

ARIANE ROOS EN JORIS VAN ZOELLEN

EN NU DAN

**DE KRACHT VAN INSPIRATIE EN
WERKEN VANUIT PURPOSE**

**Hoe high-impactorganisaties de wereld
van morgen veranderen en verbeteren**



Inhoud

Voorwoord	11
1 Inleiding: your year of action	13
Wat drijft ons?	13
Wat er echt toe doet	14
De herdefinitie van ondernemerschap	18
De verandering is nu	21
Throw a better party	23
En nu dan?	24
2 Purpose, purpose, purpose...	26
Waarom horen we zoveel over purpose?	26
Uitbuiting van de aarde	28
Uitbuiting van mensen	29
De onderkant van onze Maslowpiramide komt onder druk te staan	30
Leiders worden doodgegooid met wat je allemaal moet	32
De nieuwe leiders leiden naar een nieuwe wereld	34
Dit boek gaat niet over wat je moet, maar over wat je kunt	35

3	Waarom het voor jouw organisatie heel hard nodig is	37
	Hoezo dan?	37
	We putten markten uit	38
	We putten mensen uit: veel managers en medewerkers werken onder stress	40
	We putten de aarde uit: de aarde houdt dit moeilijk vol	41
	Als we in 50 jaar zoveel kunnen bereiken...	46
	Verstild door groots en ongrijpbaar	50
	Ieder zijn eigen focus	51
4	Wie dan? De rol van bedrijven, overheid en consument	53
	Gevangen in de economie	53
	True pricing	56
	Best practices	57
	Best practices worden de norm met wetgeving	59
5	Over impactorganisaties	66
	Wat zijn impactorganisaties?	66
	Over positieve maatschappelijke impact	67
	Impactorganisaties gaan voorop in de verandering	69
	Hoe te kiezen?	71
	Urgentie brengt in beweging	71
	Impactorganisaties als erkende vorm	72
	Steward-ownership	74
6	Stappenplan naar impact	75
	We zoeken een kompas	75
	De werking van het kompas	78

7	Het bouwen van het kompas deel 1: van visie naar missie (WHY)	82
	Stap 1: visie – visie begint met onvrede: urgentie	82
	Stap 2: jullie kernwaarden – het geloof in hoe het anders kan: urgentie en perspectief	93
	Stap 3: jullie missie – waar wil ik aan werken (WHY – wat jij wil en de businesscase)	95
8	Het bouwen van het kompas deel 2: van WHY naar HOW naar WHAT	112
	Stap 4: HOW – jullie strategie	112
	Stap 5: WHAT – projecten en proposities	145
9	Wanneer dan? Routekaart naar impact	166
	Een kompas is geen tomtom	166
	De ambitie bepalen	169
	Routekaart	170
10	De beweging groot maken	185
	Van purpose op papier naar purpose in de praktijk	187
	Organisatieontwikkeling vanuit inspiratie	188
	Ontwikkelen met hoofd en hart	189
	Waardegedreven cultuur	206
	Met de hele organisatie werken aan de missie	211
	Met je klanten samen	212
	Next level producten	212
	Schalen om de impact te vergroten	214
	De Gordon Ramsay-formule	215
11	En nu dan...	217
	Kan elke organisatie een impactorganisatie worden/zijn?	218

Voorwoord

Dank je wel voor het kopen of lenen van En nu dan, het boek over hoe (high-)impactorganisaties de wereld van morgen veranderen. Impactorganisaties zijn organisaties die positieve impact willen maken op mens en planeet. Die daarvoor geld als middel gebruiken. En dat is nodig ook! Met een aarde die nog sneller opwarmt dan verwacht, klimaatdoelstellingen die we niet halen, plasticsoep die in onze oceanen drijft, biodiversiteit die nog maar een fractie is van wat het was... Maar ook sociale vraagstukken zoals groeiende ongelijkheid, polarisatie en gezondheidsvraagstukken. We kunnen dit allemaal aan de overheid overlaten, maar is hier geen rol voor jou? Om jouw organisatie te transformeren tot impactorganisatie?

Dit boek gaat niet over 'moeten' maar over 'kunnen'. Over drijfveren en inspiratie. Niet over must-win battles, of over big hairy audacious goals, maar over praktische handvatten hoe je op een leuke manier met al je teamgenoten en medewerkers vorm kunt geven aan de wereld van morgen. Op zo'n manier dat niet alleen de directie, maar de hele organisatie de strategie begrijpt. Ook jouw organisatie kan transformeren tot een high-impactorganisatie. Van start-up tot eeuwenoud familiebedrijf tot beursgenoteerde multinational. Met de kracht van inspiratie.

