

Door Guy van Liemt

Steeds meer ondernemingen beginnen (opnieuw) in te zien dat het er vooral om gaat relevant te zijn vanuit een **maatschappelijk perspectief** en niet alleen vanuit een klantenperspectief. Uiteraard maken klanten deel uit van de maatschappij, maar die maatschappij kent ook belangen en behoeften van andere belanghebbenden, die niet altijd parallel lopen met die van klanten. Daarmee komt de lat voor het succes van ondernemingen hoger te liggen. Tegelijkertijd biedt dit hen grote kansen. Immers, als ondernemingen relevant zijn voor de samenleving, dan hebben zij vanzelf bestaansrecht voor een aanzienlijke groep klanten. Voor een deel wordt dit 'inzicht' gedreven door een gezonde, externe motivatie: **purpose**, ofwel zingeving, als koopmotief. Concurrentie gaat al lang niet meer alleen op de kwaliteit van producten en diensten als zodanig, maar het imago daarvan gaat een steeds grotere rol spelen. Daarnaast zijn er intern gedreven motivaties.

De vraag naar zingeving (waarheen, waarvoor?) is misschien al zo oud als de mensheid. In zijn boek **De Aartsvaders** (1993) beschrijft Wim Wennekes dat de grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven zich bewust waren van hun maatschappelijke rol, en die serieus namen.

Met dit hernieuwde inzicht herleeft tegelijkertijd het begrip 'missie'. Er vindt een herijking plaats van het belang van cultuur, en daarbinnen van de plaats en de inhoud van waarden binnen ondernemingen. De nadruk op slechts de korte termijn verschuift naar het meten en waarderen van succes op de lange termijn. De nadruk op slechts het volgende kwartaal verschuift naar een accent op de volgende generatie. Het is logisch dat een bedrijf dat het volgende kwartaal niet haalt, ook de volgende generatie niet haalt; andersom is dat niet per definitie zo. **Familiebedrijven** hebben altijd gehandeld vanuit het oogmerk dat het bedrijf klaar moet worden gemaakt voor de volgende generatie. De Geus (1997) maakt onderscheid tussen 'levende bedrijven', die tot doel hebben te groeien en zichzelf in stand te houden als een levende gemeenschap van mensen, en 'economische bedrijven', die uitsluitend in zaken zijn om zoveel mogelijk rendement te creëren voor een kleine groep mensen. Dergelijke levende bedrijven hebben meer aandacht voor **duurzaamheid**. Niet zozeer de 'groene' connotatie van duurzaamheid, maar duurzaamheid in de betekenis van consistent, stabiel en voortdurend. Dit geeft een andere, bredere kijk op de waarde (het nut) van bedrijven.

Toenemende aandacht voor zingeving en het waarom
De hernieuwde belangstelling voor de maatschappelijke relevantie van bedrijven en de missie is mede beïnvloed door de binnen bedrijven populaire TED-talk van **Simon Sinek**, 'How great leaders inspire everyone to

take action'. Sinek verklaart succes vanuit de waarom-vraag: "**Why do you get out of bed every morning and why should anyone care?**" Iedere organisatie, merk of leider weet wat hij doet, sommigen kunnen ook uitleggen hoe ze dat doen, maar slechts weinigen staan stil bij de vraag waarom ze doen wat ze doen. En juist het antwoord op deze vraag en het centraal stellen ervan, zowel in het handelen als in de in- en externe communicatie, is hét kenmerk van succesvolle organisaties, merken en leiders. Synoniem aan de **why** zijn begrippen als missie, purpose (zingeving) en cause (bestaansreden).

Sommigen zien deze hernieuwde belangstelling voor de why als oude wijn in nieuwe zakken. En terecht. De why is immers te vergelijken met het vraagstuk van zingeving, waar de mens zich al zo lang mee bezig houdt. Zoals de Amerikaanse schrijver Mark Twain het parafraseerde: "The two most important days in your life are the day you are born and the day you find out why." Sinek is niet de enige die over het belang van de purpose schrijft. Zo constateert voormalig Chief Marketing Officer van Procter & Gamble (P&G) Jim Stengel (2012) dat er slechts één gemeenschappelijke factor is waarom ondernemingen harder groeien dan P&G. En dat zijn de high ideals – "the brand's inspirational reason for being; it explains why the brand exists and the impact it seeks to make in the world" – die deze ondernemingen als uitgangspunt hebben in hun handelen en communicatie. Hij komt tot de **Stengel 50**, een lijst van vijftig zeer succesvolle merken met high ideals, die in de periode 2001-2011 een aandeelhoudersrendement realiseren van gemiddeld 382 procent ten opzichte van -8 procent voor de S&P500, de Amerikaanse beursindex die het betrouwbaarste beeld geeft van de ontwikkelingen op de aandelenmarkt. Stengel gelooft zelfs dat het denken vanuit een purpose het marketingvak en dat van brand management zal veranderen: "We are ready to make an **historic shift** in the consciousness of marketing – the most meaningful evolution in the industry since P&G invented brand management in the 1930s."

