

Koploper op doodlopende weg of trending topic?

Social intelligence essentieel voor duurzaamheidsdoorbraak in Nederland

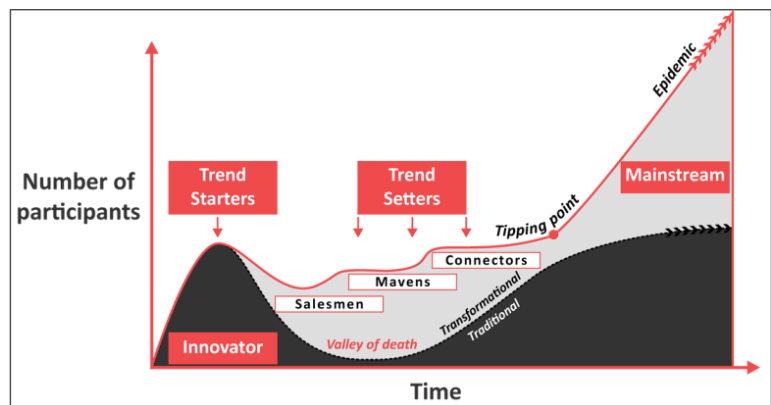
Duurzaamheidsvoorhoede blijft achter als change maker

Dit is de samenvatting van de lezing die Martijn Lampert op 10 oktober 2013 op verzoek van MVO Nederland en Interface heeft gegeven in het kader van de Dag van de Duurzaamheid.

Ray Anderson-lezing, MVO Nederland en Interface
Door: Martijn Lampert, research director Motivaction

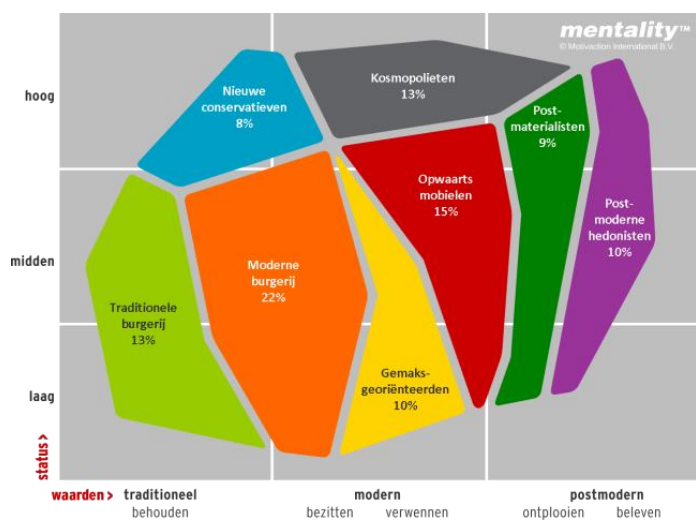
Veroorzakers van sociale tipping points

Regelmatig wordt gesproken over ‘kantelingen’ die nodig zijn in de samenleving om doorbraken in duurzaamheid te realiseren. Hoe komen die kantelingen tot stand? Welke omstandigheden spelen hierbij een rol? Welke mensen zijn er nodig om veranderingen in gang te zetten en tot een succes te maken? Wie zijn die change makers die in staat zijn om veranderingen of zelfs kantelingen te bewerkstelligen? En hoe verhoudt deze groep zich tot de duurzaamheidsvoorhoede? Malcom Gladwell, redacteur van de New York Times beschrijft in zijn befaamde boek *The Tipping Point* drie persoonstypen die naast de ‘stickiness factor’ en het al dan niet meezitten van de omstandigheden cruciaal zijn bij het tot stand komen van sociale tipping points: Connectors, MAVENS en Salesmen. Elk type heeft zijn eigen unieke, competenties. Connectors vormen de cruciale hubs met grote, diverse netwerken. MAVENS zijn kenners die continue op zoek zijn naar nieuwe oplossingen, zaken tot op de bodem uitzoeken en gedreven zijn om anderen te helpen met de opgedane inzichten. Salesmen zijn bij uitstek in staat om met hun overtuigingskracht, enthousiasme en charisma mensen in beweging te zetten. Deze drie persoonstypen kunnen een belangrijke katalyserende rol vervullen bij de verdere verspreiding van kennis van duurzame alternatieven en het beïnvloeden van attitudes en gedrag.



