

DE VERANDER- KRACHT VAN NEDERLAND

Oproep van kabinet om te veranderen
levert nog geen veranderkracht op in
de samenleving.

ONDERZOEKSRAPPORT, JAARGANG 2013



IN SAMENWERKING MET

motivaction
research and strategy

DE VERANDER- KRACHT VAN NEDERLAND

Oproep van kabinet om te veranderen
levert nog geen veranderkracht op in
de samenleving.

ONDERZOEKSRAPPORT, JAARGANG 2013

Onderzoeksrapport, jaargang 2013

TEN HAVE Change Management

Steven ten Have

Wouter ten Have

Marieke Dresmé

Anne-Bregje Huijsmans

Niels van der Eng

In samenwerking met

Motivaction Research and Strategy

Pieter Paul Verheggen

Ester Koot

Vormgeving

Studio Mooijman en Mittelberg

www.tenhavecm.com

www.veranderkracht.com

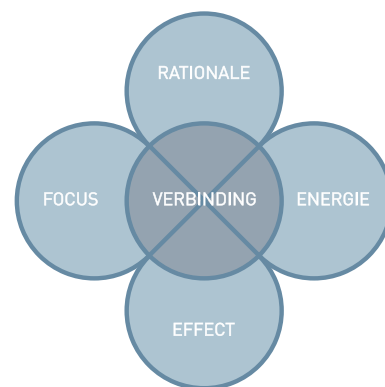
VOORWOORD

De troonrede beklemtoont dat er grote veranderingen noodzakelijk zijn om de kracht en kwaliteit van onze samenleving vast te houden. Dit was dé boodschap van het kabinet op Prinsjesdag. De participatiemaatschappij deed hierin haar intrede als volstrekt nieuw begrip, dat inmiddels aanleiding tot veel discussies heeft gegeven. Met de troonrede roept het kabinet de Nederlanders op om samen en met volle inzet te werken aan de veranderingen die Nederland nodig heeft. Het kabinet geeft aan Nederland voor te bereiden op de toekomst en brengt dit tot uitdrukking met zijn plannen.

Na Prinsjesdag heeft adviesbureau TEN HAVE Change Management in samenwerking met onderzoeksbureau Motivaction¹ onderzocht wat het oordeel van de Nederlanders is over de Veranderkracht van Nederland. Het onderzoek geeft antwoord op vragen als: Is het duidelijk wat er moet gebeuren om Nederland te veranderen? Zijn de gevolgen hiervan helder? Is Nederland wel in staat om te veranderen? Hoe vindt de samenleving dat het kabinet hiermee omgaat? Met andere woorden: wat is de Veranderkracht van Nederland?

Effectief veranderen vergt meer dan een oproep tot veranderen. Om de samenleving, organisaties, groepen mensen en individuen in beweging te brengen, is meer vereist. Veranderkracht is nodig, het samen succesvol realiseren van doelen door visie, capaciteit en verbinding.

Voor u ligt een rapport waarin wij de belangrijkste uitkomsten, inzichten en veranderkundige aanbevelingen presenteren in relatie tot de Veranderkracht van Nederland². Veranderkracht combineert 'wat er waarom moet worden veranderd' en 'hoe dat gedaan moet worden', in een specifieke context. Het 'wat' en 'waarom' krijgen vorm door de visie, (de Rationale - het 'grote verhaal' -) en de consequenties (het Effect - het 'kleine verhaal' -) met elkaar te verbinden. Het 'hoe' wordt ingevuld door keuzes, structuur, voorbeeldgedrag, waarden en kaders - de Focus - in verbinding te brengen met inspiratie, commitment en kennis, talent en ervaring, de Energie. Verbinding als centrale factor staat voor inzicht in wat er echt speelt, hoe het echt loopt en dat er op het juiste niveau wordt samengewerkt. In figuur 1 is het Veranderkrachtmodel weergegeven.



Figuur 1 Het Veranderkrachtmodel

¹ TEN HAVE Change Management en Motivaction zijn Pieter Röhling, Martijn Lampert en Sander Metaal erkentelijk voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

² In de bijlage is het Veranderkrachtmodel nader toegelicht en de methodologische onderbouwing verder uiteengezet.

VERANDERKRACHT VAN NEDERLAND - RESULTATEN EN CONSTATERINGEN

De opdracht waarvoor het kabinet en onze maatschappij staan, is geen sinecure. Het gaat om het veranderen van een complex systeem in een weerbarstige en meer dan uitdagende context. Dat doet evenwel niets af van aan het feit dat overheid en specifiek het kabinet de verantwoordelijkheid dragen om Nederland te leiden. Het kabinet moet het in hen gestelde vertrouwen en het verstrekte mandaat recht doen. Dit onderzoek laat zien dat overheid en kabinet hierin op dit moment volgens de Nederlanders tekortschieten: de Veranderkracht van Nederland is laag en ontoereikend. Nederlanders zijn in algemene zin zeer kritisch als het gaat om de vraag of duidelijk is wat er moet gebeuren, wat de gevolgen zijn, of Nederland wel in staat is om te veranderen en hoe men vindt dat het kabinet omgaat met de veranderingen.

De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd en geplot op het Veranderkrachtmodel. Het Veranderkrachtmodel is opgebouwd uit vijf verschillende factoren: Rationale, Effect, Focus, Energie en Verbinding (zie bijlage 1). Deze factoren geven individueel en in samenhang inzicht in de Veranderkracht van Nederland. Daarnaast zijn aan de hand van onderzoeksresultaten verschillende groepsindelingen gemaakt, waardoor extra inzicht ontstaat in de perceptie en ervaringen van specifieke groepen in de samenleving. De groepsindeling is opgesteld op basis van waardenoriëntaties (Mentality, zie bijlage 2).

RATIONALE

Een effectieve Rationale vergt het goed kunnen duiden van de reden van de verandering en vraagt allereerst van leiders dat zij zicht hebben in de ontwikkelingen in de externe omgeving. Uit dit onderzoek blijkt dat circa 60% van de Nederlanders van mening is dat het kabinet onvoldoende begrijpt wat er in Nederland speelt. Over de mate waarin het kabinet begrijpt wat er in Europa en de wereld speelt, zijn de Nederlanders iets positiever: iets meer dan 40% heeft niet het idee dat het kabinet hier goed zicht op heeft.

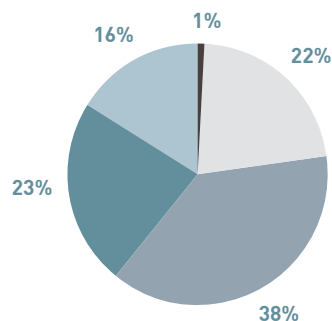
Naast kennis over de ontwikkelingen in de omgeving speelt binnen de Rationale ook het veranderverleden een belangrijke rol bij het vormgeven van het waarom van de verandering. Als blijkt dat in het verleden veel veranderingen niet succesvol zijn geweest, dan kennen voorliggende veranderingen een andere basis. Het veranderverleden kleurt dus de start van een verandering. Maar liefst de helft van de Nederlanders geeft aan dat zij op basis van het verleden ervan

overtuigd is dat Nederland succesvol kan veranderen. Iets meer dan één derde heeft daar geen uitgesproken mening over en circa 15% vindt dat Nederland in het verleden niet heeft laten zien dat het in staat is succesvol te veranderen.