Marketingprofessor Philip Kotler (2010) geeft aan dat hij de traditionele **marketingmix** van vier P's – product, prijs, plaats en promotie – heeft uitgebreid met een vijfde: purpose, die hij direct tot de belangrijkste P benoemt. Andere auteurs zijn Bains et al. (2007), Spence (2009), Kurtzman (2010), Russo (2010), Mainwaring (2011), Jones (2012), Woerde (2012), Grant (2013) en Reiman (2013).

Een van de inspiratiebronnen voor Stengel was de publicatie van Sisodia, Sheth en Wolfe (2007). Ook zij leggen de link tussen purpose en profit en komen zo tot een lijst van **28 endearing companies**, waaronder Amazon, BMW, Caterpillar, eBay, Google, Honda, IKEA, Johnson & Johnson, Southwest Airlines, Starbucks, Timberland, Toyota en UPS. Deze bedrijven behaalden

"Niemand wordt voor zichzelf geboren."

Desiderius Erasmus

tussen 1996 en 2006 een aandeelhoudersrendement dat acht maal hoger was dan dat van het gemiddelde S&P500-bedrijf (1.026 versus 122 procent). Drijvende krachten hierachter zijn de zoektocht naar zingeving, het zien van medewerkers als **mensen** in plaats van als 'human resources', het beschouwen van de maatschappij als de hoogste belanghebbende (stakeholder) en het creëren van een cultuur waarin de mens centraal staat.

Conscious Capitalism

Sisodia, Sheth en Wolfe (2007) stellen bovendien dat we ons niet in een tijdperk van verandering bevinden, maar veeleer in een verandering van tijdperken. In deze **Age of Transcendence** gaan we van 'of/of' naar 'en/en', een verandering die gepaard gaat met vele andere paradigmaverschuivingen. Kotler noemt het The New Capitalism of Caring.

Interessant is dat steeds vaker het kapitalisme in zijn huidige vorm ter discussie wordt gesteld. Denk aan hoogleraar corporate strategy Michael Porter, maar ook aan Unilever CEO Paul Polman, Starbucks CEO Howard Schultz en Whole Foods Market co-CEO John Mackey, die samen met Sisodia Conscious Capitalism (2014) publiceerde. Zij pleiten er niet zozeer voor het **kapitalisme** te vervangen maar veeleer om het aan te passen. Binnen die aangepaste vorm van kapitalisme komt ruimte voor andere key performance indicators (KPI's) dan alleen prosperity, zoals care, love, life, happiness, wellbeing en shared value. Sommige daarvan zijn te meten in een zinvol getal, andere niet. Want, zoals de succesvolle ondernemer **Gary Vaynerchuk** het zegt: "What is the return on investment on your mother?"

Bij het denken in termen van verschillende KPI's past de toenemende belangstelling voor het People, Planet, Profit-model dat John Elkington (1997) introduceerde. De drie dimensies van dit model, de **Triple Bottom Line**, vormen een goed denkkader om de bedrijfsdoelstellingen te formuleren en de maatschappelijke relevantie daarin automatisch te verankeren. Het model sluit goed aan bij de going concern-gedachte van ondernemingen. Binnen het PPP-model houdt een bedrijf rekening met drie factoren in plaats van één. Naast winst zijn dat de behoeftebevrediging van mensen in het algemeen en van medewerkers, klanten, partners en aandeelhouders in het bijzonder, en grotere maatschappelijke belangen. Het is daarmee een voorbeeld van 'en/en'- in plaats van 'of/of'-denken. Wanneer er tussen de drie factoren geen **harmonie** bestaat, zullen een of meer elementen hieronder lijden. Krijgt bijvoorbeeld winst te veel prioriteit, dan kunnen mens en milieu hiervan de dupe worden, bijvoorbeeld door slechte arbeidsomstandigheden of vernietiging van de natuur. Andersom ziet dit model **winst** als een essentieel onderdeel van de ontwikkeling van ondernemingen, dat niet verwaarloosd mag worden.

