

Groene Breinbrekers

Stel een wetenschapper een onmogelijk vraag. Een kwestie die speelt in de praktijk van het duurzaam ondernemen. Wat komen daar voor antwoorden op? Heel verrassende, zo blijkt.

De serie ‘Groene Breinbrekers’ is een hit op de website van P+, met duizenden bezoekers.

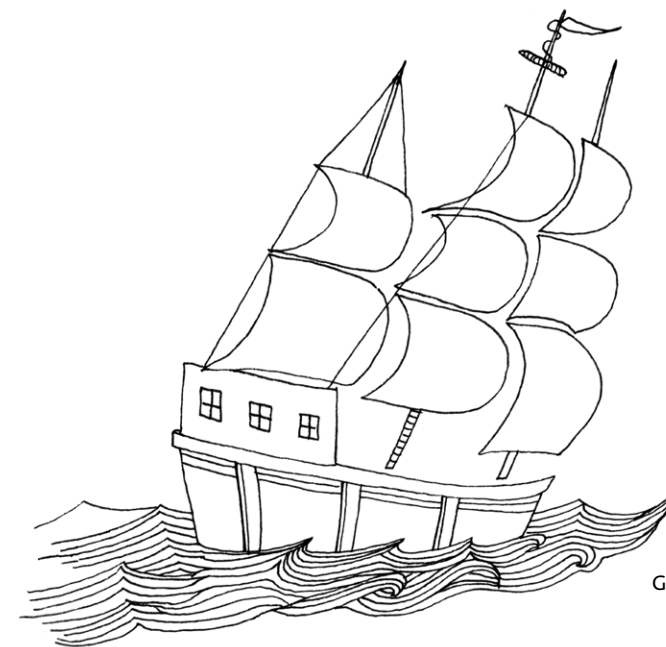
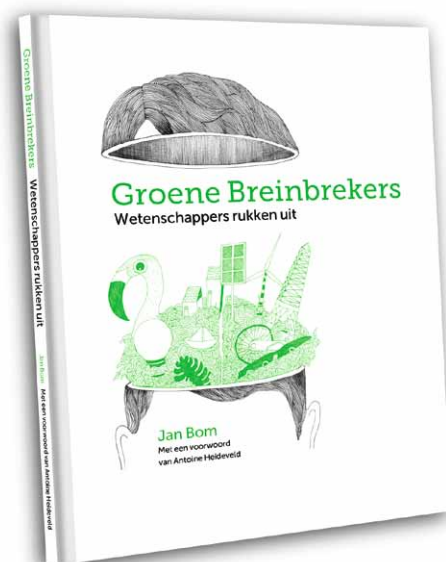
Veel aangesneden thema’s zijn trendsettend gebleken. De twintig meest gelezen artikelen zijn nu gebundeld door het Groene Brein, het netwerk van meer dan honderd hoogleraren en andere wetenschappers, gespecialiseerd in duurzame vraagstukken.

De vraag kwam van Antoine Heideveld, directeur van het Groene Brein. Of wij het interessant zouden vinden om wetenschappelijke kennis over duurzaamheid op universiteiten en andere kennisinstellingen toegankelijk te maken. Goed idee, vonden wij. Onder één voorwaarde. We wilden zelf de vraag formuleren, ook al zou dat een onmogelijke opgave zijn om die te beantwoorden. Heideveld ging de uitdaging aan. “Dat kunnen we”, zei hij: “Het Groene Brein is een netwerk vanuit alle disciplines, alle universiteiten en vijftien hogescholen. Met elkaar kunnen we op alle mogelijk denkbare gebieden kennis vanuit de wetenschap toepassen.” Zo ontstond de serie ‘Groene Breinbrekers’, die op de website van P+ te volgen is. Heideveld geeft in het voorwoord het belang van de bundeling aan. “De visie van het Groene Brein is dat de systeemdoorbraken die nodig zijn om de grote problemen van de eenentwintigste eeuw aan te pakken, alleen georganiseerd kunnen worden in een innovatiesysteem dat integraal en interdisciplinair van aard is. Een systeem waarin inzichten uit alle hoeken en gaten, uit verschillende sectoren en verschillende disciplines worden ingezet voor het realiseren van positieve impact. Dus niet in een aanpak waarin iedereen in eigen hokjes werkt aan de optimalisatie van het eigen subsysteem. Om dit innovatiesysteem vorm te geven is verbinding essentieel, verbinding tussen kennisontwikkeling en -toepassing. Verbinding tussen bedrijven, overheden, maatschappelijke initiatieven, wetenschap en onderwijs. Verbinding tussen mensen.” De bundeling ‘Groene Breinbrekers’ is een staalkaart van deze kennis, die bedrijfstakken overstijgt. De vragen hadden betrekken op veel