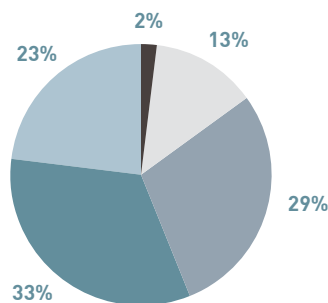
Opvallend is dat men zich realiseert dat veranderen noodzakelijk is om Nederland toekomstbestendig te maken. Dat wordt weerspiegeld in de relatief hoge noodzaakbeleving: bijna 64% van de Nederlanders is het ermee eens dat veranderingen nodig zijn. Die beleving gaat over het gevoel dat er iets moet veranderen; dat het 'zo niet langer kan'. Het merendeel van de Nederlandse bevolking ziet in dat het Nederland van nu niet het Nederland van morgen is. Dit betekent dat er dus veranderingen nodig zijn om het land toekomstbestendig te maken. Waar Nederlanders neutraal of negatief scoren, kan dat te maken hebben met het onduidelijke beeld dat zij hebben over het waarom van de verandering. De dwarsverbanden in

HET KABINET BEGRIJPT WAT ER SPEELT IN³:

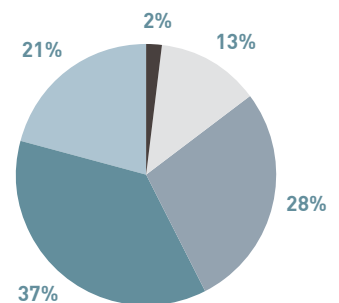
NEDERLAND



EUROPA



WERELD



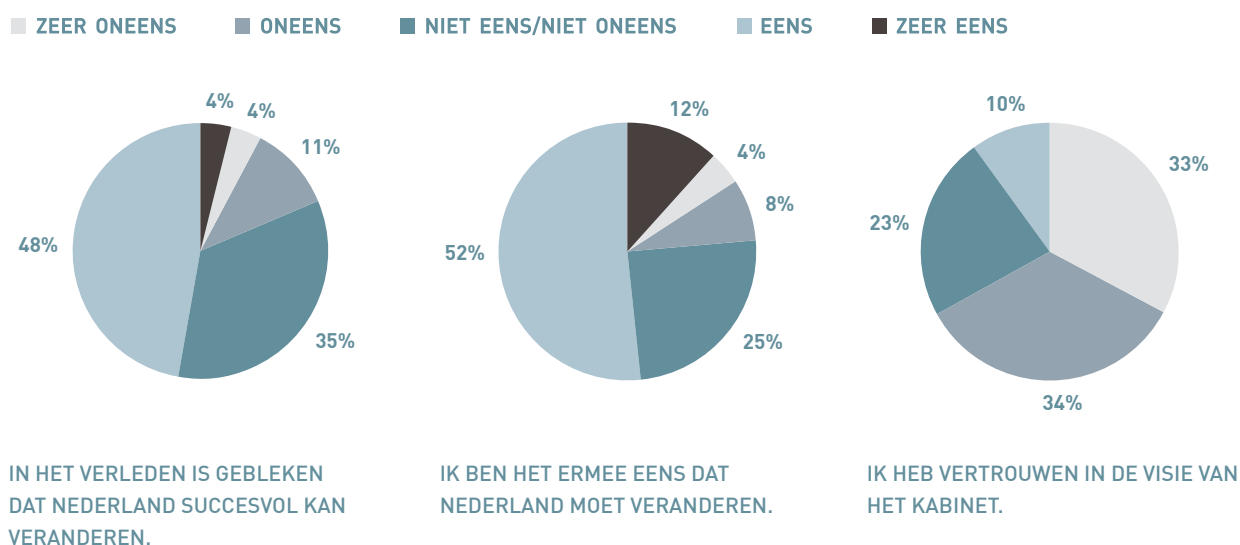
■ ZEER ONEENS ■ ONEENS ■ NIET EENS/NIET ONEENS ■ EENS ■ ZEER EENS

³ In deze rapportage zijn in de afbeeldingen de percentages afgerond, waardoor de optelsom kan afwijken van 100%.

de resultaten geven aanwijzingen dat naarmate de achterliggende reden van de verandering duidelijker wordt, de noodzaak om te veranderen sterker wordt ervaren. De Nederlanders geven echter aan dat het waarom onduidelijk is en dit lijkt een negatieve invloed te hebben op de noodzaakbeleving van de verandering.

Het begrijpen van de ontwikkelingen binnen en buiten Nederland in combinatie met het relatief succesvolle veranderverleden en de noodzaaksbeleving zouden de pijlers moeten zijn van een heldere visie en een aansprekend verhaal, een toekomstvisie. Het antwoord op dat wat er moet gebeuren. Nederlanders zijn echter van mening dat het kabinet er onvoldoende in slaagt een toekomstbeeld te presenteren dat vertrouwen uitstraalt; ruim twee derde van de ondervraagden heeft geen vertrouwen in de visie. Ruim 20% heeft hier geen uitgesproken mening over en slechts 10% heeft wel vertrouwen in de visie van het kabinet.

Kortom: het ontbreekt aan een duidelijke visie en een aansprekend en inspirerend perspectief, maar dát er wat moet gebeuren, is voor veel Nederlanders wel helder.



EFFECT

Waar de Rationale staat voor het grote verhaal achter de verandering voor Nederland als geheel, daar staat het Effect voor het kleine verhaal dat expliciet toegeschreven is naar de verschillende groepen. Het Effect gaat daarmee over de concrete gevolgen van de kabinetsplannen voor verschillende groepen binnen onze samenleving. Dat verhaal moet een antwoord geven op wat de verwachte resultaten zijn van de verandering, welke (positieve en negatieve) gevolgen die zullen hebben voor de verschillende betrokkenen en hoe die resultaten worden verankerd in de samenleving.

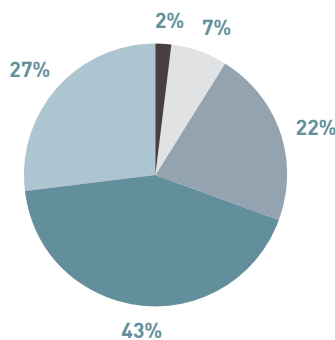
Op de eerste plaats betekent dit dat het kabinet duidelijkheid moet verschaffen in wat er op een concreet niveau wordt verwacht van de burger. Die doorvertaling van de plannen naar concrete gevolgen gebeurt op dit moment onvoldoende: circa 30% van de ondervraagden heeft geen duidelijk beeld van wat er van hem wordt verwacht; voor iets minder dan 30% is dat wel helder. Die onvolledige doorvertaling laat zich ook zien in de onduidelijkheid onder de Nederlanders

over welke resultaten het succes van de verandering bepalen: slechts 16% heeft hier een goed beeld van.

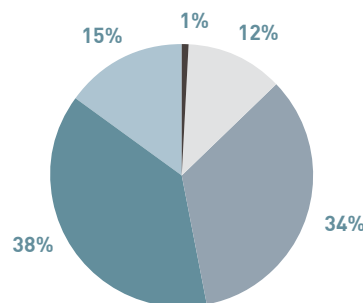
Een nieuw toekomstbeeld en de daarbij behorende veranderingen brengen vanuit de kant van de Nederlander een beoordeling met zich mee over de voor- en nadelen. Die beoordeling is van invloed om wel of geen steun aan een verandering te geven. Bijna twee derde van de ondervraagden verwacht meer nadelen dan voordelen te zullen ervaren, ruim een kwart geeft aan dat de nadelen ongeveer even zwaar wegen als de voordelen en iets minder dan 10% geeft aan te denken dat men er juist op vooruitgaat.

Opvallend in het onderzoek is dat de afweging om de veranderingen te steunen, de bereidheid, nauwelijks wordt beïnvloed door de negatieve vooruitzichten van de burger. Het lijkt erop dat Nederlanders zich realiseren dat veranderingen alleen bereikt kunnen worden als er 'iets' ingeleverd wordt.

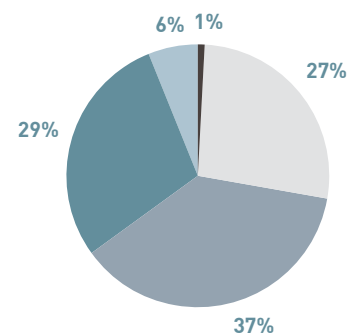
■ ZEER ONEENS ■ ONEENS ■ NIET EENS/NIET ONEENS ■ EENS ■ ZEER EENS



IK WEET WELK GEDRAG VAN MIJ VERWACHT WORDT OM NEDERLAND TE VERANDEREN.



HET IS VOOR MIJ DUIDELIJK WELKE CONCRETE RESULTATEN HET SUCCES VAN DE VERANDERINGEN VAN NEDERLAND BEPALEN.



DE VOORDELEN VAN DE KABINETSPLANNEN ZIJN VOOR MIJ GROTER DAN DE NADELEN.

Bij het Effect gaat het zoals aangegeven om de resultaten en gevolgen van de plannen voor de verschillende groepen in de samenleving. Hoe goed een plan ook uitgedacht is, het kan niet altijd alles overzien. Sommige effecten zijn immers pas in een later stadium goed zichtbaar of ontstaan onverwacht. Dat brengt met zich mee dat er continu moet worden gemonitord. Bijna de helft van de Nederlanders heeft het idee dat het kabinet dat te weinig doet, circa een derde weet het niet zo goed en iets minder dan 20% geeft aan dat het kabinet wel de tussentijdse resultaten wel degelijk goed bijhoudt.