Michael Porter en Mark Kramer borduren hierop voort in hun prijswinnende artikel in de Harvard Business Re-

view (2011). Zij zetten hun denkkader Creating Shared Value tegenover Corporate Social Responsibility, ofwel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit betekent dat bedrijven 'groen' denken niet langer moeten zien als een silo, een staffunctie of als een bijproduct, maar als een **waardecreërende strategie** (een waarde-drijver) die dientengevolge een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering is.

Extern gedreven motivatie

Het belang van purpose en maatschappelijke relevantie wint bij ondernemingen aan belangstelling. En wel om twee redenen. Ten eerste is dat de extern gedreven motivatie: purpose is een **purchase trigger** geworden. Klanten, zowel bedrijven als consumenten, verwachten in toenemende mate dat hún belang centraal staat en niet dat van de organisatie. Bedrijven worden daarvoor beloofd met hun koopgedrag. Sinek verklaart dit vanuit de werking van onze hersenen. Het gevoel stuurt het (koop)gedrag, niet de what, dat aansluit op de ratio. De **'goodpurpose study'** die PR-bureau Edelman vijf keer wereldwijd heeft laten uitvoeren onder 8.000 consumenten in 16 landen, bevestigt het stijgende belang van purpose als purchase trigger. In september 2012 rapporteerden zij: "87% of global consumers believe business should place at least equal weight on social interests and business interests" en "purpose as a purchase trigger has increased with +26% since 2008, from 42% to 53%." In deze studie uit 2014 geeft 87 procent van de meer dan 800 onderzochte corporate marketingleiders uit 33 landen aan het belangrijk te vinden dat een merk een purpose heeft. Deze is in toenemende mate van belang om sterke merken te bouwen. In een recente consumentenstudie komen Ogilvy, TNS en Google tot eenzelfde conclusie: **"It's all about purpose."**

De invloed van internet

De opkomst en invloed van het internet versterkt deze ontwikkeling, onder andere door de toegenomen **transparantie**. Hiernaast speelt de opkomst van digitale platforms en sociale media en netwerken, waardoor zowel punishment als praise (mond-tot-mondreclame) heel snel in het publieke domein terechtkomen en de mening van een enkeling razendsnel een belangrijke positieve of negatieve invloed kan hebben op de mening van velen. Ten derde biedt het internet mensen door de mogelijkheid tot online-oriëntatie en online-winkelen nu veel meer **keuze** dan voorheen (keuzevrijheid). Daarmee concurreren bedrijven niet meer alleen op de kwaliteit van hun producten en diensten als zodanig, maar gaat het imago daarvan een steeds belangrijkere rol spelen. Daardoor wordt purpose en zinvolheid belangrijker en ontstaat er zelfs een markt voor 'ideologische consumptie', waarvan biologisch voedsel een voorbeeld is.

Intern gedreven motivatie

De tweede reden waarom het belang van purpose en maatschappelijke relevantie bij bedrijven aan belangstelling wint, is een meer intern gedreven motivatie.





Een maatschappelijk relevante purpose inspireert medewerkers om iedere dag opnieuw uit hun bed te komen en met passie en **bevlogenheid** hun werk te doen. Mensen die met passie en bevlogenheid werken voor iets waar zij zelf in geloven, zijn bereid zich meer en met meer enthousiasme in te zetten, zijn productiever, zijn betere ambassadeurs, geven niet op bij tegenslag, zorgen voor gelukkiger klanten, hebben grote aantrekkingskracht op andere potentiële medewerkers enz.

Het vraagstuk van zingeving – of zoals Sinek het noemt: “Why do you get out of bed in the morning?” – was vaak beperkt tot het privéleven, maar breidt zich nu langzaam uit naar het zakelijk domein. Mensen willen graag deel uitmaken van een geheel dat groter is dan zijzelf. Daniel Pink (2011) benoemt in dit verband drie drijfveren: **autonomy**, **mastery** en **purpose**. Ook hij legt purpose uit als de behoefte om bij te dragen aan iets dat groter is dan onszelf.