In dertien jaar onderzoek naar de meest inspirerende organisaties ontdekten we de opkomst van de impactorganisatie. En waarom zij de aandacht hebben waar iedereen zo hard om vecht. Hoe zij groeien, terwijl ze de conventionele regels van de markt soms aan hun laars lappen. We ontdekten dat deze organisaties niet alleen meer geïnspireerde (en dus productievere) medewerkers hebben, maar ook klanten beter aan zich kunnen binden en het uiteindelijk ook financieel beter doen dan traditionele organisaties. In tien jaar tijd groeide het aantal impactorganisaties in de top 40 van meest inspirerende organisaties van 3 naar 23 en er is nog geen einde aan die groei.

Dit boek neemt je mee in de kracht van inspiratie en geeft je praktisch toepasbare inzichten om zelf aan de slag te gaan om ook jouw organisatie tot een high-impactorganisatie te transformeren. Omdat het moet, omdat het kan en omdat het geweldig leuk en bevredigend is om te werken in een organisatie die aan de wereld werkt om die mooier te maken dan zij nu is.

Team Synergie

1 Inleiding: your year of action

Wat drijft ons?

Eigenlijk is het best raar. Als wij CEO's van bedrijven vragen wat hen écht drijft, dan is het zelden een tweede vakantiehuis of een nieuwe Maserati. Het is nagenoeg altijd 'iets voor een ander doen'. Vaak eerst in de directe sociale kring. Zoals: zorgen dat je kinderen een goede toekomst krijgen, waarbij de aarde niet te veel opwarmt. Maar ook al iets verder van huis: zorgen dat arme kinderen een speeltuin krijgen. Of nog verder: zorgen dat kinderen in ontwikkelingslanden scholing krijgen.

In de duizenden gesprekken met leiders, managers en medewerkers die we sinds 1995 voeren, voert het werken aan 'het goede' eigenlijk altijd de boventoon. Slechts een enkeling zoekt naar het 'gat in de markt' om er persoonlijk rijk van te worden. Alle anderen willen iets oplossen wat écht van betekenis is. Van een eerlijke voedselketen tot footprintvrij reizen. Van 'gelijke rechten voor iedereen' tot aan 'onderwijsproducten die kinderen echt toekomstgericht laten opgroeien'. Of van 'gezond en duurzaam eten en drinken' tot 'mensen even onderdompelen in een wereld vol wonderen'. Mensen werken heel graag aan het goede.

Het is te zien aan de veelheid aan goede doelen die opgericht worden door mensen die hun geld verdiend hebben met hun business. In 2010 ontstond zelfs The Giving Pledge. Rijke zakenmannen, allemaal miljardair, wilden een groot deel van hun geld doneren aan verschillende goede doelen, om zo iets voor een ander te doen. Van noodhulp aan Afrika tot arme gezinnen in de Verenigde Staten. Grote namen zoals Bill Gates (Microsoft), Elon Musk (Tesla), superbelegger Warren Buffet en anderen deden mee. Saillant detail: deze mensen werden de laatste jaren niet armer, maar juist rijker, blijkt uit een onderzoek van het Institute for Policy Studies.

Wat er echt toe doet

Door onze enorme welvaart vergeet je bijna wat er écht toe doet in het leven van mensen. Als je kijkt naar de Maslowpiramide van behoeften, dan zie je dat aan de onderkant de fysieke behoeften staan. Dit zijn de basisbehoeften van mensen: schoon drinkwater, schone lucht, voedsel en onderdak. Als dat in orde is, dan kun je je richten op de volgende laag: zekerheid en veiligheid. Als die vervolgens in orde is, dan hechten we aan sociaal contact en vervolgens aan erkenning en zelfactualisatie: het je kunnen ontwikkelen en creativiteit gebruiken.

De onderste laag van de basisbehoeften is, in vooral de westerse wereld, echter zo vanzelfsprekend geworden dat wij er misschien niet meer over nadenken. Toch is ons hele economische denken gestoeld op iets wat er eigenlijk helemaal niet toe doet: geld. We zijn zo druk met vooruitgang, economische groei en ontwikkeling dat we niet meer zien dat de onderkant van de Maslowpiramide in gevaar komt. Met klimaatverandering, het

verlies aan biodiversiteit, de vervuiling van de oceanen, polarisatie, uitsluiting en uitbuiting komen deze basisbehoeften onder druk te staan.