Voorwaardelijk daarvoor is nabijheid en echt contact met de Nederlander, om zo goed te ervaren waar welke problemen en emoties zich voordoen of beginnen te ontstaan. Circa tweederde van de Nederlanders geeft aan dat het kabinet daar onvoldoende oog voor heeft, een kwart stelt dat het kabinet daar matig op scoort en circa 10% is van mening dat het kabinet wel goed zicht heeft op de gevolgen en de emoties die de plannen teweegbrengen.

Kabinetssplannen moeten oplossingen bieden, niet alleen op de korte termijn, maar juist ook op de

lange termijn. Resultaten en het gedrag dat zorgt voor die resultaten moeten dus geborgd worden in de samenleving. Gedrag dat niet beloond wordt, zal namelijk niet lang in stand blijven. Beloning voorkomt of vermindert weerstand en nodigt uit tot eigen initiatief om zaken anders aan te pakken dan voorheen. Bijna tweederde van de bevolking vindt niet dat het gewenste nieuwe gedrag op de juiste manier wordt gestimuleerd, circa 30% heeft daar geen uitgesproken mening over en 7% vindt dat de overheid de bevolking wel op de juiste manier stimuleert.

De negatieve vooruitzichten voor het merendeel van de Nederlanders betekenen niet automatisch dat Nederland niet bereid is om te veranderen. Wel is er een duidelijke roep van de burger om de plannen zorgvuldiger door te vertalen naar de verschillende groepen in de samenleving, hen anders te stimuleren om te veranderen en tevens de vinger aan de pols te houden om te kunnen anticiperen op onverwachte negatieve (neven)effecten en gevolgen.

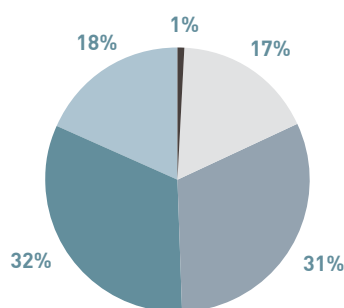
■ ZEER ONEENS

■ ONEENS

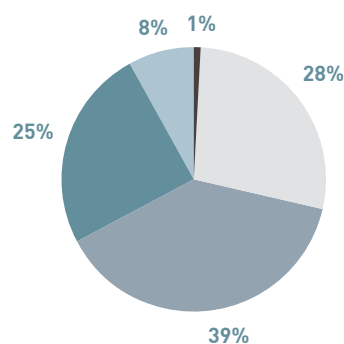
■ NIET EENS/NIET ONEENS

■ EENS

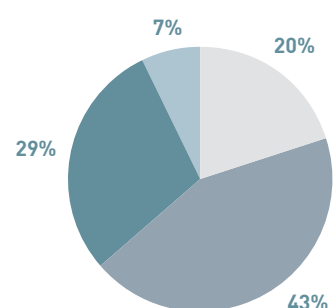
■ ZEER EENS



IK HEB ER VERTROUWEN IN DAT HET KABINET DE TUSSENTIJDSE RESULTATEN VAN DE KABINETSPANNEN IN DE GATEN HOUDT.



HET KABINET HEEFT GOED ZICHT OP DE EMOTIES EN GEVOELENS DIE DE KABINETSPANNEN TEWEEGBRENGEN BIJ DE VERSCHILLENDE GROEPEN IN NEDERLAND.



HET GEDRAG DAT NODIG IS VOOR DE VERANDERINGEN IN NEDERLAND WORDT OP DE JUISTE MANIER GESTIMULEERD.

FOCUS

Focus gaat over de richting en 'organisatie' van de BV Nederland en de mate waarin die zijn afgestemd op de te realiseren doelen. Het is de vertaling van de beweegreden (Rationale) in de beweegrichting. Die richting moet bijvoorbeeld in termen van wet- en regelgeving, systemen en voorbeeldgedrag letterlijk en figuurlijk een focus geven op het realiseren van doelen. De juiste focus geeft de noodzakelijke richting aan het handelen van de burger.

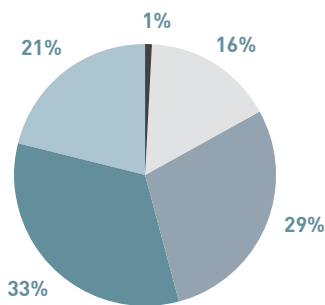
Meer dan 45% van de bevolking vindt niet dat het kabinet een duidelijke richting heeft bepaald waarmee de veranderingen gerealiseerd moeten worden. Iets meer dan 20% is juist wel van mening dat die richting goed bepaald is. Wat hiermee samenhangt is dat circa 45% van de Nederlanders vindt dat het kabinet geen duidelijke keuzes maakt, bijna 30% heeft daar geen duidelijke mening over en circa 25% vindt dat het kabinet juist wel duidelijke keuzes maakt. Er is een verband tussen de mate waarin de keuzes van het kabinet duidelijk zijn en er een duidelijke reden is gegeven om te gaan veranderen. De stelling zou kunnen luiden dat het gegeven dat de Nederlander de reden om te veranderen niet goed begrijpt, een

negatieve invloed heeft op het begrijpen van de keuzes die voortvloeien uit die reden.

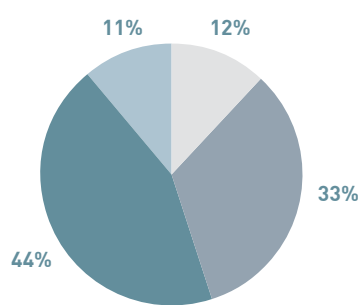
Focus bepaalt ook de kaders waarbinnen de Nederlander mogelijkheden heeft om bij te dragen aan het nieuwe Nederland. Een wijziging van kaders betekent automatisch een wijziging in mogelijkheden om de verandering te kunnen ondersteunen. Die kaders moeten daarom altijd in dienst staan van de te realiseren doelen. Uit het onderzoek komt naar voren dat circa 45% van de bevolking niet vindt dat Nederland goed is ingericht om de veranderingen succesvol te realiseren, bijna 45% heeft daar geen duidelijke mening over en een kleine 12% vindt juist wel dat Nederland goed is ingericht.

Het ontbreekt dus voor een belangrijk deel van de Nederlanders, feitelijk of in de perceptie, aan duidelijke kaders waarbinnen de Nederlander zich moet bewegen om de veranderingen te kunnen realiseren. Zicht op die kaders betekent zicht op de Focus of richting en dat is noodzakelijk voor het kunnen realiseren van de veranderingen.

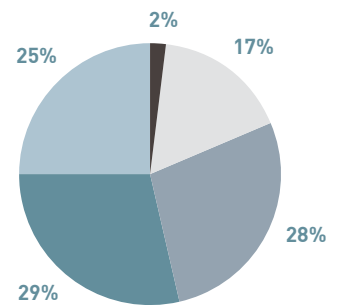
■ ZEER ONEENS ■ ONEENS ■ NIET EENS/NIET ONEENS ■ EENS ■ ZEER EENS



HET KABINET HEEFT EEN DUIDELIJKE RICHTING BEPAALD OM NEDERLAND KLAAR TE MAKEN VOOR DE TOEKOMST.



DE WIJZE WAAROP NEDERLAND IS GEORGANISEERD IS ONDERSTEUNEND AAN DE VERANDERINGEN.



HET KABINET MAAKT DUIDELIJKE KEUZES.

