

# Duurzaamheidsintelligentie als remedie voor het falen van duurzaamheid

Zeg je duurzaamheid in bedrijf, dan zeg je Patagonia. De maker van outdoor kleding en -uitrusting voert stevast de lijst met meest duurzame bedrijven ter wereld aan. Met vernieuwende ideeën over de rol van bedrijven in de samenleving die leiden tot initiatieven die raken aan de producten, het leiderschap, het businessmodel en de communicatie hierover, laat het van oorsprong Californische bedrijf zien dat het beschikt over de drie componenten van duurzaamheidsintelligentie: naïeve, natieve en narratieve intelligentie. Door die duurzaamheidsintelligentie is het bedrijf een succesvol voorbeeld geworden dat een hoopvolle visie biedt in tijden dat duurzaamheid in de wereld en als concept ernstig onder druk staat.

Door Lars Moratis en Frans Melissen

Duurzaamheid faalt – en niet zo’n beetje ook. Alle initiatieven van pakweg de afgelopen dertig jaar ten spijt, staat de wereld er op vele fronten ronduit zorgelijk voor. De omnieuwe voorspellingen van de Club van Rome blijken tot op de dag van vandaag akelig accuraat. De ontbossing van de Amazone en de uitstoot van CO<sub>2</sub> liggen op het hoogste niveau in jaren. De soortenrijkdom op Aarde is in vijftig jaar tijd met bijna tweederde gedaald. Ondertussen is er al zo’n 10 procent kans op een wereldwijde opwarming van 6 graden Celsius of meer. Wat zo mogelijk nog meer zorgen baart dan deze problemen, is het gebrek aan oplossingen: de mensheid, als collectief, is blijkbaar (nog steeds) niet in staat om deze situatie te keren. De recente klimaatop in Katowice was daar wederom een treffend voorbeeld van. Als we middenin een klimatologisch rampscenario niet verder kunnen komen dan enkele babystapjes, dan is er echt alle reden tot zorg.

## Duurzaamheid onder druk

Het zijn problemen van intimiderende proporties die velen doen hopen en stimuleren

om dan maar een verschil met duurzaamheid te maken vanuit en met hun eigen organisatie. Hoewel we de laatste zullen zijn om je wat dat betreft te ontmoedigen, maakt het afdalen vanuit een mondiaal perspectief naar organisatieniveau de zorgen niet per se minder groot. Zo laat recent internationaal onderzoek onder directeuren en managers zien dat niet minder dan 98 procent van hen aangeeft dat de resultaten van duurzaamheidsinitiatieven (ver) onder verwachting blijven. Wie met een kritisch oog naar duurzaamheid kijkt, ziet dat het thema bij veel bedrijven nog steeds in de periferie dwaalt in plaats van dat het direct aan de kernactiviteiten raakt. Bovendien zit duurzaamheid vaak beknelde in het incrementele denken van continue verbetering, terwijl de problemen (en kansen) om een radicale aanpak vragen. Veruit het meeste academische onderzoek laat zien dat het op zijn best lastig is om de businesscase voor duurzaamheid (rond) te maken. En het benaderen van duurzaamheid als businesscase is op zichzelf al onderdeel van het probleem: het is daarmee middel geworden

dat tot het ‘hogere’ doel van economisch profijt strekt. Het is niet voor niets dat de pionierende duurzaamheidsdenker John Elkington onlangs een ‘recall’ van zijn People, Planet, Profit-concept aankondigde. Na zo’n twintig jaar was zijn conclusie dat het niet de verandering heeft opgeleverd die hij er van had verwacht en nodig acht.

## Een nieuwe horizon

Nu zou je ons zwartkijkers kunnen noemen, maar wij menen de feiten aan onze zijde te hebben. Wat wij constateren, hebben wij zelf op diverse manieren en vanuit diverse rollen als terugkerend patroon in de praktijk ervaren. We kunnen er wel doekjes omwinden, maar waarom? De leefbaarheid van onze planeet is in het geding. Sociale verhoudingen zijn in het geding. De geloofwaardigheid van duurzaamheid is in het geding. Om met Erasmusprijs-winnaar Barbara Ehrenreich te spreken: waarom zouden we zeggen dat het glas halfvol is als het pal voor onze neus in scherven op de grond ligt? Dit is niet zomaar een mooi verwoorde metafoor voor de ‘staat van duurzaamheid’. Het is