onderwerpen, zoals voedselverspilling, het begrip waardecreatie, de voeding van het elektriciteitsnet, de toekomst van het aardgasnet, de belemmeringen die er zijn voor biocrematie, tot zelfs de ondersteuning van een bezoek van varkensboeren aan pensioenfondsen. Op de pagina hiernaast enkele opmerkelijke uitspraken, die veel aandacht kregen. Op de volgende pagina’s (24 en 25) een complete Groene Breinbreker, zoals deze in het boek wordt gepresenteerd.

Kan ik *Groene Breinbrekers* bestellen?

Ja, dat kan. Maak een bedrag van 18,15 euro over (15,00 euro + 3,15 euro btw) op het bankrekeningnummer NL44 ABNA 0405672683 ten name van Uitgeverij Atticus bv, onder vermelding van ‘Groene Breinbrekers’, met uw naam en adres. De verzendkosten zijn bij deze prijs inbegrepen. ‘Groene Breinbrekers’ telt 48 pagina’s en is gedrukt op heel fraai FSC-papier.



Groene Breinbreker over het ‘Sailing Ship Effect’

Kun je mensenrechten meten in geld?

Namens het Groene Brein: prof. dr. Dick de Waard (1956) is verbonden aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is een expert op het gebied van verslaglegging van zowel financiële als niet-financiële informatie.

Quote: “Hoe omschrijf je wat je doet aan mensenrechten, of het voorkomen van kinderarbeid? Stel: je bent een grote multinational en je haalt grondstoffen weg uit Azië. Die wil je liever niet inkopen wanneer je het risico loopt dat er kinderarbeid aan te pas komt. Dat kun je regelen. Dan moet je met die leveranciers vooraf afspreken dat je onverwachte audits mag uitvoeren, wanneer jij dat wilt. Gewoon binnenvallen en kijken. Niet van te voren aankondigen, want dan is de hele zaak opgeruimd en is er geen kind te bekennen. En daarvan kun je heel goed rapportage doen: ‘Wij hebben dit jaar bij verrassing 25 audits uitgevoerd en we hebben er twee leveranciers uitgegooid, nadat ze al eerder twee keer een waarschuwing van ons hadden gekregen’. Je moet het recht hebben om dat zo te doen: ‘Hallo, hier ben ik en ik kom even kijken. Lopen er hier kinderen rond? Nee? Goed zo’.”

Wat zal het Klimaatakkoord in Parijs voor gevolgen hebben voor oliemaatschappijen als Shell?

Namens het Groene Brein: emeritus hoogle-raar economie Alfred Kleinknecht (1951) is gepromoveerd op de effecten van ‘lange golven’ in economische groei. Belangrijke innovatieve doorbraken kunnen voor een lange periode van economische groei zorgen.

