

– ESSAY –

# Merken die werken aan de economie van de 21e eeuw

We laten een vervuilend en uitbuitend systeem achter ons en zien de contouren van een gelukkige, eerlijke en veilige wereld ontstaan. De coronacrisis werkt als versneller. Bedrijven en merken moeten een nieuwe toekomst omarmen, hun bedrijfsprocessen verduurzamen en hun mensen – van bestuurskamer tot medewerkers, leveranciers en klanten – meenemen in de verandering. Dat laatste is de sleutel tot een succesvolle transformatie. Het gaat uiteindelijk om gedrag.

TEKST **KIM CRAMER** EN **ALEXANDER KOENE, BR-ND PEOPLE** | BEELD **JANIEK DAM**

**H**e coronacrisis maakt duidelijk dat veranderingen voor een duurzame toekomst hard nodig zijn. Dat was voor een kleine groep activisten al lange tijd volledig helder en voor een groeiende groep bewuste burgers al een tijdje, maar nu is de gedachte dat het anders moet gemeengoed aan het worden. Ook leren we dat als de nood echt hoog is, we massaal ons gedrag kunnen veranderen.

Hoewel het langzaam gaat en er een groot verschil is tussen ‘weten’ en ‘doen’, zullen we – geconfronteerd met klimaat-, sociale en economische crises –transformeren van een vervuilende en vernietigende economie naar een duurzame, eerlijke en veilige economie. Het kan niet anders. Als we als mensheid willen overleven, zullen we moeten stoppen de planeet en elkaar uit te buiten. We kunnen niet langer door met het uitputten van natuurlijke bronnen die we met fossiele energie omzetten naar producten die we uiteindelijk weggooien. Die we in veel gevallen überhaupt niet nodig hadden. Net zo goed als we niet langer door kunnen én willen met de ongelijke verdeling van welvaart. Degenen die als eerste zijn begonnen de natuurlijke bronnen te gebruiken voor

méer dan de eigen behoefte, hebben alle geld en macht naar zich toetrokken. Degenen die achterbleven, waren meestal degenen die, vaak aan de andere kant van de wereld, met de gevolgen moesten kampen van de roof van natuurlijke bronnen, een afgenomen biodiversiteit en het leveren van arbeid in slechte omstandigheden tegen oneerlijke lonen. En dit is nog steeds aan de orde van de dag.

## CRISIS ALS TIPPING POINT

Bedrijven die profiteren van deze situatie hebben zich in het verleden vast niet allemaal gerealiseerd hoe zij bezig waren de planeet en de mens teniet te doen. Hopen we. Dat willen we geloven, want we zijn optimisten. Er was ook lange tijd weinig kennis over de impact op het klimaat, atmosfeer en biodiversiteit en consumenten waren zich niet bewust van wat ze eigenlijk consumeerden. Dat verandert nu. We verwachten dat de crisis waarin we ons nu met z'n allen bevinden het ‘tipping point’ is, waarna een nieuwe economie ontstaat.

We zien het al om ons heen. Niet alleen onder de sociale ondernemers en de lokale duurzame initiatieven, maar ook in het hol van de leeuw worden nu de stemmen gehoord van

de Greta's en Rutgers van deze wereld. De deelnemers aan het World Economic Forum, de overheden, de grootinvesteerders, de rijken en machtigen der aarde, allemaal beginnen ze te roepen dat het anders moet. Groener, gelijkter, socialer. Ze roepen het niet alleen, ze investeren ook grote sommen geld om nieuw beleid en actie te stimuleren.

Sommigen geloven er niets van dat deze instituties eerlijk willen delen, dat verkleint namelijk hun macht. Of hooguit doen ze het uit eigenbelang, omdat ze ook wel zien dat het niet anders kan. Hoe dan ook, de beweging is gaande en groeiende. In 2018 schreef Larry Fink, ceo van BlackRock, in zijn jaarlijkse brief aan alle klanten dat niet alleen de aandeelhouders, maar alle stakeholders bediend moeten worden. Dit jaar (2021) stelde hij klimaatverandering centraal en stimuleerde hij dat alle bedrijven een plan tonen om in 2050 'net zero' te zijn. Als zulke mensen, die zijn 'gevormd' in de tijd dat de bomen tot aan de hemel groeiden en je de winst vooral voor jezelf moest houden, zulke visies uitdragen, dan is er hoop.

