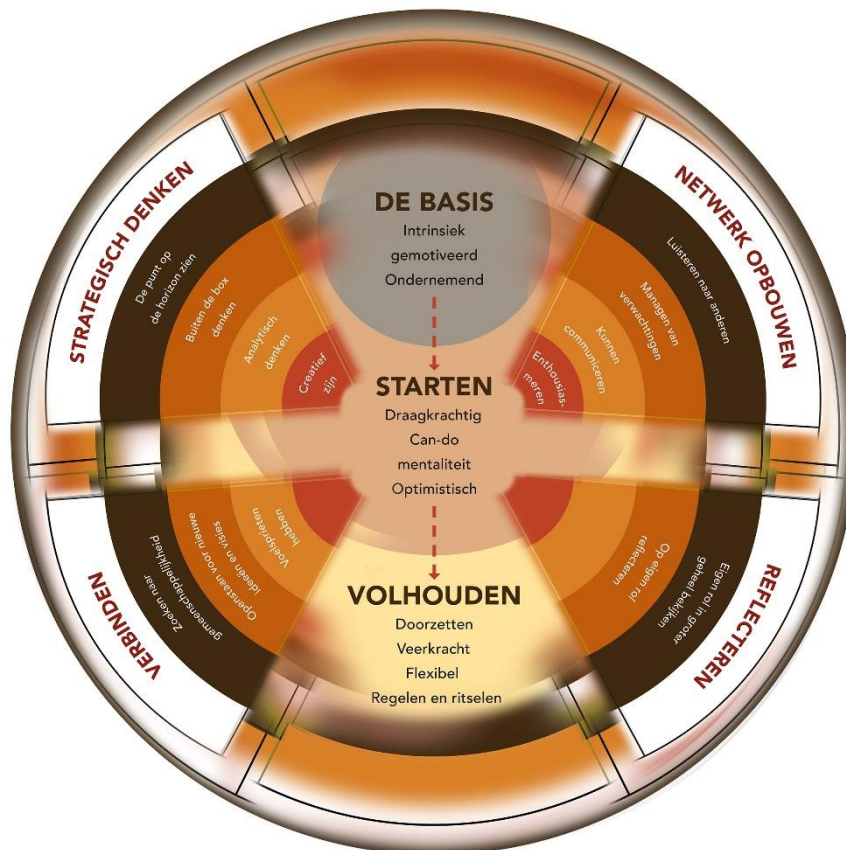


Archetypen

De ToekomstMarketeer: vaardigheden, houding en gedrag aan de hand van archetypen



Ontwikkeld door:

Hogeschool Utrecht: Suzanne de Bakker, Peter Jonker

Groene Hub: Maureen Healy, Martine van Elsäcker, Nathalie Guicherit

Maart 2022-juli 2023

Toepassing op ToekomstMarketeers, cirkel 4: Volhouden. November 2025

Ontwikkeling van de archetypen

De Marketeer als boundary spanner: sleutel tot systeemverandering

De rol van de marketeer ondergaat een fundamentele transformatie. De toekomstige marketeer is een 'boundary spanner'; een breed opgeleide professional die moeiteloos schakelt tussen strategische langetermijnvisies, datagedreven inzicht, en het creëren van emotioneel draagvlak. Marketing wordt een essentiële sleutel tot systeemverandering, als aanjager van duurzame waardecreatie. De marketeer analyseert, innoveert, inspireert en volhardt, en overbrugt daarbij grenzen tussen disciplines, afdelingen en belangen om te verbinden, verbeelden en vooruit te duwen. Op basis van een literatuuronderzoek en een aantal events met marketeers zijn vier strategische taken ('Cirkels') gedefinieerd, die elk een uniek perspectief op duurzame verandering bieden.