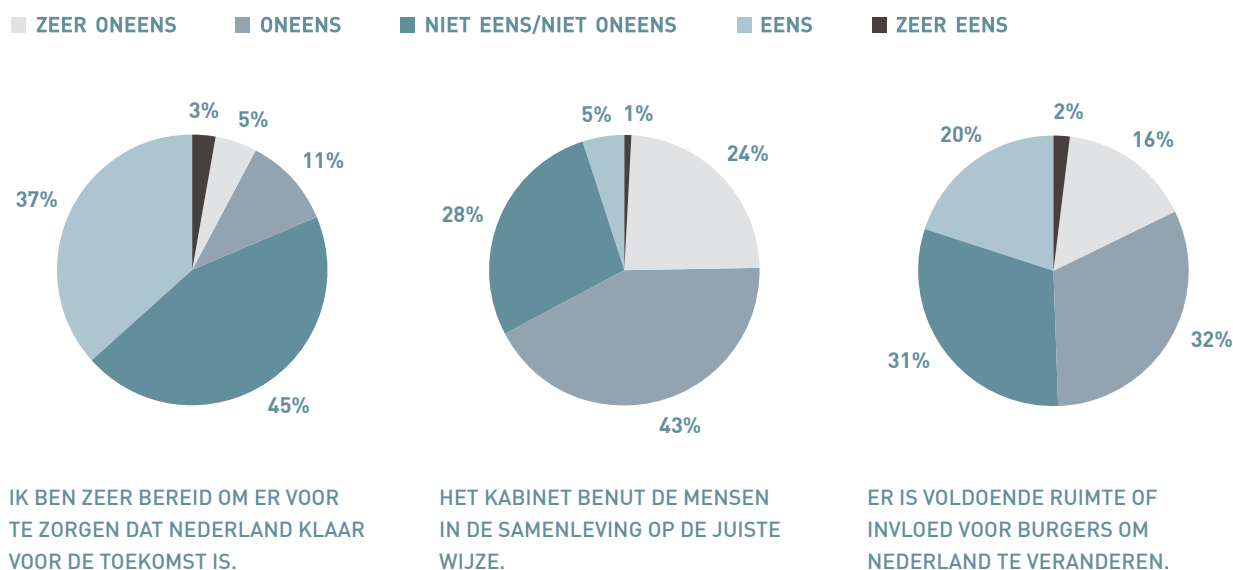
ENERGIE

Energie gaat over het vermogen om te veranderen, de motivatie, de bereidheid, de kennis en ervaring en de vaardigheden om te veranderen. Het willen en kunnen van de maatschappij, overheid en burgers staan centraal. Mist één van de twee, dan zal verandering niet (goed) gerealiseerd kunnen worden.

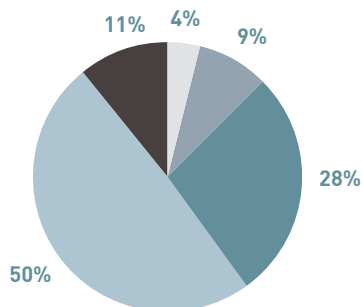
Opvallend is dat de bereidheid onder de Nederlanders relatief gezien groot is: circa 40% van de ondervraagden scoort positief. Slechts 16% van de totale bevolking stelt niet bereid te zijn om ervoor te zorgen dat Nederland klaar is voor de toekomst. Hoewel de bereidheid er dus kennelijk is, wordt daar niet juist mee omgegaan: circa 66% van de bevolking geeft aan dat het kabinet de mensen in de samenleving onjuist of onvoldoende benut. Ook geeft bijna de helft van burgers aan niet genoeg ruimte of invloed te krijgen om goed te kunnen bijdragen aan de veranderingen; circa 22% daarentegen zegt dat er wel genoeg invloed is. Ook middelen en leiderschap bepalen het verander-

vermogen, de Energie om te veranderen. Er kan worden gedacht aan fysieke middelen, maar ook aan kennis en talent om plannen succesvol te kunnen implementeren. Meer dan 60% van de ondervraagden is van mening dat Nederland beschikt over voldoende kennis en talent om succesvol te kunnen veranderen. Een kwart van de ondervraagden twijfelt over de beschikbaarheid en circa 13% is van mening dat Nederland die kennis en talent mist.

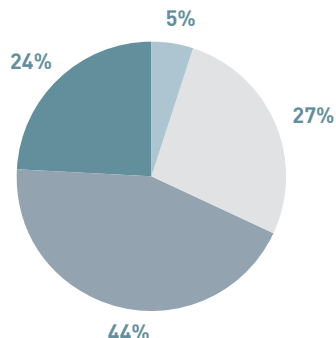
Leiders spelen een belangrijke rol in het vergroten van het verandervermogen, zij hebben immers de verantwoordelijkheid om mensen te motiveren een bijdrage te leveren aan de veranderingen. Nederlanders blijken echter zeer kritisch over de mate waarin het kabinet erin slaagt hen te motiveren: iets meer dan 70% heeft hier geen positieve gevoelens over. Het hoge percentage van 70% lijkt samen te hangen met de lage score van het kabinet om de burger te kunnen inspireren. Ruim 75% vindt niet dat



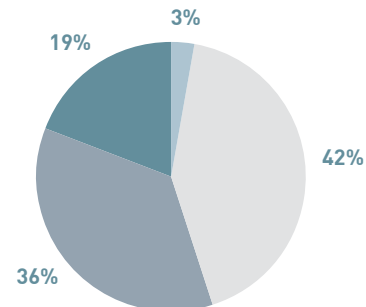
■ ZEER ONEENS ■ ONEENS ■ NIET EENS/NIET ONEENS ■ EENS ■ ZEER EENS



ER IS IN NEDERLAND VOLDOENDE KENNIS EN TALENT OM DE VERANDERINGEN TE REALISEREN.



HET KABINET WEET BURGERS TE MOTIVEREN OM ZICH IN TE ZETTEN VOOR DE TOEKOMST VAN NEDERLAND.



HET KABINET INSPIREERT MIJ.

het kabinet dat goed doet, iets minder dan 4% vindt juist van wel. Er zijn aanwijzingen dat dit hoge percentage samenhangt met het gebrek aan vertrouwen in de visie van het kabinet.

Kortom: de bereidheid om te veranderen is er. Maar die bereidheid moet meer ontwikkeld worden door te inspireren en te zorgen voor motivatie die past en aansluit bij de drijfveren, mogelijkheden en behoeften van verschillende groepen in de samenleving. Die bereidheid is fragiel, het onvoorzichtig ermee omgaan kan leiden tot onnodige weerstand. Oproep aan leiders is daarom om zorgvuldig te kijken naar hoe er ruimte geboden kan worden voor eigen inzet van burgers, opdat zij niet alleen voor de samenleving, maar ook voor henzelf een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan een nieuw Nederland.

VERBINDING

Verbinding is de laatste factor die de Veranderkracht bepaalt. Deze factor wordt ook wel het hart van verandering genoemd en verbindt het wenselijke (de visie, het doel) met het haalbare (de capaciteit, de mogelijkheden). Het gaat om de verbinding tussen eisen en mogelijkheden, doelen en middelen. Centraal staan de samenhang tussen alle initiatieven, zit er een plan achter?

Goede plannen om te veranderen vereisen dat er is nagedacht over hoe de mogelijkheden van onze maatschappij en iedereen die daar deel van uitmaakt kunnen aansluiten op de eisen die voortvloeien uit de kabinetsplannen, dat er is nagedacht over hoe de verandering aangestuurd moet worden. Kortom: de manier waarop de veranderdoelen gerealiseerd moeten gaan worden. Een goed veranderplan zorgt voor het noodzakelijke vertrouwen bij de Nederlander. Ruim 65% van de bevolking geeft aan geen vertrouwen

te hebben in hoe de veranderingen in Nederland worden aangepakt.

31% van de bevolking geeft aan dat de doelen van de veranderingen niet duidelijk zijn. Circa 38% heeft daar geen uitgesproken mening over en iets meer dan 40% vindt de doelen wel helder. Daarbij komt dat iets meer dan 55% van de Nederlanders vindt dat de kabinetsplannen niet duidelijk en logisch zijn in relatie tot de doelen van de verandering. Circa 32% heeft daar geen uitgesproken mening over en iets minder dan 13% vindt wel dat de kabinetsplannen duidelijk en logisch zijn in relatie tot de doelen.