De verbinding naar bedrijfscultuur

Sisodia, Sheth en Wolfe (2007) betogen dat een onzichtbaar maar cruciaal ingrediënt voor duurzaam ondernemingssucces een **cultuur** is waarin de mens centraal staat. Dit is ook de vaste overtuiging van Tony Hsieh, de CEO van Zappos, die in dit kader vaak als voorbeeld wordt aangehaald: “We believe our culture and our brand are just two sides of the same coin.” Hij koppelt zakelijk succes aan passie en purpose (Hsieh 2010). Is de purpose niet verankerd in de cultuur van de organisatie, ofwel in het DNA, als een onlosmakelijk deel van de identiteit van de organisatie, dan zal deze nooit geloofwaardig als externe purchase trigger kunnen werken.

Een belangrijke rol binnen de bedrijfscultuur spelen de (core) values and principles: de **kernwaarden** van de organisatie. Hierbij gaat het over de vraag hoe we met elkaar omgaan, zowel intern met collega's als extern met klanten, leveranciers, partners, overheden en vakbonden. Values and principles gaan daarmee ook over de mentaliteit, de instelling en de spirit waarmee de organisatie handelt, en dus niet zo zeer over legaliteit maar over moraliteit en ethiek (normbesef). Kotler (2010) noemt het **values-driven marketing**. De externe omgeving is uiteraard niet los te zien van de interne omgeving: ‘binnen = buiten’ en ‘binnen beginnen om buiten te winnen’. Ook de diverse schandalen bij bedrijven, niet alleen in de financiële sector, nopen tot een herbezinning op en herijking van het belang van ethiek, moraliteit en mentaliteit.

Jezuïet en hoogleraar Paul de Blot (2011) spreekt over **business spiritualiteit** als vernieuwingsmodel voor bedrijven in crisis. Een spiritualiteit die nu meer van belang is dan ooit, al is het maar omdat bedrijven daar steeds vaker door klanten en anderen op worden afge-rekend, maar ook voor worden beloond.

De rol van leiderschap

Daarmee komen we op de rol en het belang van leiderschap. De leiders van ondernemingen hebben als belangrijke taak om regelmatig op de **zeepkist** te klimmen en de purpose van de organisatie uit te dragen. Hiernaast zijn zij de cultuurdragers en -bewakers van een organisatie. Zoals Wim Wennekes (1993) schrijft:

“Misschien denken te veel intellectuelen dat het de oude entrepreneurs alleen maar om geld ging... Dat is dan een grote misvatting. Winst was zeker een doel van de grondleggers van het bedrijfsleven, want winst is per definitie de uitdrukking van het **resultaat** van hun streven en zonder winst werd geen bedrijf groot. Maar winst als hoofddoel in het leven? Veel kenmerkender is dat de aartsvaders stuk voor stuk rusteloze zielen waren met de haast manische behoefte om iets blijvends te creëren.”

Geld verdienen en winst stonden ten dienste van een hoger doel. Het lijkt semantisch, maar het is een wereld van verschil. Het is het verschil tussen doel en gevolg. Treffend verwoordt de RKK-commentator het gedachtegoed van **paus Franciscus**, dan slechts een paar weken in het ambt, tijdens het Orbi et Urbi met Pasen op 31 maart 2013:

“Franciscus benadrukt keer op keer waar het volgens hem echt om gaat. Het gaat volgens hem niet om de kerk zelf. Steeds zegt hij: de kerk is slechts een middel. Het gaat in zijn ogen om mensen, en dan vooral om de armen. Alsof hij zeggen wil: je bezig houden met een vitale kerk, dat heeft geen enkele zin. Houd je bezig met waarvoor je bedoeld bent: mensen in contact brengen met Christus. Hoe doe je dat? Volgens Franciscus door te zijn als Christus: bescheiden, nederig, en vooral compassie met de armen. En als je dat doet, dan ontstaat **als gevolg daarvan** vanzelf een vitale en geloofwaardige kerk. Met andere woorden een vitale kerk is volgens hem nooit doel op zichzelf, maar een gevolg van iets anders.”