De eerste drie cirkels beschrijven de beweging die de toekomstige marketeer maakt om duurzame waarde te creëren: van extern inzicht naar interne innovatie en vervolgens naar menselijk draagvlak. Dit begint bij Cirkel 1: de Analytische Veranderaar, die outside-in de wereld analyseert om trends, wetgeving en maatschappelijke verwachtingen te vertalen naar strategisch inzicht voor de organisatie. Dit inzicht vormt de basis voor Cirkel 2: de Strategische Vernieuwer, die inside-out nieuwe, duurzame proposities, producten en verdienmodellen ontwikkelt die zowel ecologisch als zakelijk houdbaar zijn. Daarna zorgt Cirkel 3: de Betekenisvolle Verhalenverteller voor de cruciale verbinding inside-in, door het verhaal van transitie tastbaar en inspirerend te maken om draagvlak te creëren, waarbij het raakt aan emotie en zingeving, maar altijd strategisch om greenwashing te voorkomen. De laatste Cirkel 4, de Interne Veranderaar, richt zich op de zachte, maar noodzakelijke kant van verandering: het volhouden in de uitvoering. De kernvraag van deze rol is: “Hoe blijf ik (en mijn team) overeind in een lange en soms weerbarstige transitie?”. De marketeer is verantwoordelijk voor de interne borging en zorgt ervoor dat het team veerkracht toont, samenwerking faciliteert en in beweging blijft, ook wanneer de transitie lastig is.

Voor de vier cirkels zijn inzichten uit een eerder onderzoeksproject vanuit Hogeschool Utrecht nuttig. Dit onderzoeksproject betrof de ontwikkeling van archetypen (meer informatie over dit project vind je in de bijlage). Om als marketeer in onzekere, kwetsbare en uitdagende fases in de transitie naar een duurzame(re) organisatie sturing te geven en tot een succesvol resultaat te komen, is een specifieke aanpak, houding en gedrag vereist. De archetypen in dit document bieden de onderliggende structuur en de benodigde kenmerken om de rol van de toekomstmarketeer in het algemeen, en van de Interne Veranderaar in het bijzonder, in de circulaire transitie succesvol te vervullen.

Initiële doel van de archetypen: de Groene Hub

Het initiële project had als doel de archetypische kenmerken van mensen te onderscheiden die nodig zijn voor het ontwikkelen en uitbreiden van een OntwikkelWerkPlaats (OWP), zoals de Groene Hub in Amsterdam Zuidoost. Deze OWP is een dynamische doe- en leergemeenschap en een Living Lab voor sociale en duurzame initiatieven, die functioneert als een model voor het opzetten van een geheel nieuwe organisatie of structuur in de wijk. Dit dynamische proces wordt gekenmerkt door veel onzekerheden en dynamiek en weinig houvast, wat een specifieke aanpak, houding en gedrag vereist. Aangezien dit ook geldt voor de toekomstmarketeer die een duurzame en/of circulaire organisatie wil aanjagen, zijn de ontwikkelde archetypen voor dit project van toepassing op de toekomstmarketeer.

Bij de ontwikkeling van de archetypische kenmerken die nodig zijn voor de ontwikkeling en uitbreiding van OntwikkelWerkPlaatsen (OWP's), zijn duidelijke aanknopingspunten gevonden in het concept van kwartiermakers.

Kwartiermakers en toekomstmarketeers: de fase van onzekerheid

Kwartiermaken is de opstartfase van projecten waarbij, op basis van een wens of behoefte, een geheel nieuwe organisatie of structuur moet worden opgezet. Deze fase is van nature een onzekere en kwetsbare periode:

- Beperkte kaders: veel kaders, zoals het exacte doel, de organisatorische, personele en financiële planning, zijn nog niet of slechts beperkt vastgesteld.
- Dynamiek en onzekerheid: de periode kenmerkt zich door veel onzekerheden, veel dynamiek en weinig houvast; de randvoorwaarden voor regulier projectmanagement ontbreken.
- Vereiste aanpak: om in deze spannende, maar kwetsbare fase tot een succesvol resultaat te komen, is een specifieke aanpak, houding en gedrag vereist.

Marketeers hebben vaak, net als kwartiermakers niet altijd formele macht en zullen inspirerende leiders moeten zijn. Vertrouwen is van belang. Samenwerken met anderen is dan ook gebaseerd op wederzijds vertrouwen en eerlijkheid. Kwartiermakers dienen tevens over een specifiek aantal kenmerken en vaardigheden te beschikken om hun project zo goed mogelijk tot uitvoer te brengen.