Mentality onderzoek naar change makers

Hoe verhouden de change makers van Gladwell zich tot de duurzaamheidsvoorhoede in Nederland? Bevat de duurzaamheidsvoorhoede veel change makers? In hoeverre zetten change makers zich in voor duurzaamheid, of juist voor andere zaken? Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn in een recent Motivaction-onderzoek de change makers in kaart gebracht op basis van de persoonskenmerken die Gladwell beschrijft en is onderzocht op welke terreinen de adoptie van nieuwe trends bij hen zichtbaar is. Om zicht te krijgen op achterliggende



waarden, drijfveren en trends is gebruik gemaakt van het Mentality onderzoek van Motivaction (zie www.motivaction.nl/mentality), waarin acht Mentality-milieus worden onderscheiden (zie bovenstaande figuur).

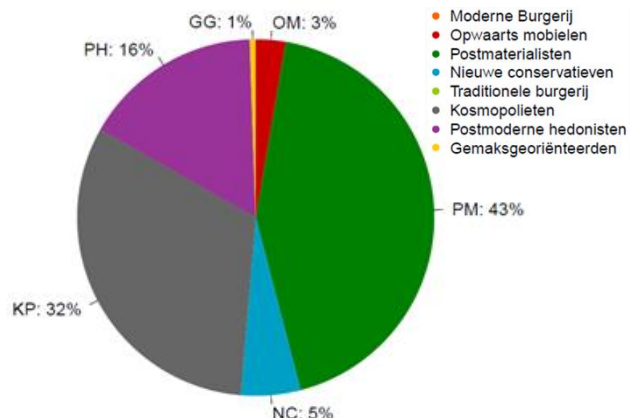
Uit diverse Mentality onderzoeken in het verleden is bekend dat het grootste milieu binnen de duurzaamheidsvoorhoede wordt gevormd door de postmaterialisten: maatschappijkritische idealisten die zichzelf willen ontplooiën, stelling nemen tegen sociaal onrecht en opkomen voor het milieu. Deze groep zoekt kwaliteit van leven eerder in ideële zaken dan in materiële welvaart. Onderlinge verbondenheid, het nemen van verantwoordelijkheid en het werken aan sociaal-maatschappelijke verbeteringen staat voorop. In de afgelopen weken kwam de sterke vertegenwoordiging van postmaterialisten binnen de duurzaamheidsvoorhoede wederom tot uiting in een onderzoek onder deelnemers van het Springtijfestival dat twee weken geleden is gehouden op Terschelling en in de resultaten van een onderzoek onder de aanmelders voor deze Ray Anderson-lezing (N=185).

Duurzaamheidsvoorhoede geen change maker

De postmaterialisten vormen een eigenzinnige en maatschappelijk betrokken mentaliteitsgroep die, zo blijkt uit een representatieve steekproef onder 1061 respondenten uit het Stempunt-panel van Motivaction, slechts voor een klein deel terug te vinden is bij de change makers. In dit onderzoek is nagegaan welke Nederlanders hoog scoren op de drie door Gladwell onderscheiden kenmerken (connector, maven en salesman). Bij het topsegment van change makers dat deze 3 kenmerken in zich verenigt is juist een heel ander Mentality-milieu oververtegenwoordigd: de opwaarts mobilen: carrièrerichte individualisten met een fascinatie voor sociale status, nieuwe technologie, risico en spanning. Dit is een nieuwsgierig en gedreven milieu dat kennis graag toetst aan de praktijk en houdt van vernieuwing. Het tweede milieu onder de change makers zijn de kosmopolieten: kritische wereldburgers die postmoderne waarden als ontplooiën en beleven integreren met moderne waarden als succes, materialisme en genieten. Deze beide milieus koppelen vernieuwing in mentale zin sterker aan vernieuwing in technologie dan de postmaterialisten die minder op hebben met technologie en een minder sterk vooruitgangsgeloof kennen. Het realiseren van vernieuwende technologie en productie- en verwerkingsmethoden volgens het cradle-to-cradle principe zijn cruciaal voor een doorbraak in duurzaamheid, maar de postmaterialisten blinken niet