# DON'T BUY THIS JACKET



*Met een paginagrote advertentie in de New York Times riep Patagonia consumenten op om tijdens Black Friday géén Patagonia-producten te kopen.*

ook een constatering waar we niet omheen kunnen en waar we ook niet omheen zouden moeten willen. Onze huidige inspanningen op het gebied van duurzaamheid werken namelijk niet. Het is hoog tijd om onze aandacht te verleggen naar wat er dan wél nodig is om een nieuwe, noodzakelijke horizon voor duurzaamheid te laten oplichten.

Om daar kort over te zijn: onze conclusie is dat hiervoor duurzaamheidsintelligentie nodig is. In de volgende sectie gaan wij in meer detail in op wat duurzaamheidsintelligentie omvat, maar voor nu omschrijven we het in algemene termen als het vermogen om nieuwe benaderingen voor duurzaamheid te ontwikkelen en deze met succes te implementeren, gebaseerd op een goed begrip van wat er mis is met (onze huidige aanpak van) duurzaamheid. Dat impliceert dat een essentieel aspect van duurzaamheidsintelligentie is dat er

kritisch wordt gereflecteerd op veronderstellingen over duurzaamheid, deze vervolgens worden herzien en nieuwe benaderingen worden geformuleerd. Alleen zo ontstaan nieuwe perspectieven op duurzaamheid. En er is één bedrijf dat volgens ons met kop en schouders boven de rest uitsteekt als het gaat om duurzaamheidsintelligentie: Patagonia. Dat bedrijf nemen we in dit artikel daarom onder de loep.

## Duurzaamheidsintelligentie gedefinieerd

Duurzaamheidsintelligentie bestaat volgens ons uit drie componenten: Naïeve Intelligentie, Natieve Intelligentie en Narratieve Intelligentie. Intelligentie vatten wij op als meer dan de som van kennis en vaardigheden: wij beschouwen het als een overkoepelend en zich ontwikkelend mentaal vermogen, waarover een individu of een collectief beschikt,

dat in staat stelt om betekenis te geven aan de omgeving. Daaronder vallen onder meer het vermogen om te analyseren, interpreteren, problemen op te lossen en te leren, maar het omvat ook het bewust zijn van en betrokken zijn bij de werkelijkheid.

Naïeve Intelligentie betreft het vermogen om onbevangen en *bewust onbevooroordeeld* naar de werkelijkheid te kijken, zonder je te laten beperken door vigerende opvattingen, eerdere ervaringen en geijkte oplossingsrichtingen. Dat stelt je in staat om nieuwe mogelijkheden van organiseren en waardecreatie voor te stellen. Durf, experimenteerdrijf en ondernemerschap zijn hier onderdeel van.

Bij Natieve Intelligentie draait het vooral om het vermogen om menselijk gedrag te begrijpen en op slimme manieren te beïnvloeden. Zo wordt vanuit de



evolutionaire psychologie beargumenteerd dat het menselijk brein is geprogrammeerd om in de zogeheten 'environment of evolutionary adaptedness' (in het geval van de mens: de savanne, met alle gevaren en lokaal beperkte hulpbronnen) te overleven en slecht aangepast is om in moderne, stedelijke gebieden te leven. Eigenbelang, kortetermijndenken, het belang van relatieve status, een neiging om wat we als de sociale norm zien te kopiëren en het ontkennen van alles dat we niet zintuiglijk kunnen ervaren zijn kenmerkende oriëntaties van ons brein die ons streven naar duurzaamheid in de weg zitten. Door natieve intelligentie te ontwikkelen kunnen we deze barrières omzetten in kansen. Nauw verbonden met gedrag is cultuur: cultuur is niet alleen een uiting van gedrag, maar de waarden en norm(ering) en daarvan vormen ook weer een basis om gedrag te 'disciplineren'. Door een cultuur van duurzaamheid te ontwikkelen, kan duurzaam gedrag normaal worden.