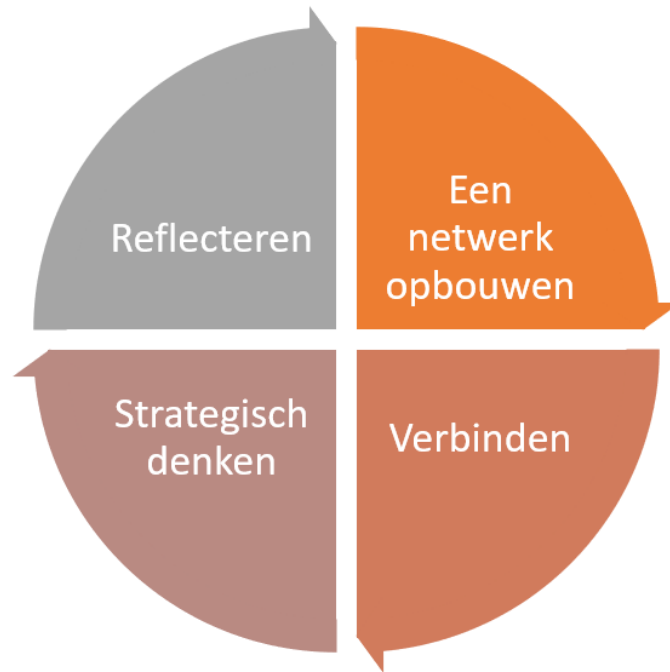
Deze noodzaak aan specifieke vaardigheden in een onzekere, dynamische fase vormt een directe verbinding met de toekomstmarketeers.

Basisdimensies van de archetypen

Voor elke organisatie, team, en elke toekomstmarketeer die een duurzaam project of de circulaire transitie wil aanjagen, zijn bepaalde basiskenmerken van essentieel belang. Deze kenmerken, afgeleid van archetypische profielen, zijn de minimale competenties waarover elke professional in deze verandering moet beschikken. Dit zijn de volgende vier basisdimensies van de archetypen:

1. Strategisch denken
2. Reflecteren
3. Verbinden
4. Een netwerk opbouwen

Per dimensie wordt aangegeven bij welke cirkel deze het best past.



Strategisch denken (het geheel blijven overzien)

De marketeer moet het vermogen hebben om verder te kijken dan de korte termijn en complexe situaties te doorgronden. Deze basisdimensie is het meest van belang bij cirkel 1, de analytische veranderaar en cirkel 2, de strategische vernieuwer:

1. De punt op de horizon zien: weten wat er op de lange termijn met het project of de organisatie bereikt moet worden en hoe dit te realiseren is (cirkel 1).
2. Analytisch denken: een situatie, probleem of vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken kunnen analyseren, hoofd- en bijzaken snel onderscheiden, en probleemoplossend nadenken (cirkel 1).
3. Buiten de box denken: eerste voor de hand liggende ideeën in twijfel trekken en actief zoeken naar onconventionele oplossingen (cirkel 2).
4. Creatief zijn: binnen de lijnen creatief denken en de grenzen opzoeken, wat soms frictie kan veroorzaken (schuren) (cirkel 2).

Reflecteren

Zelfbewustzijn is cruciaal om effectief te blijven in een transitie. Deze basisdimensie is het meest van belang bij cirkel 4, de interne veranderaar:

1. Op eigen rol reflecteren: het eigen handelen kunnen beoordelen en vaststellen wat goed en wat niet goed gaat (cirkel 4).
2. Eigen rol in groter geheel zien: goed weten wat de eigen rol is in het gehele project, team of de organisatie, en continu beoordelen hoe de bijdrage verbeterd kan worden (cirkel 4).

Verbinden

Verandering is mensenwerk en vraagt om het creëren van gemeenschappelijk draagvlak. Deze basisdimensie is het meest van belang bij cirkel 3, de betekenisvolle verhalenverteller en cirkel 2, de strategische vernieuwer:

1. Voelsprietten hebben: weten wat er leeft in de omgeving, het team, of de bredere community rondom het duurzaamheidsthema en aanvoelen wat de ontwikkelingen zijn (cirkel 3).
2. Zoeken naar gemeenschappelijkheid: ondanks verschillende belangen, rollen, behoeften en visies binnen een project of team, de gemeenschappelijkheid kunnen zien en benoemen die relevant is voor het te behalen doel (cirkel 3).
3. Openstaan voor nieuwe ideeën en visies: naast luisteren ook daadwerkelijk openstaan voor nieuwe perspectieven; leren van elkaar en voortschrijdend inzicht zijn hierbij het uitgangspunt (cirkel 2).