Duurzaamheidsvoorhoede:

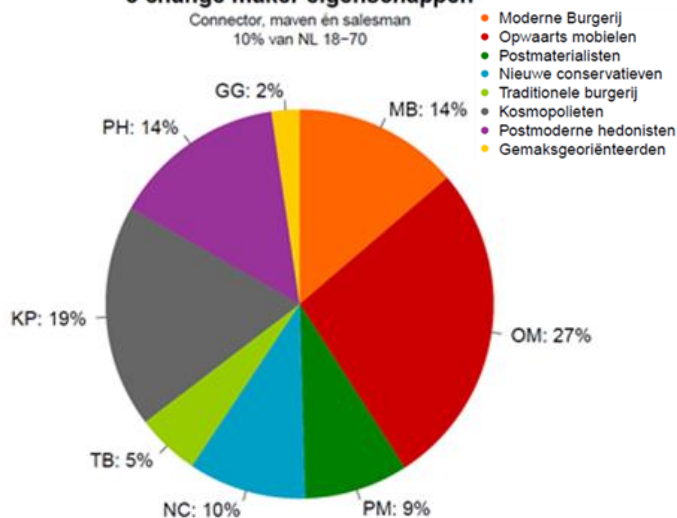
Springtij festival + Ray Anderson-lezing



% (helemaal) mee eens	Change makers	Rest NL
Ik introduceer vaak mensen die uit heel verschillende kringen komen aan elkaar	62	12
Anderen raadplegen mij vaak omdat ik veel kennis van zaken heb	85	33
Met mijn enthousiasme steek ik vaak andere mensen aan	92	37

3 change maker eigenschappen

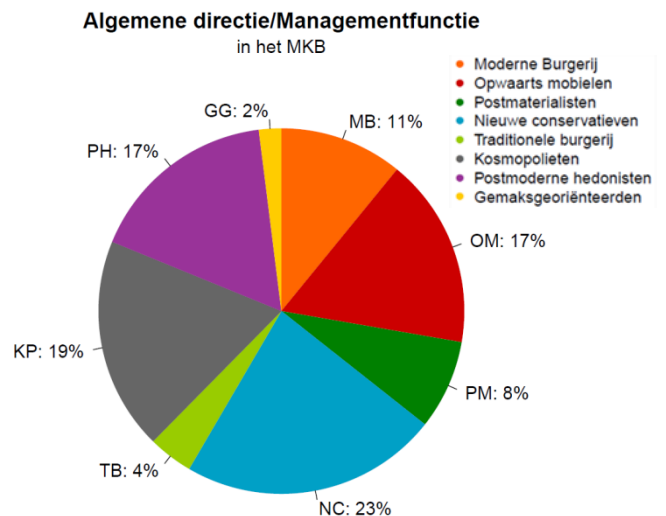
Connector, maven en salesman
10% van NL 18-70



uit in hun technologische interesse en gedrevenheid. Daarvoor zijn competenties uit andere milieus essentieel.

Postmaterialisten weinig vertegenwoordigd in MKB

Ook het mentaliteitsprofiel van beslissers in het bedrijfsleven (MKB) is onderzocht, op basis van het Stempunt-panel van Motivaction. Onder managers en directeurs in het bedrijfsleven (N=941) zijn postmaterialisten niet sterk vertegenwoordigd, hier zijn juist de nieuwe conservatieven, kosmopolieten en de opwaarts mobilen oververtegenwoordigd. Deze groepen zijn in het MKB de gangmakers en zetten de toon. Het bedrijfsleven speelt een cruciale rol bij een mogelijke doorbraak in duurzaamheid, maar om dat te realiseren is het noodzakelijk dat de duurzaamheidsvoorhoede tactische en strategische verbindingen zoekt met andersdenkenden en zich veel sterker mengt met het bedrijfsleven dan nu het geval is.