Maslowpiramide

Geld kun je niet eten, je kan het niet drinken, niet inademen en het houdt onze aarde niet op de temperatuur die we zo graag zouden willen. Zoals Harari in zijn boek *Sapiens* zo mooi omschreef, zou een aap je nooit een banaan geven voor een dollar. Hij zou wel gek zijn. Maar dat is juist de unieke eigenschap van mensen, die hen onderscheidt van andere diersoorten: de mogelijkheid om verhalen te vertellen en die te geloven. Zo kunnen wij elkaar dus vertellen dat een dollar evenveel waard is als een banaan en geld op deze manier gebruiken als ruilmiddel. Dat heeft het leven stukken eenvoudiger gemaakt. Een tweede unieke eigenschap van mensen is de mogelijkheid tot samenwerken.

Deze beide unieke eigenschappen hebben we de afgelopen decennia vooral ingezet om te sturen op economische groei. Zonder goed de gevolgen daarvan te overzien. Deze worden nu pijnlijk duidelijk. De Maslowpiramide draait om... Wordt het daarom niet eens tijd dat we die unieke kracht gaan gebruiken voor het verbeteren van het leven van mensen, dieren en de planeet in plaats van die in te zetten voor economische groei, marktaandeel en winst?

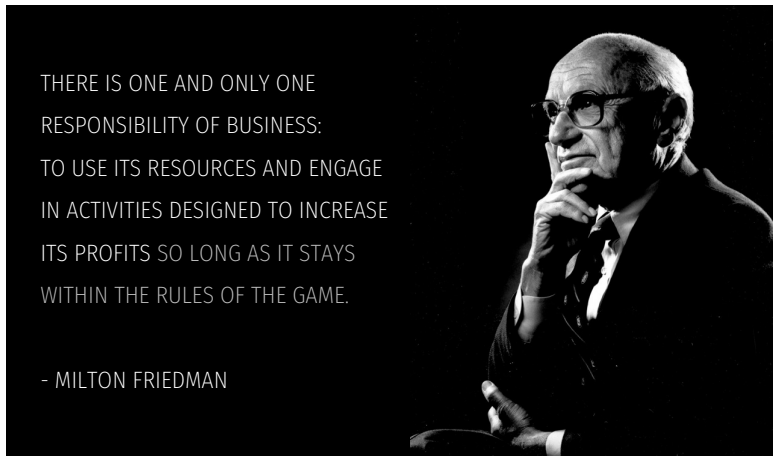
When we help ourselves, we find moments of happiness. When we help others, we find lasting fulfillment.

– SIMON SINEK

Dit streven naar financiële winst en economische groei is begonnen met een artikel van Milton Friedman dat op 13 september 1970 in *The New York Times Magazine* verscheen: ‘The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits’. Voor die tijd zagen directieleden zichzelf vooral als rentmeesters. Beheerders van de organisatie, die erop toezagen dat alle stakeholders van de organisatie werden gediend. Personeel, obligatiehouders, toeleveranciers, klanten, et cetera. Na dit artikel werd de aandacht verlegd en voelden directeuren en bedrijfsleiders zich vooral verantwoordelijk voor hun eigenaren en hun aandeelhouders. Ze voelden zich niet meer de rentmeester van iets groters. Eind vorige eeuw werd deze gedachte nog verder versterkt en werden alle mogelijke middelen ingezet ten dienste van het verhogen van de winst en aandeelhouderswaarde. Dit was de tijd dat consultants werden ingehuurd om massaontslagen te organiseren om zo de kosten te drukken. Dat we gingen outsourcen naar lagelonenlanden (met alle transport en bijbehorende CO₂-uitstoot van dien) en de druk op de afdeling In-

koop gingen verhogen om toch vooral een paar procent per jaar aan inkoopkosten te verminderen. Dat dit uiteindelijk leidde tot het uitbuiten van leveranciers (met moderne slavernij als gevolg), het illegaal lozen van afval en gif (legaal was immers te duur voor de leveranciers) en andere misstanden werd op de een of andere manier op de koop toe genomen.