Net als de aartsvaders heeft de paus de overtuiging dat het besef van wederzijdse afhankelijkheid van een grotere waarde is dan het besef van onafhankelijkheid. **Servant leadership** gaat dan ook over een leider die het eigen belang in dienst stelt van het belang van het grotere geheel: de purpose en het team. Immers, het gemeenschappelijk belang is niet tegenstrijdig met het eigen belang, maar dient het juist. “Ik ben omdat wij zijn” is een van de vertalingen van **Ubuntu**, de Afrikaanse humanistische filosofie. Willem-Alexander uitte woorden van gelijke strekking in zijn eerste kersttoespraak als koning: “Mensen zijn mensen door andere mensen.” Misschien is een van de paradigmaveranderingen die met de verandering van tijdperken gepaard gaat, dat het besef van wederzijdse afhankelijkheid op alle niveaus in de wereld groeit. Wellicht geïnspireerd door



Ware (2011) en Christensen et al. (2012). Het lijkt erop dat steeds meer leiders zich bewust worden van hun eigen **sterfelijkheid** en zich tijdig afvragen wat zij willen creëren in hun leven, niet alleen privé en voor zichzelf, maar ook zakelijk en voor anderen. Polman zegt hierover in een interview met NRC Handelsblad (2013): "Als ik in mijn graf lig, gaan mensen echt niet zeggen: hij heeft het marktaandeel van Robijn verhoogd."

The Path of Kyosei

In zijn boek *The Path of Kyosei* (1997) houdt Ryuzaburo Kaku, de toenmalig CEO van Canon, een pleidooi voor 'kyosei' (symbiose). Kyosei staat voor samenwerking, kruisbestuiving, synergie, win-winsituatie:

"Many companies around the world believe that they have a moral duty to respond to global problems such as Third World poverty, the deterioration of the natural environment, and endless trade battles. But few have realized that their survival actually depends on their response. Global corporations rely on educated workers, consumers with money to spend, a healthy natural environment, and peaceful coexistence between nations and ethnic groups. This reality is to me a great source of hope: at this watershed period in history, it is in the interests of the world's most powerful corporations to work for the advancement of global peace and prosperity. To put it simply, global companies have no future if the earth has no future."

Kyosei doet een moreel appel op de leiders van deze wereldwijd opererende ondernemingen, die, zo zegt hij, de toekomst van de wereld in hun handen hebben: "If corporations run their businesses with the sole aim of gaining more market share or earning more profits, they may well lead the world into economic environmental and social ruin... It's our **obligation** as business leaders to join together to build a foundation for world peace and prosperity."

Inmiddels geven Paul Polman van Unilever en Howard Schultz van Starbucks opvolging aan de ideeën van Kaku. Zo bepleit Schultz op het online forum van de Harvard Business Review (2011) dat het bedrijfsleven het voortouw moet nemen als het erom gaat het kapitalisme in stand te houden. Immers, **overheden** doen of kunnen dit niet meer. Deze nieuwe vorm van corporate citizenship is geen goededoelenproject, maar bittere noodzaak voor bedrijven om te overleven en verder te kunnen groeien. Schultz: "Investing in communities to advance capitalism ... is not charity. It is imperative. Let's go to work."

In oktober 2011 lanceerde Starbucks het project **Let's Create Jobs for USA**. Via dit project worden, gebruikmakend van de principes van het microkrediet en in

samenwerking met een netwerk van particuliere organisaties (CDFI's), betaalbare en verantwoorde leningen verstrekt om lagere inkomens en andere minder bedeelde mensen en communities te laten aanhaken bij de economische middenklasse. Deze organisaties zijn een belangrijke banenmotor. Iedere dollar donatie die in de 6.800 Amerikaanse Starbucks winkels binnenkomt voor het project, wordt gegarandeerd gebruikt om kleine en middelgrote bedrijven te helpen om banen te creëren. En voor vijf dollar zijn polsbandjes te koop, waarbij Starbucks en haar partners de opbrengst verzevenvoudigen, namelijk in de vorm van het beschikbaar stellen van financieringen. En in juni 2014 kondigde Starbucks aan het **collegegeld** te gaan vergoeden van medewerkers die hoger onderwijs willen gaan volgen, mede om zo een bijdrage te leveren aan de groeiende economische ongelijkheid in de VS. Beide initiatieven zijn volledig in lijn met de purpose van Starbucks.

Voorbeelden van purpose-organisaties

Inmiddels hebben meerdere bedrijven de purpose of high ideals als uitgangspunt van hun bedrijfsstrategie genomen. Deze zijn te vinden bij de eerdergenoemde 28 endearing companies en bij de Stengel 50, die elkaar deels overlappen. Zo hebben alle merken van

Procter & Gamble een purpose-inspired brand benefit. P&G gelooft heilig in doing well by doing good. Andere, Nederlandse, voorbeelden zijn DSM en Unilever dat, als onderdeel van hun Crafting Brands for Life-strategie, de Brand Key als merkidentiteitsmodel heeft aangepast tot de **Brand Love Key**, waarin purpose een centrale rol heeft gekregen. Bovendien moet ieder merk expliciet aangeven wat het bijdraagt aan Unilever's Sustainable Living

Plan (USLP). Polman heeft dit plan in 2010 geïnitieerd om in tien jaar tijd de omzet te verdubbelen en tegelijkertijd de impact op het milieu (footprint) te halveren.