Narratieve Intelligentie, tenslotte, gaat over het vermogen om nieuwe verhalen over duurzaamheid te vertellen. Het narratief van duurzaamheid is te vaak verbonden geweest met en bekneeld geweest door (bedrijfs) economische groei, het doen van mooie beloften, het zetten van kleine stapjes in de goede richting en doembeelden over radicale veranderingen. Leaders dienen samen met hun stakeholders eerlijkere en betere verhalen over duurzaamheid – over de mens en zijn organisaties in relatie tot de wereld – te ontwikkelen, waarmee zij visies bieden op zowel wat mogelijk is en een beeld schetsen van de pijn die bij een transitie hoort. Zij dienen anderen in staat te stellen hun gedrag op deze nieuwe verhalen te enten en hen te enthousiasmeren om een eigen rol in het verhaal te vinden, waardoor duurzaamheid viraal kan gaan en een serieus en voldoende aantrekkelijk alternatief gaat vormen om de transitie naar duurzaamheid door te maken.

Voor alle duidelijkheid: duurzaamheids-intelligentie is geen panacee om alle problemen waar duurzaamheid mee te kampen heeft op te lossen. Wel denken

we dat het organisaties – zowel bedrijven, overheden als maatschappelijke organisaties – ingrediënten kan bieden voor nieuwe benaderingen van duurzaamheid, die worden in een analyse van het huidige falen van duurzaamheid en tegelijkertijd een inspirerend concept vormen voor nieuwe benaderingen van duurzaamheid.

### Patagonia: duurzaamheids-intelligentie in praktijk

Het in 1973 door rotsklimmer Yvon Chouinard opgerichte Patagonia is uitgegroeid tot een toonaangevende speler op het gebied van outdoor-kleding en -uitrusting. Het van oorsprong Californische bedrijf wordt tegenwoordig stevast door experts geplaatst in het rijtje bedrijven die als het meest duurzaam worden beschouwd. Al jaren prijkt het bedrijf op de nummer 1-positie van een gezaghebbend onderzoek naar 'sustainability leaders', met Interface en Unilever in het kielzog.

Wat Patagonia in onze optiek bijzonder maakt, is dat het bedrijf voortdurend nieuwe en vernieuwende benaderingen voor duurzaamheid ontwikkelt. De kern hiervan wordt gevat in de volgende passage, die tot voor kort onderdeel was van het mission statement van Patagonia: 'Build the best

product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis... For us at Patagonia, a love of wild and beautiful places demands participation in the fight to save them, and to help reverse the steep decline in the overall environmental health of our planet'. Sinds eind 2018 is het mission statement ingekort tot de puntige frase 'Patagonia is in business to save our home planet'. Vanuit deze houding ten opzichte van de rol van bedrijven in de samenleving zijn tal van initiatieven ontsproten die getuigen van een grote mate van duurzaamheids-intelligentie. Zonder de pretentie te hebben uitputtend te zijn, geven we onderstaand een aantal van de meest opvallende wapenfeiten van het bedrijf weer die hier een treffende illustratie van zijn.

### Naïeve Intelligentie Black Friday-marketingcampagne

Black Friday, de dag na Thanksgiving, is de dag waarop het grootste koopjesfestijn ter wereld plaatsvindt. Patagonia besloot in 2011 om dit symbool van het consumptisme aan te pakken met een spraakmakende marketingcampagne. Met een paginagrote advertentie in de New York Times riep het consumenten op om géén Patagonia-producten te kopen: 'Don't buy



Patagonia heeft recent het digitale platform 'Patagonia Action Works' gelanceerd waarmee het klanten direct in contact brengt met burgerinitiatieven op het gebied van milieubescherming. Door dit activisme wordt het dragen van Patagonia-kleding zelf ook al een politiek statement.

this jacket'. Het bedrijf vermeldde daarbij dat, ondanks alle inspanningen op het gebied van duurzaamheid die het zich al getroostte, ook Patagonia in haar productieketen een negatieve impact op het milieu had en suggereerde daarom dat het wellicht beter was om tweedehands kleding te kopen. Behalve dat Patagonia hiermee de consumptiecultuur op een originele manier aan de kaak stelde en het economische systeem waar het zelf onderdeel van is uitdaagde, werd hier ook het zaadje voor het Worn Wear-initiatief mee geplant (zie verder), waarmee het bedrijf zijn duurzaamheidscommitment nog eens kracht bijzette.