Vijftig jaar kapitalisme heeft ons heel erg veel welvaart gebracht. De rijkdom en vrijheid waar hard voor is gewerkt, zijn indrukwekkend en veel waard. Maar dus wel tegen een heel hoge prijs en voor een beperkte groep mensen. Waarbij de essentiële bestaansminima onderaan de Maslowpiramide, zoals schone lucht, schoon drinkwater, veiligheid en gezond eten voor iedereen steeds beperkter worden. Met een opwarmende aarde, een steeds geringere biodiversiteit, mensen die onder erbarmelijke omstandigheden in 'lagelonenlanden' werken en de zeeën die vol drijven met het marketingresultaat van de afgelopen dertig jaar is het tijd om actie te ondernemen.



Dit systeem is niet meer houdbaar. We weten inmiddels dat steeds verder groeiende welvaart te veel ten koste gaat van welzijn. Daarom is het goed om jezelf de vraag te stellen: is financieel kapitaal echt het enige wat telt? Of tellen schone lucht, gelijkwaardigheid, een goede temperatuur, et cetera niet net zo hard mee om een fijn bestaan te creëren voor iedereen? Kijken we met het kapitalistisch systeem niet door een te beperkte bril?

Voordat er een misverstand ontstaat: we zien de geweldige kracht van geld. Het is een even ingenieus als eenvoudig middel waarmee oneindig veel mogelijk gemaakt kan worden. Het is de zuurstof voor de samenleving, de olie in het systeem. Met geld verdienen en winst maken door waardecreatie is helemaal niets mis.

De herdefinitie van ondernemerschap

Impactorganisaties ondernemen op een andere manier dan reguliere organisaties. Zonder daarbij de conventionele uitgangspunten van marktwerking en klantbehoeften uit het oog te verliezen. Die *andere manier* waarvan we je in dit boek alle handvatten zullen bieden, is voor iedereen te begrijpen en eigenlijk heel logisch. En toch zijn er nog maar een beperkt aantal leiders en organisaties die deze succesformule echt doorgronden en toepassen.

Daar waar conventionele organisaties zich vooral richten op de product-/dienstbehoefte en de vraag van de markt/klant, graven impactorganisaties een paar spades dieper. Zij onderzoeken de daadwerkelijke behoefte van de (potentiële) klant en nemen daarin alle perspectieven mee. Zeg maar de complete context.

Een eenvoudig voorbeeld. Frisdrank voorziet in de behoefte van hydratatie én genieten. Dat is waarom allerlei exotische smaken in de meest bijzondere flesjes het heel goed doen. Tegelijkertijd zijn nog niet alle aspecten en ingrediënten van frisdrank goed voor je. En dan kun je als frisfabrikant wel n t doen alsof mensen op een dag all en jouw product consumeren, maar je weet gewoon dat dit niet waar is. De frisdrank die w l hydrateert, heel lekker en cool is, maar ook duurzaam geproduceerd is  n goed is voor je lijf, komt uit de fabriek van de impactorganisatie. De échte behoefte wordt opgelost. Deze organisaties zorgen voor w l de lusten, maar niet de lasten.

Of een ander voorbeeld. Je hebt een avond heerlijk genoten van een diner met vrienden. De afwas bleef tot ‘morgenochtend’ staan. Als je de vrolijke chaos uiteindelijk weer hebt opgeruimd, loop je met een overvolle vuilniszak naar je kliko of de buurtcontainer. Dan schiet t ch even dat oncomfortabele gevoel door je heen. Het was een mooi feest, maar wat een afval... Een impactorganisatie vraagt zich af hoe ze w l het beste feestje kunnen geven, maar die afvalkater achteraf kunnen voorkomen.

Of die foto’s die in de nieuwsmedia langskomen tijdens het festivalseizoen. Als je na afloop het terrein ziet met al het afval tot en met compleet achtergelaten tentjes, krijgt het feest toch een bittere nasmaak. Een impactorganisatie? Die organiseert een regeneratief festival, waar je niet alleen blij bent met alle optredens, maar de omgeving ook blij is dat jij er was.

Of dat diner in een toprestaurant waarbij je ongewild toch even aan die beelden van duizenden mestkalveren in plastic cabines

van twee bij één op de Noord-Amerikaanse vlaktes moet denken als de gastheer je een stukje kalfsvlees serveert. Impactbedrijven exploreren de mogelijkheden van goed, gezond en vooral lekker eten zonder dierenleed. Omdat de échte behoefte van mensen niet slechts één kant van de medaille is.