Ook **Triodos Bank** is vanaf de oprichting een goed voorbeeld van een organisatie die purpose hoog in het vaandel heeft. Tapijtfabrikant Desso heeft de ambitie om met zijn cradle-to-cradle aanpak niet minder slecht, maar juist beter te zijn voor mens en milieu. Ook Artis heeft het purpose-denken omarmd. Het Belgische Colruyt is een uitstekend voorbeeld van een supermarktketen, evenals Whole Foods Market en Marks & Spencer, bekend vanwege hun Plan A -Because There Is No Plan B.

Andere voorbeelden zijn Manutan (het voormalige Overtoom), Ben & Jerry's, Nutella, LEGO, Innocent (drankjes), Method (schoonmaakartikelen), Udacity (hoger onderwijs), TOM's (schoenen), Tesla en het Nederlandse Enviu, Rituals, Eyeworks, Wageningen UR, Buurtzorg, Solcon (internetprovider) en Tony's Chocolonely (chocola).





Het verband tussen purpose en geluk

Is er een verband tussen purpose, ofwel het hebben van een hoger doel en het gevoel dat je deel uitmaakt van iets dat groter is dan jezelf, en geluk? Hoewel er geen eenduidig wetenschappelijk bewijs bestaat, is de stelling gerechtvaardigd dat zingeving (purpose) bijdraagt aan levensvoldoening (geluk). Als je denkt dat iets zin heeft, doe je er meer voor en 'lekker bezig zijn' resulteert meestal in een goed gevoel. Veel auteurs refereren im- dan wel expliciet aan **geluk** (happiness) in relatie tot purpose. Pink (2011) en Hsieh (2010) bijvoorbeeld. Paul van Geest beschrijft hoe kerkvader Augustinus er vast van is overtuigd dat gemeenschapszin een weg is tot geluk, vanuit het bewustzijn dat mensen als sociale wezens bijdragen aan elkaars geluk. De gemeenschap als **samen-leving**. Tegelijkertijd onderkent Augustinus de eigenheid van het individu. Deze spanning tussen 'autonomy' en 'purpose' verwoordt Edelman (2012) als 'the Me in the We': "As the disparity between the haves and have nots continues, more and more consumers are discovering the Me (personal need) in the We (the common good)."

Anders dan bij geluk op individueel niveau en op het niveau van landen blijkt het geluksconcept binnen de context van organisaties (corporate happiness of organizational happiness) (nog) een **blinde vlek** te zijn. Om hierover toch iets te kunnen zeggen, moeten we een andere invalshoek kiezen.

Sommige bedrijven gebruiken het concept geluk in hun externe communicatie, als **belofte** naar hun (potentiële) klanten. Coca-Cola bijvoorbeeld doet dat al een tijdje. Sinds augustus 2013 gebruikt De Staatsloterij als campagne en payoff 'Veel Geluk'. Disney refereert expliciet naar geluk in zijn missie: "We create happiness by providing the finest in entertainment for people of all ages, everywhere." Zappos heeft sinds 2009 als purpose: "Delivering happiness to the world," waarbij de cultuur en de kernwaarden de doorslaggevende factoren zijn. Ook Tony's Choclonely heeft geluk expliciet in de missie opgenomen: "From our farmers and suppliers to our fans, our mission is to give people a fair chance to be happy."

In mei 2013 publiceerde The Guardian in Engeland de resultaten van de **Mood of the Nation Survey**. Centrale vragen in deze enquête waren of consumenten zich drukker maken dan vroeger om de moraal van merken en of merken mensen gelukkiger kunnen maken. Hieruit bleek dat mensen bedrijven en merken belonen die ethisch juist handelen. Daarnaast kan 67 procent van

de respondenten ten minste één merk noemen dat hen gelukkig maakt. In totaal werden 600 verschillende merken genoemd, waarbij **ethiek** even vaak als reden werd aangegeven als product, kwaliteit en service. Het warenhuis John Lewis (bekend van de prachtige en emotionele Kerstcommercials), Marks & Spencer, Amazon, Tesco, Co-op, Apple, Virgin, Sainsburys, Asda en Waitrose waren de meest genoemde merken (opvallend veel retailers dus).