Complicerende factoren voor duurzaamheidskanteling

Uit de voorgaande analyse blijkt dat twee belangrijke vehikels van verandering in de samenleving, namelijk beslissers in het bedrijfsleven en change makers slechts zwak verbonden zijn met de duurzaamheidsvoorhoede. Maar er zijn nog meer complicerende factoren voor een mogelijke kanteling naar duurzaamheid zichtbaar, als door wordt gegaan op de oude voet. Postmaterialisten komen onder de jongere generaties namelijk weinig voor en zijn juist oververtegenwoordigd onder babyboomers. Onder jongeren zijn de opwaarts mobilen veel meer vertegenwoordigd. Dit impliceert dat de duurzaamheidsvoorhoede weinig binding heeft met een cruciale groep binnen de jongere generatie. Zij staan niet tot weinig met hen in contact en spreken hun taal niet. Daarbij komt dat in omvangrijke segmenten in de bevolking (moderne burgerij en gemaksgeoriënteerden) sprake is van milieumoeheid en een aversie bestaat tegen milieuactivisme.

Deze ontwikkelingen maken duidelijk dat een fundamentele bezinning op zijn plaats is. Doorgaan op de oude voet is onvoldoende effectief als de ambitie is om een doorbraak in de hele samenleving te realiseren. Het is tijd om een nieuwe weg in te slaan die aansluit bij bredere veranderingen in de samenleving en onder belangrijke stakeholders. Uit recent onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving dat eerder deze week naar buiten kwam bleek dat de Nederlandse economie achter loopt in vergroening en er minder goed in slaagt dan andere sterke economieën om de slag te maken naar schonere en efficiëntere producten en processen. Om de inhaalslag te maken is een betere match tussen de duurzaamheidsvoorhoede, het bedrijfsleven en change makers cruciaal.

Brug slaan naar change makers

Welke aanknopingspunten zijn zichtbaar? Een interessant gegeven is dat naast postmaterialisten ook het milieu kosmopolieten duurzaamheid een warm hart toe draagt. Deze groep is na de opwaarts mobilen het sterkst vertegenwoordigd onder de change makers van Gladwell, en ook duidelijk aanwezig binnen de duurzaamheidsvoorhoede als tweede milieu na de postmaterialisten. Een belangrijk verschil tussen dit Mentaliteits-milieu en de postmaterialisten is dat kosmopolieten meer pragmatisch in het leven staan en postmaterialisten eerder principieel: bijvoorbeeld zijn kosmopolieten vaker parttime vegetariër, terwijl postmaterialisten dat vaker fulltime zijn. Postmaterialisten kennen een laag aspiratieniveau van andere milieus; er zijn weinig mensen uit andere segmenten die sympathie voor de postmaterialisten opbrengen. Soms is er zelfs sprake van

antipathie, die mede verklaard kan worden uit een principiële levenshouding, waarbij anderen wordt verteld hoe ze moeten leven, in plaats van dat ze op een positieve manier worden verleid. Dit staat het succes van de duurzaamheidsbeweging danig in de weg. De opwaarts mobilen voelen zich eerder aangesproken door de meer pragmatisch ingestelde kosmopolieten dan door postmaterialisten. De opwaarts mobilen herkennen zich meer in hun taalgebruik, de plekken waar ze komen, kleding en levenswijze dan in die van de postmaterialist. Voor een kanteling op het gebied van duurzaamheid anno 2013 vormen de kosmopolieten potentiële voortrekkers. De kosmopolieten voldoen sterker aan de karakteristieken van change maker dan postmaterialisten. De change makers uit het onderzoek zijn voortrekkers op technologisch en sociaal gebied, en –vooral nog- in beperkte mate op het gebied van duurzaamheid. Zo kwam de smartphone onder hen als eerste op, net als vele andere technologische trends. Uit het onderzoek blijken de change makers nu early adopters te zijn van voice assistants, gezondheidsapps, cloudstorage, flexibel werken en sociale netwerken. Maar er zijn zeker ook linken te maken met het thema duurzaamheid. Ook op dit gebied zetten zij stappen. Deze groep is bovengemiddeld vertegenwoordigd in leefbaarheidsinitiatieven, vaker dan gemiddeld in het bezit van een hybride auto en consumeert vaker dan anderen biologisch vlees. Deze groep change makers is gemiddeld wat hoger opgeleid, iets vaker man dan vrouw en kan in potentie de brug slaan naar grote bevolkingsgroepen, aangezien zij voorkomt onder alle leeftijdscategorieën, inkomensgroepen en regio's in het land.