Netwerk opbouwen

Om het project te kunnen dragen en uit te voeren, is een actief en goed beheerd netwerk nodig. Deze basisdimensie is het meest van belang bij cirkel 3, de betekenisvolle verhalenverteller en cirkel 4, de interne veranderaar:

1. Luisteren naar anderen: niet alleen uitgaan van de eigen ideeën, maar actief luisteren naar de ideeën, wensen en behoeften van anderen en daar ook iets mee doen, zodat mensen zich gehoord voelen (cirkel 3).
2. Kunnen communiceren: helder en duidelijk over het project of thema communiceren en aansluiten bij de toehoorders, zodat de boodschap passend is (cirkel 3).
3. Managen van verwachtingen: Duidelijk maken wat er van anderen verwacht wordt en wat er van de marketeer zelf verwacht wordt. Realistisch zijn over wat mogelijk en onmogelijk is (cirkel 4).
4. Enthousiasmeren: enthousiasme tonen om mensen te motiveren om aan te sluiten bij het duurzaamheidsproject of thema (cirkel 3).



De transitie naar een duurzame organisaties: de fases

De basis, starten en volhouden

De transitie naar een duurzame organisatie – van het initiëren van een enkel project tot het opschalen en het borgen van de verandering – is een gefaseerd proces. Dit proces doorloopt drie cruciale fasen (De Basis, Starten, Volhouden). Elke fase vraagt om een specifieke inzet van wisselende motivaties, kennis en vaardigheden, die bovenop de reeds benoemde vier basiscompetenties van de toekomstmarketeer komen. Dit betekent dat om succesvol te zijn in de verduurzaming van een team, netwerk of organisatie, de marketeer door deze drie cruciale fasen moet navigeren, waarbij elke fase om andere accenten in het archetypische profiel vraagt om de verandering te kunnen borgen en opschalen.

De volgende drie fasen zijn onderscheiden:

1. De basis: dit is de fase waarin de toekomstmarketeer of de initiatiefnemer de eerste stappen wil zetten met een duurzaamheidsthema of -project. Er moet op eigen initiatief worden gehandeld. De focus ligt op de innerlijke drive om het project van de grond te krijgen.
2. Het starten: in deze fase wordt het duurzaamheidsproject of -thema daadwerkelijk gestart binnen de organisatie of het team. De toekomstmarketeer gaat zelf aan de slag en/of zoekt mensen erbij om het gezamenlijk op te starten. De focus verschuift naar handelen, mobilisatie en het creëren van een positieve startmentaliteit.
3. Het volhouden: nadat het project of thema is opgestart, is het voorkomen dat het een stille dood sterft van cruciaal belang. Vervolgacties zijn nodig om het project stabiel op de rit te krijgen en wellicht uit te bouwen, waarbij betrokkenheid bij een grotere groep mensen belangrijk is. Dit is de fase die de marketeer volledig positioneert in Cirkel 4, waar doorzettingsvermogen en veerkracht de belangrijkste vaardigheden zijn om de langetermijnwaarde van de circulaire transitie te borgen. Hiervoor zijn weer andere vaardigheden en persoonlijke kenmerken nodig.

De archetype dimensies van de toekomstmarketeer per transitiefase

De basis

In de beginfase van een duurzaamheidsproject zijn de persoonlijke drijfveren en de actiebereidheid van de marketeer essentieel:

1. **Intrinsiek gemotiveerd**: de marketeer wil vanuit zijn eigen interesse, drijfveren en motivaties iets bereiken op het gebied van duurzaamheid.
2. **Ondernemend**: de marketeer gaat zelf voortvarend aan de slag met een project en wacht niet af totdat anderen actief worden

Starten

Bij de daadwerkelijke start van het project binnen de organisatie of het netwerk zijn optimisme en handelingsbekwaamheid vereist:

1. **Draagkracht hebben**: de marketeer moet in staat zijn om een thema of project op te starten, wat neerkomt op handelingsbekwaamheid.