### Steun voor milieu-organisaties

Waar in het kader van duurzaamheid nog wel eens schamper wordt gedaan over filantropie door bedrijven, doneert Patagonia jaarlijks één procent van de omzet of 10 procent van de winst (welke het hoogste uitvalt) aan milieu-organisaties. In 2016 doneerde het bedrijf de volledige verkoopopbrengst van Black Friday aan goede doelen en onlangs kondigde Patagonia aan dat het de 10 miljoen dollar die het als gevolg van een volgens het bedrijf 'onverantwoorde' en 'doortrapte' belastingverlaging voor bedrijven van de Trump-regering bespaart, ook aan milieu-organisaties doneert.

### Regering voor de rechter

Patagonia besloot in 2017 de Trump-regering voor het gerecht te dagen vanwege het inperken van twee nationale natuurmonumenten in de staat Utah, omdat het volgens het bedrijf een illegale actie zou zijn en de grootste afschaffing van beschermd natuurgebied in de Amerikaanse geschiedenis was.

### Natieve Intelligentie

#### Activisme stimuleren

Behalve dat Patagonia zichzelf beschouwt als activistisch bedrijf, stimuleert het ook activistisch gedrag bij anderen. Zo bracht het bedrijf het boek 'Tools for grassroots activists' uit waarmee het anderen beter in staat probeerde te stellen actie te ondernemen tegen bedrijven en overheden. Daarnaast heeft Patagonia recent het digitale platform



*Patagonia kent een ongebruikelijk mengsel van werken, vrije tijd en milieu-activisme en speelt in op de intrinsieke neiging van mensen om verbindingen met de natuur en andere levensvormen aan te gaan.*

'Patagonia Action Works' gelanceerd waarmee het klanten direct in contact brengt met burgerinitiatieven op het gebied van milieu-bescherming. Door dit activisme wordt het dragen van Patagonia-kleding zelf ook al een politiek statement. Op deze manieren bouwt het bedrijf aan een soort tribale gemeenschap rondom een gedeelde identiteit. Het eigen activisme van het bedrijf komt verder onder meer tot uitdrukking in het openlijk steunen van de herverkiezing van een senator in de Amerikaanse staat Montana.

### Slimme signalen afgeven

Patagonia geeft op verschillende manieren signalen af die er toe leiden dat mensen het gewenste gedrag gaan vertonen. Een daarvan kwam al naar voren in het kader van de Black Friday-marketingcampagne: door die boodschap cultiveerde Patagonia het beeld van een milieuvriendelijk bedrijf. Met het eBay-kanaal dat Patagonia startte om bestaande en nieuwe klanten in staat te stellen tweedehands Patagonia-kleding te verkopen en te kopen, stimuleert het bedrijf eigenaren van Patagonia-kleding niet alleen om hun spullen te recyclen, maar geeft het ook nog het signaal af dat gebruikte en

herstelde Patagonia-producten van hoge kwaliteit zijn. Doordat de tweedehands kleding goedkoper is dan nieuwe kleding, boort het bedrijf hier ook nog eens een nieuwe doelgroep mee aan die het bovendien normaal vindt om tweedehands kleding aan te schaffen.

### Cultuur en identiteit

Het bedrijfs-DNA van Patagonia is gebaseerd op een diepe reflectie op het eigen bedrijf en het economische systeem waar het onderdeel van is. In zijn memoires 'Let My People Go Surfing' – die hij zelf een filosofische handleiding voor medewerkers noemt – zegt Patagonia-oprichter Yvon Chouinard daarover: 'Before we are entitled to encourage other companies to act responsibly we have to do so ourselves. There's only one way to lead, and that's by being in front and leading by example.' Het bedrijf kent een ongebruikelijk mengsel van werken, vrije tijd en milieu-activisme en speelt in op de intrinsieke neiging van mensen om verbindingen met de natuur en andere levensvormen aan te gaan. Mede hierdoor is Patagonia in staat gebleken om medewerkers aan te trekken wier identiteit naadloos overloopt in die van het bedrijf.