Social Intelligence als vliegwiel voor realiseren duurzaamheidsdoelen

Wat betekenen deze inzichten voor het bevorderen van 'kantelingen' op het gebied van duurzaamheid? In ieder geval wordt duidelijk dat de matige vertegenwoordiging van postmaterialisten onder jongeren en het feit dat dit Mentality-milieu zowel in het bedrijfsleven als bij de change makers slechts een marginale rol speelt het lastig maakt om een doorbraak van duurzaamheid te realiseren. Op beide gebieden is sprake van een flinke 'mentaliteitskloof', het postmaterialistische recept is onvoldoende effectief om breed aan te slaan. Met deze diagnose is het noodzakelijk om een fundamenteel andere koers te volgen om een duurzame samenleving in de volle breedte dichterbij te brengen.

Trek nieuwe schoenen aan

Het is hoog tijd voor een aanpak die tactisch gebruik maakt van *social intelligence* om duurzaamheidsdoelen te bereiken, door bewust aan te sluiten bij trends, change makers, nieuwe generaties én doelbewust de brug te slaan naar andere mentaliteitsmilieus in de samenleving. Social Intelligence is het vermogen om de drijfveren, emoties en doelen van anderen in hun sociale context te begrijpen, gedrag te beïnvloeden en daadwerkelijk te zorgen voor verandering. Het draait bij deze aanpak om inleven, luisteren én verleiden. Het is immers niet zo dat andere milieus dan postmaterialisten en kosmopolieten helemaal niet hechten aan aspecten van duurzaamheid. Zij vergen juist een andersoortige benadering om tot duurzaam gedrag komen. Cruciaal voor deze nieuwe koers is het -met zelfkennis en zelfrelativering- doelbewust aansluiten bij waarden en drijfveren van segmenten in de bevolking die verder van je af staan door letterlijk in hun schoenen te gaan staan. Doordat organisaties en subculturen de neiging hebben om zelfselectief te worden kunnen zij hun eigen toekomst danig in de weg zitten. Door eenzelfde type van mensen aan te blijven trekken wordt het risico groot van een eenkennig clubje dat niet de brug weet te slaan naar grote delen van de samenleving. Impulsen voor verbreding en verbinding zijn cruciaal voor de toekomst. In het Motivaction-whitepaper 'Vijf tinten groen' (te downloaden via <http://www.motivaction.nl/content/whitepaper-motivaction-vijf-tinten-groen>) wordt al een eerste voorzet gegeven van hoe met het thema duurzaamheid de verbinding te leggen is met een grote diversiteit aan mentaliteitsgroepen in de samenleving.