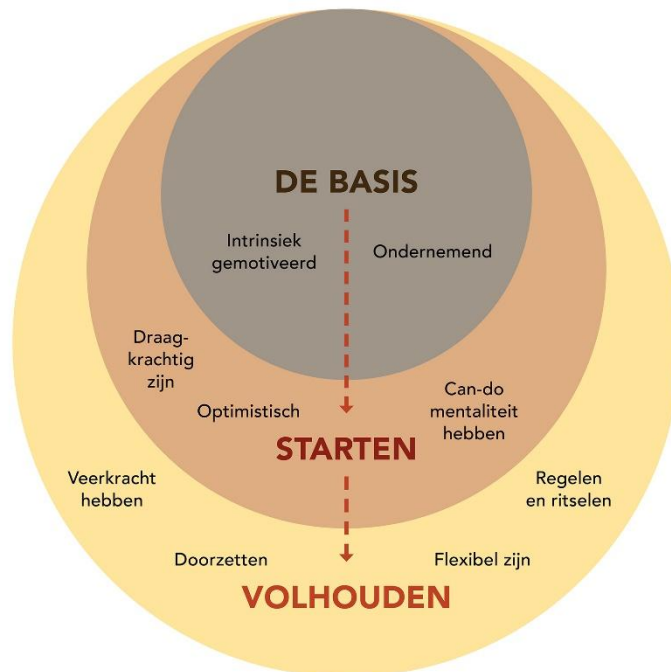
2. Can-do mentaliteit hebben: de marketeer moet het vertrouwen in zichzelf hebben om het duurzaamheidsthema of -project succesvol te kunnen starten.
3. Optimistisch zijn: de marketeer moet zich kunnen blijven voorstellen dat het project nu en in de toekomst succes heeft en hierin blijven geloven.

Volhouden

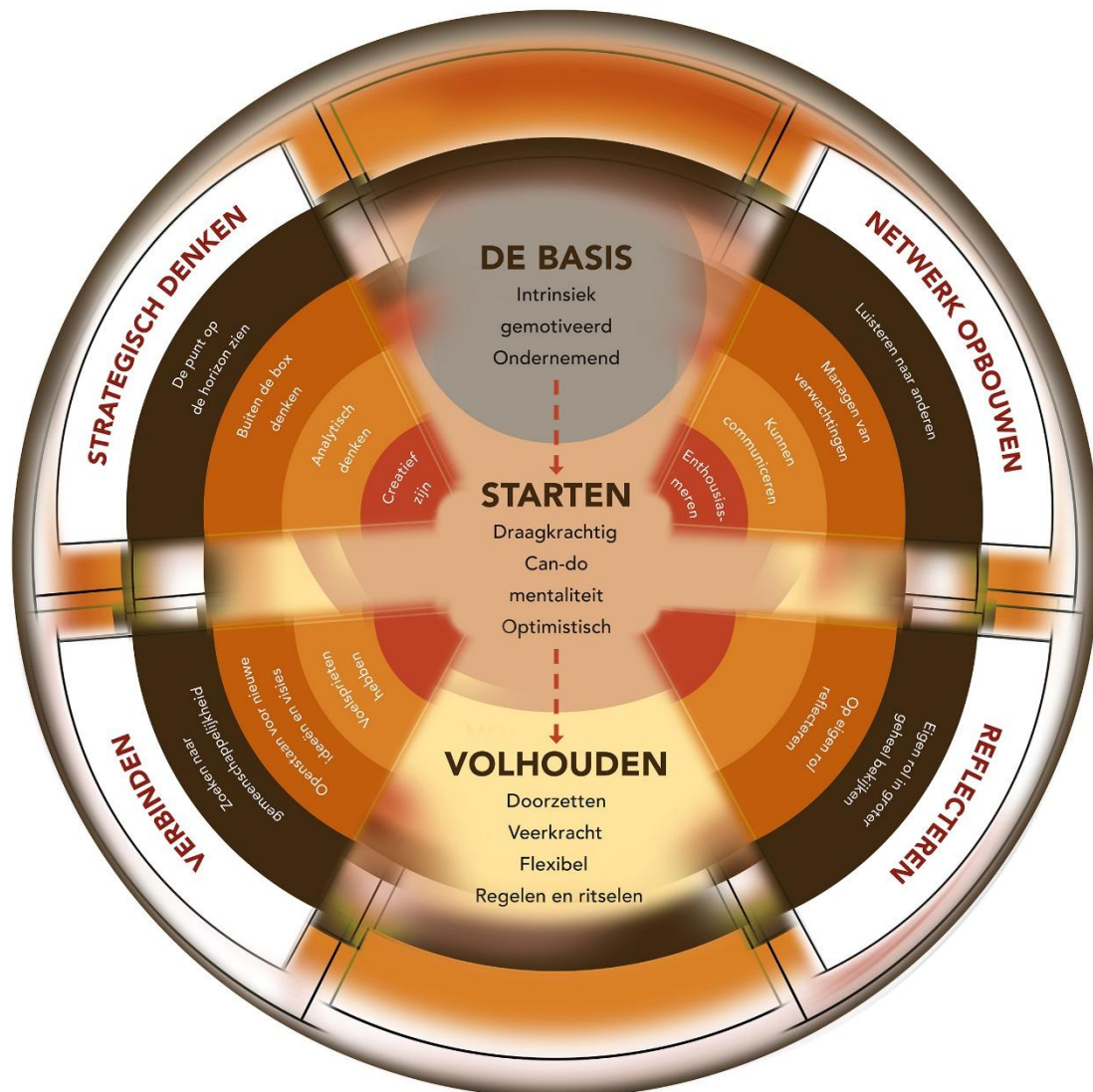
Dit is de fase die direct aansluit bij Cirkel 4: De Interne Veranderaar, waarin de lange en soms weerbarstige transitie geborgd moet worden. Dit vereist standvastigheid, aanpassingsvermogen en leiderschap:

1. Doorzetten: de marketeer moet volhardend en moedig zijn in de te behalen doelen en, indien nodig, bereid zijn aan te passen om succesvol te blijven.
2. Veerkracht hebben: de marketeer moet volhoudend zijn bij tegenslagen of zelfs verder buigen om succes te behalen.
3. Flexibel zijn: de marketeer moet zich kunnen aanpassen aan de situatie en anderen, om zo het project succesvol te maken.
4. Regelen en ritselen: de marketeer moet (soms buiten de gebaande paden) zaken voor elkaar kunnen krijgen en moet weten bij wie hij/zij terecht kan om dingen gedaan te krijgen.

OPZETTEN, UITBREIDEN EN DRAAGKRACHT



Basisdimensies en fases gecombineerd



Bijlage: Startpunt samenwerking Groene Hub en Hogeschool Utrecht

Startpunt van de samenwerking met de Groene Hub was het identificeren van helden in de wijk. De Groene Hub zou een verzamelplek moeten worden voor mensen die de handen uit de mouwen willen steken om de wijk Gaasperdam te verduurzamen. Het is een plek waar mensen en ideeën mogen groeien. Bewoners die initiatief hierin nemen worden lokale ‘helden’ genoemd. Deze helden dienden gemobiliseerd te worden om voor te sorteren op toekomstige activiteiten. Het was de bedoeling om aan het einde van de projectperiode 50 van deze helden te hebben geïdentificeerd en ondersteund.

Van held naar archetype

Al tijdens de start van de samenwerking met de Groene Hub bleek het concept ‘helden’ een lastig concept te zijn. Natuurlijk, de Groene Hub had helden op papier staan, mensen die het voortouw nemen. Maar de Groene Hub beschouwde eigenlijk iedereen die iets voor de Groene Hub doet als een held. Tevens gaven ze aan dat het ‘zijn van een held’ ook iets moest betekenen voor deze mensen. Wat staat er tegenover, wat heeft de Groene Hub hen te bieden?

Tevens kwam naar voren dat ‘held’ in Amsterdam Zuidoost een negatieve betekenis heeft voor veel mensen. De afgelopen jaren zijn er meer projecten geweest die ‘helden’ in het voetlicht plaatsten, maar gebeurde er verder niets met deze ‘helden’; het riep verwachtingen bij hen op die niet werden waargemaakt. Ook uitkomsten van onderzoeken waaraan ze meewerkten werden hoogstens teruggekoppeld (maar ook dat niet altijd) maar werden niet concreet gemaakt voor hen. Ook zijn er veel zogenaamde ‘closed communities’ in Zuidoost, waardoor ‘helden’ vaak niet zichtbaar zijn voor mensen buiten die community.