We kennen inmiddels bij elk voordeel ook het nadeel maar al te goed. Impactorganisaties begrijpen als geen ander dat als je wél de voordelen biedt (dorstlessend, fris, lekker, et cetera), maar niet de nadelen (twijfelachtige stoffen, suikers, plastic, et cetera) de vraag explodeert. Zeker als je daarnaast de conventionele markt wetten laat werken, zoals bekendheid, beschikbaarheid en aantrekkelijkheid (waaronder betaalbaarheid) van je product of dienst. De meeste mensen willen écht wel de goede dingen doen. De meesten zijn echter zelden bereid om hiervoor een hogere prijs of minder product te accepteren. Dus als je aanbiedt wat zij nodig hebben zónder de nadelen die bij andere aanbieders wél aan het product of de dienst kleven, duikt de klantvoorkeur al snel jouw kant op.

Om hierin écht het maximale groeipotentieel te bereiken zien impactorganisaties dat de verbinding met de grote maatschappelijke thema's het meeste loont. Zij worden gedreven door het oplossen van deze vraagstukken en gebruiken hun organisatie en de producten en diensten die eruit voortkomen als *middel* tot de oplossing van deze vraagstukken. En de markt beloont dat. Immers, de organisatie die iets oplost wat er écht toe doet, heeft van nature de sympathie. Je staat namelijk aan dezelfde kant. Klanten willen je helpen om je doel als organisatie te bereiken. Er zijn maar weinig mensen bereid om te helpen aan het doel van traditionele organisaties: winstmaximalisatie. Tra-

ditionele organisaties creëren hierbij eerder een kloof tussen de markt en zichzelf en moeten vervolgens werken met modellen van *customer lock-in* om hun klanten te behouden. Impactorganisaties behouden klanten omdat ze samenwerken aan dezelfde missie.

Impactorganisaties zien dat ondernemen gaat over het oplossen van de vraagstukken – klein en groot – die er voor ons allemaal toe doen. Dát is hun hoogste organisatiedoel. De organisatie ten dienste van de oplossing.

Om dat te doen starten zij op een andere plek dan conventionele organisaties: urgentie. We gaan je daar verderop in dit boek alles over uitleggen.

De verandering is nu

De jaren van onderzoek naar de meest inspirerende organisaties van Nederland in combinatie met ruim 25 jaar ervaring met duizenden organisaties in Nederland en daarbuiten maken duidelijk dat elke organisatie een *toekomstmaker* kan zijn. Iedere CEO, iedere leider, elke organisatie kan ervoor kiezen om de koers aan te passen. Op elk moment in de tijd, in elke situatie van het bedrijf. Er is geen beter moment dan nu.

We leven in een transparante wereld. De grote en kleine vraagstukken die ons allemaal raken zijn dagelijks *'in your face'*. Er is geen ontkomen aan. Of je nu 's avonds het jeugdjournaal kijkt met je kinderen of tussen twee meetings door even de nieuws-sites of je socials checkt. De snelheid en volledigheid van informatievoorziening hebben hun hoogtepunt misschien wel bereikt. En je kunt er verschillend naar kijken en over denken, maar alle

vraagstukken komen langs. Van oorlog tot onderdrukking, van opwarming tot ontbossing en van uitbuiting tot uitputting. Iedereen weet het of kan het op zijn minst weten. Niet iedereen overziet de gevolgen, velen voelen wel dat het niet oké is.

In 2020 werd een nieuwe generatie kinderen geboren. Dit was de eerste generatie van wie de ouders het gevoel hadden dat die kinderen het minder goed zouden hebben dan zijzelf. Waar we lange tijd in de wereld van open perspectief en ongekeerde mogelijkheden hebben geleefd, voelden deze kersverse ouders dat de wereld er voor hun kroost misschien anders uit kon gaan zien. Je zou dit het ‘sluitend perspectief’ kunnen noemen. En – misschien kun je het zelf ook voelen – dat voelt buitengewoon onaangenaam. Die ouders zijn vandaag je klanten én de leiders, managers en medewerkers van organisaties. Die kinderen komen later misschien wel te werken in jouw organisatie. Als je organisatie geen antwoord is op het ongemak dat zij voelen, dan gaan ze hoogstwaarschijnlijk bij je weg en aan je deur voorbij. Niemand wil werken bij een organisatie die onderdeel is van het probleem.