Ook meent ruim 60% van de Nederlandse bevolking dat het kabinet niet op de juiste manier sturing geeft aan de veranderingen. Dit percentage is mede zo hoog, omdat circa de helft van de Nederlanders niet het idee heeft dat het kabinet op tijd zijn plannen bijstelt. Dit hangt

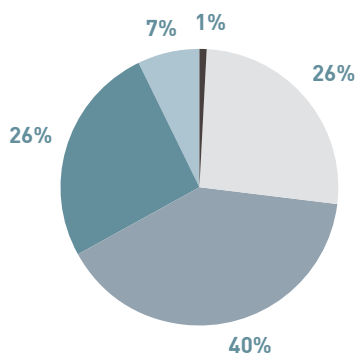
■ ZEER ONEENS

■ ONEENS

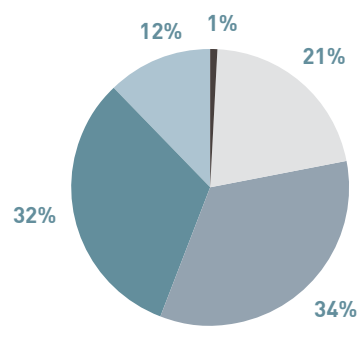
■ NIET EENS/NIET ONEENS

■ EENS

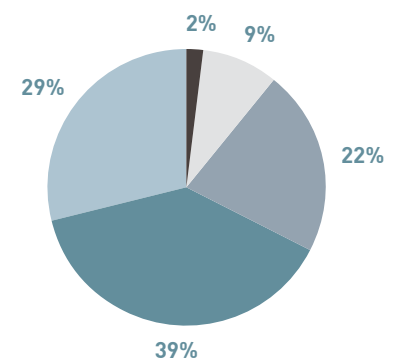
■ ZEER EENS



IK HEB VERTROUWEN IN DE WIJZE WAAROP DE VERANDERINGEN BINNEN NEDERLAND WORDEN AANGEPAKT.



DE KABINETSPLANNEN ZIJN DUIDELIJK EN LOGISCH IN RELATIE TOT HETGEEN MOET VERANDEREN IN NEDERLAND.



IK WEET WAT DE DOELEN VAN DE VERANDERINGEN BINNEN NEDERLAND ZIJN.

samen met het beeld dat het kabinet de tussentijdse resultaten niet goed in de gaten houdt, een mening die bij bijna de helft van de bevolking leeft.

Ook hangt het vertrouwen in de aanpak samen met het tempo waarmee het kabinet wil veranderen. Ruim 58% van de Nederlanders is van mening dat het tempo waarmee het kabinet de kabinetsplannen wil doorvoeren niet goed is.

Kortom: er kan veel gewonnen worden door te verduidelijken wat het plan van aanpak is. Duidelijkheid wekt vertrouwen en dat missen te veel mensen op dit moment. Expliciete aandachtspunten zijn sturing en temporiseren; dit laatste om de veranderingen dragelijk(er) te maken.

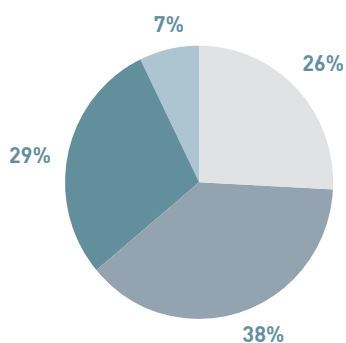
■ ZEER ONEENS

■ ONEENS

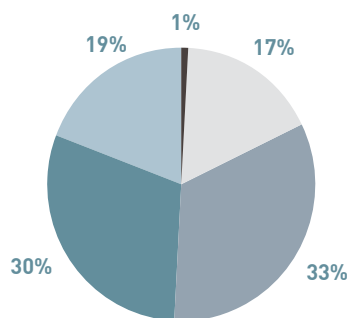
■ NIET EENS/NIET ONEENS

■ EENS

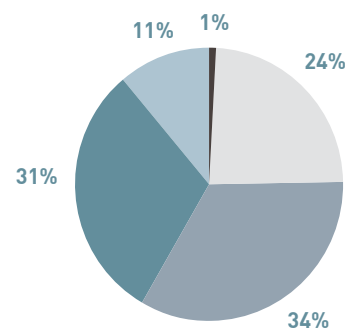
■ ZEER EENS



HET KABINET GEEFT OP EEN GOEDE MANIER STURING AAN DE VERANDERINGEN VAN NEDERLAND.



IK HEB ER VERTROUWEN IN DAT INDIEN NODIG HET KABINET HAAR PLANNEN BIJSTELT.



HET TEMPO WAARMEE HET KABINET DE KABINETSPLANNEN DOOR WIL VOEREN, IS GOED.

VERSCHILLEN BINNEN DE NEDERLANDSE BEVOLKING

Naast een beeld van de Nederlandse bevolking als geheel, hebben we in dit onderzoek ook inzicht proberen te krijgen in verschillen tussen segmenten van de Nederlandse bevolking (zie bijlage). Een beter inzicht in deze verschillen biedt aanknopingspunten voor hoe de gehele samenleving kan bijdragen aan de Veranderkracht van Nederland, in plaats van enkel de zichtbare, zelfredzame voorhoede.

Een analyse van hoe de acht Mentality-segmenten (sociale milieus) de Veranderkracht van Nederland zien en ervaren, geeft een sterk gevarieerd beeld. Drie sociale milieus scoren aanzienlijk hoger qua veranderbereidheid en begrip van de stappen die het kabinet wil nemen om de gewenste veranderingen te realiseren. Deze milieus zijn de **kosmopolieten**, **nieuwe conservatieven** en **postmaterialisten**. Hoewel er tussen deze drie milieus uitgesproken verschillen bestaan in politieke en sociaal-culturele opvattingen, delen deze milieus een betrokken en geïnformeerde oriëntatie op politiek, bestuur en samenleving. Deze sociale milieus baseren hun vertrouwen in de Veranderkracht van Nederland ook meer dan andere milieus op succesvolle verandering in Nederland in het verleden. Kosmopolieten, nieuwe conservatieven en postmaterialisten zijn overtuigd van de aanwezigheid van voldoende kennis en talent om de kabinetsplannen te realiseren.

Nieuwe conservatieven hebben bovendien het sterkst van alle milieus de overtuiging dat het kabinet weet wat er speelt op landelijk, Europees en mondiaal niveau. Ook vinden nieuwe conservatieven de redenen voor de kabinetsplannen en de beoogde effecten duidelijk. Ze zijn van de acht onderscheiden Mentality-milieus het meest tevreden over hun persoonlijke leefsituatie en voelen zich het sterkst betrokken bij wat er in het land gebeurt. Nieuwe conservatieven achten meer dan andere milieus het Nederlandse bedrijfsleven en de burger zelf in staat om een

bijdrage te leveren aan de veranderingen. Tegenover deze drie maatschappelijk sterk betrokken segmenten staan twee milieus waarin de tevredenheid over de huidige situatie lager is en waar de bereidheid om zelf in de veranderingen in Nederland te participeren lager is. Ook heeft men binnen deze milieus minder inzicht in de manier waarop het kabinet deze veranderingen wil bereiken en minder vertrouwen in de aanwezige kennis en talenten om de verandering te realiseren. Deze milieus zijn de **moderne burgerij** en de **gemaksgeoriënteerden**. Kenmerkend voor beide milieus is een afzijdige houding ten aanzien van overheid en politiek. Hun maatschappelijke betrokkenheid krijgt vooral vorm in de nabije omgeving: het gezin, de familie, de buurt, de sportclub of een andere vereniging. Overheden, centraal en decentraal, staan voor hun gevoel ver van hen af. De moderne burgerij en gemaksgeoriënteerden voelen zich niet vertegenwoordigd in deze instituties en informeren zich ook in mindere mate dan de andere onderscheiden milieus. Een betere afstemming van de communicatiestijl van bestuurders en volksvertegenwoordigers op de belevingswereld van de moderne burgerij en gemaksgeoriënteerden kan hun betrokkenheid bij de veranderagenda verhogen.

De **traditionele burgerij** neemt een minder uitgesproken positie in dan de hierboven beschreven milieus. Hun betrokkenheid bij politiek en bestuur is niet heel actief, maar de traditionele burgerij stelt zich plichtsgetrouw op. Men informeert zich over overheidsbeleid en staat niet vijandig tegenover instanties. Als de regering goed weet uit te leggen waarom bepaalde veranderingen noodzakelijk zijn, zal men eerder dan andere milieus erop vertrouwen dat het kabinet een goede keuze maakt. Maar hun traditionele waardenoriëntatie maakt wel dat zij als het gaat om maatschappelijke verandering weerstand voelen. Verandering is voor een segment dat eraan

hecht hoe de samenleving er vroeger uitzag al gauw bedreigend. De traditionele burgerij geeft ook minder vaak aan bereid te zijn zelf te werken aan een toekomstbestendig Nederland.