Versterk weak ties, ondernemerschap, leiderschap en bottom up initiatieven

De grootste stappen in de richting van een duurzame toekomst zijn te zetten door aansluiting te zoeken bij groepen die uitblinken als change makers in de samenleving en de salesmen, mavens en connectors in de eigen organisaties en omgeving te identificeren en gericht in te zetten en te betrekken. HR beleid, nieuw leiderschap en sterke een focus op ondernemende en verbindende competenties zijn hierin van eminent belang. Zoek aansluiting bij een bredere set van drijfveren en motivaties en zorg dat de duurzaamheidsvoorhoede transformeert tot een duurzaamheidsbeweging die nieuwe groepen change makers opzoekt en toelaat. Met interne debatten tussen postmaterialisten onderling wordt veel energie verloren, terwijl buiten de eigen geledingen omvangrijke bevolkingssegmenten enthousiast kunnen worden van een vernieuwende aanpak. Vele Nederlanders staan mede onder invloed van de economische crisis open voor alternatieven. Het financiële systeem kraakt in zijn voegen. Bottom up initiatieven op velerlei terrein kennen veel sympathie in vergelijking met verouderde, bureaucratische oplossingen die kampen met kritische burgers, ontevreden consumenten en een beperkte betaalbaarheid en houdbaarheid voor de toekomst. De context is volop in beweging en biedt vele nieuwe kansen voor verduurzaming en versnelling. Het versterken van weak ties met andersdenkenden is cruciaal. Nu zijn de verbindingen van de duurzaamheidsvoorhoede met de change makers nog zwak, maar daar kan gericht aan worden gewerkt. Soms is hiervoor het verzwakken van 'strong ties' met veelal gelijkgestemden nodig, omdat dit juist de oorzaak kan zijn van een gesloten cultuur, gebrekkige vernieuwingskracht en het opgesloten zitten in het eigen gelijk. In het ergste geval kan dit leiden tot (organisatie)blindheid en het missen van de boot.

Kanteling in duurzaamheidsbeweging nodig

Het realiseren van een doorbraak naar duurzaamheid in de bevolking start bij een fundamentele kanteling in de duurzaamheidsbeweging zelf. Er is een nieuwe strategie nodig om weer koploper te zijn en geen doodloper. Als de duurzaamheidsbeweging zich verder openstelt, verbindt met andersdenkenden en social intelligence inzet bij het bereiken van duurzaamheidsdoelen, zal er een wereld worden gewonnen (en mogelijk zelfs worden gered, om in oud jargon te spreken). Change makers spelen een cruciale rol bij het vermijden van de 'valley of death' waar vele vernieuwingen doodlopen en brengen een doorbraak in de adoptie van duurzame alternatieven dichterbij. Het Nederlandse bedrijfsleven is bij uitstek geschikt als vehikel voor verandering, gezien de daar aanwezige talenten en drive en de opgave tot vernieuwing die er ligt in deze boeiende tijd. Crisis is versnelde verandering, dus maak verbinding en zorg dat je aan het stuur zit.

Martijn Lampert, Motivaction

Marnixkade 109

1015 ZL AMSTERDAM

www.motivaction.nl

E m.lampert@motivaction.nl

T +31 20 58 98 370 / +31 20 58 98 383

@martijnlampert / <http://nl.linkedin.com/in/martijnlampert>

Bijlage: Beknopte beschrijving Mentality milieus

Voor meer informatie: www.motivaction.nl/mentality.

Nieuwe conservatieven (NC)

De liberaal-conservatieve maatschappelijke bovenlaag die technologische ontwikkeling omarmt en zich verzet tegen sociale en culturele vernieuwing.

Opwaarts mobielen (OM)

De carrièregerichte individualisten met een uitgesproken fascinatie voor sociale status, nieuwe technologie, risico en spanning.

Postmaterialisten (PM)

De maatschappijkritische idealisten die zichzelf willen ontplooien, stelling nemen tegen sociaal onrecht en opkomen voor het milieu.

De kosmopolieten (KM)

Kritische wereldburgers die postmoderne waarden als ontplooien en beleven integreren met moderne waarden als succes, materialisme en genieten.

Postmoderne hedonisten (PH)

De pioniers van de beleveniscultuur, waarin experiment en het breken met morele en sociale conventies doelen op zichzelf zijn geworden.

De gemaksgewoonten (GG)

De impulsieve en passieve consument die in de eerste plaats streeft naar een onbezorgd, plezierig en comfortabel leven.

Traditionele burgerij (TB)

De moralistische, plichtsgetrouwe en op de status-quo gerichte burgerij die vasthoudt aan tradities en materiële bezittingen.

Moderne burgerij (MB)

De conformistische, statusgevoelige burgerij die het evenwicht zoekt tussen traditie en moderne waarden als consumeren en genieten.