Elke organisatie kan een impactorganisatie worden. De ‘businesscase *for good*’ is beter dan ooit. Je hoeft niet als start-up nét uit de startblokken te zijn. Ook elke grote organisatie kan de draai maken. En omdat eigenlijk iedere medewerker deze beweging heel graag wil, gaat dat vaak makkelijker en sneller dan je denkt. Vergeet het verzet tijdens de laatste reorganisatie of bij de invoering van ‘het nieuwe werken’. Dat was verandering die misschien verstandig was voor de organisatie, maar waar eigenlijk geen enkel personeelslid op zat te wachten. Iedereen wil werken aan het goede, helemaal nu duidelijk is dat dáár het grootste markt- en dus groeipotentieel ligt.

Throw a better party

Je kunt er van alles van vinden, maar de meeste mensen houden niet van ‘minder’. Dat is waarom het concept van consuminderen nauwelijks van de grond komt. Tenzij er een prijsprikkel aan ten grondslag ligt. Nu de gas- en elektriciteitsprijzen flink gestegen zijn, zijn consumenten en bedrijven opeens wel bereid om de verwarming een graad lager te zetten, wat korter te douchen en de lichten niet onnodig te laten branden.

Maar zonder prijsprikkel gaan de meeste mensen, op een handvol fanatieke activisten na, simpelweg voor méér. Dat is sinds mensenheugenis een belangrijke drijfveer en misschien kun je er dan ook maar beter gebruik van maken.

Wat wel aan het veranderen is, is dat de inhoud van dit ‘meer’ verschuift van meer welvaart naar meer welzijn. Nog altijd zeggen maar weinig mensen nee tegen meer geld, maar we zijn ook aan het ontdekken dat andere dingen écht gelukkig maken. Zoals meer tijd om te genieten, tijd met familie en vrienden hebben, een boek lezen (dát gaat dus al heel goed 😊), muziek luisteren, leren, het Pieterpad wandelen, de Elfstedentocht fietsen en ga zo maar door. Dus er gebeurt echt wel iets. En toch: niemand zegt stuiterend van blijdschap ja tegen ‘minder’.

Impactorganisaties begrijpen dit principe heel goed. Zij maken ‘het goede’ in veel gevallen gewéldig. Op z’n minst beter dan het bestaande. In de Inspirerende 40* noemen we dat next level. Het wasmiddel van Seepje of Marcel’s Green Soap wast geweldig en ruikt heerlijk. Dat het ook nog eens goed voor de wereld

* www.inspirerende40.nl

is, is de extra plus. De chocolade van Tony's Chocolonely smaakt verrukkelijk en zit in vrolijk gekleurde wikkels. De Tesla's van die bijzondere Elon Musk zien er prachtig uit en rijden heerlijk. De koekjes van Koeckebakkers smaken om je vingers bij af te likken en elke Magic Box van Too Good To Go is een smakelijke verrassing. Oftewel: het is gewoon geweldig om de producten en diensten van impactorganisaties te kopen en te gebruiken. Zij maken for good ook next level. Het is misschien pijnlijk en/of confronterend, maar mensen kopen geen goede doelen. Ze kopen producten en diensten die op een geweldige manier (in alle facetten, in de gehele context) aan hun behoefte voldoen.

En nu dan?

Hebben we je al veel nieuws verteld? Waarschijnlijk niet. Je kende de grote maatschappelijke vragen al. Je voelde misschien het moreel appèl om zelf ook iets te doen. Je zag de opkomst van de impactorganisaties en misschien had je ook al meer gezien of gelezen over hun succes.

De kracht van die snelgroeïende impactorganisaties is eigenlijk goed te ontrafelen en te ontsluiten. In de volgende hoofdstukken zullen we dat stap voor stap voor je doen. Waarbij we de inzichten uit ruim 13 jaar onderzoek naar inspiratie en meer dan 25 jaar ervaring in organisaties in eigenlijk elke sector die je kunt bedenken voor je op een rij hebben gezet.

Iedere ondernemer, elke organisatie is uniek. Er is geen blauwdruk die wordt uitgelegd in een managementboek voor het maken van de transitie. Maar de inzichten uit de Inspirerende

40-onderzoeken en de voorbeelden van organisaties die je voor- gingen, bevatten alle inspiratie en informatie die nodig is om zelf de slag te maken.

We hebben er alles aan gedaan om het concept van de impact- organisatie zo eenvoudig mogelijk, maar ook zo compleet mo- gelijk voor je te beschrijven. Zodat je er op de makkelijkste manier snel en doeltreffend uit kunt halen wat jij nodig hebt om aan de slag te gaan. Want dát is het echte antwoord op de vraag ‘en nu dan’: aan de bak! Want niet alleen de urgentie is groter dan ooit, ook de groeikansen voor je organisatie zijn groter dan ooit.