Mensen met een **opwaarts mobiele waardenoriëntatie** zijn gedreven om successen te behalen. Men wil sociaaleconomisch hoger op komen, is bereid daar hard voor te werken en wil ook laten zien wat men bereikt heeft. Net als nieuwe conservatieven zijn opwaarts mobiele positief over de visie en capaciteiten van het kabinet. Ook zijn ze zelf bereid om bij te dragen aan de veranderingen. Ten aanzien van bestuur en politiek is hun opstelling meer pragmatisch. Ze informeren zich over onderwerpen die hen direct raken, maar opwaarts mobiele hebben niet een sterk maatschappelijk engagement.

Postmoderne hedonisten vormen een milieu dat openstaat voor vernieuwing. Ze staan tolerant en tevreden in het leven, maar ze stellen zich daardoor ook afwachtend op ten aanzien van de veranderagenda van het kabinet. Van de regering en de overheid verwachten postmoderne hedonisten dat zij hun werk goed doen. Dit milieu houdt zich zelf niet sterk bezig met het beleid en de veranderingen die dat teweeg moeten brengen. Het initiatief ligt bij de regering. Als zij de juiste omstandigheden weten te creëren voor verandering, zullen ze gauw de mogelijkheden benutten.

De hiervoor gepresenteerde uitkomsten en constatering geven een kritisch beeld van de Veranderkracht van Nederland. Veranderkracht ontwikkelen betekent de context écht 'zien' en begrijpen en adequaat in samenhang invulling geven aan de vijf factoren. Iedereen kan begrijpen dat de opgaven

die de veranderingen met zich meebrengen voor het kabinet, de overheid en onze samenleving niet makkelijk zijn. Dat neemt niet weg dat van het kabinet, in samenspel met overheid, stakeholders en de Nederlanders, gevraagd mag worden de Veranderkracht te ontwikkelen. Gebeurt dat niet, dan zal het

realiseren van de doelen die het kabinet heeft, het oplossen van de problemen die we hebben en het scheppen van een goede toekomst voor volgende generaties, nog moeilijker worden dan het al is. Het onderzoek laat zien dat er mogelijkheden tot verbetering zijn.

VERANDERKUNDIGE INZICHTEN EN AANBEVELINGEN

Het onderzoek heeft geleid tot een aantal belangrijke veranderkundige inzichten met betrekking tot de koers die het kabinet voorstaat en de wijze waarop het de daarmee verbonden doelen succesvol wil realiseren. Nederlanders hebben hier een mening over. Die is op punten stevig en biedt stof tot nadenken. Waar het gaat om de Veranderkracht van Nederland valt er genoeg te verbeteren. Dat zal ook moeten gebeuren, wil men de veranderingen écht kunnen realiseren. Het kabinet staat voor een grote uitdaging. Om gericht bij te dragen aan deze uitdaging komen wij op basis van dit onderzoek tot de volgende veranderkundige aanbevelingen.

1. VISIE EN PERSPECTIEF ZIJN DE BASIS VOOR VERTROUWEN EN BEWEGING

Nederlanders willen van het kabinet en de overheid een aansprekende en inspirerende visie horen. In de troonrede benoemt het kabinet dat de regering voor de lange termijn werkt aan hervormingen die het groeivermogen van de Nederlandse economie moeten versterken en dat de publieke voorzieningen aangepast moeten worden aan de eisen van deze tijd. Deze visie kan feitelijk juist zijn, maar voorziet niet in de behoefte aan een inspirerend en motiverend verhaal waar mensen zich aan willen en kunnen verbinden. Daarbij komt dat de minister-president zegt: 'Daar ben ik niet van'. Dat hij aangeeft niet de persoon te zijn die voor een inspirerend verhaal gaat, betekent echter niet dat zo'n verhaal niet nodig is. Ondanks het gegeven dat het kabinet, weliswaar vanuit de politieke werkelijkheid verklaarbaar, nooit alle mensen in de samenleving kan vertegenwoordigen, is de mate waarin het kabinet nu in staat is mensen met een heldere visie aan zich te binden laag. Het neerzetten van een aansprekende, heldere, richtinggevende visie die vertrouwen wekt en voor respect zorgt bij de betrokkenen, is complex maar niet onmogelijk. In ieder geval is die visie nodig, aangezien die nu wordt gemist.

2. ACTIE VRAAGT OM CONCRETISERING EN AANSLUITING BIJ WAT MENSEN BEWEEGT

Bij te realiseren gewenste veranderingen hebben mensen één belangrijke vraag: wat betekent het voor mij? Het onderzoek laat zien dat mensen zich realiseren dat de noodzakelijke veranderingen negatieve gevolgen met zich mee kunnen brengen, maar ze zijn op zich bereid om bij te dragen. Hierin ligt een belangrijk veranderkundig aangrijpingspunt: vanuit de erkenning van de noodzaak en de bereidheid om bij te dragen aan de verandering zorgen dat mensen dit ook daadwerkelijk gaan doen. Dit vraagt om het geven van een concreet inzicht in de te leveren

bijdrage, om het bekrachtigen van het gewenste gedrag en om het wegnemen van belemmeringen.

3. KEUZES ZIJN NODIG EN GEVEN RICHTING

Uit dit onderzoek blijkt dat de Nederlanders de keuzes nog onvoldoende (h)erkennen. Dit vraagt van het kabinet om vanuit het aansprekende verhaal allereerst duidelijke keuzes te maken, voor zover deze nog niet gemaakt zijn. Ook zullen deze keuzes duidelijk en begrijpelijk gepresenteerd moeten worden. Essentieel is dat de keuzes aansluiten op datgene wat door Nederlanders belangrijk gevonden wordt. De keuze om de omslag te maken naar een participatiemaatschappij blijft voor de meesten een abstractie en zo worden bijvoorbeeld de plannen voor zorg en onderwijs als technocratisch en opportunistisch gezien: wat wordt hiermee precies bedoeld, wat betekent dit voor het dagelijks handelen van de Nederlander? Mensen zitten in de verdrukking of zijn bang erin te raken. Daarnaast blijkt dat als mensen invulling willen geven aan (wat zij definiëren als) die participatiemaatschappij, er soms sprake is van beperkende wet- en regelgeving die het bemoeilijken om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Cruciaal hierbij is dan ook dat onze maatschappelijke structuur en ons systeem de gemaakte keuzes en bijbehorende veranderingen ondersteunen. Niet alleen biedt dit ruimte voor adequaat handelen en passend gedrag, het werkt ook als katalysator voor het bestendigen van dit gedrag in de toekomst. Wil het kabinet voor blijvende veranderingen zorgen binnen de samenleving, dan is expliciet aandacht nodig voor de aansluiting van onze maatschappelijke structuur en sociaaleconomische systemen op de gestelde ambitie en doelen. Dit leidt tot kaders die betekenis geven aan het dagelijks handelen.

4. VERBINDING VRAAGT OM DUIDELIJKE PLANNEN EN STURING DAAROP

Nederlanders missen een duidelijk plan dat helpt om Nederland toekomstbestendig te maken. Met het begrotingsakkoord heeft de minister-president wel de vertegenwoordigers van mensen aan zich gebonden, maar niet de mensen zelf. De verbinding is weg. Het is een misverstand te denken dat moeilijke omstandigheden waarin op korte termijn misschien niet veel te winnen valt, zich niet verhouden tot een duidelijk en logisch plan voor lange termijn. De

geschiedenis leert dat Nederland in het verleden ook in staat is gebleken zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Tevens begrijpen Nederlanders wat er aan de hand is en ze willen bijdragen aan de noodzakelijke veranderingen, maar ze missen perspectief, concrete handvatten en ondersteuning, ofwel een duidelijk plan. Het proces van verandering vraagt daarnaast om sturing op samenhang en consistentie in de uitvoering, het begrijpen van de resultaten en het leren hiervan en van daaruit gericht (bij)sturen. Daarvoor is het wenselijk om tussentijdse ijkpunten te definiëren om te beoordelen of de beoogde resultaten daadwerkelijk gerealiseerd worden en of dat zich onbedoelde effecten voordoen. Dit bepaalt of er interventies nodig zijn om alsnog het beoogde resultaat te kunnen realiseren. Daarnaast is het van belang om mensen te ondersteunen in het veranderproces dat zij ondergaan en hen mede invulling te laten geven aan de veranderingen. Dat kan door hen te vragen wezenlijke en binnen hun eigen mogelijkheden liggende concrete bijdragen te leveren en ze daarmee ook te inspireren en te motiveren. Mensen moeten op de juiste manier ingezet worden en de benodigde middelen krijgen om hun bijdrage te kunnen leveren.