Dit roept de vraag op wat elk van deze bedrijven onder geluk verstaat. **Martin Seligman** onderscheidt drie niveaus van geluk. Allereerst the pleasant life: het hedonistische plezier of de genieting als gevolg van een ervaring, die doorgaans van voorbijgaande aard is (genotzucht). Ten tweede the engaged or good life (eudaimonia), dat verwijst naar de levensvaardigheid om de eigen talenten te ontplooiën "in a way that engages him and absorbs him." Begrippen als engagement, flow en bevoegenheid sluiten hierop aan. Ook herkennen we hierin de drijfveer mastery van Pink (2011). Ten derde the **meaningful life**, dat samenhangt met de wens om deel uit te maken van iets dat groter is dan onszelf, om te horen bij en bij te dragen aan een organisatie die een purpose (nut) heeft.



De vraag is welke vorm van geluk deze organisaties beoelen als zij hierover communiceren. Zo lijkt **Coca-Cola** met zijn benadering van geluk met name te verwijzen naar plezier en genieting, vooral extern gericht, met een korter durend effect. De begrippen passie en bevoegenheid (vaak genoemd in relatie tot purpose) zijn meer intern gericht, met oog voor de langere termijn. Zij hangen meer samen met het tweede niveau van geluk. En purpose kan zowel intern als extern gericht zijn, vanuit

een meer sociaal-maatschappelijk kader, met eveneens oog voor de langere termijn.

Ook Baumeister et al. (2013) concluderen dat er weliswaar grote overeenkomsten zijn tussen een gelukkig leven enerzijds en een zinvol leven anderzijds, en dat zij deels overlappen, maar dat er ook belangrijke verschillen zijn. Je kunt immers een zinvol maar ongelukkig leven hebben maar ook een gelukkig maar niet zinvol leven (zoals Veenhoven zegt: nietsnutten kunnen ook gelukkig zijn).

De humanization of business

Met de aandacht voor de purpose, het waarom, de zingeving en de maatschappelijke relevantie komt de mens **centraler** in bedrijven te staan: voor wie én met wie doen we het. Mensen zijn de gemeenschappelijke factor. Gary Vaynerchuk (2011) noemt het de humanization of business: "Individuals and brands that out-care and out-love their competition will see the biggest returns." Klanten zijn mensen, medewerkers zijn mensen, zelfs investeerders zijn mensen. Ofwel, om te eindigen met de woorden van de man met wie we in dit artikel begonnen, Simon Sinek: "**If you don't understand people, you don't understand business.** At the end of the day it is human beings doing business with human beings."

Drs. Guy van Liemt RM (1968) is executive director bij de Erasmus Happiness Economics Research Organization (EHERO) en executive director van de ESAA Happiness Economics Executive Programs. Hij was onder meer bij Procter & Gamble in diverse brand managementposities werkzaam en is ook actief als adviseur strategische marketing, communicatie en branding en als docent en trainer bij diverse marketing-, marketingcommunicatie- en merkgerichte opleidingen. Guy geeft regelmatig lezingen voor organisaties over de rol van purpose en zingeving in een bedrijfsmatige context.

Literatuur

Bains, Gurnek et al. (2007), Meaning Inc. – The blueprint for success in the 21st century. Profile Books Ltd.
Banning, Cees & Barbara Rijlaarsdam (2013), 'Er is een tekort aan bomen en een tekort aan leiders'. Interview met Paul Polman, NRC Handelsblad Weekend, 28 december 2013.
Baumeister, Roy F., Kathleen D. Vohs, Jennifer L. Aaker & Emily N. Garbinsky (2013), 'Some Key Differences between a Happy Life and a Meaningful Life'. The Journal of Positive Psychology, Special Issue: Positive Psychology in Search for Meaning.
Blot SJ, Paul de (2011), Business Spiritualiteit / Versie 2.0 – Een vernieuwingsmodel voor organisaties in een crisis, een eerste kennismaking. Nyenrode Academic Press.
Bulbul, Cenk, Netta Gross, Steven Shin & Jermy Katz (2014), When The Path to Purchase Becomes the Path to Purpose. Survey by Google, Ogilvy & TNS, June 2014.
Christensen, Clayton M., James Allworth & Karen Dillon (2012), How Will You Measure Your Life? Finding Fulfillment Using Lessons From Some of the World's Greatest Businesses. HarperCollins Publishers Inc.
Collins, James C. & Jerry I. Porras (1994), Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies
Collins, James C. (2001), Good to Great – Why Some Companies Make The Leap... and Others Don't. Scriptum.
Covey, Stephen R. (1990), The 7 Habits of Highly Effective People – Powerful Lessons in Personal Change. Baker & Taylor.