Daarom is samen met de Groene Hub al snel besloten om te onderzoeken wat de ‘universele kenmerken’ van helden zijn. Dus aan welke algemene kenmerken voldoen helden? En welke kenmerken zijn nodig om een OntwikkelWerkPlaats (OWP) op te starten, uit te breiden en draagkrachtvergroting te bewerkstelligen? Het woord ‘held’ is hiervoor veranderd in ‘archetype’. Een archetype is een universeel, terugkerend patroon of motief in de literatuur, kunst en mythologie dat een fundamentele menselijke ervaring of thema vertegenwoordigt.

Doel van de archetypen

Het doel van ons project was om archetypische kenmerken van mensen te onderscheiden die nodig zijn bij het ontwikkelen en uitbreiden van OWP’s. Het is denkbaar dat er complementaire archetypen nodig zijn voor draagkrachtvergroting van de OWP’s, voor effectieve OWP’s. Gedurende het project werd duidelijk dat de archetypes ook van essentieel belang zijn voor het ontwikkelen van de Groene Hub zelf, om (verder) te professionaliseren. De archetypen worden hier gebruikt om te bekijken welke eigenschappen binnen de Hub aanwezig zijn en welke er nog nodig zijn om de Hub verder te professionaliseren.

Archetypen kunnen ook nuttig zijn in trainingen, zoals ‘deel je rijk’, ‘besmettelijke buurtkracht’ waarbij mensen leren samenwerken. Net als bij de cursus ‘een leven lang leren’ is leiderschap een uitgangspunt. De archetypen geven de deelnemers inzicht in wie ze zelf zijn, wat hun sterke punten zijn wat betreft kennis en vaardigheden, en wat hun rol in een groep is of kan zijn.

Ontwikkeling van de archetypen

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat de invulling van archetypen plaatsvindt aan de hand van een aantal dimensies:

- Sociaal kapitaal: kenmerken van het sociale leven - netwerken, normen en vertrouwen – dat mensen in staat stelt om samen effectiever te handelen om gemeenschappelijke doelstellingen te halen (Putnam, 1995). In dat netwerk kunnen mensen en hun hulpbronnen (kennis, ervaring, geld, tijd) ingezet worden.
- Psychologisch kapitaal: positieve eigenschappen van een persoon die helpen om problemen op te lossen en uitdagingen aan te gaan: optimisme, hoop, veerkracht en zelfvertrouwen (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, p. 3).
- Persoonlijkheidskenmerken: dit zijn kenmerken van een persoon, bestaande uit zes dimensies (afkomstig van HEXACO-model): Honesty-Humility/Integriteit, Emotionality/Emotionaliteit, eXtraversion/Extraversie, Agreeableness/Verdraagzaamheid, Conscientiousness/Consciëntieusheid, Openness to Experience/Openheid voor ervaringen (hexaco.org).
- Kwartiermakerskenmerken: Een solist die goed is met mensen, een creatief die buiten de box kan denken om doelen te bereiken, een optimist, flexibel, empathisch, een visionair, moedig en sociaal (Janssen, 2014).

Parallel aan de literatuurstudie is een aantal gesprekken in het voorjaar van 2022 t/m najaar van 2023 gehouden met verschillende mensen van de Groene Hub.

Wat voor de ontwikkeling van OWP's van belang is, is dat het vaak niet om een persoon gaat, maar om een groep mensen dat zich ergens voor wil inzetten:

- Het is van belang dat ze willen meewerken, beschikbaar zijn en zich willen inzetten.
- Deze personen willen uit eigen interesse, vaak onbewust, iets goed doen en dan met name op het gebied van duurzaamheid.
- Deze insteek wil echter niet zeggen dat deze persoon/personen een OWP kunnen starten. Er is nog geen sprake van een community.
- Iemand moet het ook kunnen dragen.
- Iemand moet de capaciteit hebben om mensen mee te krijgen.
- Kunde: kennis is ook van belang.
- Mate waarin de capaciteit van iemand ook door anderen wordt gezien. Door anderen worden de kwaliteiten gezien.
- Mensen moeten iets kunnen dragen: draagkracht hebben

Bovenstaande inzichten hebben geleid tot het ontwerp van archetypen.