OPROEP VAN KABINET OM TE VERANDEREN VRAAGT OM VERGROTEN VAN VERANDERKRACHT IN DE SAMENLEVING

De uitdagingen voor onze samenleving en het kabinet zijn groot. Nederlanders zien de noodzaak om te veranderen. Het onderzoek laat zien dat Nederlanders een sterk verantwoordelijkheidsgevoel hebben waar het gaat over noodzakelijke veranderingen (zoals op het gebied van de hypotheekmarkt, de financiering van de zorg, de pensioenen, de eigen financiële situatie en de te leveren bijdrage in de samenleving). Nederlanders willen daar graag aan bijdragen, maar tegelijkertijd vragen ze ook om perspectief en leiderschap van het kabinet, de regering én de minister-president.

Het ontbreekt (nog) aan een visie die aanspreekt. Nederlanders willen begrijpen en voelen wat de veranderingen op termijn (kunnen) brengen en wat die veranderingen vandaag en morgen dan concreet betekenen en vragen. Een inspirerende en motiverende visie op het Nederland van de toekomst plaatst de bijdragen, opofferingen en ‘kosten’ op de korte termijn in het juiste perspectief – en dat is echt nodig, zo illustreert dit onderzoek naar de Veranderkracht van Nederland.

Nederlanders zijn bereid bij te dragen aan de noodzakelijke veranderingen om een toekomstbestendig Nederland te realiseren. De daarvoor benodigde capaciteit is er. Maar het aanwezige talent, de voorhanden zijnde kennis, vaardigheden, ervaring en energie worden onvoldoende aangesproken en benut.

Er moet veel gebeuren. Maar om dat haalbaar te maken, moeten er vanuit een heldere richting duidelijke keuzes gemaakt worden. Keuzes die consistent en samenhangend zijn. Belemmeringen moeten weggehaald worden, zoals wet- en regelgeving die veranderingen hinderen in plaats van faciliteren. Het gericht werken aan het vergroten van de verandercapaciteit zal de beoogde effecten van de verandering positief beïnvloeden.

De verandervisie en verandercapaciteit moeten zowel individueel als in combinatie versterkt worden. Het kabinet moet daartoe zorgen voor richting, sociale steun en verbinding. Staan voor wat echt nodig is, maar ook aansluiten bij wat mensen en groepen in onze samenleving raakt en beweegt. Lukt dat, dan wordt de Veranderkracht van Nederland vergroot en een toekomstbestendig Nederland zichtbaar en haalbaar.

BIJLAGEN

VERANDERKRACHT: SAMEN SUCCESVOL DOELEN REALISEREN

Nederland moet veranderen. Dat wordt onmiskenbaar onderstreept door het kabinet onder andere in de troonrede. Veranderen gaat beter als een visie richting geeft, maar ook als er genoeg bereidheid, kennis en vaardigheden zijn om te veranderen. Met andere woorden: als de capaciteit om te veranderen toereikend is. Als visie en capaciteit in verbinding met elkaar zijn, als er balans en samenhang is, klopt het en werkt een verandering. Dat geldt voor individuen, groepen, organisaties en samenlevingen.

Verantwoord veranderen betekent dat leiders en andere betrokkenen eerst denken en dan doen. Dat ze zich afvragen wat de noodzaak, waarde en bijdrage van de nagestreefde doelen of op te lossen problemen zijn. Zich realiseren wat de verandering vraagt van en betekent voor de betrokken mensen, specifieke groepen of een complete samenleving. Wat zijn de voor- en nadelen, hoe zit het met kosten en baten, wat zijn de risico's, wie vaart er wel bij, wie raakt mogelijk beschadigd? Het is essentieel dat leiders zich op een waarachtige wijze voorstellen wat ze van anderen vergen en vragen en hoe ze die anderen zo goed mogelijk kunnen steunen, helpen en beschermen, bijvoorbeeld door zelf het goede voorbeeld te geven.

Leiders, formele en informele, moeten zeker stellen dat de door hen voorgestane veranderingen deugdelijk en begrijpelijk, zo mogelijk ook aansprekend en inspirerend zijn. Dat betekent: zorgen voor een aansprekende Rationale of beweegredenen. Leiders moeten bedenken waar die Rationale toe leidt als die gaat 'bewegen' en 'werken'. Ze moeten zich ervan bewust zijn welke gewenste en ongewenste effecten er kunnen zijn, wat de verandering concreet betekent voor en vraagt van specifieke groepen en individuen.

Ze moeten weten wat het Effect van de verandering is of kan zijn. Als Rationale en Effect duidelijk en met elkaar in verbinding zijn, is er een verandervisie en een goed begin.

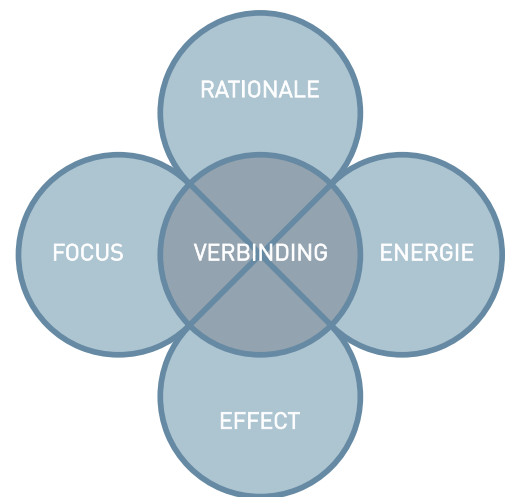
Als men de visie tot wasdom wil laten komen, de daarmee verbonden doelen samen succesvol wil realiseren, dan moet er ook voldoende capaciteit zijn. De verandercapaciteit moet in staat stellen om de verandervisie te realiseren.

Dit betekent dat leiders moeten zorgen voor Focus of een duidelijke beweegrichting. Juist in een situatie waarin er veel moet en nodig is, draait het in essentie om kiezen en het stellen van prioriteiten. Zeker als de beschikbare middelen zoals tijd, geld en ervaring schaars zijn. Daarnaast moeten leiders ook zorgen voor een goede balans tussen vrijheid en veiligheid. Ze moeten kunnen én durven vertrouwen op de kennis, kunde en motivatie van de mensen die het moeten doen. Maar ze moeten ook zorgen voor structuur, kaders, aandacht en zorg, zodat mensen duidelijkheid en geborgenheid ervaren in veranderingen die vaak met onzekerheid, twijfel en angst gepaard gaan. Goed veranderen betekent ook zorgen voor de benodigde Energie. Inspiratie, commitment en inzet zorgen voor de brandstof van de verandering. De beschikbaarheid van kennis, ervaring, vaardigheden, tijd en middelen maken de verandering haalbaar. Als Focus en Energie met elkaar in verbinding zijn, dan is verandercapaciteit daar.

Veranderkracht ontstaat en werkt als de verandervisie (Rationale en Effect) en de verandercapaciteit (Focus en Energie) ook met elkaar in verbinding zijn. Dan maakt de capaciteit de visie haalbaar en doet de visie recht aan de voorhanden capaciteit. Visie zonder capaciteit is als een doel zonder daadkracht. Capaciteit zonder visie is als daadkracht zonder doel. Verbinding vraagt daarom van leiders inzicht in wat er echt speelt, hoe het echt loopt en dat er op het juiste niveau wordt samengewerkt.

Veranderkracht krijgt pas betekenis binnen een specifieke Context. De Context, bijvoorbeeld een organisatorische, maatschappelijke of economische, bepaalt wat er veranderd moet en/of kan worden.

Veranderkracht wordt in het figuur rechts gevisualiseerd. De verticale lemniscaat illustreert de verandervisie, de horizontale lemniscaat de verandercapaciteit. In verbinding met elkaar zorgen zij voor Veranderkracht in een specifieke Context.