Quote: “De bedrijven die bij de oude technologie blijven, gaan meestal ten onder, ook al kunnen ze het nog een lange tijd volhouden. We noemen dat het *Sailing Ship Effect*. Rond 1840 kwam het stoomschip op, een uitstekend gedocumenteerd moment in de geschiedenis. Je zag dat de makers van zeilschepen enorm gingen innoveren om die nieuwe concurrent voor te blijven. Er zijn toen tientallen verbeteringen aan zeilschepen aangebracht, veel meer dan in de honderden jaren daarvoor. Je zag echter niet dat de reders van de zeilvloot zeiden: ‘Laten wij met onze kennis ook stoomschepen gaan bouwen!’ Dat konden ze niet. Al hun kennis en kapitaal zat in de zeiltechniek. Het eindresultaat was dat het laatste commerciële zeilschip in 1940 uit de vaart is genomen. Ze hebben het nog lang volgehouden, bijna een eeuw, maar in die tussentijd wel hun markt verloren. Het *Sailing Ship Effect* zie je steeds terugkomen. Toen de stoommachine opkwam, werd het waterrad ineens sterk verbeterd. Dat zorgde tot die tijd voor aandrijving. Toen de elektriciteit opkwam, verbeterden producenten van gaslantaarns ineens heel sterk hun branders. Met een sok om de vlam werd de verlichting in de steden veel beter, met een factor 20 zelfs. Tegelijkertijd kampte Edison met problemen

omdat hij geen goed materiaal kon vinden voor zijn gloeidraad, die veel te snel stukging. Uiteindelijk vond hij een oplossing. Bovendien had Edison mazzel: er gebeurde ook nog eens een ramp met de gaslantaarns in het Weense Ringtheater, die voor een enorme brand zorgde met honderden doden. Dat was een keerpunt, want de elektrische lamp was wél veilig. Toch had in 1890 niemand durven voorspellen dat we vandaag allemaal elektrisch licht zouden hebben. Tegen Shell zou ik willen zeggen: je moet je er toch op voorbereiden dat je op termijn minder olie en gas gaat oppompen. Het produceren van waterstof zou wel eens heel hard kunnen gaan. Dat vergt wel een hele nieuwe infrastructuur van productielocaties en vervoer en opslag. Dat zou Shell kunnen doen, want er is nog kapitaal en de expertise van het opzetten van grootschalige projecten is aanwezig. Zo niet, dan gaat Shell uiteindelijk de zeilschepen, de stoommachine en de gasverlichting achterna.”

Je goed voelen is driver voor gedragsverandering

Groene Breinbreker # 17

Wat is de meest succesvolle manier om werknemers voor MVO te motiveren?

Namens het Groene Brein:

Prof. dr. Linda Steg (1965) verklaart als hoogleraar aan de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen gedrag en gedragsveranderingen bij consumenten, maar ook bij werknemers.

Je goed over jezelf voelen. Dat is een belangrijke driver voor duurzame gedragsverandering binnen bedrijven. Het blijkt uit onderzoek van hoogleraar Linda Steg. Ze onderzoekt daarbij in hoeverre waarden gedragsbepalend zijn.

Steg ontdekte: 'Financiële prikkels blijken voor mensen niet zo effectief te zijn om tot blijvende gedragsveranderingen te komen. Je ziet wel experimenten waarbij bedrijven wedstrijden houden tussen afdelingen om bijvoorbeeld de energierekening naar beneden te krijgen. Wij merken dat de resultaten tijdelijk positief zijn, maar dat mensen vaak weer in hun oude gedrag terugvallen, zodra de prikkel is weggefallen. Wanneer dat leuke wedstrijdje voorbij is, doen ze weer wat ze eerder deden; het is geen blijvertje.' Het is volgens Steg een resultaat dat steeds weer bevestigd wordt: 'Er is veel onderzoek gedaan naar consumentengedrag en daar zie je hetzelfde effect optreden. Een experiment van verzekeraars met een financiële prikkel om minder hard met de auto te rijden, werkte zo lang als die beloning er was. Viel deze beloning weg, na afloop van de proef, dan trap-

ten de deelnemers weer net zo hard op het gaspedaal als daarvoor. Dan kwam die sterke oude prikkel weer naar boven: het is leuk om hard te rijden.' En: 'Bij andere proeven kwamen consumenten erachter dat er met duurzaam gedrag vaak maar weinig geld te verdienen was. Een euro misschien. Om daar extra moeite voor te doen, was geen goede prikkel. Er werd dan een koude kosten-batenoverweging gemaakt, die de oorspronkelijk vraag wegdrukte: waarom moeten we ons eigenlijk duurzaam gedragen?'