### HET BELANG VAN DE WERELD

In de financiële wereld zien we dat naast ASR, Triodos Bank en ASN Bank ook andere instellingen zich steeds meer druk maken over 'people & planet' naast profit. Rabobank droeg begin van dit jaar uit dat alle banken carbon-banken moeten worden en gaat het voor klanten makkelijk maken om CO2-credits te kopen en te verkopen. Ze gaan vruchtenbomen planten om CO2-uitstoot te compenseren. Als ze volgroeid zijn en geen extra CO2 meer opslaan, moeten ze een inkomstenbron zijn voor kleine boeren. Met in het achterhoofd de hevige kritiek van een aantal jaar geleden op de reclamecampagne 'Growing a better world together', werpt zich ook nu de vraag op of dit soort grote commerciële bedrijven wel in staat zijn om het belang van de wereld boven het eigenbelang te stellen, of het op z'n minst gelijk te stellen. Naar eigen zeggen is dit initiatief goed voor het duurzame imago van de bank en uiteindelijk ook een verdienmodel waarmee men een voorsprong hoopt te houden in de markt. Is echte transformatie nog gebaat bij concurrentie? Of zijn we op weg naar een wereld waarbij de echte winnaars die partijen zijn die niet meer plat concurreren, maar juist de systemische samenwerking opzoeken om de wereldproblemen op te lossen?

### THE CIRCLE OF LIFE

Bomen groeien uiteraard nooit tot in de hemel. Bomen stoppen namelijk op een gegeven moment met groeien, zoals alles in de natuur stopt met groeien. Na de groei komt uiteindelijk, soms pas na eeuwen, het verval, de dood. Maar het mooie van de natuur is, de geboorte gebeurt telkens weer opnieuw, uit dezelfde bronnen waar het eerdere leven uit was ontstaan. The circle of life. In de natuur bestaat geen afval, het is volledig circulair. Een heel precies uitgebalanceerd systeem waarin alles klopt. Zo ging het miljarden jaren en als de mens niet had ingegrepen – zo ongeveer vanaf de industriële revolutie



**KIM CRAMER:**

**“POWER TO  
THE PEOPLE.”**



**ALEXANDER KOENE:**

**“DE MAGIE VAN  
POSITIEVE BEÏNVLOEDING.”**

– zou het nog steeds zo gaan. Wij hebben het natuurlijk evenwicht echter zo uit balans gebracht dat we er nu alles aan moeten doen om het te herstellen. Voor het te laat is.

De circulaire wetten in de natuur lijken de oplossing te zijn voor veel van onze problemen. Als we de economie nu eens circulair maken? We verstoren de balans niet verder door nog meer grondstoffen uit de planeet te halen, maar we gebruiken wat al in gebruik is. We ontwerpen producten zó dat ze na gebruik niet worden weggegooid, maar worden gerepareerd, in onderdelen hergebruikt, of helemaal gerecycled kunnen worden. We produceren dan geen afval meer. In zo'n economie houden we natuurlijk ook rekening met de sociale aspecten: eerlijk werk en een rechtvaardige verdeling van de opbrengsten.

### **NOODZAAK RADICALE VERANDERING**

Bedrijven en overheden moeten in zo'n circulaire economie hun processen radicaal omgooien. We redden het niet met wat goed bedoelde 'purpose marketing' en ook niet met een paar positieve initiatieven en wat duurzame innovatie. Het gaat er vooral juist om dat organisaties stóppen met bepaalde zaken. Dat is eng, want het druist in tegen alles wat we van het kapitalisme hebben geleerd. Het voortbestaan van de organisatie komt erdoor ter discussie te staan. Maar als de inzet het voortbestaan van onze planeet en onze soort is, is er geen andere weg. En het goede nieuws is dat het kán. Je moet er alleen wel toe bereid zijn en de weg vinden. Bovendien kunnen we het niet alleen aan bedrijven overlaten. Burgers, politieke leiders, we moeten er ontegenzeggelijk voor kiezen. Er moeten nieuwe wetten komen, nieuw beleid en nieuw gedrag.