De essentie van het Worn Wear-programma is om Patagonia-kleding langer mee te laten gaan, door het via het eigen atelier van het bedrijf te repareren, en zo de druk op het milieu van het produceren van nieuwe kleding te voorkomen. | Foto: Still uit [youtu.be/nnPu2Yuv3tg](https://youtu.be/nnPu2Yuv3tg)

## Narratieve Intelligentie Kleding draagt verhalen

Vanuit het initiatief om het kopen van tweedehands kleding te stimuleren, is het Worn Wear-programma ontstaan. De essentie van dit programma is om Patagonia-kleding langer mee te laten gaan, door het via het eigen atelier van het bedrijf te repareren, en zo de druk op het milieu van het produceren van nieuwe kleding te voorkomen. Behalve dat je gerepareerde kleding zelf kunt blijven dragen, kun je ze ook inruilen bij Patagonia in ruil voor credits waarmee je korting krijgt op gebruikte en nieuwe Patagonia-kleding. Klanten worden via de website van Worn Wear uitgenodigd om de verhalen te delen die zij met de Patagonia-kleding hebben meegemaakt.

## B-corporation

Sinds 2011 is Patagonia een gecertificeerde B-corporation, waarmee het onderdeel uitmaakt van een beweging van bedrijven die stakeholderkapitalisme praktiseren. B-corporations werken onder meer vanuit een langetermijnvisie en voldoen aan stringente eisen op onder meer het gebied van milieuprestaties, sociale kwaliteit en transparantie. Het zijn van een B-corporation is een bevestiging – een belichaming – van het verhaal van een onderneming die ver voor de troepen uit loopt en het redden van de planeet als bestaansreden heeft. Een

onderneming die het verhaal schrijft voor de toekomst van het bedrijfsleven als geheel.

## Een voorbeeld om te volgen

Het levensverhaal van de oprichter van Patagonia (van rotsklimmer tot CEO), de ambitie van het bedrijf (de Aarde redden) en de aanstekelijke manier van het communiceren ervan (via onder meer Worn Wear en de

Black Friday-campagne) maakt dat het bedrijf een voorbeeld is dat op allerlei manieren navolging verdient en ook krijgt. En Patagonia blijft leiderschap tonen door zijn filosofie naar andere sectoren te vertalen. Met Patagonia Provisions, dat zich richt op duurzame voeding, heeft het bedrijf zich tot doel gesteld om niets minder dan een transitie in de productieketen van voedsel te veroorzaken.

## Tot slot

In dit artikel hebben we beargumenteerd dat het falen van duurzaamheid vraagt om een andere benadering van duurzaamheid – en daar is volgens ons duurzaamheidsintelligentie voor nodig. Het fijne van duurzaamheidsintelligentie is: duurzaamheidsintelligentie is geen gegeven, je kunt het ontwikkelen. Daar zijn onder meer een kritische houding, creatief vermogen en experimenteerdrift voor nodig. Patagonia is als leider in duurzaamheid een bedrijf waar je op allerlei manieren een voorbeeld aan kunt nemen. Maar laat je er tegelijkertijd niet door beperken, want ondanks de wereldwijde noodzaak is er geen vaste receptuur voor het toepassen van duurzaamheidsintelligentie. Het is aan jou. **Q**

# Volg de Masterclass Duurzaamheidsintelligentie!

Op 19 november organiseert ImpactAcademy in samenwerking met de Breda University of Applied Sciences de volledig verzorgde 1-daagse Masterclass Duurzaamheidsintelligentie. Tijdens deze masterclass staan de drie componenten van duurzaamheidsintelligentie centraal en worden zij in een bijzonder perspectief gezet door diverse sprekers. Deze masterclass belooft dat jouw opvattingen en ideeën over duurzaamheid op originele manieren én met humor kritisch tegen het licht worden gehouden, zodat je met andere ogen en een frisse blik naar duurzaamheid kijkt. *Let's make sustainability great again!*

Speciaal voor abonnees van Kwaliteit in Bedrijf geldt een korting van 10 procent op deelname aan de Masterclass Duurzaamheidsintelligentie! Om hiervan gebruik te maken dien je je in te schrijven vóór 15 juli, en stuur je na aanmelding een e-mail aan [info@impact-academy.nl](mailto:info@impact-academy.nl) o.v.v. kortingscode 'KiB19'.

Wil je meer informatie over de Masterclass Duurzaamheidsintelligentie, of wil je je inschrijven? Kijk dan op de website van ImpactAcademy: [www.impact-academy.nl](http://www.impact-academy.nl).