Voel de warme gloed

Het moet dus anders, realiseerde het team psychologen in Groningen zich: 'Om tot blijvende duurzame gedragsverandering te komen kunnen bedrijven zich beter richten op de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Mensen willen zich best duurzaam gedragen, maar dan moet je ze op een andere manier raken. Uit onderzoek blijkt dat wanneer mensen iets doen wat goed is voor het milieu, ze een warm glow voelen, een warme gloed. Mensen beschrijven zelfs letterlijk dat het leek dat de kamer warmer voelde dan eerder. Het is net als wanneer je goed doet voor anderen, ook daar voel je je een beter mens door. Mensen die een cadeau voor een ander kopen, voelen zich gelukkiger dan mensen die een cadeau voor zichzelf kopen. Bedrijven kunnen zich beter op deze waarden richten.' Steg: 'Om duurzaamheid te bevorderen moet een bedrijf duidelijk alle medewerkers laten zien dat het duurzaam ondernemen heel erg belangrijk vindt. Niet alleen via een missie, niet alleen via een strategie

en een doel, maar daadwerkelijk via beleid waar je als medewerker mee te maken hebt. Dat is dus wel wat meer dan een wedstrijdje organiseren.'

Steg: 'Als een bedrijf bewijst dat het duurzaam handelt, zijn medewerkers geneigd dat ook te doen, en zich als een persoon te zien die dat doet. Je bent geneigd om te handelen naar hoe je jezelf ziet. Een bedrijf kan dat doen door bijvoorbeeld mensen aan milieuvriendelijke keuzes te herinneren. Daardoor zien ze zichzelf als iemand die milieuvriendelijk is en handelen ze eerder milieuvriendelijker.'

Ik ben een goed iemand

Een waarschuwing: 'Straffen en op fouten wijzen kan averechts werken, zoals de Postbus 51-spotjes over hufterig gedrag. Niet zeggen: dat is verkeerd, mensen. Dan kunnen mensen denken: ik ben blijkbaar niet de persoon die dit doet. En als je dan voor keuzes komt te staan is de motivatie om goed te doen minder sterk. Je bent nu eenmaal niet de persoon die altijd goed doet, dus waarom zou je? Onderstreept een bedrijf dat je wél een goede persoon bent door bevestiging van je duurzame gedrag, dan zul je eerder consequent blijven in je duurzame gedrag. Anders wordt je eigen mensbeeld aangetast. Mensen hebben een moreel zelfbeeld, ze vinden het prettig zichzelf te zien als moreel correct persoon. Die motivatie kun je veel meer aanspreken.'

Steg onderzocht de gedragsveranderingen die het kopen van zuinige auto's stimuleren. 'Met het aanschaffen van een elektrische auto is het net zo. In de media wordt vaak de aandacht gevestigd op de nadelen. Er wordt veel over de batterijen geschreven, en dat je steeds meer kilometers kunt rijden. Uit ons onderzoek blijkt dat de symbolische waarde van zo'n auto veel belangrijker is om de aankoop van een elektrische auto te overwegen dan zulke technische zaken. Het gaat er veel meer om wat die auto over jou als mens zegt. Als je denkt dat een elektrische auto iets positiefs over jou zegt, ben je eerder geneigd om er een te kopen.'

Die bevestiging is niet alleen individueel bepaald. 'Je ziet nu heel veel gemeenten die bezig zijn met het vergroenen van hun wagenpark. Dat kan het bestuur een goed gevoel geven, het idee goed bezig te zijn. Het zou zelfs kunnen dat dit gevoel doorwerkt tot aan de chauffeurs van de elektrische stadsbussen toe.'



Dit verhaal is een voorpublicatie uit het boek *Groene Breinbrekers*, zie pagina 22.



'Mensen vinden het prettig zichzelf te zien als moreel correct persoon. Die motivatie kun je veel meer aanspreken.'