De stad Amsterdam is er al aan begonnen. Doel is een gelukkig leven voor iedereen binnen de natuurlijke grenzen van de aarde. De stad brengt de komende jaren verschillende materiaalstromen in kaart, van instroom tot verwerking, om waardevolle grondstoffen te behouden. Het doel is om in 2030 het gebruik van nieuwe grondstoffen te halveren en in 2050 een volledig circulaire stad te zijn. Het staat allemaal in de 'Amsterdam Circulaire Strategie 2020-2025'. Er wordt gebruik gemaakt van de Amsterdam City Doughnut van de Britse econoom Kate Raworth.

### **DUURZAME TRANSFORMATIE**

In onze serie whitepapers (*Positive Culture*, *Beyond Purpose* en *Building Next Better*) beschrijven we hoe branding kan bijdragen aan het stimuleren van impactvol gedrag. Wat de uitgangspunten en te nemen stappen zijn. Merken hebben de magie om mensen positief te beïnvloeden. Het is een krachtig instrument wat haast 'manipulatief' ingezet kan worden voor het goede en het slechte. De psychologie die ervoor zorgt dat de meeste mensen kiezen voor bijvoorbeeld Coca-Cola kunnen we ook inzetten om voorkeur op te wekken voor merken die een duurzame wereld versnellen. Zulke merken worden niet goed ontwikkeld door externe adviesbureaus of door



marketingafdelingen van organisaties. Wel lukt dit door gebruik te maken van de ideeën en gevoelens die al aanwezig zijn. Zeker nu de roep om duurzame ontwikkeling steeds luidert wordt en mensen graag bedrijven met een purpose willen omarmen. Je moet je branding dus ontwikkelen samen met de mensen in je organisatie en het is goed om ook andere stakeholders erbij te betrekken.

Branding is in onze visie het strategische proces om ervoor te zorgen dat er gemeenschappelijke betekenis en mentale verbinding tussen mensen ontstaat. Het heeft een langetermijnscope en geeft sturing aan alle interacties of 'touch-

#### BR-ND

Sinds 2006 ontwikkelen Kim Cramer en Alexander Koene 23plusone, een methode die menselijke drijfveren centraal stelt in merk-, cultuur- en persoonlijke ontwikkeling. In 2011 richtten zij samen BR-ND People op, sinds 2017 gecertificeerd als B Corp. Met een kernteam van onderzoekers, ontwerpers, schrijvers en facilitators helpt BR-ND People organisaties met merk- en organisatieontwikkeling.

points' tussen mens en product, dienst en organisatie. Branding heeft dus alles te maken met organisatiestrategie en -cultuur. Het gaat veel verder dan het ontwikkelen van een aansprekende boodschap naar buiten toe, het gaat er vooral om dat medewerkers trots zijn en gedreven invulling willen geven aan hun werk. Het zorgt ervoor dat mensen met elkaar in actie komen om de duurzame purpose en missie van een organisatie waar te maken. We zien vaak dat de top van een bedrijf graag wil verduurzamen, maar dat leiders niet weten hoe medewerkers 'zover te krijgen'. Dan is het vanaf de start al misgegaan; er is geen energie gestoken in het betrekken van mensen voordat de duurzame strategie is vastgesteld. Eigenlijk moet de strategieontwikkeling dan simpelweg opnieuw plaatsvinden, maar nu mét de rest van de organisatie. Anders wordt het niets; de weerstand is groot en er is weinig motivatie om zelf aan de slag te gaan. Ook maken we mee dat medewerkers hun leiders ter verantwoording roepen als de organisatie volgens hen geen impactvolle purpose heeft. Als we zo'n bottom-up proces mogen begeleiden vinden we het extra mooi. Power to the people. ■

Meer lezen? De whitepapers van Kim en Alexander vind je op [issuu.com/br-nd](http://issuu.com/br-nd).