wilt veranderen geeft een purpose meer richting dan een why. De purpose en de why hebben meestal een maatschappelijk karakter.

Voorbeeld missie (opdracht aan het bedrijf):

Het organiseren van alle informatie in de wereld en deze universeel toegankelijk en nuttig maken. - Google

Het voor elke persoon en organisatie op de wereld mogelijk te maken om beter te presteren. - Microsoft

Voorbeeld why: (overtuiging)

The acceleration of sustainable energy is absolutely fundamental, because this is the next potential risk for humanity. - Tesla

If you have a body, you are an athlete. - Nike

In onze ogen maakt het niet uit of je kiest voor een missie, why of purpose. We zien hele mooie voorbeelden van een purpose, die door een organisatie zelf als missie bestempeld worden. Het gaat erom dat voor iedereen duidelijk is wat de betekenis van jouw organisatie is.

Wij kiezen daarbij het liefst voor de vorm van de purpose, omdat daar de verandering die je wilt bewerkstelligen centraal staat. Maar deze vorm kun je ook why of missie noemen. Een goed voorbeeld daarvan is Vattenfal. Zij koppelen alles wat ze doen steeds aan dat ene, hogere doel: een fossielvrij leven binnen één generatie. Dat zie en hoor je overal in hun plannen en in hun communicatie terug.

Voorbeeld purpose: (wat je wilt veranderen in de wereld)

De wereldwijde transitie naar duurzame energie versnellen. -Tesla

Fossielvrij leven mogelijk maken binnen één generatie. - Vattenfal

Hoe verhouden purpose en winstgevendheid zich tot elkaar?

Er is al ontzettend veel opgeschreven over de spanning tussen profit en purpose. Met een purpose kies je voor een maatschappelijk doel als fundament en een business model dat je daaraan ten dienste stelt. Wij staan op het standpunt dat purpose de organisatie voor de langere termijn richting geeft, en dat winstgevende bedrijfsvoering cruciaal is om je doelen op korte en langere termijn te kunnen realiseren, én voldoende weerbaarheid te hebben als het even tegenzit.

Het is dus niet zo dat alleen not-for-profit organisaties een sterke purpose kunnen hebben. Michael Porter heeft al in 2013 een

prachtige Ted presentatie gegeven over de rol van bedrijven in het oplossen van social problems. Hij riep bedrijven op om juist bij te dragen aan het oplossen van sociale problemen op schaal. En dat is precies wat we op dit moment zien gebeuren. Het definiëren van een purpose helpt om te ontdekken aan welke sociale problemen je als bedrijf kunt bijdragen.

Het artikel "Bedrijven zijn niet op aarde om het goede te doen" dat Carsten Lotz publiceerde in FD en 360 Magazine in 2022 – en de vele reacties die dit opleverde van voor- en tegenstanders – toont aan dat de discussie nog levendig is. Waar we het van

harte mee eens zijn is dat purposedenken geen speeltje is van marketing, maar een belangrijk element van de strategie en identiteit van het bedrijf als geheel, en dus start in de directiekamer.

Het is niet purpose óf profit, en er is dus geen negatieve spanning tussen die twee. Het is purpose + profit.

In 5 stappen naar een krachtige purpose

Er zijn organisaties die opgericht zijn vanuit een purpose. Dan is de purpose vanaf dag één al helder voor iedereen. Een prachtig Nederlands voorbeeld hiervan is XS4ALL, de internetprovider die werd opgericht door voorvechters van een veilig, vrij en verantwoord internet voor iedereen.

Als een organisatie al langer bestaat, dan zitten de ingrediënten voor de purpose vaak opgesloten in het collectieve onderbewustzijn van de medewerkers. De uitdaging is om dat op een goede manier boven tafel te krijgen en daar woorden aan te geven.

Als je dat doet, dan zul je merken dat er een enorme stoot energie loskomt. Ineens voelt iedereen dat er een hoger doel is, een doel waarmee in één keer duidelijk wordt waarom jouw organisatie ertoe doet.

Vaak komt de purpose ook boven, als je met een merkpositioneringstraject aan de slag gaat. Dat komt omdat je ook voor je merk diep in de interne organisatie duikt en probeert te achterhalen wat de authentieke kern van het merk is.

Wil je met je purpose aan de slag, dan kunnen de volgende stappen je helpen. Het belangrijkste is dat je met je medewerkers in gesprek gaat.



Interviews houden met directieleden en management.



Groepsgesprekken voeren met een brede doorsnede van de organisatie. Dit kan ook in een grote workshop, waarbij men in groepjes aan de slag gaat.



Analyseren van alle gesprekken en op basis daarvan een aantal verschillende purposes formuleren.

Juist door verschillende varianten voor te leggen aan de organisatie kun je ontdekken waar de energie echt zit.



Varianten van de purpose breed in de organisatie toetsen. Doe dit in individuele gesprekken, zodat je echt begrijpt waarom iets wel of niet resoneert. Gebruik de feedback om aan te scherpen en werk zo toe naar de definitieve purpose.

Ook kun je de purpose toetsen bij partners of klanten, maar vaak is de merkbefoete daarvoor geschikter. De merkbefoete slaat immers de brug naar wat je klanten te bieden hebt.



Vaststellen van de purpose door de directie en opstellen van een plan om deze door te vertalen naar je strategie en cultuur.

En eigenlijk begint het daar pas.

Cruciaal in dit proces is dat je met goede interviewtechnieken het collectieve onderbewustzijn aanboort. Ook heb je een combinatie van analytisch vermogen en creativiteit nodig om de purpose naar boven te halen en zo te formuleren dat die de juiste snaar raakt.

Meer weten over purpose?

We hopen dat dit whitepaper je heeft geholpen om een beter beeld te krijgen van purpose, en dat het je heeft geïnspireerd om hier in je eigen organisatie mee aan de slag te gaan. Mocht je meer willen weten of een keer over dit onderwerp willen sparren, stuur dan een email naar heidi@branddoctors.com of peter@branddoctors.com.



Heidi Wielens

Een snelle denker met voorliefde voor onderwijs, zorg en de financiële sector. Houdt van een frisse wandeling in de ochtend.



Peter van der Schouw

Passie voor purpose en de grotere thema's. Expert in mobiliteit, IT, e-tail en durables. In zijn vrije tijd een hartstochtelijk trailrunner.

Strategie uit het hart

[Branddoctors.com](https://branddoctors.com)

Rotsoord 3A
3523 CL Utrecht

**brand
doctors**