Figuur 1: het Veranderkrachtmodel

METHODOLOGISCHE ONDERBOUWING

In de periode van 18 tot 23 september 2013 is een onlineonderzoek uitgevoerd om de Veranderkracht van Nederland in kaart te brengen. De Veranderkracht is onderzocht door middel van de Veranderkrachtvragenlijst van TEN HAVE Change Management. De meting is een 'foto' van de Veranderkracht van de Nederlandse samenleving. Op basis van deze foto kan bepaald worden hoe het is gesteld met de Veranderkracht van Nederland, waar positieve gebieden zijn die eventueel als hefboom gebruikt kunnen worden en waar aspecten zijn die aandacht en verbetering nodig hebben.

DE STEEKPROEF

Aan het onlineonderzoek hebben 1865 Nederlanders meegedaan. Deze steekproef is representatief voor de Nederlandse bevolking van 18 tot 70 jaar op kenmerken als leeftijd, geslacht, opleiding, regio

en waardenoriëntatie. De deelnemers zijn door onderzoeksbureau Motivaction geworven.

DE VERANDERKRACHTVRAGENLIJST

De Veranderkrachtvragenlijst bestaat uit 45 stellingen. Deze meten percepties, opvattingen, gevoelens en ervaringen die een beeld geven van de Veranderkracht van de Nederlandse samenleving. De vragen hebben betrekking op de vijf factoren die de Veranderkracht bepalen: Rationale, Effect, Focus, Energie en Verbinding.

- **Rationale** is onder andere gemeten met de volgende stellingen: 'De toekomstvisie van het kabinet sluit aan bij de ontwikkelingen in Nederland' en 'Ik ben het ermee eens dat Nederland moet veranderen'.
- **Effect** is vastgesteld met onder meer de stellingen: 'Het is voor mij duidelijk welke concrete resultaten het

succes van de veranderingen van Nederland bepalen' en 'Het kabinet weet burgers te motiveren om zich in te zetten voor de toekomst van Nederland'.

- **Focus** is gemeten met stellingen als: 'De wijze waarop Nederland is georganiseerd, is ondersteunend aan de veranderingen' en 'De kabinetsplannen passen bij de heersende waarden in Nederland'.

- **Energie** is gemeten met stellingen als: 'Er is in Nederland voldoende kennis en talent om de veranderingen te realiseren' en 'Het kabinet benut de mensen in de samenleving op de juiste wijze'.

- **Verbinding** is onder andere gemeten met de volgende stellingen als 'De kabinetsplannen zijn duidelijk en logisch in relatie tot hetgeen moet veranderen in Nederland' en 'Ik heb vertrouwen in de wijze waarop de veranderingen binnen Nederland worden aangepakt'.

Respondenten gaven bij elke stelling op een vijfpuntschaal aan in hoeverre zij het ermee eens of oneens waren.

GROEPSINDELINGEN

De onderzoeksmethode maakt het mogelijk om verschillende groepsindelingen te maken. Hierdoor ontstaat extra inzicht in de perceptie en ervaringen van specifieke groepen in de samenleving. De indeling van de respondentgroep is opgemaakt door middel van waardenoriëntatie (Mentality).

Mentality is de naam van het waardensegmentatie-model dat Motivaction in 1997 heeft ontwikkeld. Sindsdien heeft Motivaction voortdurend het model onderzocht, verdiept en waar nodig aangepast. Waarden die belangrijk zijn in het dagelijks leven van mensen geven beter inzicht in en begrip van de belevingswereld en leefstijl van de hedendaagse Nederlander. Deze waardenoriëntaties werken door op vrijwel alle domeinen van het dagelijks leven, bijvoorbeeld werk, gezin, mediagedrag, koopgedrag of politieke opvattingen. In de afgelopen eeuw is de invloed van sociaal-demografische kenmerken op de opvattingen en het gedrag van mensen sterk verminderd. Afkomst, sociale klasse, opleiding, leeftijd, geslacht en woonplaats bepaalden tot halverwege de twintigste eeuw grotendeels hoe mensen in het leven stonden en welke keuzes zij maakten. Door de maatschappelijke veranderingen als individualisering en democratisering, emancipatie

en ontzuiling hebben deze factoren aan betekenis verloren. De individuele keuzemogelijkheden om het eigen leven in te richten zijn met de welvaart sterk toegenomen. Tegelijkertijd is er een minder dwingend normatief kader dat aangeeft welke keuzes men dient te maken. Daarmee is een grote diversiteit in waardenoriëntaties en leefstijlen ontstaan, die slechts beperkt samenhangt met sociaal-demografische kenmerken. In plaats van een hiërarchische samenleving met vaste sociale lagen en algemeen geaccepteerde normen en waarden, leven we tegenwoordig eerder in dynamische, gefragmenteerde netwerken van mensen. Het Mentality-model brengt structuur aan in deze diversiteit en maakt de belevingswereld van verschillende segmenten van de Nederlandse samenleving meer inzichtelijk. De volgende acht Mentality-milieus zijn te onderscheiden:

- **Nieuwe conservatieven**

De liberaal conservatieve maatschappelijke bovenlaag die alle ruimte wil geven aan technologische ontwikkeling, maar zich verzet tegen sociale en culturele vernieuwing. Familietradities, verantwoordelijk, kwaliteit, betrouwbaar, 'zo heurt het';

- **Kosmopolieten**

De open en kritische wereldburgers die postmoderne waarden als ontplooiën en beleven integreren met moderne waarden als maatschappelijk succes, materialisme en genieten. Nieuwsgierig, brede interesse, statusgericht, esthetisch, presteren, gejaagd, 'de wereld is mijn speelveld';

- **Postmaterialisten**

De maatschappijkritische idealisten die zichzelf willen ontplooiën, stelling nemen tegen sociaal onrecht en opkomen voor het milieu. Maatschappelijk betrokken, balans lichaam en geest, bewust leven, 'verbeter de wereld, begin bij jezelf';

- **Postmoderne hedonisten**

De pioniers van de beleveniscultuur, waarin experiment en het breken met morele en sociale conventies doelen op zichzelf zijn geworden. Individualist, vrijheid en onafhankelijkheid, tolerantie, ervaring belangrijker dan bezit, 'never a dull moment';

- **Traditionele burgerij**

De moralistische, plichtsgetrouwe en op status-quo gerichte burgerij die vasthoudt aan tradities en materiële bezittingen. Omdat het zo hoort, fatsoen, veiligheid, rust, reinheid en regelmaat, 'wat de boer niet kent...';

- **Moderne burgerij**

De conformistische, statusgevoelige burgerij die het evenwicht zoekt tussen traditie en moderne waarden als consumeren en genieten. Gezelligheid, zekerheid, erbij horen, genieten, comfort, 'doe maar gewoon...';

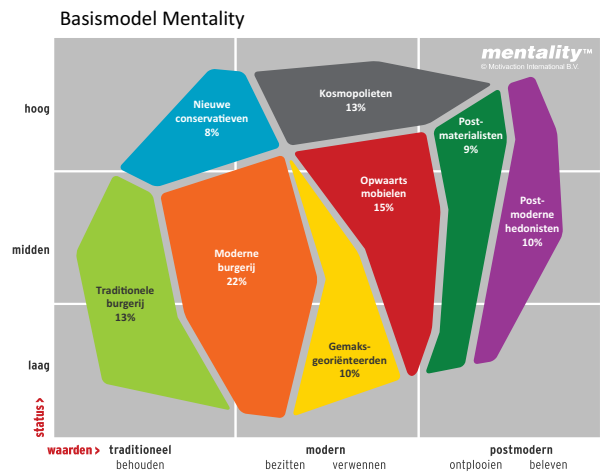
- **Gemaksgeoriënteerden**

De impulsieve en passieve consument die voor alles streeft naar een onbezorgd, plezierig en comfortabel leven. Leef bij de dag, plezier maken, consumptiegericht, geen gedoe, 'wie nu leeft...';

- **Opwaarts mobielen**

De carrièregerichte individualisten met een uitgesproken fascinatie voor sociale status, nieuwe technologie, risico en spanning. 'Work hard, play hard', iets bereiken, risico en spanningszoekers, 'if you have it, flaunt it'.

In onderstaand figuur zijn de verschillende Mentality-milieus weergegeven zoals deze percentageel binnen de Nederlandse samenleving vertegenwoordigd zijn.



In de analyse is gekeken in hoeverre bovenstaande indelingen leiden tot grote verschillen in scores. Daar waar de scores sterk uiteenlopen, zijn deze opgenomen in resultaten en constatering.