Craig, Nick & Scott Snook (2014), 'From Purpose to Impact', Harvard Business Review, May 2014.
Edelman (2012), 'Edelman goodpurpose Study', Global Consumer Survey, Edelman Insights, April 2012.
Edelman (2014), 'Global Brand Purpose Research', for World Federation of Advertisers (WFA), March 2014
Elkington, John (1997), Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers, Ltd.
Geus, Arie de (1997), De levende onderneming – Over leven en leren in een turbulente omgeving. Scriptum Management.
Grant, Adam M. (2013), Give and Take – The Hidden Social Dynamics of Success. Viking, Penguin Group.
Hsieh, Tony (2010), Delivering Happiness – A Path to Profits, Passion and Purpose. Little, Brown & Company.
Jones, David (2012), Who Cares Wins – Why good business is better business. Pearson Education.
Kaku, Ryuzaburo (1997), 'The Path of Kyosei'. Harvard Business Review, July 1997.
Kotler, Philip, Hermawan Katajaya & Iwan Setiawan (2010), Marketing 3.0 – From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons.
Kurtzman, Joel (2010), Common Purpose – How Great Leaders get Organizations to Achieve the Extraordinary. Jossey-Bass.
Mackey, John & Raj Sisodia (2014), Conscious Capitalism - Liberating The Heroic Spirit of Business. Harvard Business Review Press.
Mainwaring, Simon (2011), WE First – How Brands and Consumers Use Social Media to Build a Better World. Palgrave Macmillan.
Moss Kanter, Rosabeth (2011), 'How Great Companies Think Differently'. Harvard Business Review, November 2011.
Muminova, Ozoda (2013), 'Mood of the Nation survey says people still care about brands' ethics' en 'Can brands make us happier?'. The Guardian, August 9 resp. 16, 2013.
Pink, Daniel (2009), 'The puzzle of motivation'. Presentatie tijdens TED Global bijeenkomst, Oxford (Engeland), juli 2009.
Pink, Daniel (2011), Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us. Canongate Books.
Porter, Michael E. & Mark Kramer (2011), 'The Big Idea: Creating Shared Value'. Harvard Business Review, January-February 2011.
Reiman, Joey (2013), The Story of Purpose – The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy. John Wiley & Sons, Inc.
RKK (2013), 'Urbi et Orbi', Eerste Paasdag, 31 maart 2013.
Robbins, Tony (2006), 'Why we do what we do'. Presentatie tijdens TEDx bijeenkomst, Monterrey (California), februari 2006.
Russo, Michael V. (2010), Companies on a Mission – Entrepreneurial Strategies for Growing Sustainably, Responsibly, and Profitably. Stanford University Press.
Schultz, Howard (2011), 'Invest in Communities to Advance Capitalism'. HBR Blog Network, 17 October 2011.
Seligman, Martin E.P. (2004), 'The new era of positive psychology'. Presentatie tijdens TEDx bijeenkomst, Monterrey (California), February 2004.
Sinek, Simon (2011), Start with WHY – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio.
Sinek, Simon (2010), 'How Great Leaders Inspire Action'. Presentatie tijdens TEDx bijeenkomst, Puget Sound (Washington), September 2010.
Sisodia, R., J. Sheth & David B. Wolfe (2007), Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose. Pearson Education.
Spence Jr, Roy (2009), It's not what you sell, it's what you stand for – Why every extraordinary business is driven by purpose. Kindle.
Stengel, Jim (2012), Grow – How Ideals Power Growth and Profit at the World's 50 Greatest Companies. Ebury Press.
Vaynerchuk, Gary (2011), The Thank You Economy. HarperCollins Publishers Inc.
Ware, Bronnie (2011), The Top Five Regrets of the Dying. Hay House Australia Pty. Ltd.
Wennekes, Wim (1993), De Aartsvaders. Uitgeverij Atlas.
Woerde, Mark (2011), How Advertising Will Heal the World and Your Business. Free Musketeers.